

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

2020 - 2024



A NOSSA UNIVERSIDADE



PLANO DE
DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL

2020 - 2024



A NOSSA UNIVERSIDADE



**UNIVERSIDADE FEDERAL
DE MATO GROSSO DO SUL**

UNIDADES DA ADMINISTRAÇÃO CENTRAL

Reitor

Marcelo Augusto Santos Turine

Vice-Reitora

Camila Celeste Brandão Ferreira Ítavo

Pró-Reitor de Administração e Infraestrutura

Augusto Cesar Portella Malheiros

Pró-Reitora de Assuntos Estudantis

Ana Rita Barbieri Filgueiras

Pró-Reitor de Extensão, Cultura e Esporte

Marcelo Fernandes Pereira

Pró-Reitor de Gestão de Pessoas

José Carlos Crisóstomo Ribeiro

Pró-Reitor de Graduação

Ruy Alberto Caetano Correa Filho

Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação

Nalvo Franco de Almeida Junior

Pró-Reitora de Planejamento, Orçamento e Finanças

Dulce Maria Tristão

Secretaria Especial de Avaliação Institucional

Jacyara de Souza

Secretaria Especial de Educação a Distância

Hercules da Costa Sandim

UNIDADES SUPLEMENTARES

Agência de Comunicação Social e Científica

Rose Mara Pinheiro

Agência de Desenvolvimento, Inovação e Relações Internacionais

Nilza Emy Yamasaki

Agência de Tecnologia da Informação e Comunicação

Luciano Gonda

UNIDADES DA ADMINISTRAÇÃO SETORIAL

Câmpus de Aquidauana
Auri Claudionei Matos Frübel

Câmpus de Chapadão do Sul
Kleber Augusto Gastaldi

Câmpus de Coxim
Eliene Dias de Oliveira

Câmpus de Naviraí
Daniel Henrique Lopes

Câmpus de Nova Andradina
Solange Fachin

Câmpus de Paranaíba
Andréia Cristina Ribeiro

Câmpus de Ponta Porã
Claudia Carreira da Rosa

Câmpus do Pantanal
Aguinaldo Silva

Câmpus de Três Lagoas
Osmar Jesus Macedo

Escola de Administração e Negócios
José Carlos de Jesus Lopes

Faculdade de Artes, Letras e Comunicação
Vera Lúcia Penzo Fernandes

Faculdade de Ciências Farmacêuticas, Alimentos e Nutrição
Maria Ligia Rodrigues Macedo

Faculdade de Ciências Humanas
Vivina Dias Sol Queiroz

Faculdade de Computação
Henrique Mongelli

Faculdade de Direito
Ynes da Silva Felix

Faculdade de Educação
Milene Bartolomei Silva

Faculdade de Engenharias, Arquitetura e Urbanismo e Geografia
Robert Schiaveto de Souza

Faculdade de Medicina
Marcelo Luiz Brandão Vilela

Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia
Fabrício de Oliveira Frazilio

Faculdade de Odontologia
Paulo Zárate Pereira

Instituto de Biociências
Albert Schiaveto de Souza

Instituto Integrado de Saúde
Luciana Contrera

Instituto de Física
Dorotéia de Fátima Bozano

Instituto de Matemática
Patrícia Sândalo Pereira

Instituto de Química
Lincoln Carlos Silva de Oliveira

CONSOLIDAÇÃO DO PDI 2020-2024

Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças
Dulce Maria Tristão

Divisão de Acompanhamento e Avaliação Estratégica
Cláudia Freire da Silva Kishi

Colaboração
Jean Paulo de Sá Ajala Marcel Lopes Rogers Barros de Paula

Projeto Gráfico
Divisão de Produção Visual e Gráfica

Coordenadoria de Planejamento Institucional CPI/PROPLAN
Homero Scapinelli

COMISSÃO CENTRAL DE ELABORAÇÃO DO PDI 2020-2024

Fonte: Portaria nº 1.212, de 7 de agosto de 2019 - Publicada Boletim Oficial Nº 7109, Pg 225

UNIDADE	NOME
AUDITORIA	Kleber Watanabe Cunha Martins
PROADI	Augusto Cesar Portella Malheiros
PROGRAD	Ruy Alberto Caetano Correa Filho
PROPP	Nalvo Franco de Almeida Júnior
PROPLAN	Dulce Maria Tristão
PROGEP	Carmem Borges Ortega
	José Carlos Crisóstomo Ribeiro
PROECE	Marcelo Fernandes Pereira
PROAES	Ana Rita Barbieri Filgueiras
AGECOM	Rose Mara Pinheiro
AGETIC	Luciano Gonda
AGINOVA	Nilza Emy Yamasaki
SEAVI	Marize Terezinha Lopes Pereira Peres
SEAD	Hercules Da Costa Sandim
CPAQ	Auri Claudionei Matos Frúbel
CPAN	Aguinaldo Silva
CPTL	Osmar Jesus Macedo
CPAR	Andreia Cristina Ribeiro
CPPP	Cláudia Carreira da Rosa
CPCX	Eliene Dias de Oliveira
CPCS	Kleber Augusto Gastaldi
CPNA	Solange Fachin

UNIDADE	NOME
CPNV	Daniel Henrique Lopes
FAMED	Wilson Ayach
	Marcelo Luiz Brandão Vilela
FAODO	Paulo Zarate Pereira
FAMEZ	Fabricio de Oliveira Frazílio
FACOM	Henrique Mongelli
FADIR	Ynes da Silva Félix
FAENG	Robert Schiaveto de Souza
FACFAN	Maria Ligia Rodrigues Macedo
FAALC	Vera Lucia Penzo Fernandes
FAED	Milene Bartolomei Silva
FACH	Vivina Dias Sol Queiroz
INMA	Patrícia Sândalo Pereira
INQUI	Lincoln Carlos Silva de Oliveira
INFI	Dorotéia de Fátima Bozano
INBIO	Albert Schiaveto de Souza
INISA	Luciana Contrera
ESAN	José Carlos de Jesus Lopes
SISTA	Carlos Simões Gonçalves
ADUFMS	Maria Helena da Silva Andrade
DCE	Matheus Henrique Fabrício dos Santos

Fonte: Portaria nº 1.212/2019.

Índice

Apresentação	9	3 - Gestão Administrativa	58
1 - Perfil Institucional	11	3.1 - Políticas de Gestão	59
1.1 - Missão, Visão e Valores	12	3.1.1 - Instrumentos de Gestão Estratégica	60
1.2 - Histórico da Instituição e Área Acadêmica de Atuação	14	3.1.1.1 - Plano de Desenvolvimento da Unidade	60
2 - Gestão Acadêmica	18	3.1.1.2 - Plano de Governança Institucional	61
2.1 - Projeto Pedagógico Institucional	19	3.1.1.3 - Avaliação de Desempenho	62
2.1.1 - Política de Graduação	20	3.1.2 - Matriz Estratégica: Uma Referência para o Sistema de Gestão ..	63
2.1.2 - Política de Pesquisa e Pós-graduação	27	3.2 - Governança	73
2.1.3 - Política de Extensão Universitária	32	3.3 - Transparência e divulgação da informação	77
2.1.4 - Política de Inovação e Empreendedorismo	34	3.4 - Gestão da Tecnologia da Informação	78
2.1.5 - Política de Internacionalização	36	3.5 - Gestão de Pessoas	80
2.1.6 - Política de Assistência Estudantil	39	3.5.1 - Corpo Docente	82
2.2 - Avaliação Institucional	41	3.5.2 - Corpo Técnico-Administrativo	85
2.2.1 - Organização	41	3.5.3 - Recomposição da Força de Trabalho	87
2.2.2 - Objetivos	43	3.6 - Infraestrutura Física	87
2.2.3 - Avaliação Externa e Interna	44	3.6.1 - Sistema de Bibliotecas e Acervo Acadêmico	94
2.2.4 - Metodologia da Avaliação	45	3.6.2 - Laboratórios de Ensino, Pesquisa e Extensão	97
2.3 - Organização Didático-Pedagógica	45	3.7 - Capacidade e Sustentabilidade Financeira	98
2.3.1 - Oferta de cursos de graduação	46	3.7.1 - Planejamento Orçamentário e Financeiro	99
2.3.2 - Oferta de cursos de pós-graduação <i>Stricto sensu</i>	49	3.7.2 - Demonstração da Sustentabilidade Financeira	100
2.3.3 - Planejamento de Cursos de Graduação e de Pós-Graduação ----	51	3.7.3 - Planos de Investimento	102
2.3.4 - Educação a Distância: História, Infraestrutura e Cursos	53	Considerações Finais	104
		Referências Bibliográficas	106

Lista de Quadros

Quadro 1 - Cursos de graduação Presenciais -----	46
Quadro 2 - Cursos de Pós-graduação stricto sensu -----	49
Quadro 3 - Relação de novos cursos de graduação -----	51
Quadro 4 - Relação de novos cursos de pós-graduação stricto sensu -----	52
Quadro 5 - Cursos de graduação a distância ativos -----	56
Quadro 6 - Cursos de Pós-Graduação lato sensu a distância ativos -----	56
Quadro 7 - Cursos de Graduação e de Pós-Graduação lato sensu aprovados pelo Edital UAB nº 05/2018 ----	56
Quadro 8 - Matriz Estratégica PDI da UFMS 2020-2024 -----	66
Quadro 9 - Carreira do Magistério Superior -----	82
Quadro 10 - Evolução do quantitativo de Professores por Classe -----	83
Quadro 11 - Professores por Titulação -----	84
Quadro 12 - Professores por Regime de Trabalho -----	84
Quadro 13 - Relação de Técnicos-Administrativo por Nível de Classificação -----	85
Quadro 14 - Técnicos-Administrativos por Carga Horária -----	85
Quadro 15 - Técnicos-Administrativos por Classe e Nível de Capacitação -----	86
Quadro 16 - Servidores técnicos ativos com Incentivo de Qualificação por Nível de Classificação -----	86
Quadro 17 - Expansão da infraestrutura física -----	88
Quadro 18 - Infraestrutura física geral existente na área acadêmica -----	92
Quadro 19 - Evolução do Acervo Bibliográfico por Unidade da UFMS -----	94
Quadro 20 - Infraestrutura das Bibliotecas do Sistema -----	96
Quadro 21 - LOA 2015-2019 - Orçamento Anual da UFMS (R\$) -----	99
Quadro 22 - Projeção das receitas e despesas -----	101

Lista de Figuras

Figura 1 – Organograma da UFMS -----	16
Figura 2 - PPG's nas áreas estratégicas da UFMS -----	31
Figura 3 - Dimensões institucionais avaliadas e organizadas por Eixos -----	41
Figura 4 – Mapa dos Polos Presenciais -----	53
Figura 5 – Mapa Estratégico -----	63
Figura 6 - Modelo de Negócios da UFMS -----	64
Figura 7 – Sistema de Governança da UFMS -----	74





BIBLIOTECA CENTRAL

Apresentação

A Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), maior universidade de Mato Grosso do Sul, adota modelos, práticas e técnicas inovadoras na administração pública a fim de fortalecer e avançar em sua missão social na região sul-mato-grossense e no Brasil, acompanhando a dinamicidade da Ciência, Tecnologia, Inovação e Empreendedorismo em nível nacional e internacional.

Para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional, foi definido um planejamento estratégico em um horizonte de cinco anos, seguindo o Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e pós-graduação no sistema federal. Com esses requisitos mínimos, foram adotados instrumentos gerenciais eficientes, eficazes e inovadores para aperfeiçoar a gestão universitária, a governança e o desempenho das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

A construção do PDI-UFMS 2020-2024 observou a legislação, normas vigentes e instrumentos de gestão como o Relatório de Avaliação Institucional, o Plano de Desenvolvimento das Unidades Administrativas Setoriais (PDU) e os Relatórios de Avaliação de PDIs anteriores. Foi instituída pelo Reitor uma Comissão Central, Portaria nº 1.212, de 7 de agosto de 2019, com representantes de todas as Unidades da Administração, além da participação da associação de professores, sindicato de técnico-administrativos e do Diretório Central de Estudantes. Toda discussão foi realizada de forma colaborativa e democrática nas Unidades da UFMS, o que facilitou a definição dos objetivos e das metas de desenvolvimento em médio e longo prazos, bem como das ações em nível tático-operacional para a execução das estratégias institucionais. Definitivamente, o empenho

coletivo foi determinante para criar um compromisso mútuo em torno dos valores e da missão institucional.

Tendo como alicerces a ética, respeito e a eficácia administrativa, a UFMS tem consolidado seu modelo de gestão e governança pública apoiado no planejamento estratégico e na avaliação permanente de desempenho, tornando a visão, a missão e os valores institucionais um projeto coletivo, consistente e sustentável. Forjado nesses pressupostos, o PDI-UFMS 2020-2024 foi contemplado para institucionalizar o planejamento e a definição de objetivos, metas e ações em nível estratégico, oferecendo suporte sistemático para alinhar o desempenho no nível tático-operativo de todas as unidades administrativas. Assim, este Plano é um marco institucional para consolidar um sistema de gestão inovador, arrojado e sustentável, consonante com a importância da participação da comunidade universitária e, sobretudo, com as expectativas sociais demandadas para o desenvolvimento do Estado de Mato Grosso do Sul e do Brasil.

Marcelo Augusto Santos Turine

Reitor



Perfil Institucional

1.1 - Missão, Visão e Valores

A missão, a visão e os valores da UFMS são os princípios fundamentais que norteiam a Instituição e indicam a forma como a Universidade deseja se posicionar no mundo e ser reconhecida. Em linhas gerais, a missão é aquilo que a Instituição é, a visão é onde ela quer chegar, e os valores são os códigos de conduta ela que respeita e emprega. A UFMS é uma Instituição pública federal de educação superior, de qualidade, gratuita, financiada pelos cidadãos brasileiros, inclusiva e socialmente referenciada, que atua mediante processos integrados de ensino, pesquisa, extensão, empreendedorismo e inovação; para gerar, difundir, socializar e aplicar conhecimentos que contribuam para a melhoria da qualidade de vida do ser humano em um ambiente sustentável, e formar profissionais que atendam aos anseios da sociedade brasileira.

Missão

Desenvolver e socializar o conhecimento, formando profissionais qualificados para a transformação da sociedade e o crescimento sustentável do país.

Visão

Ser uma universidade reconhecida nacional e internacionalmente por sua excelência no ensino, pesquisa, extensão e inovação.





Valores

Ética: ter como padrão de conduta a busca pela verdade, a honestidade, a moralidade, a coerência e a probidade administrativa.

Respeito: reconhecer as pluralidades das pessoas e dos saberes, os direitos de todos, as normas e os recursos disponíveis, para uma convivência harmônica.

Transparência: adotar como prática proativa o acesso e a oferta permanente de informações relevantes da UFMS para conhecimento da sociedade.

Efetividade: aplicar os recursos públicos de forma eficiente, eficaz e transparente para assegurar o cumprimento da missão.

Interdisciplinaridade: apropriar de forma integrada os diversos saberes para a construção e a socialização do conhecimento, visando a melhoria dos processos e da capacidade criativa.

Profissionalismo: adotar as melhores práticas, comportamentos e atitudes norteadas pelo respeito, seriedade, objetividade, efetividade e legalidade.

Sustentabilidade: incorporar estratégias, ideias, atitudes e ações responsáveis nas dimensões econômica, social, ambiental, cultural e institucional.

Independência: assegurar a liberdade, os direitos e as responsabilidades individuais e comunitárias, atuando com imparcialidade e autonomia, respeitando o público a fim de garantir o avanço da Educação Superior.

1.2 - Histórico da Instituição e Área Acadêmica de Atuação

A Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) teve a sua origem em 1962, com a criação da Faculdade de Farmácia e Odontologia de Campo Grande, que seria o embrião do ensino público superior no sul do então Estado de Mato Grosso. Em 26 de julho de 1966, pela Lei Estadual nº 2.620 a criação do Instituto de Ciências Biológicas de Campo Grande (ICB-CG), instituiu departamentos e criou o curso de Medicina. No ano de 1967, o Governo do Estado criou, em Corumbá, o Instituto Superior de Pedagogia e, em Três Lagoas, o Instituto de Ciências Humanas e Letras, ampliando assim a rede pública estadual de ensino superior. Integrando os Institutos de Campo Grande, Corumbá e Três Lagoas, a Lei Estadual nº 2.947, de 16 de setembro de 1969, criou a Universidade Estadual de Mato Grosso (UEMT), com sede em Campo Grande, ainda no Estado de Mato Grosso (MT). Em 1970, foram criados e incorporados à UEMT os Centros Pedagógicos de Aquidauana e Dourados.

Com a criação do Estado de Mato Grosso do Sul, em 1977, foi realizada a federalização da instituição, que passou a se denominar Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul pela Lei Federal nº 6.674, de 5 de julho de 1979, com sede em Campo Grande, capital do Estado de Mato Grosso do Sul (MS). O Centro Pedagógico de Rondonópolis, sediado em Rondonópolis/MT, passou a integrar a Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), com sede em Cuiabá/MT, de acordo com ato do Conselho Diretor nº 5 de 9 de janeiro de 1980. Em 2001, foram implantados os Câmpus em Coxim/MS (CPCX), e em Paranaíba/MS (CPAR), ambos pela Portaria nº 403 de 12 de setembro de 2001. A Resolução do Conselho Universitário (COUN) nº 55 de

30 de agosto de 2004, que aprovou o Regimento Geral da UFMS, previu novas unidades setoriais acadêmicas nas cidades de Chapadão do Sul, Naviraí, Nova Andradina e Ponta Porã.

Em 2005, foram implantados os Câmpus em Chapadão do Sul/MS (CPCS), pela Resolução COUN nº 59 de 12 de dezembro de 2005, e em Nova Andradina/MS (CPNA), conforme a Resolução COUN nº 64 de 12 de dezembro de 2005. De acordo com a Lei nº 11.153, de 29 de julho de 2005, o Câmpus em Dourados/MS (CPDO) foi desmembrado da UFMS e transformado na Fundação Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), sendo a sua implantação em 1º de janeiro de 2006.

Em 19 de setembro de 2005, o Câmpus em Corumbá/MS (CPCO) passou a se chamar Câmpus do Pantanal (CPAN). Ainda, naquele ano, foram implantadas na Cidade Universitária, Campo Grande, a Faculdade de Medicina (FAMED), pela Resolução COUN nº 27 de 19 de setembro de 2005; a Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia (FAMEZ), conforme a Resolução COUN nº 40 de 26 de outubro de 2005; e a Faculdade de Odontologia (FAODO), pela Resolução COUN nº 39 de 26 de outubro de 2005.

Em 2007, conforme Resolução COUN nº 60 de 24 de outubro de 2007, foi aprovada a proposta de participação da UFMS no Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007.

Em decorrência desta adesão, a UFMS ampliou a oferta de cursos de graduação a partir do ano letivo de 2009 em três novos Câmpus: Bonito (CPBO), implantado pela Resolução COUN nº 90 de 28 de outubro de 2008; Naviraí

(CPNV) e de Ponta Porã (CPPP), implantados, respectivamente, pelas Resoluções COUN nº 89 e nº 88, ambas de 28 de outubro de 2008; na Cidade Universitária com a Faculdade de Direito (FADIR), Resolução COUN nº 99 de 10 de novembro de 2008, e a Faculdade de Computação (FACOM), segundo a Resolução COUN nº 44 de 21 de agosto de 2009.

Em 2013, foram criados, pela Resolução COUN nº 25 de 16 de abril de 2013, o Instituto de Física (INFI), o Instituto de Química (INQUI) e o Instituto de Matemática (INMA), bem como a Faculdade de Engenharias, Arquitetura e Urbanismo e Geografia (FAENG), em razão da reestruturação e respectiva desativação do Centro de Ciências Exatas e Tecnologia (CCET). No ano de 2014, foi criada a Escola de Administração e Negócios (ESAN), Resolução COUN nº 96 de 05 de dezembro de 2014.

Em 2017, com a Resolução COUN nº 18 de 21 de março de 2017, foram criados o Instituto de Biociências (INBIO) e o Instituto Integrado de Saúde (INISA), bem como a Faculdade de Ciências Farmacêuticas, Alimentos e Nutrição (FACFAN); a Faculdade de Ciências Humanas (FACH); a Faculdade de Educação (FAED) e a Faculdade de Artes, Letras e Comunicação (FAALC), mediante a extinção dos Centro de Ciências Biológicas e Saúde (CCBS) e o do Centro de Ciências Humanas e Sociais (CCHS). Em 2019, a Resolução do COUN nº 50 de 27 de março, aprovou a extinção do Campus de Bonito.

A UFMS possui cursos de graduação e de pós-graduação, presenciais e a distância, nas vinte e cinco unidades acadêmicas setoriais, sendo dezesseis na Cidade Universitária e nove Câmpus nos municípios de Aquidauana (CPAQ); Chapadão do Sul (CPCS); Corumbá, o Câmpus do Pantanal (CPAN); Coxim (CPCX); Naviraí (CPNV); Nova Andradina (CPNA); Paranaíba (CPAR); Ponta Porã (CPPP); e Três Lagoas (CPTL), além de atender a EaD em polos nos diversos municípios do Estado.

A partir de 2017, a UFMS, com o objetivo de alinhar e modernizar sua estrutura conforme estratégia, priorizou atividades-fim, sem qualquer incremento de cargos e funções administrativas. Para tanto, houve uma redução e reorganização da administração central, que possibilitou a criação de mais unidades voltadas para as atividades acadêmicas, de pesquisa, de extensão e de inovação.

Em 2017, foram criadas as Secretarias Especiais de Avaliação Institucional; de Ensino a Distância, e a de Comunicação Social e Científica e as Agências de Tecnologia da Informação e Comunicação (AGETIC), a de Desenvolvimento, de Inovação e de Relações Internacionais (AGINOVA). Em 2019 a



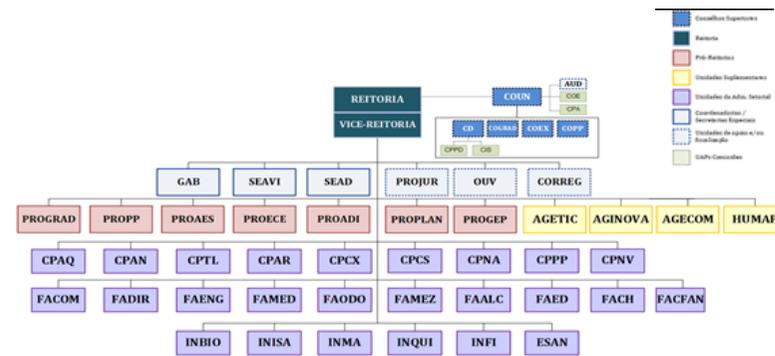
Secretaria Especial de Comunicação Social e Científica foi transformada em Agência de Comunicação Social e Científica – AGECOM.

Outras unidades integram a estrutura da UFMS como a Base de Estudos do Pantanal e de Bonito, o Hospital Veterinário, a Fazenda Escola, a Pantanal Incubadora Mista de Empresas, o Museu de Arqueologia, a Coleção Zoológica, o Biotério, os Herbários, a Micoteca, as Clínicas-escola de Psicologia, as Farmácias-escola, a Clínica de Odontologia, os Escritórios Modelo de Assistência Judiciária, os complexos culturais e poliesportivos (Estádio Esportivo Pedro Pedrossian, Teatro Glaucê Rocha, dentre outros), com a finalidade de apoiar às atividades de ensino, pesquisa, extensão, inovação e empreendedorismo e comunicação e possibilitar o desenvolvimento de atividades técnica, cultural desportiva e recreativa, além de oferecer laboratórios que servem de suporte ao ensino, pesquisa e extensão.

A estrutura organizacional da UFMS compreende os Conselhos Superiores quais sejam, Conselho Universitário (COUN), Conselho Diretor (CD), Conselho de Extensão, Cultura e Esportes (COEX) e o Conselho de Pesquisa e Pós-graduação (COPP); as unidades da Administração Central (Reitoria, Vice-Reitoria e Pró-Reitorias); as Unidades da Administração Setorial (Câmpus, Faculdades, Institutos e Escola); e as Unidades Suplementares (Agências).

Destaca-se que a estrutura organizacional da UFMS foi reorganizada para melhorar a identidade e o diálogo institucional; aprimorar os procedimentos educacionais, científicos e administrativos simplificando canais e dando mais agilidade aos processos. Dessa forma, a estrutura tem se mostrado mais eficaz e apropriada, pois permite que seja dada mais atenção aos estudantes, tanto da Cidade Universitária quanto dos Câmpus.

Figura 1 – Organograma da UFMS



Fonte: elaboração própria

Em sua trajetória histórica, a UFMS busca consolidar seu compromisso social com a comunidade sul-mato-grossense, gerando conhecimentos voltados à necessidade regional, como preconiza a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). Sempre evidenciou a necessidade de expandir a formação profissional no contexto social-demográfico e político sul-mato-grossense. Para concretizar sua missão e seus objetivos, a UFMS atua nas atividades acadêmicas de ensino, pesquisa, extensão, empreendedorismo e inovação, firmando-se como instituição que interage na busca de soluções para o desenvolvimento do Mato Grosso do Sul e da sociedade brasileira.

Assim, sua atuação abrange as seguintes áreas de conhecimento: Ciências Exatas e da Terra, Ciências Biológicas, Ciências da Saúde, Ciências Agrárias, Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Humanas, Engenharias, Linguística, Letras e Artes. Em busca do atendimento de sua missão, a UFMS propicia e

disponibiliza ao ser humano, por meio dos cursos de graduação e de pós-graduação, condições de atuar como força transformadora da realidade local, regional e nacional, assumindo o compromisso de construir uma sociedade justa, ambientalmente responsável, com respeito a diversidade em um ambiente inclusivo.



The image shows a university campus with a large, semi-transparent blue question mark overlaid on the right side. The campus features a modern building with a curved facade, a parking lot with several cars, and a large white sculpture made of vertical columns. The background is a clear blue sky with some clouds. The overall design is modern and academic.

Gestão Acadêmica

2.1 - Projeto Pedagógico Institucional

Orientado para o cumprimento das finalidades legais, o Projeto Pedagógico institucional (PPI) forja-se em uma concepção filosófica, política e metodológica para nortear o processo e as práticas de ensino, aprendizagem e avaliação que levam ao desenvolvimento e ao progresso organizacional. Neste contexto, a fundamentação do PPI expressa a trajetória, a identidade e os objetivos que, reunidos, projetam a visão de futuro da instituição para os seus fazeres específicos em médio e longo prazo, como dispositivo de apoio à gestão e governança universitária.

As práticas acadêmicas da UFMS estão alicerçadas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) – Lei 9.394/96 e em princípios filosóficos fundamentais da ética, da participação democrática, da tolerância, da compreensão, da dignidade, da igualdade, da liberdade, do respeito à natureza e a preservação do ambiente, da natureza pública, gratuita e de excelência do ensino, da diversificação teórico-metodológica e da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, concebendo assim uma formação acadêmica com sentido e atuação multidirecional. Com enfoque na formação técnica e humanística, de visão global, que habilite os estudantes a compreender o meio-social, político, econômico e cultural onde estão inseridos e a tomar decisões em um mundo diversificado, interdependente e dinâmico, promove-se uma educação que valoriza a universalidade, multidisciplinaridade, transdisciplinaridade e interdisciplinaridade, de forma a estabelecer a relação dos processos de ensino com a pesquisa científica e com as atividades de extensão, fortalecendo a articulação entre o conhecimento acadêmico e a prática profissional em um ambiente sustentável.

2.1.1 - Políticas de Graduação

As Políticas de Ensino de Graduação na UFMS têm como fundamento o desenvolvimento do ensino de graduação público, gratuito e de qualidade e o aprendizado sob o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, três dimensões do conceito de universidade, os quais, quando bem articulados formam uma base forte para sustentar os quatro pilares da educação no Século XXI, definidos por Jacques Delors: Aprender a conhecer, Aprender a fazer, Aprender a conviver e Aprender a ser. (DELORS, 2003)

Aprender a conhecer, entendido também como Aprender a aprender, destaca a necessidade de tornar agradável o ato de compreender, descobrir, construir e de reconstruir o conhecimento, buscando um aprendizado duradouro. Outrossim, a necessidade de estimular o interesse, a curiosidade, a responsabilidade, a iniciativa, a proatividade, a autonomia e a atenção constante são de igual modo essenciais. Aprender a fazer, por sua vez, consiste na ideia de que não basta deter um conjunto de conhecimentos, é preciso saber aplicar estes conhecimentos nas condições de trabalho, nesses termos, Aprender a fazer exige o desenvolvimento de habilidades como a capacidade de trabalhar em equipe, de enfrentar riscos, de comunicação, espírito cooperativo, humildade, iniciativa, intuição e flexibilidade.

Por aprender a conviver entende-se como de alta importância o aprendizado no mundo atual, onde a capacidade de desenvolver boas relações interpessoais é algo de grande valor no mundo do trabalho, porquanto, é importante saber conviver, compreender os outros, cooperar, adminis-

trar conflitos, colaborar em projetos e sentir satisfação com o sucesso do grupo, sendo certo que o Aprender a conviver se desenvolve muito pelo intercâmbio sócio-cultural-científico-educativo com organizações locais, regionais, nacionais e estrangeiras.

O Aprender a ser, por fim, evidencia a importância de desenvolver no ensino a sensibilidade, o sentido ético e estético, a responsabilidade pessoal, o pensamento autônomo e crítico, a imaginação, a criatividade, o espírito empreendedor, a iniciativa e o crescimento integral da pessoa em relação à inteligência. Neste sentido, o processo de ensino e aprendizagem deve visar a formação integral, buscando desenvolver todas as potencialidades de cada indivíduo.

Considerando tais pressupostos, a UFMS tem um significativo papel a cumprir na educação superior. O processo de ensino e aprendizagem voltado apenas para apresentação de técnicas e que tem sido objeto de preocupação constante daqueles que ensinam, na UFMS está oportunizando um processo de ensino e de aprendizagem que possibilite o ensinar a pensar, a saber comunicar-se, a pesquisar, a ter raciocínio lógico, a ser criativo e crítico, a fazer sínteses e elaborações teóricas, a ter iniciativa, a ser independente e autônomo; enfim, ser profissional e socialmente capaz e transformador.

Um processo de ensino e de aprendizagem que resulte em profissionais com melhores condições de agir diante dos desafios que se lhe apresentam a cada circunstância de vida é o desejo da UFMS, a qual busca realizar por meio do desenvolvimento de suas Políticas de Ensino de Graduação, as quais devem ser concebidas nos Projetos Pedagógicos de Curso, além de

contemplar a interdisciplinaridade e a formação para a cidadania, tendo como principais indicadores a articulação entre as áreas do conhecimento e o desenvolvimento de boas relações interpessoais, resultando na socialização do conhecimento. Outrossim, as Políticas de Ensino de Graduação, em sintonia com as Políticas de Pesquisa, de Extensão e de Inovação, atuam permanentemente em prol da excelência acadêmica, da melhoria da permanência e da progressão acadêmica, da oferta de novos cursos (modalidades presenciais e a distância) e da proficiente utilização e melhorias da infraestrutura (oferta de cursos em turnos diversos, aprimoramento do sistema de ingresso e de controle acadêmico).

Em sentido normativo, as políticas para o ensino da graduação são amparadas pela legislação nacional e pelas diretrizes de órgãos reguladores e visam primordialmente cumprir a missão e a visão institucional. Neste contexto, a Lei Nº 13.005, de 25 de junho de 2014, que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE), estabelece metas para ampliar o contingente de jovens matriculados na educação superior pública e de qualidade. Com efeito, Uma maior oferta de cursos superiores públicos e de qualidade e uma melhor ocupação das vagas desses cursos é essencial para suprir a demanda de profissionais necessários ao desenvolvimento sustentável do país, contudo, estas metas só poderão ser alcançadas pelo desenvolvimento de Políticas de Ensino de Graduação com enfoque na ampliação do contingente de estudantes, na qualidade e na gestão dos cursos.

Por muitos anos a ampliação do contingente de estudantes nos cursos de graduação se restringiu à criação de novos cursos, e, em alguns casos sem o devido cuidado no sentido de pensar a longevidade dos cursos. Atualmente, o foco na UFMS se direciona à consolidação e à sustentabilidade

dos cursos, sendo, para tanto, solicitado às Unidades de Administração Setorial (UAS) uma maior compreensão dos indicadores de desempenho dos cursos e justificativas fundamentadas nas proposições de criação ou suspensão de cursos.

Com o objetivo de expandir e democratizar o acesso aos cursos de graduação, no Enfoque da Ampliação de Estudantes, a UFMS reestruturou, totalmente, tendo quatro formas de ingresso ou acesso a Educação Superior:

- 1.** O Sistema de Seleção Unificada (SISU) é o sistema informatizado do Ministério da Educação, no qual instituições públicas de ensino superior oferecem vagas para candidatos participantes do Exame Nacional de Ensino Médio (Enem). Os candidatos com melhor classificação são selecionados, de acordo com suas notas no Exame Nacional. As vagas são oferecidas pela UFMS e o processo seletivo é de responsabilidade do Ministério da Educação. Atualmente, 40% das vagas dos cursos são destinadas ao SISU.
- 2.** O Processo Seletivo Vestibular da UFMS destina-se aos candidatos que concluíram o Ensino Médio ou equivalente, ou estão em vias de concluí-lo até o período previsto para ocorrerem as matrículas. Este processo seletivo é de responsabilidade da UFMS. Atualmente, 40% das vagas dos cursos são destinadas ao Vestibular.
- 3.** O Programa de Avaliação Seriada Seletiva da UFMS (PASSE) é uma das formas de ingresso na UFMS, pela qual o conhecimento dos candidatos é avaliado ao final de cada ano do ensino médio. Este processo seletivo é de responsabilidade da UFMS. Atualmente, 40% das vagas dos cursos são destinadas ao PASSE.

4. O processo seletivo denominado Transferência Externa, Refugiados e Portador de Diploma visa preencher as vagas disponíveis nos cursos presenciais de graduação da UFMS. O preenchimento das vagas acontece respeitando a seguinte ordem de preferência:

1º – Transferência Externa – Classe I (Transferência para curso homônimo ao de origem);

2º – Transferência Externa – Classe II (Transferência para curso homônimo ao de origem, porém, de modalidades diferentes (bacharelado ou licenciatura);

3º – Transferência Externa – Classe III (Transferência para curso de nome distinto ao de origem, porém da mesma área de conhecimento);

4º – Estrangeiros Portadores de Visto de Refugiado, Humanitário ou Reunião Familiar;

5º – Portador de diploma. A seleção é feita a partir de um Edital Público realizado anualmente com um total de vagas correspondente às vagas que foram originadas a partir das desistências de outros estudantes.

A diversidade entre as formas de acesso é um fator importante para a diminuição das desigualdades sociais e regionais, para o desenvolvimento científico e tecnológico regional e nacional, para a inclusão social e geração de trabalho e renda. As normas para o ingresso são fixadas pelo Conselho de Graduação (Cograd) e a organização dos processos seletivos para os cursos de graduação é de responsabilidade da Pró-reitoria de Graduação (Prograd).

A permanência do estudante para concluir seu curso, fator que impacta a ampliação, vez que não adita sua necessidade, é estimulada a partir de ações que promovem uma maior adesão do estudante ao curso. A preocupação com o estímulo à permanência nos cursos de graduação inicia-se durante a concepção do PPC; neste sentido, a organização curricular que privilegie disciplinas acolhedoras, carga horária reduzida nos primeiros semestres, configuram-se como ferramenta importante para a permanência do estudante e, conseqüentemente, para a diminuição da evasão. A flexibilização curricular a partir da oferta de disciplinas optativas e de atividades complementares de caráter técnico, científico e cultural também contribuem para a diminuição da evasão.

Outro mecanismo utilizado como estímulo à permanência do estudante é a facilitação do percurso acadêmico no curso com a oferta de disciplinas nas modalidades presencial e a distância, oferta de turma livre de frequência (para o estudante que já tenha cursado a disciplina com frequência igual ou superior a 75% e que tenha sido reprovado com média de aproveitamento igual ou superior a 4,0), abreviação de curso e de atividades de intercâmbio e de mobilidade acadêmica.

As atividades vinculadas ao ensino, desenvolvidas por meio de projetos (Projetos de Ensino de Graduação, Projetos Especiais de Ensino de Graduação), programas (Programa de Educação Tutorial – PET, PET-SAÚDE Interprofissionalizante, Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência - PIBID, Residência Pedagógica, Ligas Acadêmicas, Programa de Preceptoría para o Internato do Curso de Medicina CPTL), práticas e estágios, também ajudam na permanência do estudante por despertar nele um interesse mais consistente pelo curso, principalmente quando eles passam a observar a relação entre a teoria e a prática.

Além disso, o desenvolvimento de ações inovadoras de ensino-aprendizagem (materiais didáticos e metodologias) contribui para uma maior adesão do estudante ao curso, sendo certo que essas atividades estimulam o estudante na sua jornada acadêmica, incentivam a prática do pensamento crítico e científico, facilitam a inserção do indivíduo no mundo do trabalho e favorecem o desenvolvimento de habilidades comportamentais, políticas e sociais necessárias aos futuros profissionais, de modo que possam efetivamente se integrar à sociedade, atuando de maneira ativa e interativa.

Com relação à evasão acadêmica, aspecto que também interfere no enfoque analisado por problematizá-lo ainda mais, existem dois fatores contributivos, que são, a retenção e a reprovação. As ações de promoção da aprendizagem são importantes para diminuir a retenção e a evasão, assim, são realizadas ações de apoio ao estudante que englobam monitorias de ensino que dão suporte às disciplinas e que promovem envolvimento e integração entre estudantes de vários anos do curso despertam no estudante um maior interesse pelo curso, principalmente quando observam a relação entre a teoria e a prática. Essas atividades facilitam a inserção do indivíduo no mundo do trabalho, incentivam a prática do pensamento científico e favorecem o desenvolvimento de habilidades comportamentais, políticas e sociais necessárias aos futuros profissionais, de modo que possam efetivamente se integrar à sociedade, atuando de maneira ativa e interativa

A despeito da multicausalidade da evasão e da retenção, a UFMS desenvolve ações para a sua redução. Após a identificação de disciplinas com as maiores taxas de reprovação nos câmpus e na Cidade Universitária,

os professores responsáveis apontaram os conteúdos do ensino médio que eram necessários para o entendimento das disciplinas ministradas. Assim, a partir de 2018 foram desenvolvidos editais para todos os campus e voltados prioritariamente para estudantes em vulnerabilidade socioeconômica, para seleção de estudantes-tutores.

Compete aos estudantes-tutores discutir e revisar os conteúdos do ensino médio junto aos estudantes que apresentam dificuldades nos conteúdos de matemática, física, química e língua portuguesa. Com orientação de professores para a organização dos conteúdos e da Proaes, para a organização didática do material, os encontros de tutoria são diferentes dos da monitoria, porque são dirigidos aos conteúdos básicos que, se não compreendidos podem gerar abandono ou reprovação. Nos encontros os estudantes-tutores são orientados a discutirem a teoria e desenvolverem exercícios para melhor compreensão dos conteúdos.

Estudantes com deficiência física, transtornos do espectro autista ou limitações cognitivas tem sua condição avaliada por profissionais especializados e também recebem apoiadores pedagógicos para as atividades curriculares. Em geral, desde 2018, a taxa de abandono de aproximadamente 14%, deste grupo de estudantes apoiado está abaixo da média geral da Universidade, o que expressa que as ações inclusivas que são desenvolvidas na Instituição estão apresentando resultados importantes para a sociedade.

Para haver melhoria da Qualidade dos Cursos de Graduação, é necessário um acompanhamento das avaliações externas e internas; para tanto, há constante análise dos relatórios de avaliação externa, elaborado pelo

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), e interna, produzido pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), a fim de identificar os pontos fortes e as fragilidades. A partir desses estudos, são definidas ações que promovam melhorias nos cursos em vários aspectos como: revisões dos PPC's dos Cursos, qualificação de gestores e do corpo docente, entre outros. Além disso, as análises dos documentos avaliativos contribuem para a melhoria dos processos avaliativos por meio de reuniões específicas com os agentes envolvidos nas avaliações externas e internas, além de orientações para o preenchimento do formulário E-Mec, para as visitas locais do INEP e para o cadastro e correta participação dos estudantes no Enade.

A qualificação do corpo docente e técnico-administrativo também reflete a qualidade dos cursos, e institucionalmente ocorre com o incentivo à capacitação em cursos de pós-graduação (especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado), com a promoção de cursos de formação continuada para gestores, cursos específicos para técnicos-administrativos dos laboratório de ensino e pesquisa; e para os professores têm Cursos de Formação Inicial à Docência, os Fóruns e Cursos de Gestão e Coordenação de Cursos, as Oficinas e Workshops sobre novas metodologias de ensino, a Capacitação na metodologia **English as a Medium of Instruction (EMI)**, entre outros.

A promoção de melhorias nos Projetos Pedagógicos de Cursos apresenta-se como ação permanente e com o enfoque no cuidado com a construção e a revisão dos PPC's, sempre em consonância com as Diretrizes Curriculares Nacionais. Na organização curricular há o incentivo na flexibilização curricular, nas construções de diferentes percursos, menos restritivos e

na utilização de novas metodologias de ensino. A flexibilização curricular, particularmente, contribui com a qualidade do curso por permitir que a organização curricular reflita características da cultura local, sem perder de vista os conhecimentos historicamente construídos pela humanidade, os objetivos e as finalidades da educação superior nacional.

O princípio da flexibilização curricular nos PPC's é definido a partir de ofertas de disciplinas optativas, atividades complementares de caráter técnico e científico-culturais que envolvem atividades de ensino, pesquisa e extensão, disciplinas com carga horária total ou parcial na modalidade a distância, bem como atividades de intercâmbio e mobilidade acadêmica. Há ainda a preocupação em construir currículos flexíveis que promovam maior articulação, fluidez e dinamização no percurso acadêmico, contemplando carga horária reduzida no início do curso, a redução dos pré-requisitos e espaços na matriz curricular para outras atividades que enriqueçam o currículo e a vivência do estudante durante todo o curso.



Um dos processos essenciais na formação de futuros profissionais é o estágio, atividade essencialmente pedagógica, capaz de estimular o conhecimento crítico da realidade social e sensibilizar o estudante para o atendimento de necessidades sociais balizadas por valores éticos. Além de favorecer a formação de um profissional com competência para observar e analisar criticamente o seu próprio fazer, o estágio pressupõe liberdade e autonomia para o aprendiz em seus processos de apropriação de conhecimentos, de construção de significados e de busca de soluções para os problemas do cotidiano profissional.

A partir de 2008, com a promulgação da Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008, o Estágio faz parte do projeto pedagógico do curso e pode ser obrigatório ou não-obrigatório. Na perspectiva da relação teoria-prática, ambos têm objetivos similares e devem ser vistos como espaço de estudo e de prática social no âmbito profissional, em consonância com as diretrizes do PPC, de modo a assegurar a interdisciplinaridade e a articulação do mundo acadêmico com o mundo do trabalho.

O Regulamento do Estágio para os Cursos de Graduação presenciais e EaD da UFMS deve estabelecer a constituição da Comissão de Estágio (COE), responsável pela gestão do estágio em cada curso. A COE de cada curso compete a elaboração do regulamento específico, seguindo as normas internas, e a coordenação do planejamento, da execução e da avaliação das atividades pertinentes aos estágios, propiciando apoio aos Professores Orientadores no acompanhamento da relação pedagógica entre um profissional (supervisor), com formação e/ou experiência na área, e o estagiário.

As políticas de estágio vigentes visam à valorização e à primazia das ações relacionadas e preconizam o fortalecimento da orientação acadêmica voltada à prática profissional, contribuindo assim para a formação de estudantes críticos, reflexivos, e futuros profissionais comprometidos com o desenvolvimento social em eixos geográficos diversos. A gestão da política de estágios na UFMS se dá de forma articulada entre a Prograd e a Proaes. Compete à Prograd a gestão didático-pedagógica dos estágios e à Proaes o apoio administrativo e técnico nas atividades relativas aos estágios preconizados nos cursos de graduação, em particular no que concerne aos convênios, aos acordos de cooperação e aos seguros aos estudantes.

O Enfoque da Gestão do Cursos de Graduação deve ser entendido como o conjunto de ações objetivas que promovam a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço do processo socioeducacional dos cursos da instituição e que possibilitam a promoção do aprendizado dos estudantes de forma efetiva. Tal gestão deve enfrentar problemas concretos da rotina educacional e buscar garantir que os cursos tenham as condições necessárias para cumprir seu papel principal: ensinar com qualidade e formar cidadãos com as competências e habilidades indispensáveis para sua vida pessoal e profissional.

No nível estratégico e tático, a gestão dos cursos de graduação é conduzida pela Prograd, a qual atua para estabelecer as diretrizes e os procedimentos necessários para o bom funcionamento e desempenho dos cursos de graduação, e nisto desenvolve estudos e acompanhamento do impacto dos indicadores de qualidade no desempenho de curso, sobretudo a evasão, a retenção e a diplomação, em uma perspectiva de reflexões sobre os processos avaliativos, as construções curriculares e o fazer pedagógico. No nível opera-

cional, a gestão dos cursos é executada pelos Coordenadores de Curso, com o importante apoio dos Diretores das Unidades de Administração Setorial, cuja atribuição principal é acompanhar a vida acadêmica dos estudantes, as condições de ensino e o desempenho do curso sob sua responsabilidade.

Destaca-se que um ensino de qualidade em qualquer IES depende de uma gestão eficiente e proativa, que se deve apoiar nas seguintes atividades: a) o acompanhamento dos indicadores de desempenho de curso, sendo estes principalmente, a taxa de ocupação, o percentual de estudantes matriculados, a procura pelo curso, o número de estudantes matriculados, evadidos e diplomados no tempo esperado e a empregabilidade dos egressos, b) o acompanhamento das avaliações de curso, c) o aprimoramento do sistema de controle acadêmico para permitir uma boa visão do percurso dos estudantes e do desempenho dos cursos, d) a capacitação em gestão acadêmica dos Coordenadores de Curso e constante acompanhamento da sua atuação.

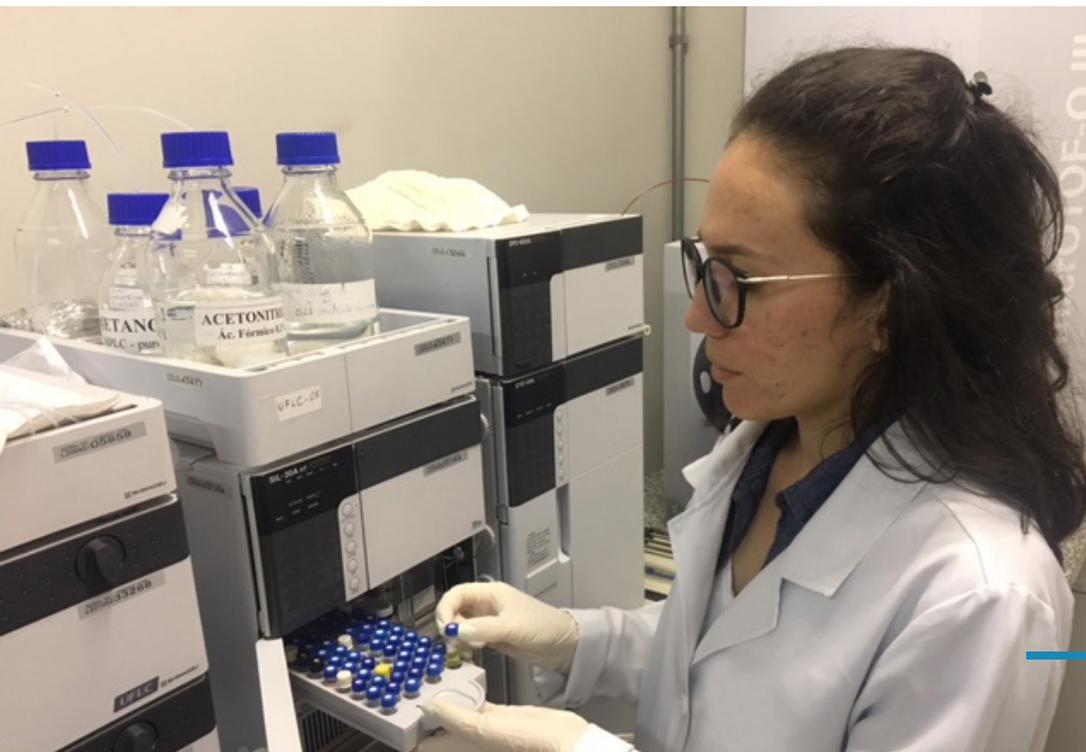
A UFMS vem fortalecendo o compromisso na incorporação das novas formas e meios de apropriação e produção do conhecimento, com a necessidade de novas formações profissionais e suas mudanças no mundo do trabalho, além de orientar suas ações no sentido de estabelecer uma forte articulação entre ensino, pesquisa e extensão, conjuntamente ao empreendedorismo, à inovação e internacionalização, observando a flexibilidade orgânico-operativa necessária ao cumprimento das suas finalidades como ente social público.

Nesse sentido, para que se cumpra efetivamente o papel da Universidade almejada, é preciso adotar metodologias que possibilitem uma redefinição constante de conceitos e linhas de ação e a criação de novas práticas peda-

gógicas. O fazer pedagógico da UFMS deve revelar o desejo de romper com a abordagem fragmentada do conhecimento e trabalhar na superação das dicotomias entre ciência-tecnologia e teoria-prática, na contextualização da pesquisa como princípio educativo e científico, nas ações de extensão como forma de diálogo permanente com a sociedade, na concepção do empreendedorismo como mecanismo promotor da capacidade de coordenar e realizar projetos, serviços e negócios, na inovação como indutor da aptidão para mudar as coisas e as situações, na internacionalização como forma de quebrar fronteiras e ocupar espaços na realidade global e na luta eficaz contra a evasão e a retenção dos cursos.

Com base na aplicação e no desenvolvimento de metodologias e tecnologias inovadoras de participação no processo de ensino-aprendizagem, a UFMS estimula o aprimoramento da ação ensino-aprendizado com vistas a promover a solidificação do conhecimento em todas as suas manifestações. Com efeito, a proposição de novas metodologias de ensino é viabilizada por meio das ações de promoção da aprendizagem que se colocam primordiais ao desempenho acadêmica, tais como as monitorias de ensino que oferecem suporte às disciplinas e promove a integração dos estudantes, do estabelecimento de parcerias para a realização dos estágios obrigatórios e não obrigatórios, do oferecimento de um ambiente estudantil acolhedor (com a projeção de melhoria dos espaços de convivência, como bibliotecas, laboratórios, salas de aulas, espaços compartilhados multimídia, etc.) e do implemento de uma infraestrutura adequada à otimização do desempenho acadêmico.

Por fim, destaca-se a importância dos estudantes utilizarem novas tecnologias de informação e de comunicações na educação como dispositivos que favorecem a geração e a socialização de novos conhecimentos. Novos modelos educacionais estão sendo propostos e investigados visando desenvolver programas interativos a distância na graduação, na pós-graduação e na extensão, bem como projetos e programas que envolvam a utilização de ambientes virtuais que facilitem o processo de ensino e de aprendizagem, fortalecendo as ações educativas da UFMS. A utilização de metodologias do EaD no ensino presencial está sendo estimulada como artifício para ampliar o acesso ao conhecimento e para melhorar a habilidade de autoaprendizagem, necessária para a constante atualização profissional.



2.1.2 Política de Pesquisa e Pós-graduação

A UFMS tem se firmado fortemente como referência no ensino, pesquisa, extensão, empreendedorismo e inovação, revelando-se como a melhor instituição de ensino superior pública no estado de Mato Grosso do Sul. Para consolidar tal posicionamento, após profunda reflexão sobre o contexto nacional e diretrizes de órgãos reguladores (Capes, CNPq e FINEP), o planejamento estratégico institucional do desenvolvimento da pesquisa científica e pós-graduação é baseado nas cinco Diretrizes abaixo:

- 1) Incentivar o desenvolvimento de projetos de pesquisa institucionais em áreas temáticas prioritárias, que produzam resultados de alto impacto científico e social;
- 2) Viabilizar a ampliação de investimentos institucionais para a pós-graduação e pesquisa, por meio de fontes de financiamento públicas, privadas ou do terceiro setor;
- 3) Impulsionar a cooperação e divulgação da produção técnico-científica da Pós-graduação em âmbito nacional e internacional;
- 4) Consolidar os Programas de Pós-graduação *stricto sensu* voltados para o desenvolvimento social, econômico, político e ambiental da região Centro-oeste; e
- 5) Ampliar a inclusão social por meio do fortalecimento dos Programas de Residência em Saúde, Uniprofissional e Multiprofissional.

A pesquisa na UFMS tem como princípio fundamental estimular o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo, incentivando o trabalho de investigação científica e tecnológica com a inserção de eixos de pesquisa nas matrizes curriculares e nas temáticas de extensão a fim de promover o desenvolvimento da ciência, da tecnologia, do conhecimento e da cultura.

A Pós-graduação segue as diretrizes do Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG 2011/2020), elaborado pelo MEC/CAPES, como um fator estratégico no processo de desenvolvimento socioeconômico e cultural da sociedade brasileira, representando uma referência institucional indispensável à formação de recursos humanos altamente qualificados e ao fortalecimento do potencial científico-tecnológico nacional. Cabe à pós-graduação a tarefa de formar os profissionais aptos a atuar, nos diferentes setores da sociedade e capazes de contribuir, a partir da formação recebida, para o processo de modernização do País.

O desenvolvimento de projetos de pesquisa institucionais são incentivados em áreas temáticas prioritárias, que produzam resultados de alto impacto científico e social, em atendimento ao novo enfoque da Capes quanto à relevância das pesquisas realizadas no âmbito das universidades e seu efetivo impacto na sociedade. Neste sentido, considerando as vocações do Estado de Mato Grosso do Sul, a UFMS desenvolve pesquisas em rede, com parcerias nacionais e internacionais, nas seguintes áreas temáticas: a) Ecologia, Biomas e Sistemas Sustentáveis; b) Agronegócio, c) Saúde Humana e Saúde Animal; d) Bioeconomia e Biotecnologia; e) Novos Materiais; f) Educação, Linguagens, Etnias, Direitos Humanos e Tecnologias Sociais e g) Cidades Inteligentes. Tais áreas temáticas têm sido desenvolvidas e

fomentadas com projetos financiados, tais como o Capes-PrInt, edital da Capes no qual a UFMS foi uma das 36 IES do país contempladas com financiamento para despesas de custeio, bolsas, diárias e passagens para missões de estudantes e professores de projetos aprovados até 2023.

Como forma de aprimorar o impacto social, a UFMS possui cursos de pós-graduação *stricto sensu* com mestrados e doutorados acadêmicos e profissionais. Os mestrados profissionais da UFMS (Mestrado Profissional em Matemática, Mestrado Profissional em Química, Mestrado Profissional em Letras, Mestrado Profissional em Ensino de Ciências, Mestrado Profissional em Filosofia, por exemplo) atendem prioritariamente às políticas públicas e as pesquisas que interessam a profissão dos estudantes, que são na sua maioria professores da rede pública do Estado. Além disso, os PPGs abordam a importância da interação com a Educação Básica para proporcionar melhorias de qualidade, notadamente no nível de Ensino Médio. Os mestrados e doutorados acadêmicos focam na investigação científica em áreas básicas da Ciência ou em áreas de aplicação tecnológica e inovadoras. Até 2020, a UFMS não oferece doutorado profissional, mas faz parte do planejamento estratégico institucional.

As diretrizes de pesquisa e pós-graduação da UFMS viabilizam a ampliação de investimentos institucionais para a pós-graduação e pesquisa, por meio de fontes de financiamento público, privado ou do terceiro setor, reconhece a necessidade de realização de parcerias público-privadas para o desenvolvimento de pesquisas direcionada a solução de problemas reais e ou realizações de novos experimentos e inovações. Essa medida é fundamental em razão da limitada capacidade governamental de financiamento aos projetos de pesquisa.

As parcerias com empresas e instituições do terceiro setor são incentivadas e desenvolvidas com o auxílio das fundações de apoio da UFMS (Fapex – Fundação de Apoio à Pesquisa, ao Ensino e à Cultura) e da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Mato Grosso do Sul (FUNDECT – Fundação de Apoio ao Desenvolvimento do Ensino, Ciência e Tecnologia do Estado de Mato Grosso do Sul). A captação de recursos é incentivada para o estreitamento de relações entre parceiros institucionais e a UFMS, para o desenvolvimento de pesquisas significativas e inovadoras, que possibilitem o desenvolvimento de patentes, processos e produtos disruptivos. A Aginova foi criada na UFMS essencialmente para facilitar a captação de recursos junto aos pesquisadores e parceiros.

O financiamento da pós-graduação, incluindo as bolsas de estudos e outras atividades, é um item importante que exige atenção. Haverá a necessidade de cooperação cada vez maior dos ministérios e das agências federais, assim como das fundações estaduais, pois qualquer redução no fomento a bolsas prejudica a expansão da pós-graduação. As políticas públicas de combate às assimetrias deverão ter como parceiros as Fundações de Amparo à Pesquisas (FAPs) e as Secretarias Estaduais de Ciência e Tecnologia a fim de fortalecer as características regionais. Outro desafio será criar mecanismos que permitam às Universidades receberem doações e investimentos especiais, a exemplo do que ocorre na área da cultura.

Assim como o financiamento, o marco regulatório do sistema de pós-graduação deverá ser continuamente aprimorado e novos procedimentos incorporados, envolvendo a sinergia de vários ministérios e órgãos federais. Duas são as direções:

1) a busca de maior flexibilização e simplificação de procedimentos como na importação de insumos e instrumentos;

2) a busca do melhor equacionamento e regulamentação da relação entre o público e o privado, permitindo o estabelecimento de parcerias e a agilização de ações, como o pagamento de consultorias, nacionais e internacionais, sem prejuízo da exigência de acompanhamento das atividades pelos órgãos de controle.

Para impulsionar a cooperação e divulgação da produção técnico-científica da Pós-graduação em âmbito nacional e internacional, torna-se fundamental o incentivo da Capes na internacionalização, que é um critério de desempenho importante nas fichas de avaliação dos Programas de Pós-Graduação do país determinada pela própria Agência.

Neste contexto, a UFMS tem desenvolvido diversas ações, tais como a ampliação da política linguística da UFMS, com a oferta de cursos de capacitação professor EMI (**English as a Medium of Instruction**), incentivo de disciplinas nos cursos de graduação e pós-graduação em língua estrangeira, bem como a identidade visual trilingue (inglês, espanhol e português) em toda a instituição, contratação de pesquisadores visitantes internacionais e nacionais, atração de um número maior de estudantes e professores estrangeiros nos programas de pós-graduação por meio da inserção em plataformas internacionais proporcionadas pelo ingresso em rankings mundiais (**Times Higher Education**, por exemplo), incentivo para cotutela e mobilidade de estudantes, incentivo à capacitação internacional de professores, fomento de missões internacionais e uma política de incentivo de afastamento de pesquisadores para participação de eventos internacionais, dentre outras ações.

A demanda da Capes em relação à internacionalização impôs a UFMS buscar alternativas para fortalecê-la institucionalmente, como a oferta de disciplinas em língua estrangeira, a capacitação de professores e técnicos-administrativos com vistas à internacionalização, a mobilidade de estudantes e professores em instituições estrangeiras e vice-versa, buscando transferência de tecnologias para potencializar a vocação institucional. Nesse sentido, desde 2018, a UFMS contratou 22 pesquisadores visitantes estrangeiros e 31 pesquisadores nacionais, todos com experiência internacional, representando, assim, um esforço institucional próprio com vistas à consolidação da internacionalização.

A UFMS deve consolidar a diretriz estratégica de fortalecer os Programas de Pós-graduação *stricto sensu* voltados para o desenvolvimento social, econômico, político e ambiental da região Centro-Oeste. A busca pela verticalização dos programas, por meio de solicitação de novos cursos de doutorado e patamares superiores em termos de conceito Capes, é fundamental para oportunizar que os egressos de mestrado na UFMS tenham condições de continuar seus estudos na UFMS.

A UFMS tem honrado a sua missão por meio do aprimoramento das ações de gestão, ensino, pesquisa e extensão, em medidas que refletem a qualificação do corpo docente em aprimoramento constante com a participação em programas de pós-graduação *stricto sensu*, o aumento da produção científica e a abrangência regional dos serviços realizados via projetos de extensão.

Em face dessa missão, os cursos de pós-graduação da UFMS têm papel importante na formação de recursos humanos especializados para as

atividades de ensino e de pesquisa, bem como para atuar no mercado de trabalho de modo geral. Em 2010, existiam na UFMS 19 cursos de mestrado (17 acadêmicos e 02 profissionais) e 08 cursos de doutorado em funcionamento. Atualmente, existem 67 cursos no total, sendo 46 cursos de mestrado (35 acadêmicos e 11 profissionais) e 21 cursos de doutorado em andamento, o que corresponde a um aumento de 142% dos cursos de mestrado e de 162% dos cursos de doutorado em um período de dez anos. Esta expansão está diretamente vinculada à política de verticalização do ensino e de qualificação profissional da comunidade da região e do país praticada na atual administração. O desafio atual que se apresenta é a consolidação destes programas, buscando seu aprimoramento, a elevação de seus conceitos junto à CAPES e sua inclusão nos centros de excelência do país.

Em relação às áreas temáticas consideradas estratégicas para a UFMS, a figura abaixo mostra o crescimento do número de PPGs em cada uma delas, a partir do início da vigência do PDI 2015-2019.

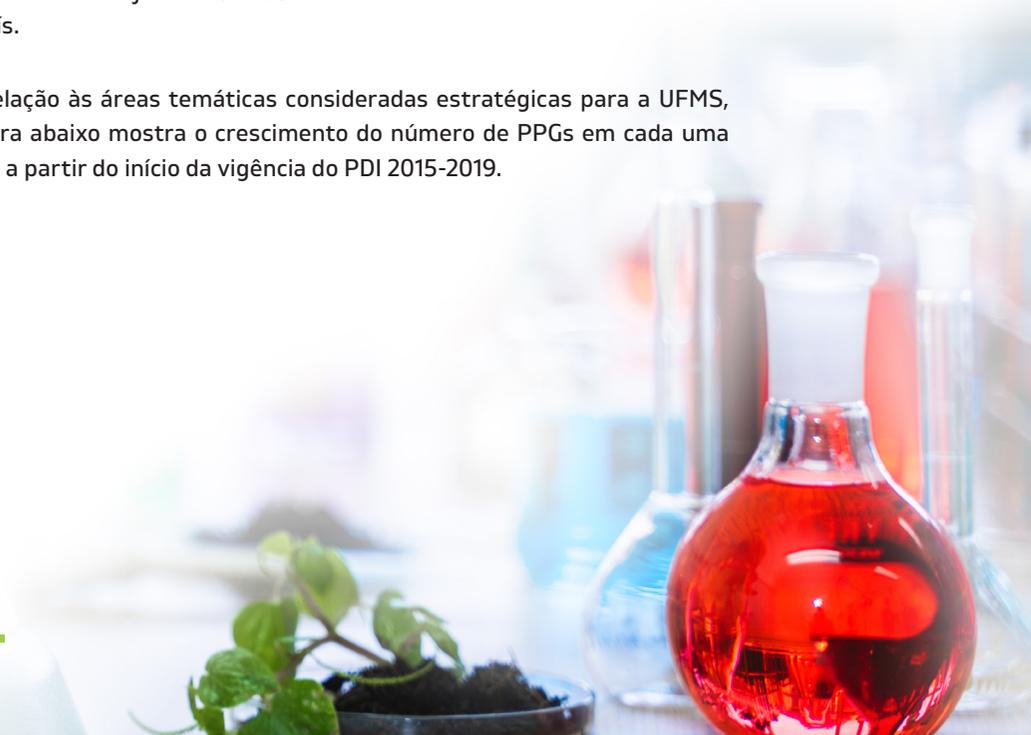
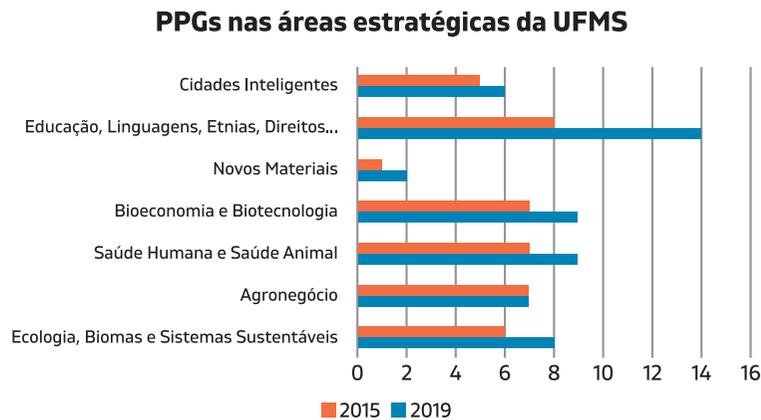


Figura 2 - PPGs nas áreas estratégicas da UFMS



É fundamental atender às políticas públicas de saúde humana e animal do Estado de Mato Grosso do Sul com a *ampliação e o fortalecimento dos Programas de Residência em Saúde, Uniprofissional e Multiprofissional*. A UFMS deseja ampliar e fortalecer esses programas, mas já é a instituição do estado que oferece o maior número de Residências que viabilizam o ensino em serviço prático e atendem a fragilidades na área de saúde humana e animal, além de desenvolver uma conexão importante para as atividades de pesquisa e percepção da sociedade.

Além da preocupação em criar condições para oferecer um ensino de graduação de qualidade, há o fomento para ações que visem articular a graduação com a pesquisa e a pós-graduação. Nesse processo, o Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC), centrado na iniciação científica de estudantes de graduação em todas as áreas do conhecimento,

é preponderante no incentivo e na formação de novos pesquisadores e na proposição de novos programas de pós-graduação *stricto sensu*. Como atividade ou conjunto de atividades desenvolvidas na graduação, orientadas por um professor, o estudante inicia no campo da pesquisa científica e da produção científica, propiciando-lhe condições para o efetivo aproveitamento do potencial acadêmico em produção científica. O PIBIC oferece, a médio e ao longo prazo, o estímulo ao desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo, incentivando o trabalho de investigação científica. Desde 2017, a UFMS vem incrementando o fomento para estudantes de Iniciação Científica, além da implantação do PIVIC, Programa de Iniciação Científica Voluntária. Atualmente a UFMS possui 759 estudantes de graduação no Programa, dos quais 326 são estudantes do PIVIC e 433 estudantes bolsistas do PIBIC, sendo 231 bolsas do CNPq e 202 bolsas com recursos da UFMS.

No que se refere à regionalização da pesquisa e da pós-graduação, é necessária a percepção de que, embora exista carência de pesquisadores em muitas áreas relevantes, é imprescindível priorizar as áreas que dizem respeito às características e aos desafios estratégicos da região, sem perder a perspectiva que a ciência é universal. Neste sentido, é importante ressaltar que a UNESCO reconheceu o Pantanal como uma das mais exuberantes e diversificadas reservas naturais do planeta, integrando-o ao acervo dos patrimônios da humanidade. Localizado no interior da América do Sul, é a maior extensão úmida contínua do planeta, possuindo cerca de 250 mil km², destaca-se pelas inúmeras espécies de animais e vegetações decorrentes do ambiente contraditório que alterna entre períodos úmidos e de estiagem. Para muitos estudiosos, o Pantanal é de suma importância, por se tratar de uma região de transição entre

outros biomas, tais como o Cerrado e a Amazônia.

Com efeito, são fundamentais os investimentos na formação e na constante capacitação de doutores e pesquisadores nas áreas de Ecologia e Conservação, Biologia Vegetal, Biologia Animal, Engenharia e Tecnologias Ambientais, visando o manejo adequado e a preservação de áreas ecologicamente importantes. Além disso, torna-se urgente a criação de novos grupos de pesquisa e o fortalecimento dos já existentes que estejam voltados para a preservação da cultura indígena e pantaneira, tão importantes para registro da riqueza cultural e biodiversidade do Estado.

Ainda, a região dos Cerrados é uma das maiores reservas de terra do mundo capaz de suportar imediatamente a produção de cereais, gestão de biomassa e a formação de pastagens. Atualmente, indústrias têm-se instalado no Estado, especialmente no município de Três Lagoas, na divisa com o Estado de São Paulo, como a *International Paper*, a Votorantim Celulose e Papel e a Petrobrás Fertilizantes. Existe, portanto, um interesse crescente na qualificação na área de administração em duas vertentes: uma voltada para as demandas dos parques industriais em ascensão e outra voltada para a economia regional tradicional, na área de agronegócios, agronomia e ciência animal.

Cumpra também destacar que não se pode desconsiderar a extensa faixa de fronteira de Mato Grosso do Sul com os países vizinhos, Paraguai e Bolívia. O intercâmbio científico entre esses países é fortalecido na UFMS em projetos de pesquisa como foco no desenvolvimento social, linguístico, literário e cultural.

2.1.3 Política de Extensão Universitária

O compromisso social da UFMS é a construção de uma sociedade mais justa, produtiva e permeada por valores virtuosos, na qual o impulso empreendedor deve dialogar com o respeito ao coletivo e à heranças culturais e naturais. Um pressuposto indispensável para este desenvolvimento é a difusão e a democratização do conhecimento em uma relação dialógica entre a UFMS e os diversos setores da sociedade.

Neste sentido, a extensão universitária é o principal eixo institucional capaz de articular e imprimir um novo rumo à universidade brasileira e de contribuir significativamente para seu desenvolvimento. A extensão universitária define a postura da universidade diante da sociedade em que se insere, estimulando sua função básica de produtora do conhecimento e, ao mesmo tempo, de socializadora desse conhecimento, visando à intervenção na realidade, possibilitando acordos e ação coletiva entre universidade e população.

As diretrizes da extensão universitária da UFMS são preconizadas no Plano Nacional de Extensão:

- a) impacto e transformação que propõe uma relação entre universidade e outros setores da sociedade, como instrumento de mudança em busca de melhoria da qualidade de vida e desenvolvimento de virtudes coletivas e individuais;
- b) interação dialógica que propõe o desenvolvimento de relações entre universidade e setores sociais marcadas pelo diálogo, pela ação de mão-

dupla, de troca de saberes, de superação do discurso da hegemonia acadêmica;

c) indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão para mudanças no processo pedagógico, na operacionalização da relação entre teoria e prática; e

d) interdisciplinaridade quando a extensão propicia a realização de atividades acadêmicas de caráter interdisciplinar, possibilitando trocas entre áreas distintas do conhecimento, interação de conceitos e modelos complementares, além de integração e convergência de instrumentos e técnicas para uma consistência teórica e operacional.

A concepção e a prática dos princípios de extensão universitária estabelecidas pela Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, conforme Resolução nº 7/2018, compreende os seguintes aspectos:

- a contribuição na formação integral do estudante, estimulando sua formação como cidadão crítico e responsável;
- o estabelecimento de diálogo construtivo e transformador com os demais setores da sociedade brasileira e internacional, respeitando e promovendo a interculturalidade;
- a promoção de iniciativas que expressem o compromisso social das instituições de ensino superior com todas as áreas, em especial, as de comunicação, cultura, direitos humanos e justiça, educação, meio ambiente, saúde, tecnologia e produção, e trabalho, em consonância

com as políticas ligadas às diretrizes para a educação ambiental, educação étnico-racial, direitos humanos e educação indígena;

- a promoção da reflexão ética quanto à dimensão social do ensino e da pesquisa;
- o incentivo à atuação da comunidade acadêmica e técnica na contribuição ao enfrentamento das questões da sociedade brasileira, inclusive por meio do desenvolvimento econômico, social e cultural;
- o apoio em princípios éticos que expressem o compromisso social de cada estabelecimento superior de educação; e
- a atuação na produção e na construção de conhecimentos, atualizados e coerentes, voltados para o desenvolvimento social, equitativo, sustentável, com a realidade brasileira.

No âmbito da Universidade, a política institucional de extensão deve ser capaz de oportunizar condições e contribuir especificamente para o desenvolvimento das atividades do ensino e pesquisa, propiciar uma abordagem multidisciplinar e interdisciplinar, político educacional, cultural, científico em tecnológico, que promova a interação transformadora entre a universidade e outros setores da sociedade, por meio da produção e da aplicação do conhecimento. Tudo isso deve fortalecer o desenvolvimento profissional e pessoal do nosso estudante, de forma a tornar-se mais cidadão e consciente de suas responsabilidades e potencialidades como indivíduo atuante no tecido social.

Na UFMS, as ações voltadas à cultura se encontram relacionadas à democratização do acesso ao lazer de interesse artístico e esportivo, fundamentados na perspectiva de educação para o lazer (formação social

para ocupação do tempo disponível com experiências de lazer práticas, contemplas e de conhecimento) e educação pelo lazer (estimulação para vivência do lazer em níveis intelectuais crítico e crítico-criativo). Para tanto, são desenvolvidos dois Programas Mais Cultura e Esporte Universitário, que por meio de chamadas públicas a UFMS fomenta projetos, cursos, oficinas e eventos que visam ao atendimento comunitário.

As ações de interesse artístico promovidas consideram o respeito ao ser humano na sua pluralidade, evitando-se, por essa razão, preconceitos ou juízos de valor que se fundamentem em pilares discriminatórios de qualquer natureza. Tais ações de cultura estão subsidiadas pelo Programa Mais Cultura e objetivam:

- desenvolver aspectos cognitivos, emocionais e estéticos no público alvo;
- promover o convívio, no espaço acadêmico, de toda a comunidade interna, visando ao enriquecimento das experiências compartilhadas;
- fomentar intercâmbios culturais no âmbito da comunidade interna, especialmente entre os diversos Câmpus da UFMS, visando à troca de experiências e conhecimentos acadêmicos; V – o fortalecimento de grupos artísticos e acervos estáveis, espaços e projetos permanentes, constituídos ao longo dos anos na UFMS;
- corroborar com a formação intelectual e artística de coordenadores e participantes de projetos e grupos estáveis nelas envolvidos.

As ações de interesse esportivo são pautadas nas dimensões de participação e rendimento, compreendendo que o esporte se configura em

um direito social que corrobora com a promoção da saúde e bem viver. Tais ações estão vinculadas ao Programa de Esporte Universitário e objetivam:

- fomentar ações relacionadas a Cultura Corporal do Movimento (esportes, exercícios físicos, lutas, danças, ginásticas, dentre outras) voltadas ao lazer e promoção da saúde, predominantemente da comunidade acadêmica da UFMS;
- desenvolver ações de treinamento das equipes de representação institucional em competições esportivas;
- promover a inclusão de pessoas com deficiência e idosos por intermédio de práticas corporais vinculadas;
- estabelecer parcerias institucionais para desenvolver o esporte educacional, participativo e rendimento no âmbito da UFMS;
- auxiliar às Atléticas da UFMS na organização e participação de eventos esportivos;
- firmar parcerias com equipes/clubes esportivos que tenham interesse em divulgar o nome da UFMS em seus uniformes;
- fomentar, por intermédio de auxílio financeiro; a participação de atletas universitários em eventos esportivos;
- organizar eventos esportivos voltados ao lazer, escolar/universitário, rendimento e ações beneficentes;
- auxiliar na capacitação de professores vinculados aos programas esportivos da UFMS.

2.1.4 Política de Inovação e Empreendedorismo

A conjuntura atual da Educação Superior exige novos horizontes de conhecimento e experimentação na formação acadêmica dos estudantes na graduação e na pós-graduação. Com o ritmo acelerado das mudanças tecnológicas em contextos diversos, a educação terciária tem se transformado um fator relevante para conectar o conhecimento formal ao desenvolvimento sociocientífico. O fomento para a criação de novos produtos ou técnicas, além de iniciativas para desenvolver posturas empreendedoras, está presente no ambiente universitário da UFMS, seja por meio de políticas, investimentos orçamentários ou práticas pedagógicas como conteúdo disciplinar.

A inovação e o empreendedorismo como fluxo inerente a um processo de aprendizado interligado com o meio produtivo e social é um desafio e uma oportunidade. Mesmo diante de muitas adversidades, o processo de gerar melhorias criativas e consistentes para a comunidade fortalece e aprimora a formação acadêmica e a competitividade dos setores econômicos. Enquanto derivada deste compromisso cívico, a educação lança-se como o aporte de maior relevo para que o progresso científico e tecnológico promova desenvolvimento e maior bem-estar social.

A UFMS desenvolve ações para fomentar as inovações tecnológicas visando formar uma cultura empreendedora e inovadora, perpassadas, sobretudo, nas normativas legais que objetivam regulamentar não só a propriedade intelectual, mas também definir as normas para compartilhamento de infraestrutura, iniciativas de estímulo ao empreendedorismo, interação com o setor produtivo e a prestação de serviços.

Em 2017, na reestruturação administrativa da UFMS, foi criada a Agência de Desenvolvimento, Inovação e Relações Internacionais (Aginova), unidade competente na gestão da política de inovação na instituição, com responsabilidade na articulação e na integração entre a universidade e os demais agentes socioeconômicos (governo, organizações com e sem fins lucrativos, instituições de ensino e pesquisa, outros) para o desenvolvimento sociocientífico, na regulação das empresas juniores e incubadora de empresas.

As iniciativas adotadas estão de acordo com o Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação e almejam consolidar a inovação e o empreendedorismo como componente formativo indispensável à função social desta universidade, concebidas, por sua vez, a partir destes princípios:

- consolidar um sistema de inovação por meio da implantação de um parque tecnológico, incubadora de empresas, núcleo de inovação tecnológica, empresas juniores e unidades de inovação da Embrapii- Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial;
- estreitamento das relações com os arranjos produtivos locais e com o setor produtivo nacional;
- estimular nos estudantes o espírito crítico, analítico e empreendedor;
- apoiar a criação e a organização de empresas juniores, conforme disposto na Lei nº 13.627, de 06 de abril de 2016;
- fomentar projetos de pesquisa aplicada e projetos de inovação que estimulem o surgimento de empresas inovadoras de base tecnológica e startups;

- apoiar à criação, atração, implantação e à consolidação de ambientes promotores de inovação, com foco no estabelecimento de parceria com o setor empresarial; e
- promover e disseminar a educação empreendedora por meio da inclusão de conteúdos e atividades de empreendedorismo nos cursos de capacitação, graduação e de pós-graduação.

Com relação à infraestrutura destinada ao desenvolvimento da inovação e do empreendedorismo na UFMS, a Aginova gerencia as seguintes estruturas:

- Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT): tem como missão gerenciar as tecnologias desenvolvidas no âmbito da instituição, inclusive acompanhando as tratativas junto ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), oferecer suporte à comunidade interna nas demandas de proteção do conhecimento e transferências de tecnologia, além de realizar eventos para empreendedorismo e projetos de geração de negócios inovadores;
- Pantanal Incubadora Mista de Empresas (PIME): unidade que tem como responsabilidade fornecer a novas empresas e startups o suporte inicial para o seu desenvolvimento, disponibilizar espaço para produção de seus produtos, atender clientes e fornecer cursos de capacitação para uma gestão apropriada das empresas incubadas;
- Programa UFMS Júnior: programa de fomento da cultura de empreendedorismo, prestar apoio, direcionamento e acompanhamento das atividades das empresas juniores no âmbito da UFMS, além de facilitar a inserção dos estudantes no mercado de trabalho por meio da interação com empresas, associações e entidades afins. As

Empresas Juniores têm como objetivo proporcionar a seus membros as condições necessárias para a aplicação prática dos conhecimentos teóricos referentes à respectiva área de formação profissional dando-lhes oportunidade de vivenciar o mercado de trabalho em caráter de formação, estimular o espírito empreendedor e o desenvolvimento técnico, acadêmico, pessoal e profissional por meio da realização de atividades de consultoria e de assessoria a empresários e empreendedores, cabendo ainda intensificar o relacionamento entre as instituições de ensino superior e o meio empresarial, promovendo o desenvolvimento econômico e social da comunidade.

- Programa UFMS Empreende Social: é o programa de incentivo ao desenvolvimento de negócios de impacto social, focado na solução de questões socioambientais. A UFMS, com base nos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, tem atuado para a ampla formação de sua comunidade sobre esses aspectos transformadores. Os negócios de impacto social surgem como uma forma de intervenção socioeconômica, que integra os diferentes atores impactados ou impactantes, na busca por inovação, transformação social e desempenho financeiro. A aspiração de todo o ecossistema é ver inovações que criem novos mercados, tenham impacto social e sustentabilidade financeira, simultaneamente. A possibilidade de atuação dos Negócios de Impacto é ampla, abrangendo temas como qualidade da educação, serviços de saúde, mobilidade urbana e redução de emissões de carbono, entre outras necessidades sociais.

2.1.5 Política de Internacionalização

A UFMS ao longo de seus 40 anos tem buscado tornar-se referência nacional e internacional nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e inovação, alavancando a Ciência, Tecnologia, Inovação e Empreendedorismo para além de seus limites geográficos. A internacionalização é estratégia fundamental para a construção de uma governança pública universitária voltada para o conceito de excelência e de resultados.

Em 2019, pela primeira vez uma universidade sul-mato-grossense integra o ranking das melhores universidades do mundo, elaborado pela **Times Higher Education (THE)**. A UFMS é uma das 46 instituições de ensino superior do Brasil e uma das 28 instituições federais que constam no ranking. A inclusão na lista é fruto de um árduo trabalho de gestão e governança, realizado em conjunto com a comunidade universitária. O **Times Higher Education** é uma instituição britânica especializada em educação, que produz um dos principais rankings universitários do mundo. Os dados foram coletados em março de 2019 e levam em consideração os critérios como ensino (graduação e pós-graduação), pesquisa, citações, transferência de conhecimento, inovação, interação com setor produtivo e internacionalização. O Brasil é o sétimo país com o maior número de instituições na lista, ultrapassando Chile, Itália e Espanha.

Em um cenário em que as distâncias são constantemente superadas pela globalização e pelas novas tecnologias, as relações internacionais têm o potencial de ampliar a visibilidade e promover a qualidade e o alcance das pesquisas produzidas na UFMS. E, ainda, internacionalizar abre possibilidades para a comunidade acadêmica, em todos os seus níveis, de dispor de formação ampla e plural.

Em 2018, a UFMS elaborou e publicou a Política de Internacionalização da UFMS, Resolução COUN nº 80, de 30 de agosto de 2018. Tem como visão desenvolver centros de excelência, por meio do intercâmbio de pessoas e de ações com outros países, ampliando, potencializando e aperfeiçoando a qualidade do ensino, da pesquisa, da extensão e da inovação, assim como, contribuir para o desenvolvimento das regiões de fronteiras e estados brasileiros limítrofes.

A definição e adoção de estratégias para política de internacionalização permite a inserção internacional de sua comunidade universitária, o acolhimento de estudantes e de pesquisadores de outros países, a exposição de projetos de ensino, pesquisa, extensão, empreendedorismo e inovação em âmbito internacional e a construção/consolidação de redes internacionais de pesquisadores. As seguintes estratégias estão sendo implementadas para fortalecer e viabilizar a política de internacionalização:

- Consolidar o Comitê de Internacionalização;
- Promover internacionalização nos Programas de Pós-graduação *stricto sensu* e nos Grupos de Pesquisa;
- Promover internacionalização nos cursos de graduação;
- Consolidar política linguística institucional;
- Consolidar parcerias internacionais;
- Fortalecer política de acolhimento e recepção de estrangeiros;
- Consolidar política de capacitação e qualificação professor e técnico-administrativo com vistas à internacionalização; e
- Consolidar a política de empreendedorismo e inovação da UFMS voltada à internacionalização.

Nesse sentido, a UFMS tem fomentado a internacionalização na comunidade acadêmica, prospectando convênios, parcerias, acordos de cooperação com instituições, públicas ou privadas, com a finalidade de promover o intercâmbio científico, tecnológico, cultural entre a Universidade e instituições internacionais.

Com a publicação da regulamentação da Mobilidade Acadêmica Internacional, **outgoing e incoming**, por meio da Resolução COUN nº 110, de 11 de Julho de 2019, foram estabelecidos os princípios norteadores da internacionalização, trazendo mais clareza e transparência para a comunidade acadêmica interessada na inserção internacional, em todos os níveis, graduação e pós-graduação, e em todas as possibilidades, que vai desde intercâmbio, mestrado/doutorado sanduíche, estágio, a titulação simultânea e dupla-diplomação.

Com aumento da clareza e transparência no processo de internacionalização, está sendo possível ampliar o número de protocolo de intenções firmados com diversas instituições estrangeiras de ensino, em especial com países fronteiriços, além de formalização de acordos de cooperação que possibilitem a mobilidade acadêmica internacional com outros países. Atualmente, a UFMS tem vigente mais de 25 parcerias firmadas com instituições de ensino superior internacionais com mais de 11 países, entre eles estão Portugal, França, Espanha, EUA, Itália, Cuba, Japão, Canadá, México, Colômbia e Paraguai.

Outra estratégia adotada visa a ampliação do uso da língua inglesa em sala de aula, por meio de capacitações ofertadas aos professores, como por exemplo o Curso **English as a Medium of Instruction** (EMI). O curso

tem como objetivo habilitar professores, por meio do aprendizado da metodologia que dá nome ao curso, a ministrarem disciplinas em inglês na graduação e na pós-graduação. O EMI tanto impulsiona professores e estudantes a se aperfeiçoarem em outro idioma, quanto atrai estrangeiros ao facilitar a comunicação, fortalecendo o Plano Institucional de Internacionalização da UFMS.

Entre outros desafios a serem superados, destaca-se a tradução dos sites de todos os Programas de Pós-graduação (PPGs), inicialmente na língua inglesa. Após a implementação total do projeto que prevê a inserção de um link **“International Visitors”** em todas os sites, haverá maior visibilidade dos PPGs junto à comunidade estrangeira, além de prover maior facilidade ao público de interesse para encontrar os serviços oferecidos pela instituição. É certo que esta ação contribuirá para que a UFMS possa desenvolver e consolidar um ambiente ativo de internacionalização e adequado ao acolhimento de estudantes e pesquisadores estrangeiros, bem como abrir caminhos para a ampliação de parcerias internacionais e outras oportunidades conexas.



2.1.6 Política de Assistência Estudantil

A Política de Assistência Estudantil define um conjunto de princípios e diretrizes que norteiam a implantação de ações para garantir o acesso, a permanência e a conclusão de cursos de graduação dos estudantes das IFEs, na perspectiva da inclusão social, formação ampliada, produção do conhecimento, melhoria do desempenho acadêmico e da qualidade de vida.

Em 2017, a UFMS criou no seu organograma a Pró-Reitoria de Assistência Estudantil (Proaes), uma unidade que se configura como instância de gestão e governança da Política de Assistência Estudantil na UFMS, em consonância ao planejamento, execução e acompanhamento das ações desenvolvidas com recursos oriundos do Plano Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), instituído pelo Decreto nº 7.234, de 19 de julho de 2010, que tem por objetivos: a) democratizar as condições de permanência dos jovens na educação superior pública federal; b) minimizar os efeitos das desigualdades sociais e regionais na permanência e conclusão da educação superior; c) reduzir as taxas de retenção e evasão; e d) contribuir para a promoção da inclusão social pela educação.

A assistência estudantil é contextualizada como um recurso fundamental ao ingresso, à permanência e à aprendizagem dos estudantes, e, de forma especial, ao cumprimento da missão, dos objetivos e valores institucionalmente declarados.

Os quatro objetivos da Política de Assistência Estudantil são:

- 1) Incentivar a permanência de estudantes em vulnerabilidade socioeconômica matriculados na UFMS, visando impacto nas taxa de sucesso dos cursos e na formação profissional;
- 2) Desenvolver programas de inclusão e ações afirmativas com intervenções que promovam a equidade no acesso e no sucesso dos estudantes da UFMS;
- 3) Promover políticas de promoção da cidadania e de sustentabilidade sócio ambiental por meio de campanhas institucionais e editais de incentivo à ações voluntárias, de empreendedorismo social e de promoção da saúde; e
- 4) Apoiar e organizar ações institucionais pautadas em parâmetros de qualidade que ampliem a visibilidade da UFMS na sociedade regional, nacional e internacional como uma instituição competente para o desenvolvimento humano, sustentável com políticas de impacto social.

Na UFMS, a assistência estudantil foi normatizada pela Resolução COUN nº 135/2018 e disciplina que as ações são voltadas prioritariamente aos estudantes com vulnerabilidade socioeconômica, com renda familiar per capita de até um salário mínimo e meio vigente, além de definir cada um dos auxílios e os critérios para sua obtenção, a forma de receber os valores, que será por ato específico, e sua divulgação por meio de editais. Os programas de assistência estudantil na UFMS são classificados em:

- Auxílio Permanência;
- Auxílio-Creche;
- Auxílio-Alimentação, de forma direta ou por meio de subvenção financeira de utilização do Restaurante Universitário;
- Auxílio-Moradia;
- Auxílio Financeiro para Participação em Eventos;
- Auxílio Financeiro para Apoio Pedagógico;
- Auxílio Emergencial; e
- Auxílio Financeiro para Apoiar Estudante com Deficiência.

Outro eixo da política da assistência estudantil está voltado para a inclusão e a cidadania. Nesse sentido, são desenvolvidas atividades/ações para o ingresso e para a permanência dos estudantes em geral. Como ação afirmativa voltada à permanência, são publicados editais para captação de estudantes com habilidades para apoiar pedagogicamente estudantes com deficiência e transtornos do espectro autista. Estudantes e professores surdos ou com baixa capacidade auditiva são atendidos por intérpretes de libras.

As condições de ingresso por reserva de vagas para ações afirmativas nos cursos de graduação e de pós-graduação, são regulamentadas pela Resolução COUN nº 150/2019, as Políticas de Inclusão e Ações Afirmativas estão regulamentadas pela Resolução COUN nº 02/2020.

O eixo da promoção e prevenção tem um campo de ação voltado à assistência à saúde, especialmente saúde mental, é orientado pela Resolução COUN nº 152/2019 que estabeleceu a política de atenção à saúde dos estudantes nas situações de urgência e emergência, nos atendimentos psicológicos, em serviço social e orientação em saúde. Os atendimentos podem ser individuais, em plantões e em grupo. Por sua vez, a Instrução Normativa PROAES nº 4, de 27 de setembro de 2017 institui a política de alimentação

nos restaurantes universitários, os critérios, valores subsidiados aos estudantes e a forma de acesso.

A participação da UFMS na Rede Iberoamericana de Universidades Promotoras de Saúde, em 2018, reforçou o compromisso institucional a promoção da saúde junto aos servidores e estudantes. As ações orientadas à saúde terão um selo de certificação, e o voluntariado está sendo incentivado visando ampliar a participação dos estudantes em ações de cidadania e desenvolvimento sustentável da sociedade como um todo. A cidadania é promovida de forma permanente, dentro da campanha institucional “Eu respeito”.

Outras iniciativas, visando a autonomia e protagonismo dos estudantes na sua formação estão sendo adotadas pela universidade, voltadas para o empreendedorismo social e os negócios de impacto sócio ambiental.



2.2 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

2.2.1. Organização

A Avaliação Institucional na UFMS é mais do que uma atividade a ser cumprida exclusivamente por exigência legal, no âmbito do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído pela Lei Federal nº 10.861, em 14 de abril de 2014, mas uma oportunidade para reunir importantes indicadores das diversas frentes de trabalho da Instituição, de modo a se tornarem elementos de gestão e governança.

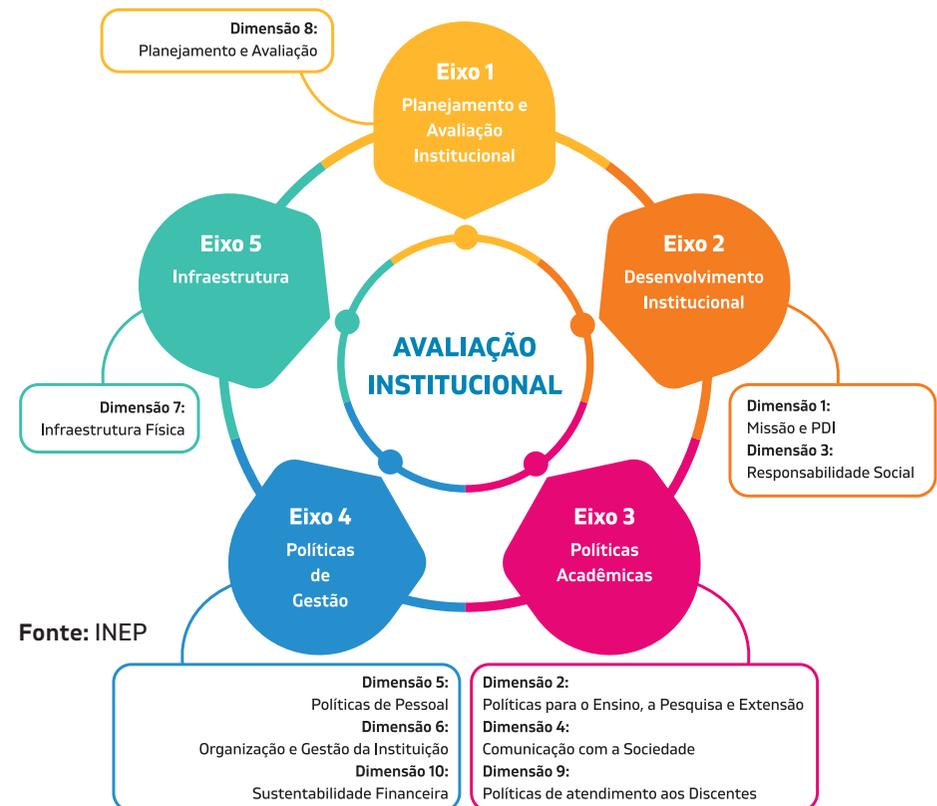
Em 2017, a UFMS criou no seu organograma a Secretaria Especial de Avaliação Institucional (SEAVI), unidade vinculada diretamente a Reitoria, que se configura como instância de apoio acadêmico, administrativo e de gestão da Avaliação Institucional da Instituição.

A Avaliação Institucional é um processo global e contínuo, envolvendo avaliação, planejamento e transformação, que representa oportunidades para identificar práticas institucionais bem-sucedidas e para perceber equívocos que estejam sendo cometidos. Para tanto, é fundamental que o processo de avaliação obtenha a participação ativa da comunidade universitária, proporcionando um efetivo compromisso com o normativo do SINAES e as áreas estratégicas, os objetivos institucionais e as metas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFMS.

Os três instrumentos de avaliação que integram o sistema SINAES são: avaliação das Instituições de Ensino Superior, avaliação dos cursos de graduação e avaliação de desempenho de estudantes (ENADE). Adicionalmente, a Avaliação da Instituição contempla a Avaliação Institucional Interna (ou autoavaliação) e a Avaliação Externa.

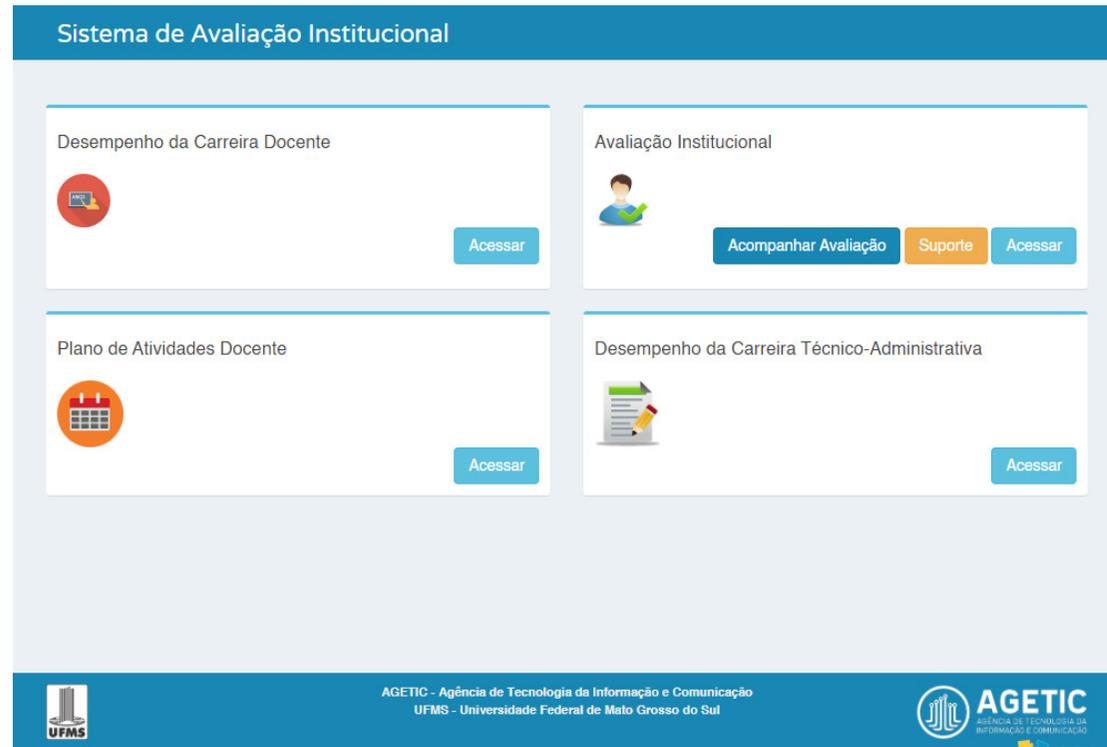
A Avaliação Institucional Interna é realizada atualmente na UFMS contemplando as dez dimensões do SINAES, conforme instituído pela Lei Federal nº 10.861, com a organização em cinco eixos, conforme estabelecido na Nota Técnica INEP/DES/CONAES/INEP nº 65, como ilustrado na Figura 6.

Figura 3 - Dimensões institucionais avaliadas e organizadas por Eixos.



Para auxiliar todo processo de Avaliação Institucional na UFMS de forma eficiente e eficaz, foi desenvolvido pela Agetic/UFMS um Sistema de Informação de Avaliação Institucional (SIAI) que coleta todas as informações e dá a transparência necessária para a comunidade universitária e a sociedade. O SIAI está disponível na Internet (<https://siai.ufms.br/>) e contém as seguintes plataformas: Avaliação Institucional, Relatório de Desempenho da Carreira Docente e Plano de Atividades Docente.

Os resultados e levantamentos realizados pela Avaliação Institucional são utilizados na gestão e governança pública, subsidiando uma análise diagnóstica da instituição e melhoria da efetividade do processo decisório. A Avaliação institucional aporta uma descrição realista sobre vários aspectos da instituição, possibilitando a identificação das potencialidades e fragilidades para estabelecer as estratégias de desenvolvimento institucional. Os resultados das avaliações são disponibilizados pela SEAVI no link <https://seavi.ufms.br/indicadores-de-qualidade-ufms/>, para toda a comunidade.



SIAI - <https://siai.ufms.br>

2.2.2 Objetivos

O objetivo geral da Avaliação Institucional é aportar à comunidade universitária informações acerca do desempenho da gestão acadêmica e administrativa, com vistas à melhoria de qualidade das atividades institucionais, contribuindo para o alcance de sua missão e dos propósitos estabelecidos no PDI. É um dos instrumentos essenciais para a tomada de prioridades na gestão e governança pública da UFMS.

Os Objetivos específicos são:

- Consolidar uma cultura de avaliação como prática que habilita a comunidade universitária a alcançar progressos e melhorias;
- Desenvolver na comunidade universitária uma consciência coletiva das qualidades e das oportunidades de melhorias, por meio de mecanismos institucionalizados e participativos;
- Desenvolver a avaliação de forma integrada, possibilitando a autoanálise valorativa da coerência entre a missão e as políticas institucionais realizadas para embasar a gestão acadêmica e administrativa;
- Estabelecer os elos necessários entre a SEAVI, a CPA, as CSAs e os órgãos da estrutura interna com vistas a garantir acesso aos dados e informações inerente à avaliação interna e externa, a fim de sistematizá-los; isto feito, promove-se uma reflexão conjunta acerca de melhorias potenciais e/ou necessárias;
- Divulgar os procedimentos, instrumentos, indicadores, critérios e padrões utilizados pelo SINAES nos processos de avaliação interna e

externa para a comunidade acadêmica;

- Criar e adaptar, a partir da reflexão interna e em sincronia com o SINAES, metodologias, instrumentos, indicadores e padrões para utilização nos processos da autoavaliação;
- Realizar ampla divulgação dos resultados consolidados das autoavaliações e de eventuais ações realizadas para efetiva melhoria institucional, possibilitando o acompanhamento e o monitoramento dessas ações enquanto decorrências da autoavaliação;
- Fomentar estudos e pesquisas sobre avaliação institucional;
- Realizar ampla divulgação dos resultados das avaliações externas, promovendo discussões pertinentes para desencadear possíveis ações para melhoria institucional; e
- Oferecer subsídio à elaboração de planos estratégicos, seja no âmbito do PDI e PDU.

2.2.3 Avaliação Externa e Interna

A Avaliação Institucional Externa constitui-se de bases de informações quantitativas e qualitativas de bases de dados da Universidade e de instituições públicas e/ou privadas. As informações fornecidas pela instituição em relação aos dados quantitativos são constituídos por elementos referentes às dimensões de infraestrutura material e física, bem como de seus recursos humanos (professores, estudantes e técnico-administrativos). Também são incluídos os dados e informações coletados pelo INEP por meio do Cadastro e do Censo da Educação Superior, assim como das avaliações anteriormente realizadas pelo MEC. As informações qualitativas são estruturadas a partir da análise do referencial quantitativo e da comparação, em diferentes níveis de observação, entre o que a IES se propõe a cumprir e o que efetivamente entrega para a sociedade. Várias outras pesquisas ou rankings nacionais e internacionais da Educação Superior e da Ciência, Tecnologia e Inovação formam a base da avaliação externa da instituição.

A Avaliação Externa envolve ainda a interação dos avaliadores com o contexto avaliado, incluindo os espaços, locais e atores institucionais e, as metas presentes na missão e no projeto pedagógico e o nível de realização alcançado, processo instituído por meio da avaliação in loco. Sendo este um procedimento pelo qual se avalia o ensino ofertado, seja para o ato de autorização, reconhecimento ou renovação de reconhecimento, aferindo, para tanto, a organização didático-pedagógica, avaliação da qualificação dos professores e das instalações físicas. É realizada por comissões designadas pelo INEP, seguindo as diretrizes da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES).

Já a Avaliação Interna é um processo cíclico, criativo e renovador de análise, interpretação e síntese das dimensões que definem a Instituição. É um processo contínuo por meio do qual a Instituição constrói conhecimento sobre sua própria realidade, identificando pontos fracos, pontos fortes e potencialidades, e estabelece estratégias de superação de problemas. A Comissão Própria de Avaliação-CPA cabe a condução dos processos da avaliação interna da UFMS e sistematização e prestação das informações solicitadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep).



2.2.4 Metodologia da Avaliação

A metodologia da avaliação na UFMS está legalmente definida de acordo com o modelo SINAES e está disponível, detalhadamente, no portal da SEAVI (<https://seavi.ufms.br>). O processo avaliativo realiza duas coletas/ano de informações, por meio do SIAI, junto à comunidade universitária (professores, estudantes e técnicos-administrativos), a fim de atender às dez dimensões definidas, gerando um ciclo avaliativo anual. Esse ciclo anual se desenvolve nas seguintes etapas:

- a) Planejamento;
- b) Sensibilização da comunidade;
- c) Consulta aos segmentos da comunidade acadêmica, via aplicação de questionários e coleta de informações das Unidades de gestão;
- d) Sistematização das Informações, análise e diagnóstico da realidade institucional;
- e) Divulgação dos resultados à comunidade acadêmica e a discussão dos resultados por parte da comunidade acadêmica;
- f) Meta Avaliação e Balanço Crítico.

2.3 Organização Didático-Pedagógica

Entendida como um conjunto de procedimentos que regula todas as atividades acadêmicas para garantir o processo de ensino e de aprendizagem preconizado nas normas do sistema federal de ensino, a organização didático-pedagógica da UFMS incorpora, além dos dispositivos legais, os princípios, a missão e os objetivos institucionais na estrutura do processo educativo, mantendo-o em estrita consonância com as novas questões do contexto sociopolítico. Refletindo as necessidades da comunidade universitária, a organização didático-pedagógica vigente resulta do esforço coletivo para que as práticas de aprendizagem em ensino, pesquisa, extensão, empreendedorismo e inovação permaneçam em atualização constante e legitimem a finalidade precípua da UFMS: formar estudantes capazes de compreender a atuação profissional como um exercício cívico de cidadania e de responsabilidade social.



2.3.1 Oferta de cursos de graduação

A UFMS ofertou 5.220 vagas para o ingresso em 2020, distribuídas em 115 cursos de graduação presencial nas diversas áreas do conhecimento, conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Cursos de graduação Presenciais

UAS	EMEC	UFMS	CURSOS	GRAU	TURNO	VAGAS
CPAN	15847	0547	Administração	Bacharelado	Noturno	50
	15863	0552	Ciências Biológicas	Licenciatura	Vespertino	35
	15848	0548	Ciências Contábeis	Bacharelado	Noturno	50
	52128	0541	Direito	Bacharelado	Noturno	50
	122906	0569	Educação Física	Licenciatura	Integral	50
	15864	0549	Geografia	Licenciatura	Noturno	40
	15849	0550	História	Licenciatura	Noturno	35
	110748	0513	Letras - Português/ Espanhol	Licenciatura	Matutino	40
	29512	0551	Letras - Português/ Inglês	Licenciatura	Noturno	40
	15862	0553	Matemática	Licenciatura	Integral	40
	15851	0568	Pedagogia	Licenciatura	Integral	45
	15852	0562	Psicologia	Bacharelado	Integral	40
	1113852	0571	Sistemas de Informação	Bacharelado	Noturno	40

UAS	EMEC	UFMS	CURSOS	GRAU	TURNO	VAGAS
CPAQ	52130	0450	Administração	Bacharelado	Noturno	50
	18381	0446	Ciências Biológicas	Licenciatura	Noturno	40
	315844	0451	Geografia	Bacharelado	Vespertino	30
	15844	0443	Geografia	Licenciatura	Noturno	40
	15845	0439	História	Licenciatura	Noturno	40
	52070	0453	Letras - Português/ Espanhol	Licenciatura	Noturno	25
	26668	0440	Letras- Português/ Inglês	Licenciatura	Noturno	25
	18382	0447	Matemática	Licenciatura	Vespertino	40
	18383	0457	Pedagogia	Licenciatura	Vespertino	50
	1312989	0459	Intercultural Indígena	Licenciatura	Integral	25
CPAR	52136	0901	Administração	Bacharelado	Noturno	50
	52139	0904	Matemática	Licenciatura	Noturno	40
	52141	0903	Psicologia - Formação de Psicólogo	Bacharelado	Integral	40
CPCS	1409703	1304	Administração	Bacharelado	Noturno	50
	101290	1303	Agronomia	Bacharelado	Integral	50
	1111850	1302	Engenharia Florestal	Bacharelado	Integral	50
CPCX	1111636	0804	Enfermagem	Bacharelado	Integral	40
	1292924	0805	Letras - Hab. Português	Licenciatura	Noturno	50
	59109	0803	Sistemas de Informação	Bacharelado	Noturno	50

UAS	EMEC	UFMS	CURSOS	GRAU	TURNO	VAGAS
CPNA	122908	1405	Administração	Bacharelado	Noturno	60
	1366344	1407	Ciências Contábeis	Bacharelado	Noturno	40
	1278593	1408	Engenharia de Produção	Bacharelado	Integral	50
	101300	1404	História	Licenciatura	Noturno	50
CPNV	1351543	1703	Administração	Bacharelado	Noturno	40
	121796	1701	Ciências Sociais	Licenciatura	Noturno	40
	121798	1702	Pedagogia	Licenciatura	Noturno	60
	1278592	1704	Arquitetura e Urbanismo	Bacharelado	Integral	50
CPPP	121792	1801	Matemática	Licenciatura	Noturno	50
	1270651	1803	Pedagogia	Licenciatura	Noturno	50
	121794	1802	Sistemas de Informação	Bacharelado	Noturno	50

UAS	EMEC	UFMS	CURSOS	GRAU	TURNO	VAGAS
CPTL	15877	0793	Administração	Bacharelado	Noturno	60
	15866	0788	Ciências Biológicas	Licenciatura	Integral	40
	15867	0795	Ciências Contábeis	Bacharelado	Noturno	50
	18385	0739	Direito	Bacharelado	Integral	55
	18385	0781	Direito	Bacharelado	Noturno	55
	21826	0798	Enfermagem	Bacharelado	Integral	40
	122904	0799	Engenharia de Produção	Bacharelado	Integral	50
	315858	0780/0701	Geografia Bacharelado	Bacharelado	Noturno	30
	15858	0796	Geografia	Licenciatura	Noturno	40
	15859	0783	História	Licenciatura	Noturno	45
	122174	0742/0722	Letras - Português/ Espanhol	Licenciatura	Noturno	35
	27696	0784	Letras - Português/ Inglês	Licenciatura	Noturno	35
	101309	0740/0745	Letras - Português/ Literatura	Licenciatura	Noturno	35
	15865	0789	Matemática	Licenciatura	Noturno	50
	1264844	0744	Medicina	Bacharelado	Integral	60
	15861	0728	Pedagogia	Licenciatura	Noturno	40
	1113886	0743	Sistemas de Informação	Bacharelado	Noturno	50



UAS	EMEC	UFMS	CURSOS	GRAU	TURNO	VAGAS
ESAN	15830	2501	Administração	Bacharelado	Integral	60
	315830	2502	Administração	Bacharelado	Noturno	60
	1268283	2504	Ciências Contábeis	Bacharelado	Noturno	60
	15873	2506	Ciências Econômicas	Bacharelado	Integral	60
	1111970	2505	Tecnologia em Processos Gerenciais	Tecnólogo	Noturno	60
	1269879	2503	Turismo	Bacharelado	Matutino	40
FAALC	27423	2904	Artes Visuais	Bacharelado	Integral	30
	36348	2901	Artes Visuais	Licenciatura	Integral	30
	1454174	2911	Audiovisual	Bacharelado	Integral	30
	31210	2907	Jornalismo	Bacharelado	Integral	50
	28743	2912	Letras - Português/ Espanhol	Licenciatura	Matutino	40
	22508	2913	Letras - Português/ Inglês	Licenciatura	Matutino	40
	59103	2906	Música - Educação Musical	Licenciatura	Noturno	30
FACEFAN	1448079	2604	Engenharia de Alimentos	Bacharelado	Integral	40
	15838	2601	Farmácia	Bacharelado	Integral	50
	1128365	2602	Nutrição	Bacharelado	Integral	40
FACH	21544	3005	Ciências Sociais	Bacharelado	Matutino	50
	1111969	3004	Filosofia	Licenciatura	Noturno	60
	52121	3002	História	Licenciatura	Noturno	60
	52125	3003	Psicologia	Bacharelado	Integral	50

UAS	EMEC	UFMS	CURSOS	GRAU	TURNO	VAGAS
FACOM	15869	1904	Ciência da Computação	Bacharelado	Integral	60
	1128343	1905	Engenharia da Computação	Bacharelado	Integral	60
	1313206	1906	Engenharia de Software	Bacharelado	Integral	70
	18387	1907	Sistemas de Informação	Bacharelado	Noturno	70
FADIR	18386	2001	Direito	Bacharelado	Integral	60
	318386	2002	Direito	Bacharelado	Noturno	60
FAED	1269875	3106/3108	Educação do Campo	Licenciatura	Integral	30
	1419907	3107	Educação Física	Bacharelado	Integral	40
	15836	3102	Educação Física	Licenciatura	Integral	40
	15842	3101	Pedagogia	Licenciatura	Integral	50
	1292684	3103	Pedagogia	Licenciatura	Noturno	50
FAENG	21543	2101	Arquitetura e Urbanismo	Bacharelado	Integral	50
	21545	2104	Engenharia Ambiental	Bacharelado	Integral	50
	15837	2102	Engenharia Civil	Bacharelado	Integral	50
	1128355	2111	Engenharia Civil	Bacharelado	Integral	50
	1128349	2106	Engenharia de Produção	Bacharelado	Integral	60
	15870	2103	Engenharia Elétrica	Bacharelado	Integral	60
1128362	2109	Geografia	Bacharelado	Noturno	40	
FAMED	15839	1002	Medicina	Bacharelado	Integral	80
FAMEZ	15840	1201	Medicina Veterinária	Bacharelado	Integral	50
	52101	1203	Zootecnia	Bacharelado	Integral	50
FAODO	15841	1102	Odontologia	Bacharelado	Integral	50

UAS	EMEC	UFMS	CURSOS	GRAU	TURNO	VAGAS
INBIO	315831	2701	Ciências Biológicas	Bacharelado	Integral	50
	15831	2703	Ciências Biológicas	Licenciatura	Noturno	50
INFI	1448603	2406	Engenharia Física	Bacharelado	Integral	30
	315832	2402	Física	Bacharelado	Integral	25
	15832	2403	Física	Licenciatura	Noturno	25
INISA	15874	2801	Enfermagem	Bacharelado	Integral	50
	115542	2802	Fisioterapia	Bacharelado	Integral	40
INMA	1486865	2203	Matemática	Bacharelado	Matutino	30
	15833	2202	Matemática	Licenciatura	Noturno	45
INQUI	1447585	2304	Engenharia Química	Bacharelado	Integral	35
	52092	2302	Química	Bacharelado	Integral	25
	15834	2301	Química	Licenciatura	Noturno	45
						5.220

Fonte: SISCAD/UFMS

2.3.2 Oferta de cursos de pós-graduação *stricto sensu*

A UFMS ofertou 1.195 vagas para o ingresso em 2020, distribuídas em 65 cursos de pós-graduação *stricto sensu* ofertados pelas Unidades de Administração Setorial, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2- Cursos de Pós-graduação *stricto sensu*

UAS	CÓDIGO	CURSO	NÍVEL	INÍCIO	CONCEITO CAPES	VAGAS
CPAN	51001012026P3	Educação	ME	2009	3	21
	51001012025P7	Estudos Fronteiriços	MP	2008	3	25
CPAQ	51001012178P8	Estudos Culturais	ME	2019	A	15
	51001012039P8	Geografia	ME	2014	3	10
CPCS	51001012034P6	Agronomia	ME	2012	3	17
CPTL	51001012179P4	Educação	ME	2019	A	24
	51001012176P5	Enfermagem	ME	2019	A	12
	51001012027P0	Geografia	ME	2009	4	16
	51001012027P0	Geografia	DO	2019	4	8
	23001011069P5	Letras	MP	2013	4	9
	51001012011P6	Letras	ME	1998	4	15
	51001012011P6	Letras	DO	2014	4	15
	31075010001P2	Matemática em Rede Nacional	MP	2011	5	20



UAS	CÓDIGO	CURSO	NÍVEL	INÍCIO	CONCEITO CAPES	VAGAS
ESAN	51001012023P4	Administração	ME	2008	4	20
	51001012023P4	Administração	DO	2015	4	13
	53045009001P3	Administração Pública em Rede Nac.	MP	2016	3	20*
	51001012173P6	Ciências Contábeis	ME	2017	3	16
FAALC	51001012031P7	Comunicação	ME	2011	3	14
	51001012020P5	Estudos de Linguagens	ME	2006	4	30
	51001012025P7	Estudos de Linguagens	DO	2019	4	20
FACFAN	51001012177P1	Biotecnologia	ME	2019	A	25
	51001012177P1	Biotecnologia	DO	2019	A	10
	51001012030P0	Ciências Farmacêuticas	ME	2011	4	23
	51001012030P0	Ciências Farmacêuticas	DO	2019	4	25
FACH	51001012174P2	Antropologia Social	ME	2017	3	13
	40001016170P6	Filosofia	MP	2017	3	10
	51001012032P3	Psicologia	ME	2011	3	22
FACOM	51001012012P2	Ciência da Computação	ME	1999	4	26
	51001012012D3	Ciência da Computação	DO	2019	4	13
	51001012038P1	Computação Aplicada	MP	2013	3	25
FADIR	51001012101P5	Direito	ME	2016	3	30
FAED	51001012001P0	Educação	ME	1988	5	21
	51001012001P0	Educação	DO	2005	5	25*

UAS	CÓDIGO	CURSO	NÍVEL	INÍCIO	CONCEITO CAPES	VAGAS
FAENG	51001012035P2	Eficiência Energética e Sustentabilidade	MP	2012	3	16
	51001012175P9	Engenharia Elétrica	ME	2017	3	16
	51001012171P3	Recursos Naturais	ME	2016	3	15
	51001012010P0	Tecnologias Ambientais	ME	1999	4	19
	51001012010P0	Tecnologias Ambientais	DO	2010	4	18
FAMED	51001012024P0	Doenças Infecciosas e Parasitárias	ME	2007	5	15
	51001012024P0	Doenças Infecciosas e Parasitárias	DO	2007	5	11
	51001012019P7	Saúde e Desenvolvimento na Região CO	ME	2006	5	34
	51001012019P7	Saúde e Desenvolvimento na Região CO	DO	2006	5	47
FAMEZ	51001012013P9	Ciência Animal	ME	2002	4	21
	51001012013P9	Ciência Animal	DO	2010	4	15
	51001012040P6	Ciências Veterinárias	ME	2015	4	18
	51001012040P6	Ciências Veterinárias	DO	2015	4	10

UAS	CÓDIGO	CURSO	NÍVEL	INÍCIO	CONCEITO CAPES	VAGAS
INBIO	51001012029P2	Biologia Animal	ME	2013	3	12
	51001012018P0	Biologia Vegetal	ME	2013	3	15
	33287015001P7	Bioquímica e Biologia Molecular	ME	2014	4	10
	33287015001P7	Bioquímica e Biologia Molecular	DO	2014	4	1
	51001012005P6	Ecologia e Conservação	ME	1996	6	10
	51001012005P6	Ecologia e Conservação	DO	2004	6	15
INFI	51001012170P7	Ciência dos Materiais	ME	2016	4	19
	51001012170P7	Ciência dos Materiais	DO	2019	4	15
	51001012022P8	Ensino de Ciências	MP	2007	3	20*
	51001012172P0	Ensino de Ciências	DO	2017	4	20
INISA	51001012180P2	Ciências do Movimento	ME	2019	A	23
	51001012036P9	Enfermagem	ME	2012	3	15
	51001012037P5	Saúde da Família	MP	2013	3	20
INMA	51001012021P1	Educação Matemática	ME	2007	5	25
	51001012021P1	Educação Matemática	DO	2014	5	20
	31075010001P2	Matemática em Rede Nacional	MP	2011	5	20
INQUI	51001012007P9	Química	ME	1996	4	30
	51001012007P9	Química	DO	2013	4	30
	31001017169P2	Química em Rede Nacional	MP	2017	4	12

Fonte: SIGPOS/UFMS

*Vagas referentes a 2019 em razão de edital ainda não lançado em 2020.

2.3.3 Planejamento de cursos de graduação e de pós-graduação

Os cursos listados no Quadro 3 e no Quadro 4 estão incluídos no Plano de Desenvolvimento da Unidade de cada UAS, sendo que para implantação faz-se necessária a realização de pesquisa de viabilidade e disponibilidade de recursos orçamentários e de recursos humanos por parte da UFMS, do MEC e da CAPES, respectivamente.

Quadro 3 – Relação de novos cursos de graduação

UNIDADE	CURSOS DE GRADUAÇÃO
CPAR	Ciências Contábeis
	Medicina Veterinária
	Engenharia Civil
CPCS	Direito
CPCX	Direito
CPNA	Engenharia Civil
CPPP	Educação Especial
	Psicologia
CPTL	Ciências Biológicas-Bacharelado
	Engenharia Química – Bacharelado
FAALC	Música – Bacharelado
	Letras Português/Espanhol – EAD - 5 polos

FACH	Serviço Social
	Filosofia – Bacharelado
	Relações Internacionais
	História – Bacharelado
FAENG	Engenharia de Controle e Automação Integral
	Engenharia de Infraestrutura
	Engenharia Ambiental (segunda entrada)
	Planejamento Ambiental e Territorial Indígena (Bacharelado)
INMA	Estatística – Bacharelado
	Matemática Licenciatura – EAD

Fonte: PDU 2018/2021

Quadro 4 – Relação de novos cursos de pós-graduação *stricto sensu*

UNIDADE	CURSOS PÓS GRADUAÇÃO	GRAU
CPAN	Humanidades - interdisciplinar	ME
CPAR	Administração	ME
CPCS	Engenharia Florestal	ME
CPCS	Agronomia	DO
CPNV	Educação	ME
	Sociologia	ME
CPPP	Educação Básica e Tecnológica	MP
	Educação Especial	ME
	Educação Matemática	ME
	Informática em Educação	ME
CPTL	História	ME
	Direito	ME
FAALC	Artes Visuais	ME
	Música	ME
FACH	História	ME
	Psicologia	DO
	Interdisciplinar	ME
	Filosofia	ME
FADIR	Direito	MP
	Direito	DO
FAENG	Arquitetura e Urbanismo	ME
	Engenharia Elétrica	DO
INMA	Matemática	DP

Fonte: PDU 2018/2021



2.3.4 Educação a Distância: História, Infraestrutura e Cursos

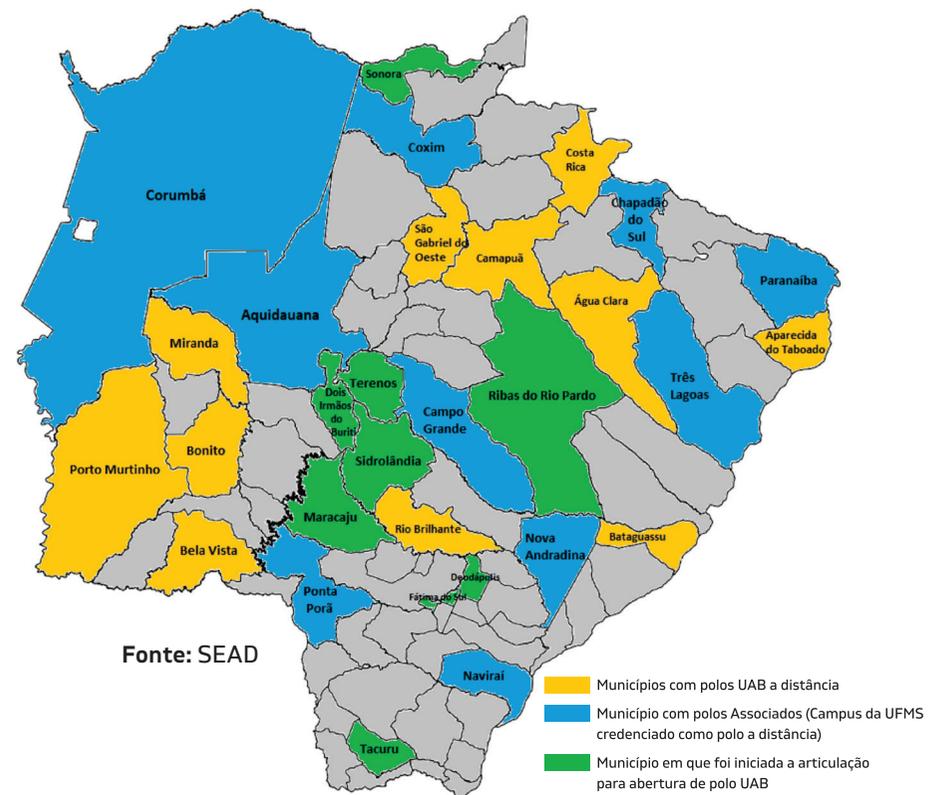
O credenciamento da UFMS para oferta de cursos de graduação e de pós-graduação na modalidade a distância ocorreu por meio da Portaria MEC nº 2.113, de 10 de setembro de 2001, com o objetivo de atender a demanda do MEC para a Formação de Professores e a interiorização do ensino superior no Brasil. Foram criados inicialmente polos, por meio do Consórcio Setentrional, e, posteriormente, foram ampliados com a criação da Universidade Aberta do Brasil (UAB/CAPES).

Em 2017, a UFMS criou no seu organograma a Secretaria Especial de Educação a Distância (SEAD), unidade vinculada diretamente a Reitoria, que se configura como instância de apoio acadêmico, administrativo e de gestão da Educação a Distância da Instituição e relação com a UAB/CAPES.

Em 2019, todos os onze cursos a distância oferecidos pela UFMS foram realizados em parceria com o sistema UAB, na qual a UFMS realiza a parte acadêmica e administrativa e a UAB descentraliza recursos para custear as ofertas. Os polos de apoio a EAD são classificados em polos associados e polos da UAB. Os polos associados são mantidos pela própria UFMS por estarem localizados em municípios onde há Campus da instituição. Atualmente, a UFMS dispõe de 11 polos associados para ofertas de cursos da UAB/UFMS, que inclui todos os Campus da UFMS além da Base de Pesquisa em Bonito. A UFMS possui 10 polos UAB, credenciados pela UAB/CAPES e com manutenção dos municípios em que são localizados.

A distribuição geográfica de atendimento da EAD na UFMS é ilustrada na Figura 2.

Figura 4 – Mapa dos Polos Presenciais



projektor multimídia e capacidade para 50 pessoas; duas salas de videoconferência com capacidade para 30 pessoas; dois laboratórios de informática com 44 computadores; duas salas para webconferência; um auditório com projetor e capacidade para 126 pessoas; quatro salas administrativas com ambiente para reuniões; um estúdio para gravação de videoaulas com dois ambientes (incluindo *chroma key*); um laboratório interdisciplinar de formação de educadores; um laboratório interdisciplinar de práticas lúdico-educativas (brinquedoteca); quatro banheiros acessíveis (dois masculinos e dois femininos); além de sinal de internet com e sem fio em toda sua extensão.

Nos demais municípios, os dez polos são mantidos por suas respectivas prefeituras e credenciados pela UAB. O credenciamento de um polo UAB garante as condições mínimas para a oferta de curso no município. Tais condições englobam: salas de aula multiuso, laboratórios, quadras poliesportivas, acessibilidade em todas as instalações e identificação visual. A seguir, listamos os polos da UAB com detalhamento de infraestrutura :

1) Água Clara: Polo UAB com dez salas de aula, dois banheiros, três bebedouros, um laboratório de informática com dezoito computadores e um laboratório de biologia. O polo possui internet de 5 Mb de velocidade e dois Datashow.

2) Aparecida do Taboado: com oito salas de aula, dois banheiros, um laboratório de informática com vinte computadores e uma biblioteca. Possui internet de 10 Mb de velocidade.

3) Bataguassu: Polo UAB com três salas de aula, três banheiros, um bebedouro, um laboratório de informática com vinte e três computadores, um laboratório de biologia, um laboratório de matemática, uma brinquedoteca e uma biblioteca. O polo possui internet, dois Datashow e três equipamentos de videoconferência.

4) Bela Vista: Polo UAB com cinco salas de aula, dois banheiros, um bebedouro, um laboratório de informática com dezenove computadores, um laboratório de biologia e uma biblioteca. O polo possui internet dois links de internet, um com 5 Mb e outro com 2 Mb de velocidade, um Datashow, sala de professores e tutores.

5) Camapuã: Polo UAB com oito salas de aula, dois banheiros, dois bebedouros, um laboratório de informática com quarenta computadores, brinquedoteca e um laboratório de biologia. O polo possui dois links de internet, com 2 Mb de velocidade para cada, três Datashow, biblioteca, sala de coordenadores e tutores.

6) Costa Rica: Polo UAB com treze salas de aula (espaço compartilhado com a Escola Adenocre), dois banheiros, dois bebedouros e um laboratório de informática com trinta computadores. O polo possui dois links de internet, um com 2 Mb e outro com 10Mb de velocidade para cada e cinco Datashow.

7) Miranda: Polo UAB com seis salas de aula, quatro banheiros, um bebedouro e um laboratório de informática com quarenta computadores. O polo possui internet de 2 Mb de velocidade, três Datashow e três

equipamentos de videoconferência.

8) Porto Murтинho: Polo UAB com seis salas de aula, três banheiros, um bebedouro, um laboratório de informática com vinte computadores. O polo possui internet, quatro Datashow e dois equipamentos de videoconferência.

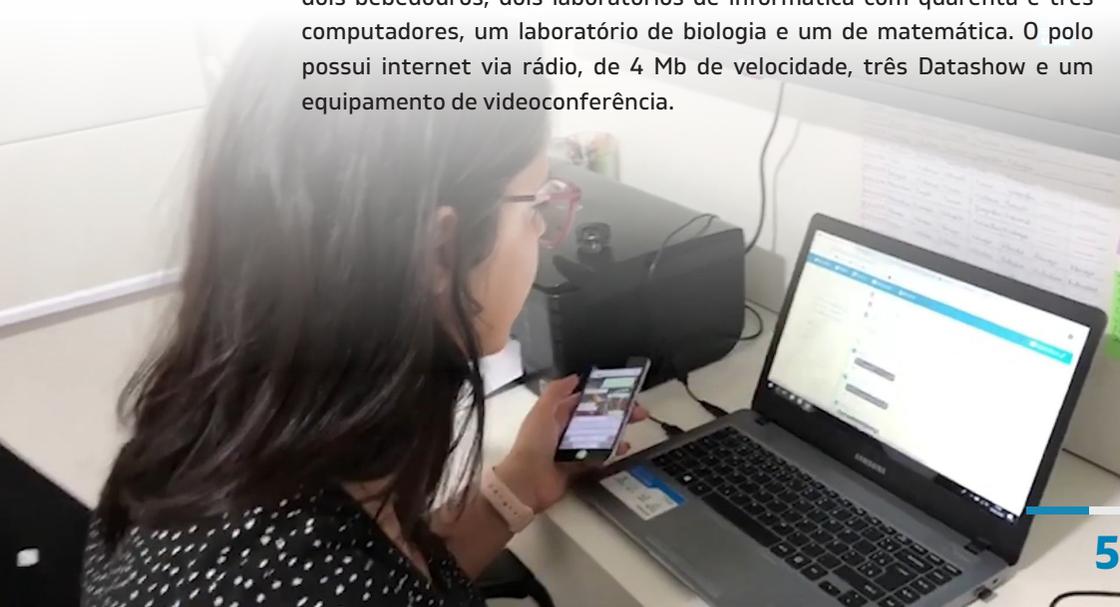
9) Rio Brillhante: Polo UAB com seis salas de aula, dois banheiros, um bebedouro, dois laboratórios de informática com doze computadores em boas condições, um laboratório de biologia e uma brinquedoteca. O polo possui internet via rádio, de 10 Mb de velocidade, dois Datashow, um equipamento de videoconferência, alojamento, biblioteca, sala de professores e tutores.

10) São Gabriel do Oeste: Polo UAB com onze salas de aula, doze banheiros, dois bebedouros, dois laboratórios de informática com quarenta e três computadores, um laboratório de biologia e um de matemática. O polo possui internet via rádio, de 4 Mb de velocidade, três Datashow e um equipamento de videoconferência.

Ademais, encontra-se em estudo a criação de mais nove polos da UAB, para atender eventuais cursos a serem abertos pela UFMS em regiões ainda não atendidas do Estado. A articulação para a abertura desses polos já foi iniciada perante a CAPES, para a criação dos polos de Deodópolis, Dois Irmãos do Buriti, Fátima do Sul, Maracaju, Ribas do Rio Pardo, Sidrolândia, Sonora, Tacuru e Terenos.

No Quadro 5 são ilustrados os cinco cursos de graduação ativos, e no Quadro 6, os seis cursos de pós-graduação *lato sensu* sendo desenvolvidos. Esses cursos, conforme seus projetos pedagógicos, são realizados majoritariamente a distância, por meio do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA/UFMS), no qual os estudantes têm acesso aos materiais sobre o conteúdo das disciplinas e encontros virtuais são realizados, por meio das tecnologias de comunicação presentes no sistema, além de outras atividades de ensino.

Também são realizados encontros presenciais com tutores e/ou professor formador, geralmente com frequência semanal, o que permite um acompanhamento mais próximo aos estudantes. Para cada disciplina é realizado ao menos um encontro presencial, com aulas e atividades realizadas pelo professor responsável pela matéria (professor formador). Nos encontros presenciais também são realizadas as atividades práticas necessárias ao curso, como por exemplo, as atividades em quadra poliesportiva para o curso de Educação Física e as atividades em laboratório, para o curso de Biologia.



Quadro 5 – Cursos de graduação a distância ativos

UAS	EMEC	CURSOS	VAGAS	POLO
FAED	1260720	Educação Física – Licenciatura	150	Bonito; e São Gabriel do Oeste
	55838	Pedagogia – Licenciatura	100	Bela Vista; Bonito
FAALC	123176	Letras - Licenciatura - Português e Espanhol	100	Bela Vista; e Bonito
ESAN	1184985	Administração Pública - Bacharelado	150	Campo Grande; e São Gabriel do Oeste
INBIO	1159054	Ciências Biológicas – Licenciatura	100	Bataguassu; e Rio Brilhante

Fonte: SEAD

Quadro 6 - Cursos de Pós-Graduação *lato sensu* a distância ativos

UAS	SIGPOS	CUROS	VAGAS	POLO
FAED	10282	Educação Física Escolar	150	Bonito e Campo Grande
	10285	Mídias na Educação	350	Bataguassu; Campo Grande; Porto Murtinho; Rio Brilhante; e São Gabriel do Oeste.
	10271	Relações étnico-raciais, gêneros e diferenças no contexto do ensino de história e cultura brasileira	200	Camapuã; Campo Grande; e Porto Murtinho
ESAN	10283	Administração Pública Municipal	50	Bonito
	10284	Gestão Pública	150	Campo Grande
FAMED	10266	Atenção Básica em Saúde da Família	100	Bataguassu; Rio Brilhante

Fonte: SEAD

Para 2020, conforme Quadro 7, a UFMS deverá iniciar cinco novos cursos de graduação a distância e três pós-graduação *lato sensu*, todos cursos em parceria com a UAB/CAPES, por meio do Edital UAB nº 05/2018, dependendo da liberação dos recursos de bolsas e custeio da UAB/CAPES.

Quadro 7 - Cursos de Graduação e de Pós-Graduação *lato sensu* aprovados pelo Edital UAB nº 05/2018

CUROS	VAGAS	POLOS
Licenciatura em História	160	Bataguassu; Camapuã; Costa Rica; Porto Murtinho; e São Gabriel do Oeste
Licenciatura em Letras Habilitação em Português e Espanhol	150	Água Clara; Paranaíba; Chapadão do Sul; Nova Andradina; e Ponta Porã.
Tecnólogo em Educação e Processos de Trabalho: Alimentação nas instituições de educação	150	Campo Grande; Corumbá; Ponta Porã; Três Lagoas; e Miranda.
Administração Pública – Bacharelado	150	Campo Grande; e São Gabriel do Oeste
Ciências Biológicas – Licenciatura	100	Bataguassu; e Rio Brilhante
Especialização em Ensino de Sociologia	180	Aparecida do Taboado; Paranaíba; Coxim; Naviraí; Três Lagoas; e Campo Grande
Especialização em Gestão em Segurança Pública	210 vagas	Campo Grande; Corumbá; Coxim; Ponta Porã; Três Lagoas; Bonito; e Naviraí.
Especialização em Linguística Aplicada e Ensino de Línguas	150	Bonito; Campo Grande; Corumbá; Três Lagoas; e Miranda

Fonte: SEAD

Os profissionais que atuam nos cursos a distância da UFMS são servidores efetivos da UFMS, lotados na SEAD ou nas Unidades da Administração Setorial responsáveis pelos cursos, além dos bolsistas UAB selecionados por meio de Editais específicos. Os bolsistas mais frequentes são os tutores e os professores formadores, que devem preencher os requisitos básicos necessários ao desempenho das atividades, conforme normativo da CAPES.

Os tutores realizam atividades de acompanhamento dos estudantes na realização das atividades virtuais. Os tutores presenciais devem residir no município do curso, uma vez que o acompanhamento é realizado presencialmente no polo. Os tutores auxiliam os professores formadores, que são os responsáveis pelo oferecimento das disciplinas, com a elaboração e disponibilização de materiais, atividades e realização de trabalhos e avaliações.

Para os tutores, os requisitos básicos são possuir formação mínima de nível superior, preferencialmente na área de conhecimento da vaga, experiência mínima de um ano no magistério do ensino básico ou superior, disponibilidade semanal de 20h para o desempenho das atividades relacionadas e possuir habilidades com o uso de recursos tecnológicos. Para os professores formadores, os requisitos básicos são possuir formação mínima em nível de mestrado, preferencialmente na área de conhecimento da vaga, experiência de um ano no magistério superior, bem como ter disponibilidade para viagens aos polos de apoio presencial aos finais de semana, de acordo com o calendário do curso e participar das reuniões e capacitações promovidas pela SEAD ou pela coordenação do

curso. Além disso, é necessário que ele tenha ministrado ao menos uma disciplina/módulo a distância em cursos de graduação ou especialização, residir no Estado de Mato Grosso do Sul e possuir experiência de professor comprovada na área de conhecimento da disciplina. Professores formadores também podem ser selecionados para a composição de equipes multidisciplinares responsáveis pela produção e validação de materiais didáticos para os cursos.



The background of the slide is a photograph of a modern university campus. In the foreground, there are several tall, white, vertical architectural columns. In the middle ground, there is a large, multi-story white building with a curved facade. The background shows a green hillside under a blue sky with light clouds. A large, semi-transparent blue letter 'B' is overlaid on the right side of the image. The text 'Gestão Administrativa' is written in white, bold, sans-serif font at the bottom center, with a horizontal line below it consisting of blue, white, and green segments.

Gestão Administrativa

3.1 Políticas de Gestão

Os indicadores da UFMS nos últimos anos estão em constante crescimento e ilustram a eficiência na gestão pública universitária, que observando as diretrizes e normativos vigentes consolida as estratégias de planejamento, avaliação, transparência, e, permanente, aperfeiçoamento do processo de governança, com destaque para o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Plano de Desenvolvimento das Unidades da Administração Setorial (PDU), Plano de Governança Institucional (PGI), Avaliação Institucional e os Planos de Desempenho Docente e Técnico-Administrativo.

No aperfeiçoamento da gestão, a UFMS vem consolidando um sistema de governança, que inclui a criação do Comitê de Governança Institucional (CGI) e de sete Comitês em áreas estratégicas, incluindo ainda comissões de assessoramento. Para atingir níveis de excelência, a UFMS por meio de sua estrutura organizacional e dos comitês voltados para as áreas prioritárias da gestão, define políticas institucionais a fim de alcançar os objetivos institucionais: Política de Gestão de Pessoas, Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controle Interno, Política de Segurança da Informação, Política de Gestão de Ativos de Tecnologia da Informação e Comunicação, integrado pelo Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação, Plano de Contratações de Tecnologia da Informação e Comunicação, Política de Sustentabilidade e o Plano de Logística Sustentável.

Os desafios para uma gestão eficiente passa pelo avanço no processo de informatização e conseqüentemente na implantação de sistemas, totalmente na Web, que venham a integrar os diversos processos administrativos que vão dos recursos materiais, patrimônio, compras

e licitações ao gerenciamento de contratos e do orçamento contábil-financeiro. A UFMS vem realizando investimentos em projetos para a expansão qualitativa e quantitativa com vistas a manter e aperfeiçoar seu desempenho. Para atingir a excelência acadêmica e administrativa, bem como estruturas físicas e instalações adequadas, é necessário manter ampla estrutura de serviços de apoio e logística, o que demanda constante investimento.

Em relação a execução orçamentária, a UFMS adota um plano de distribuição de recursos orçamentários e financeiro por meio de Matrizes para as Unidades da Administração Setorial, que consideram indicadores quantiquantitativos para que as Unidades recebam aportes financeiros de acordo com o seu próprio desempenho e com a transparência necessária. Cada Unidade Administrativa Central possui um contrato de gestão, com metas relacionadas ao Planejamento Estratégico da UFMS. Assim, todas as unidades estão imbuídas no desenvolvimento institucional, o que torna o PDI, para além de ser uma exigência legal, um instrumento norteador dos caminhos que a instituição percorrerá para atingir e manter todos os indicadores de excelência.



3.1.1 Instrumentos de Gestão Estratégica

3.1.1.1 Plano de Desenvolvimento da Unidade

Com o objetivo de promover uma melhoria contínua nos processos de planejamento e participação da comunidade e idealizando uma gestão voltada para o alcance da missão, visão e valores, foi instituído o Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU), cujo principal objetivo consiste em oportunizar às Unidades de Administração Central e Setorial (UACs e UASs) o alinhamento estratégico de seus planos de ações em nível tático-operacional com a Matriz Estratégica do PDI.

Por meio deste instrumento se estabelece uma rede de Unidades com competência, arrojo e autonomia para planejar e operacionalizar o futuro; pois, somente por meio de uma coligação de forças e compromissos mútuos, a UFMS assumirá os papéis que lhe cabem como ente público indispensável ao desenvolvimento do homem e do seu território. Com efeito, o PDU se destina a viabilizar, no contexto de cada Unidade, uma consciência coletiva sobre a importância do planejamento para a gestão universitária. Uma propositura tático-operativa dentro do Sistema de Gestão da UFMS onde os gestores atuam com mais dinamicidade pelo fato de seguir as metas e as ações concebidas em um menor horizonte de tempo.

Tendo em vista a operacionalização do planejamento institucional, no contexto dos dois principais instrumentos gerenciais, quais sejam, o PDI e o PDU, foi desenvolvido o Sistema de Informação de Gestão dos PDUs das Unidades de Administração Setorial (SisPDU¹), um ambiente informatizado na Internet que viabiliza aos gestores o acompanhamento e a avaliação da suas respectivas programações em nível tático e operacional, objetivando, dessa forma, aportar benefícios à gestão universitária, como, por exemplo, melhoria na comunicação interna e externa, processo decisório mais dinâmico e assertivo e maior delegação administrativa.

1 - O SisPDU, bem como os PDUs das Unidades de Administração Setorial, consta para disponível para consulta no site www.pdi.ufms.br.



3.1.1.2 Plano de Governança Institucional

Constituído para normatizar e desenvolver ações nos eixos estratégicos da gestão universitária, o Plano de Governança Institucional (PGI/UFMS)² envolve as lideranças das Unidades de Administração Central na busca dos seguintes objetivos:

- assegurar o cumprimento da missão institucional, comportamento íntegro e compromisso com os valores éticos e respeito às leis;
- garantir transparência e engajamento das partes interessadas na gestão pública, mantendo a sociedade informada acerca das decisões tomadas e dos riscos envolvidos;
- gerenciar riscos e desempenho, por meio de controles de acompanhamento e monitoramento;
- consolidar boas práticas da transparência, comunicação e controle, a fim de garantir os produtos e serviços efetivamente prestados para os cidadãos e usuários;
- reunir e utilizar informações de qualidade e mecanismos robustos de apoio às tomadas de decisão;
- promover o desenvolvimento contínuo da liderança e dos colaboradores;
- direcionar as ações e os resultados para que atendam às atividades-fim da Universidade e à sociedade; e
- promover e acompanhar a implementação de ações que busquem

² - O Plano de Governança Institucional foi oficializado pela Portaria n.º 100, de 04 de setembro de 2018.

a simplificação administrativa, a modernização e transparência da gestão pública, o alinhamento estratégico e a integração dos serviços públicos.

O PGI é apoiado por uma estrutura formada pelo Comitê de Governança Institucional (CGI), pelos Comitês Permanentes em áreas estratégicas³ e Comissões de Assessoramento, cujo objetivo principal consiste em promover uma cultura de aprendizagem organizacional fortemente embasada em práticas de melhoria contínua, ética pública e geração de valor às partes interessadas.

³ - Os Comitês Permanentes atuam nas seguintes áreas estratégicas: Gestão de Pessoas (CGP); Governança Digital (CGD), Governança de Bolsas, Auxílios e Retribuição Pecuniária (CGBAR), Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos (CGIRCI), Gestão de Contratações e Logística Sustentável (CGCLOS), Gestão de Espaços Físicos e Acessibilidade (CGEFA), Gestão de Inclusão, Internacionalização e Ações Afirmativas (CGIAF).



3.1.1.3 Avaliação de Desempenho

O processo de gerar visão sistêmica tendo por referência o desempenho da organização como prestadora de serviços sociais é uma tarefa desafiadora, mas de enorme significado para a gestão universitária, pois conceber os resultados expressos na avaliação da conformidade estratégica do PDI com indicadores da efetividade da gestão permite à organização demarcar o posicionamento atual e futuro com o qual pretende consolidar a sua soberania como ente público fundamental à interação do Estado com a sociedade.

A avaliação de desempenho na UFMS ocorre em todos os níveis de planejamento, uma vez que ao final de cada exercício/ano procede-se à averiguação da conformidade do PDI⁴ e do PDU, sendo este semestralmente. Nesta oportunidade, as metas pactuadas dentro destes planos são submetidas à análise quanto ao nível de alcance; dessa forma, obtêm-se um panorama comparativo entre o proposto e o realizado na Matriz Estratégica institucional. A utilização de indicadores de desempenho também é um parâmetro para conferir a capacidade de realização de cada UAC e, correspondentemente, de cada UAS, que, tomados em conjunto, revelam o nível de aprendizagem, a coerência dos planos de trabalho e a sintonia entre recursos e gestores na persecução dos objetivos desta Universidade.

Importante registrar ainda que o processo de avaliação do planejamento estratégico, tático e operativo atualmente adotado é uma importante engrenagem dentro do sistema de gestão como um todo, pois

4 - Os Relatórios de Avaliação do PDI podem ser acessados no link <<https://proplan.ufms.br/2016/08/01/relatorio-de-avaliacao-pdi-2015-2019/>>

uma abordagem com enfoques específicos nos resultados conduz invariavelmente a questionamentos do tipo “a que ponto a estratégia está funcionando”. As respostas a essas interpelações, por sua vez, conferem um material valioso para manter vivo e atuante o próprio sistema, reforçando porquanto o senso de realidade que deve ancorar todo e qualquer esforço para melhorar os resultados, qual seja, realinhar a estratégia de uma organização é, antes de ter um propósito de situação almejável, reconhecer que nenhuma estratégia é eficaz para sempre.

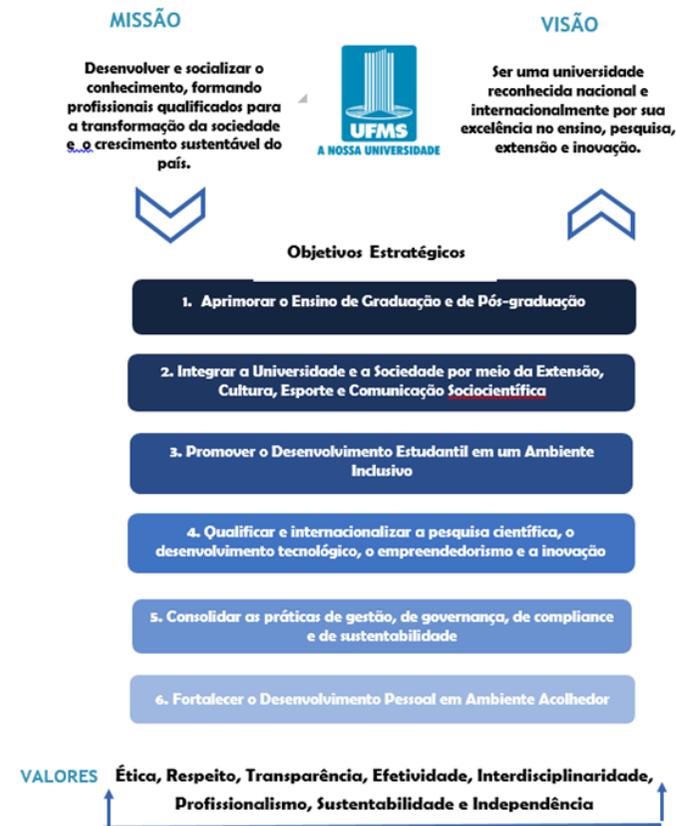


3.1.2 Matriz Estratégica: Uma Referência para o Sistema de Gestão

Considerando o PDI 2020-2024 como um documento estruturante da gestão estratégica, bem como um constructo ideário do escopo administrativo que baliza os planos tático-operacionais, mister é oferecer espaço e mecanismos de diálogos para repensar como a UFMS se prevalece do seu sistema de gestão para ser uma esfera pública de expressão social. A gestão estratégica deve representar uma coligação de recursos e esforços para tornar o desenvolvimento institucional não um plano, mas um testemunho. Outrossim, a governança se dá sob condições sistêmicas, nas quais a organização cria estruturas internas para gerenciar um complexo portfólio de ativos tangíveis e intangíveis com vistas a realizar entregas de forma mais produtiva.

Na criação de valor para as partes interessadas, é fundamental conceber a gestão estratégica em uma perspectiva integrada, em que cada gestor ou cada unidade de negócio possa oferecer um contributo ao sistema de gestão institucional de forma articulada, e não difusa no tempo e no método. Nessa conjectura, um sistema de gestão consistentemente estruturado é capaz de melhorar a eficácia administrativa e levar à governança. É essencial que a organização seja constituída de uma legitimidade pública movida pelo interesse público, permitindo ao corpo organizativo uma concepção comum sobre a necessidade, quando não, urgência, de a Instituição desenvolver e sustentar capacidades que lhe permitam executar um projeto de futuro coeso e alcançável.

Figura 5 – Mapa Estratégico



Fonte: elaboração própria

Figura 6 - Modelo de Negócios da UFMS



Fonte: elaboração própria

Ciente da nova realidade de governança pública, a UFMS vem incentivando mudanças estruturais e comportamentais, constituindo novos formatos gerenciais permeáveis ao diálogo, à ruptura de paradigmas, ao alcance de resultados e, de forma especial, à aprendizagem organizacional, trabalhando na construção de uma nova cultura institucional. Nessa direção, os gestores têm assumido um papel ativo na consolidação das propostas de desenvolvimento institucional e nos modelos de gestão fortemente alicerçados na proatividade e na autoavaliação; também, as iniciativas envidadas para fortalecer a participação universitária nas estruturas de decisão viabilizam a renovação do significado da cultura organizacional para a visão, a missão e os objetivos institucionais.

Considerando-se que o Planejamento Estratégico é o processo administrativo que estabelece a estrutura metodológica para melhorar os resultados globais da organização, é por ele que as demais áreas, em seus respectivos níveis de comando e decisão, vão delinear os cursos de ação para coordenar o gerenciamento das suas atividades de forma integrada aos três níveis do planejamento: estratégico, tático e operacional. Somente desta maneira a organização pode se transformar em um todo único e eficazmente administrado.

Elaborado para dimensionar o conjunto de metas e ações declaradas pela Instituição no período de cinco anos, o PDI é o documento institucional que descreve a metodologia de trabalho, as diretrizes pedagógicas, estrutura orgânica e jurídica, a missão institucional e os parâmetros de desempenho. Revestido de uma concepção de avaliação crítica, o PDI proporciona o desvelamento das potencialidades e fragilidades da instituição, melhorando sobremaneira a capacidade de realização dos

objetivos, diretrizes e metas estabelecidas.

A Matriz Estratégica (ME) do PDI compreende os objetivos, metas e indicadores de desempenho de todos os campos de atuação universitária, refletindo os esforços que os gestores da UFMS tem empregado na execução de processos e procedimentos mais ajustados com as demandas de todos os estratos da sua comunidade, efetivando a contribuição desta universidade no desenvolvimento das atividades socioeconômicas e ambientais locais, regionais e nacionais, sem prescindir, contudo, da sua função maior que é a disseminação do conhecimento.

No Quadro 8 é apresentada a Matriz Estratégica da UFMS para o PDI 2020-2024 organizada nos Contextos de Gestão Pedagógica e Gestão Administrativa, onde que para cada um dos seis objetivos estratégicos abaixo, são apresentados os indicadores, descrição da forma de cálculo dos mesmos, unidades responsáveis e as metas projetadas para cada indicador por ano:

- Aprimorar o Ensino de Graduação e de Pós-graduação;
- Integrar a Universidade e a Sociedade por meio da Extensão, Cultura, Esporte e Comunicação Científica e Social;
- Promover o Desenvolvimento Estudantil em um Ambiente Inclusivo;
- Qualificar e internacionalizar a pesquisa científica, o desenvolvimento tecnológico, o empreendedorismo e a inovação;
- Consolidar as Práticas de Gestão, de Governança, de **Compliance** e de Sustentabilidade ; e
- Fortalecer o desenvolvimento pessoal em ambiente acolhedor.

Quadro 8 - Matriz Estratégica PDI da UFMS 2020-2024

OBJETIVO	INDICADOR	CÁLCULO	META					UNIDADE GESTORA
			2020	2021	2022	2023	2024	
1. Aprimorar o Ensino de Graduação e da Pós-graduação	1.1 Taxa de diplomação no tempo mínimo dos cursos de graduação	(Número de estudantes diplomados no período mínimo dos cursos no ano/ Quantidade de estudantes ingressantes) x 100	20%	20%	20%	20%	20%	PROGRAD
	1.2 Taxa de sucesso na graduação	(Quantidade de estudantes diplomados no curso no ano/Quantidade de estudantes ingressantes do curso no respectivo ano de ingresso) X 100	49%	50%	52%	56%	60%	PROGRAD
	1.3 Taxa de vagas ociosas na graduação	(Quantidade de vagas ociosas no ano) / (Quantidade de vagas ofertadas pelo curso no ano X a quantidade de anos do curso) x 100	10%	8%	7%	6%	5%	PROGRAD
	1.4 Taxa de retenção na graduação	(Quantidade de estudante do Curso que encontram-se enquadrado em um período inferior do período de posicionamento no Curso/ Quantidade de Estudantes Ativos no Curso) X 100	52%	50%	48%	46%	44%	PROGRAD
	1.5 Taxa de cursos de graduação presenciais com disciplinas EaD	(Quantidade de cursos com pelo menos uma disciplina com alguma carga horária EAD no ano/ Total de cursos) X 100	5%	10%	15%	20%	25%	PROGRAD
	1.6 Índice Médio do conceito CAPES/ MEC dos cursos de Pós-graduação stricto sensu	Somatório dos Conceitos Capes dos cursos de PPGs da UFMS/ Somatório dos cursos de PPGs da UFMS no ano	3,82	3,83	3,90	3,91	3,92	PROPP

OBJETIVO	INDICADOR	CÁLCULO	META					UNIDADE GESTORA
			2020	2021	2022	2023	2024	
1. Aprimorar o Ensino de Graduação e da Pós-graduação	1.7 Taxa de sucesso na pós-graduação stricto sensu	Quantidade de estudantes diplomados na pós-graduação stricto sensu no ano/Quantidade de estudantes ingressantes na pós-graduação stricto sensu no respectivo ano de ingresso)X100	85%	87%	87%	88%	88%	PROPP
	1.8 Taxa de evasão na pós-graduação stricto sensu	Total de estudantes que deveriam se matricular no período/Total de estudantes matriculados no período x 100	5%	4,5%	4%	3,5%	3%	PROPP
	1.9 Taxa de crescimento de estudantes efetivamente matriculados na pós-graduação stricto sensu	[(Total de estudantes da pós-graduação stricto sensu matriculados no ano em curso/ Total estudantes da pós-graduação stricto sensu matriculados no ano anterior) -1] X 100	5%	5%	5%	5%	5%	PROPP
	1.10 Taxa de Teses e Dissertações dos PPGs com Impacto Econômico, Social e Ambiental	Total de Teses/Dissertações dos PPGs com Impacto Econômico, Social e Ambiental /Total de Teses/ Dissertações por ano defendidas na UFMS x 100	5%	10%	15%	20%	25%	PROPP
	1.11 Taxa de crescimento de estudantes efetivamente matriculados nos cursos de pós-graduação lato sensu .	[(Total de estudantes na pós-graduação lato sensu matriculados no ano em curso / Total estudantes de pós-graduação lato sensu matriculados no ano anterior em curso) - 1] X 100	0%	10%	10%	5%	5%	PROECE PROPP

OBJETIVO	INDICADOR	CÁLCULO	META					UNIDADE GESTORA
			2020	2021	2022	2023	2024	
2. Integrar a Universidade e a Sociedade por meio da Extensão, Cultura e Esporte e Comunicação Científica e Social	2.1 Taxa de crescimento de publicações da Editora UFMS	$[(\text{Total de obras publicadas pela Editora UFMS no ano} / \text{Total obras publicadas pela Editora UFMS ano anterior}) - 1] \times 100$	45%	50%	55%	55%	60%	AGECOM
	2.2 Taxa de crescimento nos atendimentos em ações de extensão, cultura e esporte	$[\text{Total de atendimentos de extensão, cultura e esporte no ano em curso} / \text{Total de atendimentos de extensão, cultura e esporte (ano anterior)} - 1] \times 100$	-	5%	10%	5%	5%	PROECE
	2.3 Taxa de interação nas mídias sociais	$[(\text{Total de pessoas que interagem nas plataformas de comunicação da UFMS no ano em curso} / \text{Total de pessoas que interagem nas plataformas de comunicação da UFMS no ano anterior}) - 1] \times 100$	20%	25%	30%	35%	37%	AGECOM
3. Promover o Desenvolvimento Estudantil em um Ambiente Inclusivo	3.1 Taxa de aproveitamento das disciplinas por estudantes beneficiários da assistência estudantil	$(\text{Total de estudantes beneficiários com taxa de aproveitamento das disciplinas superior ou igual a } 0,8 / \text{Total de estudantes beneficiários}) \times 100$	60%	65%	65%	70%	75%	PROAES PROGRAD
	3.2 Taxa de dos estudantes beneficiários por programas da assistência estudantil	$(\text{Total de estudantes beneficiários com renda inferior a } 1,3 \text{ salários mínimos} / \text{Total de estudantes beneficiários}) \times 100$	35%	35%	30%	25%	25%	PROAES PROGRAD
	3.3 Taxa de egressos ativos no mercado de trabalho nos últimos dez anos.	$(\text{Total de egressos ativos no mercado de trabalho nos últimos dez anos} / \text{Total de formados nos últimos dez anos}) \times 100$	60%	65%	70%	70%	75%	PROAES

OBJETIVO	INDICADOR	CÁLCULO	META					UNIDADE GESTORA
			2020	2021	2022	2023	2024	
4. Qualificar e internacionalizar a pesquisa científica, o desenvolvimento tecnológico, o empreendedorismo e a inovação	4.1 Taxa de estudantes de graduação participantes de Programa de Iniciação Científica ou Tecnológica, PET, PIBID, Ligas acadêmicas, Equipes de competição.	Total de estudantes de graduação participantes de Programa de Iniciação Científica ou Tecnológica e outros/Total de estudantes matriculados nos cursos de graduação x 100	5,0%	7,5%	10,0%	12,5%	15%	PROPP PROGRAD
	4.2 Taxa de produção qualificada como A4 ou superior e aquelas em co-autoria com pesquisadores estrangeiros	Total de produções qualificadas como A4 ou superior com coautoria estrangeira dentre os NDPs dos PPGs/ Total de produções qualificadas dentre os NDPs dos PPGs x 100	35%	40%	45%	50%	55%	PROPP
	4.3 Taxa de laboratórios prestadores de serviços científicos e tecnológicos	Total de Laboratórios de Pesquisas Prestadores de Serviços Científicos e Tecnológicos/Total de Laboratórios de Pesquisa da UFMS x 100	10%	15%	20%	25%	30%	PROPP
	4.4 Taxa de projetos de extensão, pesquisa, inovação e desenvolvimento tecnológico com financiamento externo	Total de projetos de pesquisa e de inovação com financiamento externo/Total de projetos de pesquisa e de inovação x 100	17,2%	19%	21%	23%	25%	PROPP PROECE AGINOVA
	4.5 Número de pedidos de patentes, registros de software e transferências depositados no INPI,	Número de pedidos de patente, registros de software e transferências depositados no INPI ano corrente - número de pedidos de patente ano anterior	6	6	6	7	7	AGINOVA
	4.6 Taxa de crescimento de Acordos e Parcerias para Ciência, Tecnologia e Inovação, nacional e internacional	$[(\text{Número de acordos e parcerias no ano corrente} / \text{Número de acordos e parcerias ano anterior}-1)*100]$	20%	20%	15%	15%	15%	AGINOVA

OBJETIVO	INDICADOR	CÁLCULO	META					UNIDADE GESTORA
			2020	2021	2022	2023	2024	
4. Qualificar e internacionalizar a pesquisa científica, o desenvolvimento tecnológico, o empreendedorismo e a inovação	4.7 Número de Empresas e Startups Incubadas no ano corrente	Número de empresas incubadas ano corrente - número de empresas incubadas ano anterior	2	2	2	3	3	AGINOVA
	4.8 Taxa de crescimento de estudantes matriculados na graduação que participam nas Empresas Juniores (EJs) e nos times de empreendedorismo social	$[(\text{Total de alunos que estão atuando nas EJs no ano corrente} / \text{Total de alunos que participam nas EJs no ano anterior}) - 1] \times 100$	25%	25%	15%	10%	10%	AGINOVA
	4.9 Taxa de cursos de graduação com disciplinas com conteúdo de empreendedorismo	$(\text{Total de curso com pelo menos uma disciplina com o conteúdo de empreendedorismo} / \text{Total de cursos de graduação}) \times 100$	35%	45%	55%	65%	70%	PROGRAD AGINOVA
	4.10 Taxa de mobilidade nacional e internacional dos cursos de graduação e de pós-graduação stricto sensu	$(\text{Total de Cursos com pelo menos uma ação de mobilidade internacional ou disciplina em língua estrangeira} / \text{Total de cursos de graduação}) \times 100$	10%	15%	20%	20%	20%	PROGRAD AGINOVA
	4.11 Número de cursos graduação e de pós-graduação com dupla titulação com instituição estrangeira	Total de cursos de graduação com parcerias em dupla diplomação, double degree com instituição estrangeira.	1	2	4	6	10	AGINOVA

OBJETIVO	INDICADOR	CÁLCULO	META					UNIDADE GESTORA
			2020	2021	2022	2023	2024	
5. Consolidar as práticas de gestão, de governança, de compliance e de sustentabilidade	5.1 Taxa de implantação de processos gerenciais de risco	(Total de processos de riscos implantados / Total de processos de riscos definidos para a UFMS) x 100	20%	40%	60%	80%	100%	PROPLAN PROADI PROGEP PROGRAD PROPP PROAES PROECE
	5.2 Taxa de melhoria de infraestrutura física e demais necessidades institucionais	(Total de obras e reformas iniciadas / Total de obras e reformas previstas no plano) x 100	40%	50%	70%	80%	90%	PROADI
	5.3 Taxa de edificações adaptadas para a acessibilidade	(Total de edificações adaptadas/Total de edificações da UFMS) x 100	10%	20%	40%	60%	70%	PROADI
	5.4 Taxa de melhoria da infraestrutura de TI e serviços digitais	(Total de metas realizadas no PDTIC no ano de referência / Total de metas previstas no PDTIC no ano de referência) x 100	70%	75%	80%	85%	85%	AGETIC
	5.5 Taxa de execução de recursos externos oriundos de Termos de Execução Descentralizada-TED ou projetos institucionais com ou sem Fundação de Apoio	(Montante de recursos financeiros executados provenientes de TED no ano /orçamento descentralizado via TED no ano) x 100	10%	20%	30%	40%	50%	PROPLAN
	5.6 Taxa de execução orçamentária de custeio e capital	(Volume de recursos executados/Limite disponibilizado) x 100	97%	98%	99%	100%	100%	PROPLAN
	5.7 Taxa de execução de restos a pagar	(Valor dos restos a pagar processados / Montante inscrito em restos a pagar) x 100	50%	55%	60%	65%	70%	PROPLAN

OBJETIVO	INDICADOR	CÁLCULO	META					UNIDADE GESTORA
			2020	2021	2022	2023	2024	
6. Fortalecer o Desenvolvimento Pessoal em Ambiente Acolhedor	6.1 Taxa de capacitação e qualificação de servidores	$(\text{Total de servidores capacitados} / \text{Total de servidores}) \times 100$	10%	15%	20%	25%	30%	PROGEP PROPP
	6.2 Taxa de servidores beneficiados com ações de saúde ,qualidade de vida e segurança do trabalho	$(\text{Total de servidores beneficiados} / \text{Total de servidores}) \times 100$	40%	42%	45%	47%	50%	PROGEP

Fonte: elaboração própria

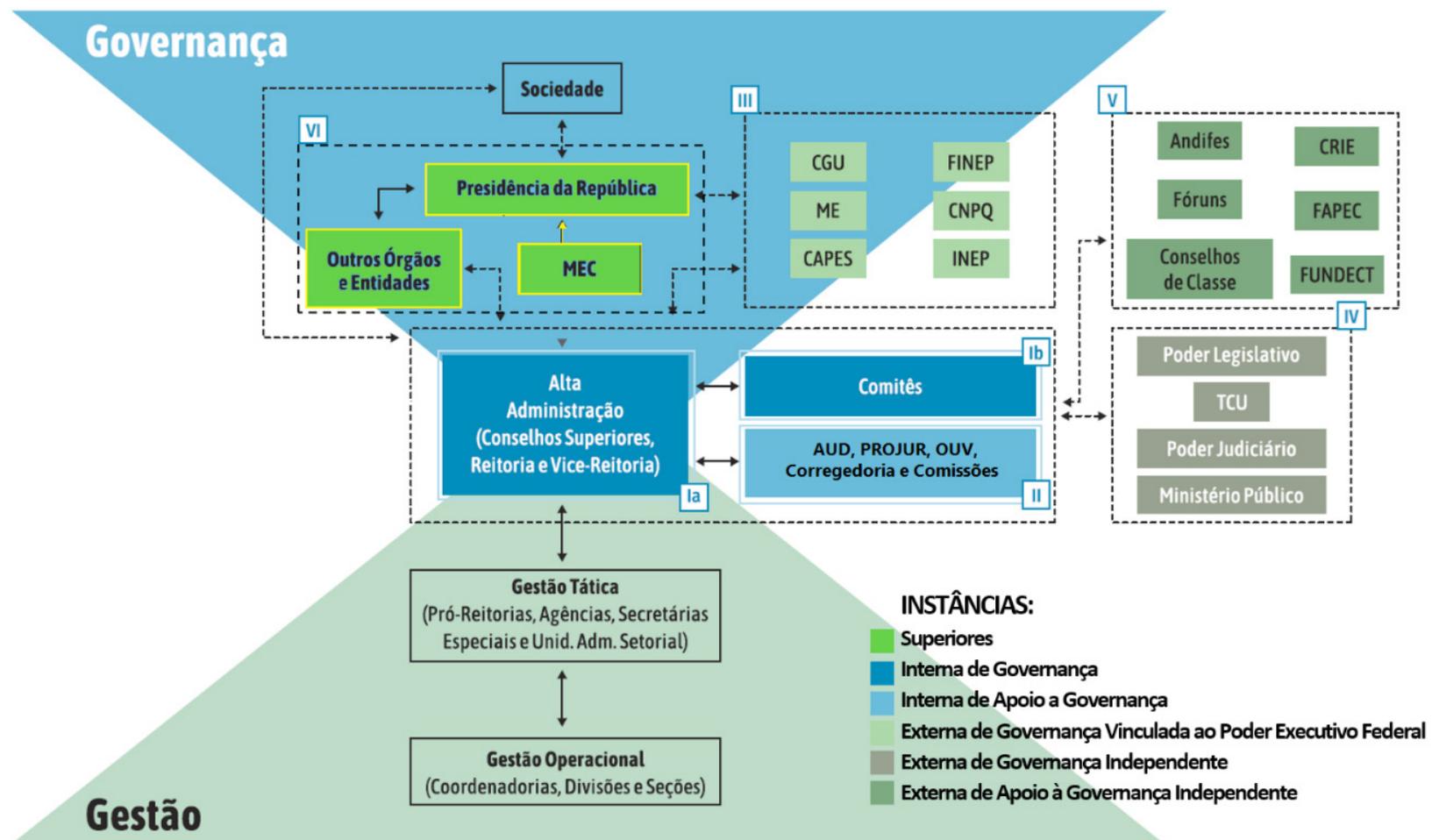
3.2 Governança

A governança pode ser descrita como um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sociedade, alta administração, servidores ou colaboradores e órgãos de controle. Tem como objetivo a definição de ações públicas e a prestação de serviços no interesse da sociedade, com mecanismos de planejamento, estratégia e controle que programam, direcionam e monitoram a atuação da gestão (BRASIL, 2011).

A UFMS estabeleceu um sistema de governança que define de forma harmônica e balanceada os níveis e esferas de atuação dos diversos atores que se articulam para alcançar a boa governança e consequentemente os objetivos. O conhecimento, a distribuição das competências e o poder de decisão dessas instâncias internas e externas de governança possibilitam melhorar o fluxo de trabalho, os procedimentos, as informações que são essenciais para o planejamento, direcionamento, monitoramento e avaliações das ações institucionais.

De acordo com a [Figura 6](#), o sistema de governança apresenta de forma estruturada, os diversos atores que atuam nas funções de Governança e Gestão, no âmbito interno e externo e qual é seu relacionamento. O sistema de governança da UFMS está subdividido da seguinte forma: Ia e Ib – Instância Interna de Governança; II – Instância Interna de Apoio à Governança; III – Instância Externa de Governança vinculada ao poder executivo federal; IV – Instância Externa de Governança Independente; V – Instância Externa de Apoio à Governança Independente; VI – Instâncias Superiores. A estrutura, composição e competências das instâncias internas de governança encontram-se descritas no Estatuto, no Regimento, nas normas e no manual de competências disponíveis no portal www.ufms.br.

Figura 7 – Sistema de Governança da UFMS



Os órgãos que compõem a Instância Interna de Governança, identificadas na Figura com os números Ia e Ib, são responsáveis pela definição, desenvolvimento e condução das políticas e estratégias da UFMS, de forma a melhor atender ao interesse da sociedade. É composta pela Alta Administração, formada pelos Conselhos: Universitário; Diretor; de Graduação; de Pesquisa e Pós-graduação; de Extensão, Cultura e Esporte; e, pela Reitoria e Vice-reitoria. Atuam, também, os seguintes comitês destinados ao assessoramento da Administração em áreas específicas:

- Comitê de Gestão de Integridade, Riscos e Controle Interno (CGIRCI);
- Comitê de Governança Digital (CGD);
- Comitê Permanente de Revalidação e Reconhecimento de Diplomas (CPRRD),
- Comitê de Governança de Bolsas, Auxílios e Retribuição Pecuniária (CGBAR);
- Comitê de Gestão de Inclusão, Internacionalização e Ações Afirmativas (CGIIAF);
- Comitê de Gestão de Espaços Físicos e Acessibilidade (CGEFA);
- Comitê de Gestão de Pessoas (CGP); e
- Comitê de Gestão de Contratações e Logística Sustentável (CGCLOS).

Os órgãos e as comissões que atuam na Instância Interna de Apoio à Governança - II, contribuem e promovem a interlocução entre as partes interessadas, nos âmbitos interno e externo, monitorando e interagindo junto às áreas responsáveis quanto a possíveis riscos e disfunções observadas no âmbito da gestão, dando suporte ao controle da legalidade e legitimidade dos resultados quanto à eficácia, eficiência

e efetividade da gestão orçamentária, financeira e patrimonial, além de outras áreas relevantes em nível estratégico. Para tal, atuam a Auditoria Interna, Procuradoria Jurídica, Ouvidoria e ainda por Comissões e Comitês Permanentes:

- Comissão de Ética Pública (COE)
- Comissão Própria de Avaliação (CPA)
- Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD)
- Comissão Interna de Supervisão (CIS)
- Comissão Permanente de Avaliação de Documentos (CPAD)
- Comissão Permanente de Licitação (CPEL)
- Comissões Setoriais de Avaliação
- Comissões Setoriais de Avaliação de Projetos de Ensino
- Comissões Setoriais de Graduação
- Comissões Setoriais de Extensão
- Comissões Setoriais de Pesquisa
- Comissões Setoriais de Estágio
- Comitê Permanente de Revalidação e Reconhecimento de Diplomas (CPRRD)
- Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP)
- Comissão de Ética no Uso de Animais (CEUA)
- Comissão de Residência Médica (COREME)
- Comissão de Residência Multiprofissional em Saúde (COREMU)
- Comitê Local de Avaliação e Acompanhamento dos grupos do Programa de Educação Tutorial

Na Instância Externa de Governança Vinculada ao Poder Executivo Federal - III, a UFMS se relaciona com os órgãos responsáveis pela fiscalização, pelo controle externo e pela defesa do patrimônio público e incremento da transparência da gestão; pela regulação das atividades desempenhadas pela UFMS, e por outros órgãos de fomento à ciência, tecnologia e inovação e formulação de políticas educacionais. Nesta instância atuam: a CGU – Controladoria Geral da União; o ME - Ministério da Economia; a CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior; a FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos; o CNPQ - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico; e o INEP - O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.

Nas Instâncias Externa de Governança Independente e de Apoio a Governança Independente - IV e V, a UFMS se submete a instâncias externas regulatórias, de fiscalização e julgamento: Poder Legislativo; TCU – Tribunal de Contas da União; Poder Judiciário e Ministério Público; e ainda, a instâncias externas independente como Associações, Fóruns, Conselhos de Classe, fundações de apoio ao ensino, pesquisa e extensão, destacando: ANDIFES - A Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior e fóruns vinculados; Conselhos de Classe; Crie - Conselho de Reitores das Instituições de Ensino Superior de Mato Grosso do Sul; FAPEC - A Fundação de Apoio à Pesquisa, ao Ensino e à Cultura; Fundect – Fundação de apoio ao desenvolvimento do ensino, ciência e tecnologia do estado de Mato Grosso do Sul, e por fim as Instâncias Superiores - VI, que são a Presidência da República; o MEC e Outros Órgãos e Entidades.



3.3 Transparência e divulgação da informação

A Lei federal nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação) estabelece que órgãos e entidades públicas devem divulgar, independentemente de solicitação, informações de interesse geral ou coletivo, exceto as situações especificadas em normativos. Essa comunicação com o público interno e externo é feita tanto para fins de cumprimento de exigências legais (compliance), quanto para tratar e comunicar informações estratégicas e relevantes das áreas econômico-orçamentárias, financeiras, ambientais, tecnológicas, acadêmicas, pessoais, entre outras, e para públicos diversificados.

A disponibilização das informações de forma transparente é um dos mecanismos que fortalecem a democracia, ampliam o exercício da cidadania, inibem a corrupção, geram melhorias na gestão pública, entre outros. Nesse sentido, as novas tecnologias de informação e comunicação (TICs) são poderosos instrumentos que dão celeridade aos processos de comunicação e de relacionamentos com o público, permitindo que a sociedade possa ampliar seu controle social.

O modelo de transparência adotado pela UFMS tem como objetivo a divulgação das informações de forma proativa, sem a necessidade de que os cidadãos requisitem dados e informações da Instituição. A UFMS divulga em seu portal informações que permitem a aproximação da gestão entre seus representantes e a sociedade, por meio da participação social, oportunidade em que os cidadãos poderão acompanhar e participar efetivamente dos atos da gestão relacionados às áreas acadêmica, administrativa e de prestação de serviços à comunidade.

A UFMS adota como política tornar público por meio da Internet, além dos atos oficiais vinculadas a gestão, publicados na rede Boletim Oficial, contendo todos os atos oficiais e as transmissões online de todas as reuniões dos conselhos superiores. Na aba Acesso à Informação no portal da UFMS tem todos os indicadores. Na Carta de Serviços, disponível no portal, são apresentada todas as atividades realizadas pela UFMS e o Relatório Integrado de Gestão com informações sobre a gestão e prestação de contas.

A UFMS compartilha todas as informações sobre suas atividades em diversos canais de comunicação, acompanhando a evolução da comunicação contemporânea e atender principalmente o público jovem: portal Institucional, Mídias Sociais - Facebook, Instagram e Twitter, TV UFMS – Canal 14 da Net, YouTube e Facebook, Assessoria de Imprensa, Divulgação diária de informações institucionais, Rádio Educativa - (99.9). Outros canais de comunicação estão disponíveis ao público: Fale Conosco por meio da Ouvidoria, um canal de comunicação direta entre o cidadão e a Instituição para receber sugestões, solicitações, reclamações, denúncias apresentadas pela comunidade acadêmica e pela sociedade em geral, por meio dos canais:

- Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão e-SIC
- Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal e-OUV
- informações por cartas, telefone, solicitações via setor de protocolo da Instituição e-mails <https://ouvidoria.ufms.br/>)

3.4 Gestão da Tecnologia da Informação

A Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) da UFMS ocorre por meio do Comitê de Governança Digital (CGD), o qual propõe normas e procedimentos internos de forma a aprimorar continuamente os procedimentos e atender aos preceitos legais, especialmente, relacionados a dados abertos, acessibilidade, aprimoramento da governança digital, segurança da informação.

O uso de ferramentas de TIC tem proporcionado ganhos de eficiência, agilidade e produtividade na entrega de serviços para a comunidade acadêmica, bem como a melhoria dos processos existentes e o aumento da transparência nas atividades da UFMS. Consequentemente, a demanda de serviços de TIC tem aumentado expressivamente, e um dos principais desafios vigente passou a ser a gestão de serviços de TIC existentes e a implantação dos novos serviços a serem oferecidos para a comunidade acadêmica. A fim de superá-los, publica-se o Catálogo de Serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação, disponível em <https://agetic.ufms.br/catalogo-servicos/> e diversos instrumentos apoiadores da Governança de TIC.

Nesse sentido, foram definidos e aprovados pelo Conselho Superior da UFMS diretrizes e ações por meio de políticas e planos para a Tecnologia de Informação:

- Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação;
- Plano Anual de Contratações;

- Política de Segurança da Informação e Comunicação (POSIC);
- Política de Gestão de Ativos de Tecnologia da Informação e Comunicação;
- Política de Gestão de Impressão e Digitalização; e
- Normas de Uso de Recursos de Tecnologia da Informação e Comunicação.

O Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) da UFMS, Resolução COUN nº 112/2019, é o instrumento que norteia e acompanha a atuação da área de TIC, define estratégias e o plano de ação para implementá-las. O PDTIC da UFMS é essencial para melhorar os serviços prestados à comunidade acadêmica, melhorando a eficiência dos recursos aplicados em TIC e possui os seguintes princípios e diretrizes:

- atender aos direcionamentos estratégicos da UFMS expressos no PDI;
- manter o alinhamento com as diretrizes do governo federal, contribuindo para o alcance de metas estabelecidas pela Estratégia de Governo Digital (EGD) do SISP;
- adotar normas, práticas e modelos de TIC reconhecidos nacional e internacionalmente, como modelos de governança **Control Objectives for Information and Related Technology** (Cobit); **Information Technology Infrastructure Library** (ITIL); modelo de Melhoria de Processos do Software Brasileiro (MPS.BR); **Project Management Body of Knowledge** (PMBOK); normas de qualidade relacionadas a TIC (NBR/ISO 12.207, ISO/IEC 17.799, NBR/ISO 20.000, NBR/ISO 27002); e Acórdãos emitidos pelo Tribunal de Contas da União (TCU).

O PDTIC atual da UFMS está vigente até 2020 e uma nova versão do mesmo deverá ser elaborada e aprovada para o período de 2021 a 2023. Nesta nova versão serão incorporadas novas legislações e normas técnicas de TIC.

O Plano Anual de Contratações de bens, serviços, obras e soluções de tecnologia da informação e comunicações, no âmbito da UFMS, substituiu o Plano de Contratações de TIC (PCTIC) e permite um planejamento dos recursos de TIC a serem aplicados para o ano subsequente. Esta previsão é essencial para melhoria da gestão de recursos financeiros da instituição.

A Política de Segurança da Informação e Comunicação (POSIC) da UFMS, aprovada por meio de Resolução CD nº 46/2018, tem por objetivo:

- assegurar a confidencialidade, a integridade, a autenticidade, o não repúdio e a disponibilidade dos dados e das informações tratadas e classificadas;
- eliminar a dependência externa em relação a sistemas, equipamentos, dispositivos e atividades vinculadas à segurança dos sistemas de informação; acompanhando, em âmbito nacional e internacional, a evolução doutrinária e tecnológica das atividades inerentes à Segurança da Informação;
- elaborar e implementar programas destinados à conscientização e à capacitação dos recursos humanos e da comunidade acadêmica, visando garantir a Segurança da Informação;
- promover as ações necessárias à implementação, regulamentação e manutenção de matérias afetas à segurança da informação, assim como aferir o nível de segurança dos respectivos sistemas de

informação;

- promover o intercâmbio científico-tecnológico entre os órgãos e as entidades da Administração Pública Federal e as instituições públicas e privadas, sobre as atividades de Segurança da Informação; e
- estabelecer normas relativas à implementação dos Sistemas de Segurança da Informação, com vistas a garantir a sua interoperabilidade e a obtenção dos níveis de segurança desejados, assim como assegurar a permanente disponibilidade dos dados e das informações de interesse da Administração Pública Federal.

A Política de Gestão de Ativos de Tecnologia da Informação e Comunicação, aprovada pela Resolução nº 107/2019, tem como objetivo implantar a gestão de softwares e hardwares a fim de criar procedimentos capazes de garantir a disponibilidade e a integridade dos ativos em uso para que a entrega dos serviços seja adequadamente controlada, com informações precisas, confiáveis e disponíveis e ainda:

- estabelecer padrões para assegurar que os ativos de TIC da UFMS sejam devidamente identificados, controlados e zelados por todo o seu ciclo de vida;
- definir responsabilidades apropriadas para proteção e divulgação da gestão dos ativos de TIC por meio do estabelecimento e manutenção de inventários, garantindo a Segurança da Informação e o atendimento às legislações, normas e boas práticas recomendadas;
- certificar de que a utilização dos ativos de TIC proporciona valor com custo ideal, se operacionais, aptos para uso, se contabilizados e fisicamente protegidos e se são fundamentais para suportar a

capacidade de serviços institucionais;

- identificar, controlar, registrar, reportar, auditar e verificar os serviços e itens de configuração, componentes e os atributos e os relacionamentos dos ativos de TIC; e
- gerenciar e proteger a integridade dos itens de configuração por meio do ciclo de vida do serviço alinhado com o processo de gerenciamento de mudanças visando assegurar que somente componentes autorizados sejam usados e somente mudanças autorizadas, sejam executadas.

A Política de Gestão de Impressão e Digitalização da UFMS, aprovada por meio de Resolução COUN nº 105/2019, tem por objetivo regulamentar o serviço de impressão na UFMS, visando a redução de custos e melhoria na gestão deste serviço.

As normas de Uso de Recursos de Tecnologia da Informação e Comunicação da UFMS, aprovadas pela Resolução nº 61/2018, estabelece que os recursos e serviços de TIC devem ser utilizados de maneira responsável, de acordo com os objetivos de ensino, pesquisa, extensão e de gestão da UFMS.

3.5 Gestão de Pessoas

A Política de Gestão de Pessoas da UFMS define um conjunto de estratégias ou políticas específicas para gestão da equipe de servidores, com objetivo de atingir a excelência, maximizar a satisfação no ambiente de trabalho e alcançar a missão institucional. É operacionalizada por meio das políticas de recrutamento e seleção, cadastro e pagamento, desenvolvimento profissional, gestão do desempenho, qualidade de vida e bem-estar no

trabalho.

No Recrutamento e Seleção de Pessoas as ações objetivam a busca por servidores, por meio de concursos públicos ou processos de remoção, com atitudes pessoais, conhecimento, competência e habilidades alinhados aos valores institucionais da UFMS, que atuem de forma ética, íntegra e responsável, buscando continuamente a colaboração, melhoria, inovação e excelência para o fortalecimento institucional, adotando-se como diretrizes estratégicas:

- dimensionar a força de trabalho a partir de matriz que considere: a escassez de força de trabalho das unidades, as competências requeridas e os objetivos estratégicos da Instituição; e estruturar a recomposição ideal do quadro de pessoal, para promoção de um ambiente de comprometimento com o trabalho específico e integradas a missão da UFMS;



- estruturar processos de seleção que adotem critérios capazes de selecionar, por meio de provas de diferentes naturezas e de conteúdos descritivos e práticos, os perfis profissionais compatíveis com as necessidades da UFMS; e
- orientar processos de movimentação interna a partir da convergência entre critérios, interesse da Instituição e interesses individuais, com transparência na divulgação.

Na Política de Qualidade de Vida e Bem-Estar as ações tem como objetivo à melhoria da satisfação em integrar a equipe de servidores da UFMS, motivação, prevenção de saúde e segurança do trabalho, em atendimento aos requisitos legais, nesta linha adota-se como estratégias:

- assegurar recursos e celebrar parcerias para ações dos programas de prevenção e promoção à saúde ocupacional;
- desenvolver ações e programas baseado nas condições de trabalho, satisfação e motivação dos servidores, destacando-se o programa EU RESPEITO, que visam à melhoria da qualidade de vida e bem-estar no trabalho, desde o ingresso até a aposentadoria, com ênfase nas relações de reciprocidade entre servidor e organização; e
- promover orientações e avaliações técnicas nos ambientes organizacionais visando à segurança do trabalho.

Na política de Qualificação e Capacitação Profissional, ações são desenvolvidas para a capacitação e de fomento a qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento da competência institucional, por meio do desenvolvimento de competências e habilidades

individuais e em equipe, sendo adotadas como como estratégias Proceder, de forma sistemática, o levantamento das necessidades institucionais, para planejamento da capacitação e qualificação dos servidores por meio da gestão por competências, com ênfase no funcionamento da instituição, tendo como resultado o Programa Anual de Capacitação e Qualificação;

- estabelecer relações de parceria e cooperação técnica com universidades, instituições de ensino, entidades, órgãos públicos e iniciativa privada, de forma a agregar experiências de diferentes naturezas e suprir as demandas de capacitação dos servidores;
- estimular a prática da instrutória interna, por meio das atuações como facilitador, multiplicador e orientador, para o compartilhamento de todo conhecimento, em particular aqueles patrocinados pela Instituição;
- valorizar a amplitude de participação nos eventos de capacitação, respeitadas as especificidades; e
- valorizar o acesso dos servidores aos programas de capacitação para gestão para fortalecer o processo de sucessão.

Na Política de Gestão de Desempenho são adotadas ações para promoção do desenvolvimento, do reconhecimento e da avaliação das carreiras de Técnico-Administrativa em Educação e do Magistério Superior, destacando-se como diretrizes:

- adotar ferramentas de gestão apropriadas para os procedimentos de avaliações de desempenho funcional dos servidores da Carreira Técnico-Administrativa em Educação e da Carreira do Magistério Superior, assegurando reconhecimento do desempenho, condições

para feedback da avaliação e proporcionando orientação quanto ao desenvolvimento profissional contínuo dos servidores;

- executar os procedimentos de desenvolvimento na Carreira do PCCTAE, dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação e da Carreira do Magistério Superior, como forma de valorização e reconhecimento do servidor;
- propor a revisão e aprimoramento das normas e procedimentos relativos ao desenvolvimento e avaliação funcional das Carreiras do PCCTAE e do Magistério Superior para aprimoramento institucional e atendimento a missão da UFMS;
- propor ações de reconhecimento aos servidores que demonstrem elevado tempo de serviço e exímia aplicação do conhecimento, competências e habilidades em prol do desenvolvimento da UFMS;
- promover o controle e atualizações dos dados funcionais dos servidores ativos, inativos e pensionistas e de seus dependentes;
- prestar informações relativas à situação funcional de servidores com base no quadro demonstrativo de lotação de pessoal;
- aplicar a legislação trabalhista e previdenciária, dando cumprimento financeiro aos direitos e deveres dos servidores e pensionistas; e
- desenvolver procedimentos buscando instrumentos de revisão e aperfeiçoamento para ações periódicas relacionadas à carreira e à remuneração.

A Política de Gestão de Pessoas será avaliada por meio do acompanhamento dos indicadores definidos no PDI da UFMS, o que proporciona a análise do desempenho da política e evolução, com vistas aos controles exigidos, à comunicação e à evolução contínua da Instituição.

3.5.1 Corpo Docente

O corpo docente da UFMS é constituído por Professores das Carreiras do Magistério Superior, cujo ingresso ocorre mediante aprovação em concurso público de provas e títulos, observando-se os critérios e requisitos definidos na Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, na Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, e no Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019.

A Lei nº 12.772/2012 dispõe que o ingresso na carreira deve ocorrer sempre no primeiro nível de vencimento da Classe A, além de estabelecer a criação de cargos isolados de provimento efetivo, de nível superior, de Professor Titular-Livre do Magistério Superior. A Carreira do Magistério Superior encontra-se composta pelas seguintes classes:

Quadro 9 - Carreira do Magistério Superior

CARGO	CLASSE	DENOMINAÇÃO
Professor de Magistério Superior	E	TITULAR
	D	ASSOCIADO
	C	ADJUNTO
	B	ASSISTENTE
	A	ADJUNTO A – se Doutor
		ASSISTENTE A – se Mestre
	AUXILIAR – se Graduado ou Especialista	

Fonte: Lei 12.772/2012

O Decreto nº 7.485, de 18 de maio de 2011, instituiu em cada Universidade Federal, como instrumento de gestão administrativa de pessoal, um banco de professores-equivalentes correspondendo à soma dos professores de 3º Grau efetivos e substitutos em exercício nas universidades. Como referência para cada professor-equivalente, foi tomado por base o Professor Adjunto, Nível I, no regime de trabalho de quarenta horas semanais. De acordo com a norma, é facultado às instituições de ensino superior, observando os limites do banco de professor-equivalente definidos no quadro, a realização de concurso público e provimento de cargos de professor de 3º Grau e a contratação de professor substituto, observando o disposto na Lei nº 8.745, de 09 de dezembro de 1993. Para 2019 o valor do banco de professores equivalentes da UFMS é de 2.808,12.

No Plano de Carreiras e Cargos do Magistério Superior, a mudança de um nível para outro dentro da classe é chamada de progressão e ocorre após o interstício de 02 anos, mediante avaliação de desempenho das atividades de ensino, pesquisa e extensão. A promoção na Carreira Docente é a passagem do professor de uma classe para outra subsequente e ocorre levando-se em consideração tempo de serviço, avaliação da chefia imediata e produção acadêmica. A Aceleração da Promoção é passagem do professor para outra classe mediante a apresentação de diploma de Mestrado ou doutorado, independente da data-base, desde que o servidor já tenha sido aprovado no Estágio Probatório. Abaixo, o detalhamento do quadro de pessoal docente conforme a classe.

Quadro 10 - Evolução do quantitativo de Professores por Classe

Classe	2015	2016	2017	2018	2019
Auxiliar	48	44	33	38	44
Assistente A	123	137	72	39	20
Adjunto A	137	188	142	181	187
Assistente	130	93	112	126	123
Adjunto	568	579	633	622	632
Associado	243	279	326	337	350
Titular	70	79	82	93	87
Titular Livre	-	-	1	2	2
Total	1319	1399	1401	1438	1445

Fonte: SGP/UFMS

No cumprimento de sua missão institucional, a UFMS tem desenvolvido uma política que valoriza a qualificação do capital humano, priorizando a contratação de professores com a titulação de doutorado, excetuando-se os casos devidamente justificados, além de buscar a contínua qualificação dos professores, visando à qualidade das atividades acadêmicas e à melhoria do desempenho do papel professor.

O incentivo à qualificação docente, proporcionada ao servidor para obtenção de títulos *stricto sensu*, propiciará a ascensão em seu Plano de Carreira. O afastamento do professor é concedido de forma integral, sendo desvinculado de todas as atividades acadêmicas, para dedicar-se exclusivamente à sua qualificação. A seguir, o detalhamento do quadro de pessoal docente segundo a titulação acadêmica.

Quadro 11 - Professores por Titulação

Titulação	2015	2016	2017	2018	2019
Graduação	6	6	4	1	1
Especialização	57	55	48	54	61
Mestrado	413	381	345	301	248
Doutorado	843	957	1004	1082	1135
Total	1319	1399	1401	1438	1445

Fonte: SGP/UFMS

Os professores integrantes da Carreira do Magistério Superior estão submetidos aos seguintes regimes de trabalho: a) Dedicção Exclusiva – DE, com obrigação de prestar 40 horas semanais de trabalho, em dois turnos diários completos; b) Tempo Integral de 40 horas semanais de trabalho, em dois turnos diários completos, em caráter excepcional; e, c) Tempo Parcial de 20 horas semanais de trabalho. A seguir, a discriminação do quadro de pessoal professor segundo a carga horária trabalhista.

Quadro 12 - Professores por Regime de Trabalho

Regime Trabalho	2015	2016	2017	2018	2019
20 horas/semanais	82	93	92	92	104
40 horas/semanais	47	46	44	42	39
Dedicção Exclusiva	1190	1260	1265	1304	1302
Total	1319	1399	1401	1438	1445

Fonte: SGP/UFMS



3.5.2 Corpo Técnico-Administrativo

A carreira técnico-administrativa em Educação das Instituições Federais de Ensino é regida pela Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 e pelo Plano de Carreira dos Cargos Técnico em Educação (PCCTAE), Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, sendo composta por cinco níveis: Nível A – Nível de Apoio; Nível B – Nível de Apoio; Nível C – Nível Intermediário; Nível D – Nível Médio ou Técnico especializado; e Nível E – Nível Superior. O critério de seleção e provimento se dá por meio de habilitação em concurso público de provas ou de provas e títulos, obedecidos a ordem de classificação e o prazo de sua validade, conforme dispõe o Art. 19 da Lei nº 8.112/1990. Abaixo o quadro dos servidores técnicos administrativos, segundo o nível.

Quadro 13 - Relação de Técnicos-Administrativo por Nível de Classificação

Nível	2015	2016	2017	2018	2019
A	84	86	72	62	49
B	106	107	90	77	63
C	415	401	368	354	322
D	912	937	901	941	932
E	516	522	506	516	522
Total	2033	2053	1937	1950	1888

Fonte: SGP/UFMS

Os servidores cumprem jornada de trabalho fixada nos respectivos cargos, respeitada a duração máxima do trabalho semanal de quarenta horas e observados os limites mínimo e máximo de seis horas e oito horas diárias, conforme legislação vigente, com exceção dos cargos em que há previsão legal de regime de trabalho específico, como o de 20, 24, 25 e 30 horas semanais. O quadro de técnicos-administrativos por carga é apresentado a seguir:

Quadro 14 - Técnicos-Administrativos por Carga Horária

Ano	20h	24h	25h	30h	40h	Total
2015	46	25	6	7	1949	2.033
2016	42	20	6	7	1978	2.053
2017	38	19	5	7	1868	1.937
2018	43	19	5	7	1876	1.950
2019	46	19	5	8	1810	1.888

Fonte: SGP/UFMS

Além dos cinco níveis de Classificação – A, B, C, D, e E, a carreira técnico-administrativa também possui quatro níveis de Capacitação – I, II, III e IV. A Progressão por Capacitação Profissional é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de 18 (dezoito) meses, nos termos da tabela constante do Anexo III da Lei nº 11.091/2005. A evolução dos níveis de capacitação dos servidores técnico-administrativos da UFMS é mostrada no quadro a seguir:

Quadro 15 - Técnicos-Administrativos por Classe e Nível de Capacitação

Nível Classificação	2016				2017				2018				2019			
	I	II	III	IV												
A	0	3	11	72	0	3	7	62	1	2	6	53	0	2	5	42
B	1	9	14	83	1	6	9	74	1	5	8	63	1	4	6	52
C	52	25	70	254	35	23	58	252	39	28	48	239	32	17	45	228
D	208	185	179	364	153	149	194	404	157	168	179	436	147	142	186	456
E	111	78	99	234	104	64	95	243	101	69	85	261	103	62	69	288
Total	372	300	373	1007	293	245	363	1035	299	272	326	1052	283	227	311	1066

Fonte: SGP/UFMS

Na Carreira Técnico-administrativa existe também o Incentivo à Qualificação que é instituído ao servidor que possui educação formal superior ao exigido para o cargo que ocupa.

Quadro 16 - Servidores técnicos ativos com Incentivo de Qualificação por Nível de Classificação

Nível	2015	2016	2017	2018	2019
A	70	67	58	52	42
B	97	91	77	65	58
C	370	361	335	328	301
D	700	749	747	798	808
E	463	484	463	475	488
Total	1700	1752	1680	1718	1697

Fonte: SGP/UFMS



3.5.3 Recomposição da Força de Trabalho

Um levantamento realizado pela UFMS verificou grande defasagem da força de trabalho da UFMS. Nos últimos cinco anos, ocorreram 115 aposentadorias de técnico-administrativos ocupantes de cargos dos Níveis A e B e 133 servidores ocupantes dos Nível C. Os cargos de classe A e B estão praticamente todos extintos, já os cargos de classe C, estão em processo de extinção, e para alguns estão vedados a abertura de concurso público, conforme Decreto nº 9.262, de 09/01/2018. Ainda em 2019, a relatório da área de gestão de pessoas apontou que 339 servidores, sendo 85 servidores da carreira docente e 254 da carreira técnico-administrativo já poderiam ter se aposentado, o que certamente, gera incertezas quanto a reposição dos cargos.

Em 2019, foram realizados dois Concursos Públicos para a Carreira de Professor do Magistério Superior e um para a Carreira Técnico-Administrativa, sendo nomeados, 80 professores e 82 técnico-administrativos, e foram publicados dois editais de Concurso Público, para a Carreira Docente e para Carreira Técnico-Administrativa. A UFMS busca junto aos órgãos superiores autorização não apenas a reposição das vagas ocorridas, mas também a ampliação do quadro e da força de trabalho.

3.6 Infraestrutura Física

O processo de expansão das atividades da Universidade, impulsionado pelo Programa de Expansão do Sistema Federal de Educação Superior, se refletiu também, na infraestrutura física e na tecnologia de informação as quais foram incrementadas para atender a demanda do ensino, pesquisa e extensão.

Para gerenciar um espaço territorial da de 7,2 milhões de m² e uma área construída de 280 mil m², localizados nas cidades de Campo Grande, Aquidauana, Bonito, Chapadão do Sul, Corumbá, Coxim, Miranda, Naviraí, Nova Andradina, Paranaíba, Ponta Porã, Três Lagoas, Terenos, a UFMS constituiu o Comitê de Gestão de Espaços Físicos e Acessibilidade para atuar na identificação das demandas, planejamento, deliberação, proposições de normas e ações visando a melhoria da gestão de uso, manutenção e conservação da infraestrutura física.

A política de infraestrutura física da UFMS se volta à atividade fim, buscando o devido suporte na atividade meio, visando exclusivamente o melhor atendimento da comunidade universitária em todos os aspectos, analisando os resultados das ações efetivadas e buscando melhorias nos processos em desenvolvimento. Dentre as necessidades da comunidade acadêmica, no que diz respeito à adequação e à qualificação da infraestrutura, merece destaque a questão da acessibilidade. Proporcionar a máxima autonomia de estudantes e servidores é um compromisso assumido pela UFMS, tornando democrático o acesso aos seus ambientes, ampliando e facilitando os processos de inclusão.

De um modo geral a infraestrutura da UFMS veem passando, nos últimos anos, por um processo de reformas e revitalização visando atender a legislação, em relação a acessibilidade, segurança, conectividade, economicidade e outras adaptações necessárias para propiciar condições adequadas de uso. Essas adequações estão sendo realizadas anualmente com base na disponibilização de recursos orçamentários e financeiros. Além das instalações acadêmicas detalhadas no quadro a seguir, a infraestrutura física da UFMS conta também com diversos outros prédios e instalações, que proporcionam a realização de atividades acadêmicas e administrativas, atendendo as comunidades interna e externa e contribuindo para a realização da missão institucional, como o Teatro Glauce Rocha, o Estádio Pedro Pedrossian, os Complexos Multiusos e esportivos, os prédios administrativos, o Hospital Veterinário, as Clínicas de Atendimento, entre outros.

Na constante busca pelo aperfeiçoamento do desempenho acadêmico, a UFMS reconhece que uma infraestrutura moderna e adequada é um fator relevante para o aprendizado e a satisfação dos estudantes, sendo certo que os investimentos em expansão na infraestrutura dos ambientes de ensino, pesquisa e extensão têm sido colocados como uma prioridade para o desenvolvimento da própria instituição. Com efeito, esforços estão sendo envidados para garantir à UFMS um crescimento que produza reflexos na qualidade da formação dos estudantes e na capacidade gerencial de alocação do investimento público. A seguir, demonstrativo da expansão na infraestrutura acadêmica e, respectivamente, da infraestrutura física geral.

Quadro 17 - Expansão da infraestrutura física

DESCRIÇÃO DA OBRA	MUNICÍPIOS	SITUAÇÃO
Ampliação do Restaurante Universitário - Etapa 4 - Campo Grande	Campo Grande	Em execução
Complexo da Música - Campo Grande	Campo Grande	Em execução
Complexo Multiuso – FADIR	Campo Grande	Em execução
Complexo Multiuso – FAMEZ	Campo Grande	Em execução
Complexo Multiuso - Medicina Veterinária – CPAR	Paranaíba	Em execução
Elevadores para atender prédios da UFMS	Campo Grande	Em execução
Fábrica Software – FACOM	Campo Grande	Em execução
Implantação da Clínica Escola – CPTL	Três Lagoas	Em execução
Implantação de Pontos de Ônibus Sustentáveis	Campo Grande	Em execução
Mercado Escola - Etapa II - Campo Grande	Campo Grande	Em execução
Mercado Escola - Etapa III - Campo Grande	Campo Grande	Em execução
Modernização do Ginásio Moreninho	Campo Grande	Em execução
Centro de pesquisa em Ciências Humanas - FAALC	Campo Grande	Em execução
Ampliação do Restaurante Universitário – CPTL	Três Lagoas	Em execução

DESCRIÇÃO DA OBRA	MUNICÍPIOS	SITUAÇÃO
Implantação de Usina de Energia Fotovoltaica - Universidade Sustentável	Campo Grande	Em execução
Parque da Ciência	Campo Grande	Em execução
Implantação de Usina de Energia Fotovoltaica - CPTL	Três Lagoas	Em Planejamento
Centro de Vivência e Empreendedorismo	Campo Grande	Em planejamento
Complexo Multiuso - CPTL	Três Lagoas	Em planejamento
Ampliação da Casa da Ciência	Campo Grande	Em planejamento
Ampliação e melhoria na infraestrutura da rede dados e wifi da UFMS	Sede e Campus	Em planejamento
Cercamento, Subestação e Castelo D'Água na Fazenda Escola - CPAR	Paranaíba	Em planejamento
Drenagem de Águas Pluviais Setor 02 - Campo Grande - MS	Campo Grande	Em planejamento
Drenagem de Águas Pluviais do CPTL	Três Lagoas	Em Planejamento
Guaritas para entradas CPTL	Três Lagoas	Em planejamento
Guaritas para entradas setores 3 e 4 de Campo Grande	Campo Grande	Em planejamento
Implantação da Pista de Ideias em Campo Grande	Campo Grande	Em planejamento
Modernização da Base de Estudos do Pantanal	Corumbá	Em planejamento

DESCRIÇÃO DA OBRA	MUNICÍPIOS	SITUAÇÃO
Modernização do Complexo da Agência de Comunicação Social e Científica	Campo Grande	Em planejamento
Modernização e Ampliação do Laboratório de Práticas Jurídicas - FADIR	Campo Grande	Em planejamento
Modernização e Ampliação da Academia Escola em Campo Grande	Campo Grande	Em planejamento
Museu de Ciência e Tecnologia	Campo Grande	Em planejamento
Parque Tecnológico	Campo Grande	Em planejamento
Passarela de acesso das salas de aulas ao Restaurante Universitário	Campo Grande	Em planejamento
Passarela entre os Blocos da UFMS	Campo Grande	Em planejamento
Rampa de Acesso do Complexo à Aginova	Campo Grande	Em planejamento
Adequação de espaço e melhorias do Complexo de Empreendedorismo e Inovação-AGINOVA	Campo Grande	Em planejamento
Reforma do Estádio de Futebol Morenã	Campo Grande	Em planejamento
Reforma do Teto do Corredor Central - Campo Grande	Campo Grande	Em planejamento
Reforma e Adequação do Teatro Glaucê Rocha	Campo Grande	Em planejamento

DESCRIÇÃO DA OBRA	MUNICÍPIOS	SITUAÇÃO
Revitalização do estacionamento CPCS, CPPP, CPNA, CPAN, CPNV, CPTL e Campo Grande	Em 7 municípios	Em planejamento
Ampliação da Brinquedoteca em Campo Grande	Campo Grande	Em estudo de viabilidade
Complexo Multiuso de Saúde – INISA	Campo Grande	Em estudo de viabilidade
Complexo Multiuso de Artes, Letras, Música e Comunicação - FAALC	Campo Grande	Em estudo de viabilidade
Complexo Multiuso de Clínicas – FAODO	Campo Grande	Em estudo de viabilidade
Espaço poliesportivo nos Campus	Campus	Em estudo de viabilidade
Galpão para abrigo de máquinas agrícolas – CPCS	Chapadão do Sul	Em estudo de viabilidade
Implantação de Sistema de Tratamento de Água e Esgoto Universidade Sustentável	Campo Grande	Em estudo de viabilidade
Laboratório Multiusuário de Biotecnologia	Campo Grande	Em estudo de viabilidade
Laboratório Multiusuário de Ciência, Tecnologia e Inovação em Materiais	Campo Grande	Em estudo de viabilidade
Modernização do Alojamento e da Cozinha na Fazenda Escola	Terenos	Em estudo de viabilidade
Modernização dos laboratórios e salas de aula da FAODO	Campo Grande	Em estudo de viabilidade

DESCRIÇÃO DA OBRA	MUNICÍPIOS	SITUAÇÃO
Modernização dos laboratório e salas de aula da FACH	Campo Grande	Em estudo de viabilidade
Modernização dos laboratórios e salas de aula da CPCX	Campo Grande	Em estudo de viabilidade
Modernização dos laboratórios e salas de aula da ESAN	Campo Grande	Em estudo de viabilidade
Modernização dos laboratórios e salas de aula da FAALC	Campo Grande	Em estudo de viabilidade
Modernização dos laboratórios e salas de aula da FACFAN	Campo Grande	Em estudo de viabilidade
Modernização dos laboratórios e salas de aula da FAED	Campo Grande	Em estudo de viabilidade
Modernização dos laboratórios e salas de aula da FAENG	Campo Grande	Em estudo de viabilidade
Modernização dos laboratórios e salas de aula da FAMED	Campo Grande	Em estudo de viabilidade
Modernização dos laboratórios e salas de aula do CPAN	Corumbá	Em estudo de viabilidade
Modernização dos laboratórios e salas de aula do CPAQ	Aquidauana	Em estudo de viabilidade
Modernização dos laboratórios e salas de aula do CPAR	Paranaíba	Em estudo de viabilidade
Modernização dos laboratórios e salas de aula do CPCS	Chapadão do SUL	Em estudo de viabilidade
Modernização dos laboratórios e salas de aula do CPNA	Nova Andradina	Em estudo de viabilidade
Modernização dos laboratórios e salas de aula do CPNV	Naviraí	Em estudo de viabilidade

DESCRIÇÃO DA OBRA	MUNICÍPIOS	SITUAÇÃO
Modernização dos laboratórios e salas de aula do CPPP	Ponta Porã	Em estudo de viabilidade
Modernização dos laboratórios e salas de aula do CPTL	Três Lagoas	Em estudo de viabilidade
Modernização dos laboratórios e salas de aula do FACOM	Campo Grande	Em estudo de viabilidade
Modernização dos laboratórios e salas de aula do FADIR	Campo Grande	Em estudo de viabilidade
Modernização dos laboratórios e salas de aula do FAMEZ	Campo Grande	Em estudo de viabilidade
Modernização dos laboratórios e salas de aula do INBIO	Campo Grande	Em estudo de viabilidade
Modernização dos laboratórios e salas de aula do INFI	Campo Grande	Em estudo de viabilidade
Modernização dos laboratórios e salas de aula do INISA	Campo Grande	Em estudo de viabilidade
Modernização dos laboratórios e salas de aula do INMA	Campo Grande	Em estudo de viabilidade
Modernização dos laboratórios e salas de aula do INMA	Campo Grande	Em estudo de viabilidade
Modernização dos laboratórios e salas de aula do INQUI	Campo Grande	Em estudo de viabilidade
Revitalização do Lago do Amor em Campo Grande	Campo Grande	Em estudo de viabilidade

Fonte: PROADI, PROPLAN e RTR



Quadro 18 - Infraestrutura física geral existente na área acadêmica

UNIDADE	ÁREA CONSTRUÍDA (M²)	Acessibilidade (QUANTITATIVO)					Instalações Gerais (QUANTITATIVO)											Tecnologia da Informação				
		Piso Tátil (sim ou não)	Elevador	Banheiro Adaptado	Rampas de Acesso	Outros (Citar) ⁵	Auditório/ Anfiteatro (nº de assentos)	Banheiro Comum	Depósitos diversos	Laboratórios	Oficinas	Refeitórios, copa e cantinas	Quantitativo de Salas de aula			Gabinetes Administrativos	Gabinetes de professores	Outros (Citar) ⁶	Cabearmento Estruturado (locais)	Internet Sem Fio (locais)	Salas de videoconferência (QTDE)	Outros (Citar) ⁷
													Até 30 Estudantes	De 31 a 60 Estudantes	Mais de 60 Estudantes							
CPAN	17.848,05	14	4	13	18	0	628	33	8	87	1	6	7	23	1	40	26	0	24	25	2	0
CPAQ	10.019,13	0	0	3	5	0	390	13	4	33	0	2	3	14	0	10	21	0	5	5	1	1
CPAR	3.709,19	3	1	8	0	0	109	27	2	6	0	2	0	15	0	12	14	3	4	4	1	1
CPCS	3.155,12	0	0	5	2	0	90	7	9	28	1	3	2	5	2	6	24	0	4	3	1	0
CPCX	3.003,29	0	0	5	1	0	0	11	1	13	0	3	0	13	0	2	15	0	4	4	1	0
CPNA	2.977,00	1	1	6	2	0	116	7	1	2	0	3	2	15	0	6	2	4	3	4	0	0
CPNV	3.078,37	0	1	4	2	0	116	4	3	3	0	2	0	14	0	5	9	2	3	2	0	0
CPPP	2.989,78	0	0	4	3	0	199	7	6	8	0	3	0	6	2	13	12	5	3	7	1	0
CPTL	20.007,57	0	4	36	16	0	739	19	4	57	0	7	1	41	6	21	86	0	17	13	3	4
ESAN	3.600,30	0	0	2	0	0	120	6	3	2	0	2	1	12	2	6	20	6	3	3	1	0
FAALC	5774,08	6	1	10	9	0	278	25	6	30	0	7	6	10	1	15	33	9	10	8	1	0
FACFAN	7204,55	3	3	5	5	0	2	12	9	85	0	10	2	3	0	8	12	0	9	9	1	0
FACH	2.043,34	1	0	3	2	0	0	20	2	4	0	6	7	0	0	13	24	2	4	4	0	0
FACOM	6.091,74	1	1	6	1	0	160	6	3	20	0	2	0	3	5	3	32	0	1	1	1	0
FADIR	1.881,50	3	1	4	1	0	2	7	5	1	0	2	0	0	6	9	3	0	4	4	0	0
FAED	2.260,34	0	0	0	0	0	0	0	0	22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FAENG	11.397,00	2	1	3	6	0	1	25	5	49	0	9	3	5	4	23	64	0	9	9	1	0
FAMED	4.939,91	1	2	11	1	0	2	12	4	10	0	3	13	12	2	17	3	3	0	0	0	0

UNIDADE	ÁREA CONSTRUÍDA (M²)	Acessibilidade (QUANTITATIVO)					Instalações Gerais (QUANTITATIVO)											Tecnologia da Informação				
		Piso Tátil (sim ou não)	Elevador	Banheiro Adaptado	Rampas de Acesso	Outros (Citar) ⁵	Auditório/ Anfiteatro (nº de assentos)	Banheiro Comum	Depósitos diversos	Laboratórios	Oficinas	Refeitórios, copa e cantinas	Quantitativo de Salas de aula			Gabinetes Administrativos	Gabinetes de professores	Outros (Citar) ⁶	Cabearmento Estruturado (locais)	Internet Sem Fio (locais)	Salas de videoconferência (QTDE)	Outros (Citar) ⁷
													Até 30 Estudantes	De 31 a 60 Estudantes	Mais de 60 Estudantes							
FAMEZ	11786,73	0	0	3	7	0	113	46	2	52	1	8	2	13	2	10	28	6	17	21	1	0
FAODO	4.749,58	1	1	8	5	0	120	28	1	22	0	4	2	2	0	4	10	11	3	3	1	0
INBIO	8378,64	3	1	13	10	3	170	27	17	78	0	16	11	5	1	15	54	18	17	14	1	0
INFI	3017,31	3	2	2	3	1	135	14	12	23	2	3	1	2	0	12	18	3	0	0	1	0
INMA	1.818,00	0	1	2	1	0	2	4	0	2	0	1	3	6	0	2	16	1	1	1	1	0
INQUI	6.542,60	8	1	8	3	0	1	54	5	51	0	6	0	8	3	6	16	2	6	9	1	0
INISA	3.774,44	1	1	2	2	0	0	33	4	22	0	4	6	7	0	9	11	0	3	3	0	0
UFMS	152.047,56	51	27	166	105	4	3.493	447	116	702	5	114	72	234	37	267	553	75	154	156	21	6

Fonte: PROADI OBS.: Entre as outras instalações gerais foram citados: Sala de Técnicos de Laboratórios, Gabinetes de Estudante, Biotério, Biblioteca, Sala de Pós-Graduação, Sala de Reunião, Sala de Estudos, Sala da Residência, Sala de Projetos Externos, Sala de Atendimento e Consultório de Psicologia e Fonoaudiologia.

5 - Foram citadas outras instalações para a acessibilidade como rampas de acesso e entrada lateral acessível.

6 - Entre as outras instalações gerais foram citadas: sala de coordenadores, sala de técnicos de laboratórios, gabinetes de aluno, bibliotecas, sala de pós-graduação, salas de reunião, sala de estudos, sala da residência, sala de projetos externos, alojamentos, espaço de convivências, sala de atendimento, consultório de psicologia, fonoaudiologia, centros acadêmicos, empresas Jrs, observatório de turismo, salas para raio-X, técnica cirúrgica, farmácia, arquibancada para aula, sala para odontologia, biotério, salas animais, salas lavagens, lavanderia e sala para quarentena.

7 - Para tecnologia da informação foram citados laboratórios de informática; sala multiuso.

3.6.1 Sistema de Bibliotecas e Acervo Acadêmico

O acervo bibliográfico do Sistema de Bibliotecas da UFMS é composto por livros, CDs e DVDs, periódicos, mapas, teses e dissertações, folhetos, e-books adquiridos via licença perpétua e e-books de licença temporária do Portal Minha Biblioteca. É destinado à comunidade acadêmica para consulta e empréstimo domiciliar, visando dar suporte as atividades de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidas na UFMS. A comunidade externa acessa livremente o acervo apenas por meio da consulta local. O crescimento do acervo é verificado pela quantidade total de exemplares apresentados em relatório emitido pelo Pergamum ao final de cada ano.



Quadro 19 - Evolução do Acervo Bibliográfico por Unidade da UFMS

Bibliotecas	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Biblioteca Central	225895	219445	239481	241852	245274	247634
CPAN	46380	48184	48578	48763	48858	49107
CPAQ	40321	42032	42667	43438	43628	44160
CPAR	8132	8931	9321	10448	10932	11175
CPCS	5651	6131	6384	6536	6584	6817
CPCX	8285	9010	9413	9681	9794	9907
CPNA	4426	4627	5071	5444	5555	5823
CPNV	5954	6565	6673	6980	7106	7413
CPPP	3484	3983	4250	4417	4526	4702
CPTL	55602	57522	59350	60708	60885	61386
Total Parcial	404.130	406.430	431.188	438.267	443.142	448.124
E-books de Aquisição Perpétua	18112	18112	18112	18157	18157	18157
Repositório Institucional	-	2202	2700	3019	3019	3019
E-books de Assinatura (Portal Minha Biblioteca)	-	-	-	7.100	8.510	10.316
Total Geral	422.242	426.744	452.000	466.543	472.828	479.616

Fonte: Coordenadoria de Bibliotecas, novembro, 2019.

OBS.: Quantitativo geral de exemplares no Sistema de Bibliotecas (incluindo livros, CDs e DVDs, periódicos, mapas, teses e dissertações, folhetos, e-books de aquisição perpétua, materiais do Repositório Institucional

da UFMS e e-books do Portal Minha Biblioteca) adquiridos via licitação (compra), doação e/ou permuta

O Portal de Periódicos da Capes possui um acervo de mais de 38 mil títulos com texto completo, 134 bases referenciais, 11 bases dedicadas exclusivamente a patentes, além de livros, enciclopédias e obras de referência, normas técnicas, estatísticas e conteúdo audiovisual. Este Portal pode ser acessado através de computadores institucionais e por meio de acesso remoto, através do Passaporte UFMS.

O Portal Minha Biblioteca é um consórcio formado por quatro editoras de livros acadêmicos do Brasil - Grupo A, Grupo Gen-Atlas, Manole e Saraiva - que oferece às instituições de ensino superior uma plataforma de e-books com conteúdo técnico e científico. Atualmente permite acesso há mais de 6.500 e-books na íntegra, de todas as áreas do conhecimento.

A atualização do acervo segue os critérios de seleção contidos na Resolução nº 146, de 28 de dezembro de 2018, que dispõe sobre as Regras de Funcionamento do Sistema de Bibliotecas da UFMS. As formas de aquisição, seja por licitação (compra), doação ou permuta, vem de encontro às metas estabelecidas pela UFMS para autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento dos cursos. A instituição visa ainda ter um acervo de excelência que atenda as bibliografias básicas e complementares em qualidade e quantidade suficientes para obter os maiores conceitos nas avaliações feitas pelo MEC. Por esta razão, embora a quantidade de material seja importante, sua qualidade e finalidade devem ser consideradas.

Anualmente, é desenvolvido um Plano de Atualização do Acervo que tem

como objetivo apresentar diretrizes ao processo de aquisição de materiais bibliográficos para o Sistema de Bibliotecas (SIBI) da UFMS. Nesse processo é solicitado aos professores o envio dos seus pedidos de compra de material bibliográfico à Comissão de Seleção de Material Bibliográfico (COMABI), constituída por dois representantes de cada unidade da UFMS, a fim de dar início ao processo de compra desses materiais. A recomendação dada aos professores para solicitação de materiais bibliográficos é tenham como base para seus pedidos o Projeto Pedagógico do Curso (PPC) e que, ainda reservem 50% da dotação orçamentária prevista para a unidade aos cursos de graduação em fase de autorização, previsão de reconhecimento ou renovação do reconhecimento até a data de abertura da licitação (valor a ser dividido igualmente entre os cursos caso haja mais de um curso com previsão de avaliação na unidade); e destinem igualmente os outros 50% da dotação orçamentária prevista entre os demais cursos da unidade.

A distribuição de recursos para a aquisição de material bibliográfico é baseada na Matriz OCC – Investimento, divulgada no primeiro semestre de cada ano, na qual segue um conjunto de variáveis técnicas que são calculadas levando-se em consideração indicadores que medem a eficiência/eficácia da Unidade, em termos de qualificação dos professores, evasão de estudantes, projetos de pesquisa, projetos de extensão, taxa de sucesso na graduação, eficiência do ensino (RAP – relação estudante equivalente/professor equivalente) e da qualidade dos cursos ofertados em cada Unidade, mensurada com base nos conceitos de cursos (CC ou ENADE) constantes nas bases de dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – capes e quantitativamente em razão do número de estudantes equivalentes.

Quadro 20 - Infraestrutura das Bibliotecas do Sistema

ESPAÇO	ESPECIFICAÇÃO	BIBLIOTECA									
		BC	CPAN	CPAQ	CPAR	CPCS	CPCX	CPNA	CPNV	CPPP	CPTL
Área total (m²)	Área ocupada pelo prédio da Biblioteca	3.626	550	242,22	400	96	143	108	116,32	117,4	723,77
Acervo	Estante dupla face	427	110	101	40	14	29	15	6	15	140
	Estante face única	90	33	31	3	9	2	5	0	0	78
	Expositor	2	1	1	5	0	0	0	0	1	2
Guarda Volumes	Guarda volumes com chave para usuários cadastrados (por espaço individual)	160	48	32	48	48	16	16	24	16	128
	Guarda volumes sem chave para visitantes (por espaço individual)	30	78	0	12	30	10	0	0	16	10
Salas de Estudos em Grupo	Salas reservadas para grupos	6	0	0	6	0	0	0	0	0	10
Catálogos para consulta ao acervo	Computadores exclusivos para acesso ao catálogo da Biblioteca	8	5	0	1	1	2	1	4	1	6
Mobiliário para Estudo	Cabine individual presente no salão de leitura	135	11*	6	10	19	4	6	10	3	22
	Mesa de reunião presente no salão de leitura	10	14	1	1	6	3	3	8	7	9
	Mesa de reunião presente nas Salas de Estudos em Grupo	8	0	0	6	0	0	0	0	0	21
Computadores de pesquisa	Computadores reservados para pesquisas acadêmicas	15	6	8**	4	5	4	7	4	5	10
Administração	Mesa individual	28	4	6	3	1	2	1	2	4	5
	Mesa de reunião	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1
Assentos	Assentos para estudo	232	77	10	48	48	20	28	36	37	140
	Assentos para área Administrativa	32	10	5	4	1	2	2	2	4	11

Fonte: Bibliotecas do Sistema, novembro, 2019

* Cabines Duplas

** 1 Computador de pesquisa para deficiente visual e baixa visão

Ainda quanto à acessibilidade, o prédio da Biblioteca Central oferece banheiros acessíveis, elevador dotado de dispositivo para a leitura em braile, bem como, corredores e rampas externas atendendo às normas de acessibilidade previstas na NBR 9050/2015 da ABNT. No quesito segurança, a prevenção contra incêndio conta com a instalação de lajes protetoras entre os andares no perímetro externo do prédio, que impede que o fogo suba de um andar para o outro, extintores, mangueira e sinalização de emergência.

A Biblioteca Central da UFMS é de livre acesso, e destina-se à comunidade universitária e ao público em geral, permanecendo aberta ao público de segunda a sexta-feira, das 6h30min às 22 horas e aos sábados das 6h30min às 12 horas atendendo os usuários até mesmo antes do horário de início das aulas. Os serviços oferecidos pela Biblioteca da Universidade são os seguintes:

- Consultas no catálogo on-line;
- Consulta local;
- Empréstimo domiciliar (professores, estudantes e funcionários da UFMS);
- Reserva de livros e renovação de empréstimo on-line;
- Empréstimo entre Bibliotecas;
- Empréstimo de salas de estudo;
- Orientação no uso de normas sobre documentação;
- Divulgação de novas aquisições;
- Treinamento de usuário e cursos de orientação bibliográfica;

- Como usar a biblioteca;
- Normalização de trabalhos científicos;
- Orientação de utilização das bases de dados.
- Comutação bibliográfica: via correios, fax, e-mail e software Ariel;
- As teses e dissertações da UFMS passa a fazer parte do Repositório Institucional;
- Repositório Institucional; e
- SEER Sistema eletrônico de editoração de revistas.

3.6.2 Laboratórios de Ensino, Pesquisa e Extensão

A UFMS conta com mais de 660 laboratórios, oficinas e espaços que atendem de formas variadas, as atividades de ensino, pesquisa e extensão, sendo dotados de equipamentos e recursos tecnológicos de acordo com as necessidades de sua área de atuação. A relação destes laboratórios foram agrupadas por Unidade de Administração Setorial e são apresentadas no link <https://pdi.ufms.br/planos-publicados/pdi-2020-2024/infraestrutura-laboratorios/>.



3.7 Capacidade e Sustentabilidade Financeira

Considerando a relação existente entre a capacidade de gerir eficientemente os recursos financeiros com a continuidade de uma organização, a sustentabilidade financeira é um conceito que remete à ideia de que não basta coexistir orçamento e serviços para que uma organização se mantenha a longo prazo, sendo assim necessário, primeiro, que ela disponha de um conjunto de boas práticas para gerir os seus ativos pecuniários, concebendo-os em uma estratégia de desenvolvimento institucional economicamente viável.

Obter sustentabilidade financeira, portanto, significa afirmar que diante de expectativas sociais complexas, e por vezes contraditórias, compete à organização aplicar o seu capital levando em consideração a projeção das receitas e despesas, além do retorno do investimento para o alcance da missão e dos objetivos institucionais; nesse sentido, para obter uma eficiência consistente e duradoura em gestão orçamentária e financeira, é mais fundamental à organização uma boa sistemática de alocação e execução de recursos que a disponibilidade do recurso em si, pelo que, uma atuação técnica, sistêmica, colaborativa e otimizada é o que garante a maximização dos resultados e autonomia administrativa de toda e qualquer organização.



3.7.1 Planejamento Orçamentário e Financeiro

O Orçamento Público é um documento legal (aprovado por lei) contendo a previsão de receitas e a estimativa de despesas a serem realizadas por um Governo em um determinado exercício, compreendido por um ano. O orçamento deverá seguir os princípios básicos definidos na Constituição, na Lei 4.320/64, no Plano Plurianual-PPA, na Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), Lei de Orçamento (LOA) e na recente Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF). No âmbito federal os três instrumentos de planejamento e orçamento (PPA, LDO e LOA) estão previstos no Art. 165 da CF do Brasil -1988 e são de iniciativa do Poder Executivo que os submete ao Congresso Nacional sob a forma de projetos de lei específicos para serem apreciados, discutidos e convertidos em lei.

Estes instrumentos de planejamentos espelham as decisões políticas e estabelecem as ações prioritárias para o atendimento das demandas da sociedade. Apresentam múltiplas funções - de planejamento, contábil, financeira e de controle. Ao mesmo tempo, por serem instrumentos de administração das ações governamentais, cabe a eles mensurar as próprias condições internas necessárias para execução dos planos previstos. Ou seja, não só relata o que pretendem cumprir como, também, estabelecem uma estrutura que dê capacidade de realização. As Instituições Federais de Ensino Superior – IFES, como entes públicos vinculados ao Ministério de Educação – MEC, participam e são contempladas nos instrumentos de planejamento do Governo Federal (PPA, LDO e LOA) como agentes de políticas de governo para a alocação de recursos à sociedade, para distribuição de renda e para a promoção do desenvolvimento social e econômico.

O orçamento destinado as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) vem de encontro ao cumprimento das metas estabelecidas nos Programas de Governo decorrentes da interação entre o PPA, onde são estabelecidas às diretrizes, objetivos e metas para as despesas de capital e para as relativas aos programas de duração continuada; a LDO que orientando a elaboração do orçamento, que tem vigência anual, e onde são estabelecidas às metas e prioridades a ser contemplada no Orçamento, e a (LOA) onde são previstos os recursos para a execução dos programas de governo para aquele ano.

Quadro 21 - LOA 2015-2019 - Orçamento Anual da UFMS (R\$)

GRUPO DE DESPESAS	LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL – UFMS				
	2015	2016	2017	2018	2019
Investimentos	47.822.053	8.759.956	14.414.415	17.136.196	28.937.561
ODC	136.770.580	140.762.365	138.934.101	147.218.212	183.001.589
Pessoal e encargos	458.769.250	584.241.299	652.356.772	701.523.451	690.365.204
TOTAL	643.361.883	733.763.620	805.705.288	865.877.859	902.304.354

Fonte: LOA 2015-2019

Nota: Os valores descritos não têm a aplicação de índices inflacionários

3.7.2 Demonstração da Sustentabilidade Financeira

A proposta orçamentaria da UFMS é elaborada com base nos recursos disponibilizados pelo Ministério da Educação (MEC) através do Sistema Integrado de Monitoramento (SIMEC), compreendendo as seguintes fontes de financiamento para desenvolvimento de suas atividades: recursos do Tesouro Nacional repassados diretamente pelo Ministério da Educação, convênios e receita própria, ressaltando que, conforme disposto na Constituição Federal e na Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), a programação de recursos para pessoal, precatórios e encargos sociais é de responsabilidade do governo federal, por isso o orçamento das instituições e entidades públicas abrange, exclusivamente, as demais despesas - chamadas Despesas Discricionárias, denominadas genericamente de OCC - Outros Custeios e Capital, incorporando os programas, os projetos e as atividades, previstas na LOA.

Os recursos recebidos do Tesouro Nacional têm como parâmetro a produtividade, que determina o percentual de recursos a ser transferido para as Instituições Federais de Ensino Superior – IFES. Anualmente, a Secretaria de Planejamento e Orçamento – SPO/MEC divulga o Limite Orçamentário que se constitui em teto orçamentário para os gastos, e estabelece um prazo para que as IFES apresentem a Proposta Orçamentária para a aplicação dos recursos orçamentários.

A distribuição dos recursos de OCC obedece à matriz de alocação de recursos que e denominada de “Matriz Andifes”. Nela são determinados os critérios para a distribuição entre as IFES. Os indicadores utilizados para a alocação dos recursos estão relacionados ao desempenho de cada instituição no que

se refere ao número de estudantes matriculados, formados e titulados. Atualmente a referida matriz se encontra regulamentada pelo artigo 4º, Decreto no 7.233, de 19/07/2010. E adota os seguintes critérios para distribuição dos recursos:

- o número de matrículas e a quantidade de estudantes ingressantes e concluintes na graduação e na pós-graduação em cada período;
- a oferta de cursos de graduação e pós-graduação em diferentes áreas do conhecimento;
- a produção institucionalizada de conhecimento científico, tecnológico, cultural e artístico, reconhecida nacional ou internacionalmente;
- o número de registro e comercialização de patentes;
- a relação entre o número de estudantes e o número de professores na graduação e na pós-graduação;
- os resultados da avaliação pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, instituído pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004;
- a existência de programas de mestrado e doutorado, bem como respectivos resultados da avaliação pela Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES; e
- a existência de programas institucionalizados de extensão, com indicadores de monitoramento.

A receita própria provém dos recursos diretamente arrecadados por meio da prestação de serviços, arrecadação de taxas, emolumentos, pela utilização da infraestrutura universitária e demais arrecadações inerentes à área de atuação da Universidade que financiam as atividades da UFMS ou

remuneram a utilização da sua imagem e infraestrutura, além da alienação de veículos e de material permanente e da execução de contratos de prestação de serviços educacionais, pesquisa, serviços gráficos e serviços administrativos.

As receitas de convênios ou descentralizações de créditos são provenientes das transferências de órgãos da esfera federal (descentralização de créditos) ou de entes públicos (convênio), com vistas a financiar o desenvolvimento de projetos, envolvendo mútua cooperação e objetivo recíproco.

Quadro 22 - Projeção das receitas e despesas

RECEITAS						
Tipo	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Tesouro	760.358.741,00	783.169.503,23	806.664.588,33	830.864.525,98	855.790.461,76	881.464.175,61
Matriz OCC	112.660.812,00	116.040.636,36	119.521.855,45	123.107.511,11	126.800.736,45	130.604.758,54
Própria	29.023.201,00	29.893.897,03	30.790.713,94	31.714.435,36	32.665.868,42	33.645.844,47
Convênio	261.000,00	268.830,00	276.894,90	285.201,75	293.757,80	302.570,53
Total	902.304.354,00	929.373.484,62	957.254.689,16	985.972.329,83	1.015.551.499,73	1.046.018.044,72
DESPESAS						
Tipo	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Pessoal	690.365.204,00	711.076.160,12	732.408.444,92	754.380.698,27	777.012.119,22	800.322.482,80
Ativo	417.112.454,00	429.625.827,62	442.514.602,45	455.790.040,52	469.463.741,74	483.547.653,99
Inativo/Pensionista	191.698.000,00	197.448.940,00	203.372.408,20	209.473.580,45	215.757.787,86	222.230.521,50
Outros (pessoal)	81.554.750,00	84.001.392,50	86.521.434,28	89.117.077,30	91.790.589,62	94.544.307,31
Custeio	182.739.989,00	188.222.188,67	193.868.854,33	199.684.919,96	205.675.467,56	211.845.731,59
Custeio	92.746.342,00	95.528.732,26	98.394.594,23	101.346.432,05	104.386.825,02	107.518.429,77
Matriz OCC	89.993.647,00	92.693.456,41	95.474.260,10	98.338.487,91	101.288.642,54	104.327.301,82
Capital	28.937.561,00	29.805.687,83	30.699.858,46	31.620.854,22	32.569.479,85	33.546.564,24
Capital	6.270.396,00	6.458.507,88	6.652.263,12	6.851.831,01	7.057.385,94	7.269.107,52
Matriz OCC	22.667.165,00	23.347.179,95	24.047.595,35	24.769.023,21	25.512.093,91	26.277.456,72
Convênios	261.600,00	269.448,00	277.531,44	285.857,38	294.433,10	303.266,10
TOTAL	902.304.354,00	929.373.484,62	957.254.689,16	985.972.329,83	1.015.551.499,73	1.046.018.044,72

Fonte: PROPLAN

3.7.3 Planos de Investimento

A expansão da Educação Superior por meio de criação de novos campus, cursos, vagas e programas trouxe um aporte de investimentos, onde foram disponibilizados recursos de capital e custeio. Com os recursos de capital, foi possível a construção de vários prédios para iniciar o processo de consolidação da infraestrutura física e de equipamentos para as Unidades de Administração Setorial, especialmente os Campus. Por sua vez, os recursos destinados para o custeio, estão possibilitando a manutenção predial das estruturas existentes, juntamente com a nova estrutura em fase de implantação. Entretanto, esse processo de expansão, alinhado a extinção dos cargos operacionais dos níveis de classificação A, B e C da carreira PCCTAE, tem exigido um maior investimento de custeio nos processos de transporte, vigilância, limpeza e conservação por meio da terceirização desses serviços.

As novas demandas previstas no PDI 2020-2024, e o crescimento da parte acadêmica nas diversas modalidades requerem investimentos, principalmente em infraestrutura e pessoal. Para tanto, os cursos criados, sejam eles de graduação e de pós-graduação, presenciais ou à distância, necessitam de novos espaços físicos que deem condições para o bom desenvolvimento das atividades, assim como a contratação de pessoal professor e administrativo. Somente será possível a criação de novos cursos e a oferta de novas vagas, caso haja o aporte de investimentos por parte do Governo Federal, para possibilitar a adequação da infraestrutura e de pessoal.





BIBLIOTECA CENTRAL

Considerações Finais



Considerações Finais

Resultado de ampla reflexão e debate junto à comunidade universitária sobre um futuro almejado e concebível para a UFMS, o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2020/2024 reúne expectativas e propostas para a construção de uma universidade articulada e inovadora, conservando, sobremaneira, a sua natureza multicampi. Também concebido como um desafio para a gestão acadêmica e administrativa, o PDI reverbera o panorama estratégico que a Universidade terá para adiante, representando ao mesmo tempo um marco de superação e originalidade por ocasião dos objetivos, metas e indicadores de desempenho que foram coletivamente pactuados.

Consolidando uma metodologia consistente de planejamento onde o foco da prática administrativa é colocado na avaliação dos resultados, a capacidade de resposta da Instituição às demandas da sua ambiência amplia-se em qualidade e eficiência; não obstante, reconhece-se que toda trajetória bem-sucedida exige empenho individual e coletivo e a coordenação de objetivos; nesse sentido, a UFMS constituiu um Plano que agregasse necessidades e sonhos à uma estrutura de planejamento sistematicamente coesa.

De fato, a Matriz Estratégica do PDI representa em si uma proposta conjuntamente pensada para superar desafios e aprimorar as potencialidades; pelo que, os objetivos e metas de Gestão Acadêmica simbolizam a busca pelo aprimoramento e consolidação do ensino científico e tecnológico, bem como das práticas extensionistas, de empreendedorismo e inovação como elemento formativo. Por sua vez,

os objetivos de Gestão Administrativa demonstram o reconhecimento de que a gestão atual de bens e patrimônio do Estado demanda muito mais proatividade e efetividade; assim, as metas envolvem aspectos primordiais à administração e à ética público social: governança, compliance e sustentabilidade ambiental.

Consciente de que as estratégias, por melhor que sejam, não irão por si só colocar a Universidade em um patamar de referência desejável, a UFMS vem intensificando as práticas autoavaliativas para dimensionar até que ponto o PDI, e, por oportuno, o Plano de Desenvolvimento das Unidades – PDU, viabiliza melhorias e avanços nos indicadores de gestão universitária; também, os implementos realizados em desenvolvimento de pessoal e na infraestrutura física, importantes ativos de gestão, representam um contributo singular à realização de objetivos institucionais.

À despeito de o PDI incorporar uma programação estratégica a longo prazo, é certo que no caminho para a concretização deste projeto, a UFMS consiga avançar em sua curva de aprendizagem enquanto consolida um legado para gestões vindouras. É desafiador, mas, antes de mais nada, é este o espírito que pulsa por ora nesta Instituição.





Referências Bibliográficas

Referências Bibliográficas

BRASIL. **Decreto nº 9.235**, de 15 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das Instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e pós-graduação no sistema federal de ensino. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm. Acesso em Agosto de 2019.

BRASIL. **Decreto Nº 7.234**, de 19 de julho de 2010. Dispões sobre o Programa nacional de Assistência Estudantil – PNAES. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7234.htm. Acesso em 2019.

BRASIL. **Decreto nº 7.485**, de 18 de maio de 2011. Dispõe sobre a constituição de banco de professor-equivalente das universidades federais vinculadas ao Ministério da Educação e regulamenta a admissão de professor substituto, de que trata o inciso IV do art. 2º da Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7485.htm

BRASIL. **Decreto nº 9.739**, de 28 de Março de 2019. Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9739.htm

BRASIL. **Lei Nº 13.005**, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em 2019.

BRASIL. **Lei nº 10.861**, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior –SINAES e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm. Acesso em: 29 nov. 2019.

BRASIL. **Lei nº 11.091**, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm. Acesso em 2019.

BRASIL. **Lei nº 15.527**, de 18 de novembro de 2011. Dispõe sobre o Acesso a Informação. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l152527.htm. Acesso em 2019.

BRASIL. **Lei nº 12.772**, de 28 de Dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em 2019.

BRASIL. **Lei nº 8.112**, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em 2019.

BRASIL. **Lei nº 8.745**, de 9 de dezembro de 1993. Dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público, nos termos do inciso IX do art. 37 da Constituição Federal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8745cons.htm. Acesso em 2019.

BRASIL. **Plano Nacional de Pós-Graduação** - PNPg 2011-2020. Brasília: MEC/ CAPES. Disponível em <https://www.capes.gov.br/plano-nacional-de-pos-graduacao>. Acesso em 2019.

DELORS, J. **Educação**: um tesouro a descobrir. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2003.

MEC. **Resolução Nº 7**, de 18 de dezembro de 2018. Estabelece as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira e regimenta o disposto na Meta 12.7 da Lei nº 13.005/2014. Disponível em http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=104251-rces007-18&category_slug=dezembro-2018-pdf&Itemid=30192. Acesso 2019.

UFMS, 2019. **Metodologia de elaboração do PDI 2020/2024 e outros adendos**. Disponível em <https://pdi.ufms.br/planos-publicados/pdi-2020-2024/definicao-e-metodologia/>.

UFMS, 2019. **Comitê de Governança Institucional**. Disponível em <https://www.ufms.br/comite-de-governanca-institucional/>.

UFMS, 2019. **Resultados da análise SWOT**. Disponível em <https://pdi.ufms.br/planos-publicados/pdi-2020-2024/analise-swt/>.

UFMS. 2011. **Estatuto**. Disponível em <https://www.ufms.br/estatuto-da-ufms/> Acesso em 9 nov. 2019.

UFMS. 2011.**Regimento**. Disponível em https://www.ufms.br/wp-content/uploads/2017/08/78_2011-Regimento-com-altera%C3%A7%C3%B5es.pdf. Acesso em 9 nov. 2019.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
2020 - 2024



A NOSSA UNIVERSIDADE