



PDI 2022-2032

Plano de Desenvolvimento
Institucional da Uergs

*Dialogar com a comunidade para crescer com o Rio Grande:
novos caminhos, novas possibilidades.*

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
PDI 2022-2032

“Dialogar com a comunidade para crescer com o Rio Grande: novos caminhos,
novas possibilidades”

Aprovado pela Resolução Consun N°006 de 09 de maio de 2022
Alterado pela Resolução Consun N°010/22

IDENTIFICAÇÃO

INSTITUIÇÃO:

Universidade Estadual do Rio Grande do Sul

Endereço da Reitoria: Rua Washington Luiz, 675 – Centro Histórico

CEP 90010-460 – Porto Alegre/RS

Telefone: (51) 3288-9069

REITORIA:

Reitor: Prof. Dr. Leonardo Alvim Beroldt da Silva

Vice-Reitora: Profa. Dra. Sandra Monteiro Lemos

Pró-Reitora de Ensino: Profa. Dra. Rochele da Silva Santaiana

Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação: Prof. Dr. Rafael Haag

Pró-Reitora de Extensão: Profa. Dra. Erli Schneider Costa

Pró-Reitor de Administração: Me. Gabriel Borges da Cunha

DIREÇÕES REGIONAIS:

Campus Regional I: Profa. Dra. Adriana Leal Abreu

Campus Regional II: Profa. Me. Fernanda Magalhães Stalliviere

Campus Regional III: Prof. Me. Gerônimo Rodrigues Prado

Campus Regional IV: Profa. Dra. Arisa Araújo da Luz

Campus Regional V: Prof. Dr. Alberto Eduardo Knies

Campus Regional VI: Prof. Me. Ismael Mauri Gewehr Ramadam

Campus Regional VII: Prof. Dr. Fernando Guaragna Martins

Comissão Central do PDI – CCPDI

Presidente: Sandra Monteiro Lemos – Vice-reitora e Superintendente de Planejamento

Adriana Leal Abreu	Diretora Campus Regional I
Alberto Eduardo Knies	Diretor Campus Regional V
Carla Gonçalves Dellagnese	Representante Gabinete do Reitor
Cristina Maria Ostermann	Superintendência de Planejamento
Daniela Mueller de Lara	Coord. Área das Ciências da Vida e Meio Ambiente
Emir Santos	Núcleo de Informações Institucionais
Fernanda Magalhães Stalliviere	Diretora Campus Regional II
Fernando Guaragna Martins	Diretor Campus Regional VII
Gabriel Borges da Cunha	Pró-reitor de Administração
Gerônimo Rodrigues Prado	Diretor Campus Regional III
Greissi Deboni Guimarães	Secretaria da Comissão
Ismael Mauri Gewehr Ramadam	Diretor Campus Regional VI
Lilian Raquel Hickert	Coord. Área das Ciências Exatas e Engenharias
Marlon de Castro Vasconcelos	Representante Campus Regional IV
Rafael Haag	Pró-reitor de Pesquisa e Pós-Graduação
Rochele da Silva Santaiana	Pró-reitora de Ensino
Simone Semensatto	Representante da Pró-Reitoria de Extensão
Tatiana de Souza Vargas	Chefe do Núcleo de Planejamento Orçamentário
Vania Roseli Correa de Mello	Coord. Área das Ciências Humanas
William Rudy Steigleder	Chefe do Núcleo de Desenvolvimento Institucional

Comitê Técnico

Betina Magalhães Bitencourt	Professora Adjunta, Doutora em Administração
-----------------------------	--

Caroline da Costa Duschitz	Professora Assistente, Mestre em Administração
Claudia Cristina Wesendonck	Professora Adjunta, Doutora em Desenvolvimento Regional e Agronegócios
Estéfani Sandmann de Deus	Professora Adjunta, Doutora em Administração
Fábio Ricardo Cardoso Magalhães	Assessor de Nível Superior, Mestre em Políticas Públicas
Karine Daiane Zingler	Professora Adjunta, Doutora em Desenvolvimento Rural
Paola Carmen Valenzuela Cánepa	Professora Adjunta, Doutora em Administração

Comissão Especial de Sistematização

Leandro Forell	Representante docente (Presidente)
João Carlos Coelho Junior	Representante docente
Marcelo Maisonette Duarte	Representante docente
Daniel Gunnar Flores Sanhudo	Representante discente (Vice-presidente)
Éderson Gustavo de Souza Ferreira	Representante discente
Maria Eugênia Nobre Maciel	Representante discente
Helena Koehler	Representante do Corpo Técnico e de Apoio Administrativo
José de Andrade Pitano	Representante do Corpo Técnico e de Apoio Administrativo
Lucy Anne Rodrigues de Oliveira	Representante do Corpo Técnico e de Apoio Administrativo (secretária)
Sandra Monteiro Lemos	Representante da SUPLAN

LISTA FIGURAS

Figura 1 - Identificação dos fatores da Matriz FOFA com uso do PESTEL.....	27
Figura 2 – Análise estratégica da Matriz FOFA.....	28
Figura 3 – Percentual de participantes por Campus Regional na sala temática sobre o PDI....	35
Figura 4 - Organograma Geral da Uergs.....	50
Figura 5 – Mapa Estratégico– PDI Uergs 2022-2032.....	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Unidades da Uergs por Campus Regional Funcional e COREDEs, em 2020.....	18
Quadro 2 – Resultado da Matriz FOFA/PESTEL institucional, por ordem de priorização...	30
Quadro 3 – Indicadores e metas dos objetivos específicos – PDI Uergs 2022-2032.....	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Percepção dos egressos sobre a influência da Uergs na carreira.....	31
Tabela 2 - Percepção dos egressos sobre contribuição ao desenvolvimento regional.....	32
Tabela 3 - Motivos de escolha da Uergs pelos egressos.....	32
Tabela 4 - Motivos de escolha da Uergs pelos discentes.....	33
Tabela 5 - Diferenciais positivos da Uergs na percepção dos discentes.....	34
Tabela 6 - Satisfação dos discentes com fatores relacionados à qualidade.....	34
Tabela 7 - Percepção dos discentes sobre contribuição ao desenvolvimento regional.....	34

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRUEM	Associação Brasileira dos Reitores das Universidades Estaduais e Municipais
ADUERGS	Associação dos Docentes da Uergs
ANDES	Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCPDI	Comissão Central do PDI
CEED	Conselho Estadual de Educação
CIENTEC	Fundação de Ciência e Tecnologia
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CONCUR	Conselho Curador
CONEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CONSUN	Conselho Superior Universitário
COREDE	Conselho Regional de Desenvolvimento
CPERS	Centro dos Professores do Estado do Rio Grande do Sul
CT	Comitê Técnico
2Rs	Reconhecimento e Relevância (Matriz de)
EAD	Ensino à Distância
ENEM	Exame Nacional de Ensino Médio
FAPERGS	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul
FOPEDI	Fórum Permanente de Discentes da Universidade
GGTIC	Grupo Gestor das Tecnologias de Informação e Comunicação
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IC	Iniciação Científica
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IES	Instituições de Ensino Superior
IFRS	Instituto Federal do Rio Grande do Sul
IGC	Índice Geral de Cursos
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IT	Iniciação Tecnológica
JUERGS	Jogos Universitários da Uergs
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC	Ministério da Educação
NDE	Núcleo Docentes Estruturante
NEAD	Núcleo de Educação a Distância
NIT	Núcleo de Inovação Tecnológica
NDE	Núcleo Docente Estruturante
ODS	Objetivo do Desenvolvimento Sustentável
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDTIC	Plano de Desenvolvimento de Tecnologia de Informação e Comunicação
PEE	Plano Estadual de Educação
PES	Planejamento Estratégico Situacional
PESTEL	Política, Econômica, Social, Tecnológica, Ecológica, Legal (Análise)
PFCO	Programa de Formação Continuada de Docentes
PIBID	PIBID - Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência
PJ	Procuradoria Jurídica
PNE	Plano Nacional de Educação
PPA	Plano Plurianual
PPC	Projeto Pedagógico do Curso
PPPI	Projeto Político Pedagógico Institucional
PROA	Processos Administrativos (Sistema de)
PROAD	Pró-Reitoria de Administração
PROENS	Pró-Reitoria de Ensino
PROEX	Pró-Reitoria de Extensão
PROPPG	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
RGU	Regimento Geral da Universidade
SEMAPI/RS	Sindicato dos Empregados em Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas e de Fundações Estaduais do Rio Grande do Sul
SICT	Secretaria Estadual de Inovação, Ciência e Tecnologia
SIEPEX	Salão Integrado de Ensino, Pesquisa e Extensão
SINPRO/RS	Sindicato dos Professores do Ensino Privado do Rio Grande do Sul
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SISU	Sistema de Seleção Unificada
SPGG	Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão
SUPLAN	Superintendência de Planejamento
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> (FOFA, em português)

TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
UCPEL	Universidade Católica de Pelotas
UCS	Universidade de Caxias do Sul
UERGS	Universidade Estadual do Rio Grande do Sul
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UNCISAL	Universidade Estadual de Ciências da Saúde de Alagoas
UPF	Universidade de Passo Fundo
URCAMP	Universidade Regional da Campanha

SUMÁRIO

MENSAGEM DO REITOR	13
1. A UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL	15
1.1. BREVE HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO	15
1.2. IDENTIDADE INSTITUCIONAL	19
1.2.1. <i>Missão</i>	19
1.2.2. <i>Visão de futuro</i>	19
1.2.3. <i>Princípios e Valores</i>	19
2. O PROCESSO DE PLANEJAMENTO DO PDI	20
2.1. PRESSUPOSTOS BÁSICOS	21
2.2. METODOLOGIA DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO	22
3. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	26
3.1. DIAGNÓSTICO DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO	26
3.1.1. <i>Matriz FOFA com utilização do PESTEL</i>	26
3.1.2. <i>Matriz 2Rs</i>	31
3.1.3. <i>Contribuições do Fórum de Áreas</i>	35
3.2. CONSOLIDAÇÃO DAS ANÁLISES: OPORTUNIDADES E PRIORIDADES	37
4. PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	40
4.1. CONSIDERAÇÕES SOBRE O PDI ANTERIOR	40
4.2. PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL	41
4.2.1. <i>Ambiente acadêmico institucional: políticas de ensino, pesquisa e extensão</i>	42
4.2.1.1. Políticas de Ensino	42
4.2.1.1.1. Políticas de Assistência e Permanência Estudantil	43
4.2.1.1.2. Programa de Formação Continuada de Professores (PFCD)	44
4.2.1.1.3. Educação a Distância	44
4.2.1.1.4. Intercâmbios	45
4.2.1.2. Políticas de Pesquisa	45
4.2.1.2.1. Programas de Bolsas	45
4.2.1.2.2. Inovação Tecnológica e Captação de Recursos Externos	46
4.2.1.2.3. Pesquisa científica e inovação voltada ao setor produtivo local e regional	46
4.2.1.2.4. Criação e fortalecimento de cursos de pós-graduação <i>lato e stricto sensu</i>	46
4.2.1.3. Políticas de Extensão	47
4.2.1.3.1. Atividades de Extensão	48
4.2.1.3.2. Curricularização da Extensão	48
4.2.2. <i>Ambiente de desenvolvimento institucional: gestão e infraestrutura</i>	49
4.2.2.1. Conselhos Superiores: Consun, Conepe e Concur	49
4.3. OBJETIVOS INSTITUCIONAIS	51
4.3.1. <i>Direcionamentos e Mapa estratégico</i>	52
4.3.2. <i>Indicadores e Metas</i>	55
4.3.3. <i>Projetos e Planos de Ação Setoriais</i>	70

5. ACOMPANHAMENTO, AVALIAÇÃO E REVISÃO DO PDI	71
5.1. ACOMPANHAMENTO	71
5.1.1. <i>Divulgação e apropriação do conteúdo do PDI</i>	71
5.1.2. <i>Registro do acompanhamento dos objetivos, metas e ações</i>	71
5.1.3. <i>Realização de reuniões de monitoramento</i>	72
5.1.4. <i>Divulgação da implementação do PDI</i>	72
5.2. AVALIAÇÃO E REVISÃO	72
5.2.1. <i>Atualização da implementação do PDI</i>	72
5.2.2. <i>Revisão do PDI 2022-2032</i>	73
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
REFERÊNCIAS	76
GLOSSÁRIO	78
APÊNDICE A – ETAPAS DE ELABORAÇÃO DO PDI 2022-2032	81
APÊNDICE B – RESULTADO DA MATRIZ FOFA/PESTEL	82

MENSAGEM DO REITOR

Desde março de 2020, vivemos um dos períodos mais desafiadores da nossa história contemporânea por conta da pandemia da Covid-19. Com impactos em todas as dimensões, sejam pessoais e/ou institucionais, estivemos focados na busca de estratégias para um melhor desempenho diante do quadro complexo que vem desafiando nossa sobrevivência. Em termos institucionais, somado aos tantos incitamentos, está o de transformar nossa Universidade e prepará-la para um novo tempo, o período que virá pós-pandemia. Nesse sentido, a gestão da nossa Uergs, pautada em princípios democráticos, vem trabalhando incansavelmente na construção de possibilidades que atentem para um modo de pensar a Universidade de uma forma mais efetiva, moderna, inovadora e sustentável. Foi com esse espírito que se desenvolveram as atividades de elaboração do nosso novo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Isto posto, é com satisfação que apresento o PDI da Uergs para o período de 2022 a 2032, para apreciação do Conselho Superior (Consun) e do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (Conepe) da Universidade. A proposta deste PDI é resultado de um processo de elaboração coletivo, metódico e participativo, que envolveu uma Comissão com 21 integrantes, assessorada por um Comitê Técnico. O processo de elaboração do documento ocorreu de junho de 2020 a novembro de 2021. Todo o processo se deu no formato *on-line*, dado às circunstâncias impostas pelo período pandêmico.

Além da Comissão Central do Plano de Desenvolvimento Institucional (CCPDI) e do Comitê Técnico (CT), a metodologia adotada permitiu consulta à comunidade universitária e um diagnóstico institucional. Diferentes atividades divulgaram e ampliaram a participação: debates regionais, Fórum de Áreas e consulta pública, complementados por conferências, seminários e palestras. Todas as contribuições foram consolidadas e analisadas através do diálogo entre os gestores da Universidade que compuseram a CCPDI e os demais integrantes da Comissão.

Coube à CCPDI a tarefa de análise e sistematização dos conteúdos provenientes das discussões e a elaboração do documento final. O resultado do documento concebido servirá para orientar, coordenar e planejar os esforços da Universidade, de forma estratégica, fazendo com que os objetivos institucionais possam ser atingidos a partir das metas estabelecidas para os próximos 11 anos. Com os aspectos democráticos que orientam, nossa Universidade, os caminhos apontados visam conciliar a realidade dos ambientes interno e externo, do passado, presente e futuro da instituição e das aspirações da comunidade universitária como um todo,

ênfatizando a manutenção, continuidade e credibilidade perante a sociedade. Esses direcionam aspectos importantes para instauração de uma cultura de planejamento, fortalecendo as ações e preservando a autonomia, dentro da estrutura organizacional, em todas as suas instâncias.

Por se configurar como elemento fundamental para a implementação de uma gestão proativa e estratégica, o PDI não pode ser confundido com a estratégia em si da Universidade, mas sim, é um convite  composição de ações estratégicas alinhadas que possam favorecer o atingimento das metas estabelecidas. Contudo,  necessário que o documento seja complementado por esforços de reflexão e debates específicos de cada realidade local/regional e por cada gestor, colaborando para uma visão compartilhada e consensual do papel da Universidade, a fim de que se possa assumir os compromissos específicos sobre o quanto se poderá avançar.

Por fim, acreditamos que, com nosso novo Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2022-2032, a sociedade gaúcha, possa ter uma Universidade ainda mais comprometida com a qualidade dos serviços e em sintonia com as suas necessidades. Em síntese, o PDI aponta caminhos para a necessidade de aperfeiçoamento da gestão universitária, propondo renovação nas práticas administrativas, acadêmicas e pedagógicas, avanços na inovação científica e tecnológica como forma de potencializar a inserção e contribuição da Uergs com o desenvolvimento regional. A partir da homologação deste Plano, caberá a cada um(a) de nós, participantes da comunidade universitária, conhecer, divulgar e abraçar o compromisso nele estabelecido.

A UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL

1.1. BREVE HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO

A Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (Uergs) foi criada pelo Poder Público Estadual sob a forma de Fundação Pública de Direito Privado, por meio da Lei 11.646, de 10 de julho de 2001 (RIO GRANDE DO SUL, 2001). É regida pelas normas próprias das fundações públicas e pela Legislação Federal referente às instituições de educação superior, especialmente a Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996) no que tange à sua autonomia pedagógica, didática, científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial.

A aprovação unânime da lei de criação da Uergs na Assembleia Legislativa do Estado foi fruto da mobilização de diferentes setores da sociedade gaúcha. Essa luta pela instauração de uma universidade pública no estado decorre dos anos 80, com mobilizações em diversas cidades gaúchas, como Ijuí e Caxias do Sul¹, entre órgãos representativos de professores, funcionários e alunos de instituições como Universidade de Passo Fundo (UPF), Universidade Católica de Pelotas (UCPEL), Universidade de Caxias do Sul (UCS), Universidade Regional da Campanha (Urcamp), entre outras. O movimento sindical também participou ativamente da concretização do projeto, principalmente as seguintes instituições: Centro dos Professores do Estado do Rio Grande do Sul (CPERS), Sindicato dos Empregados em Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas e de Fundações Estaduais do Rio Grande do Sul (Semapi/RS), Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior (Andes) e Sindicato dos Professores do Ensino Privado do Rio Grande do Sul (Sinpro/RS), dentre outros.

Quando constituída de fato e de direito na gestão do governo do Estado no ano de 2001, a Universidade contava com um grupo de profissionais com perfil ligado à Educação Popular, aos Movimentos Sociais e ao processo transformador da Educação. Estas características sempre diferenciaram a Uergs das demais instituições públicas de ensino superior do Estado.

No período de 2002 a 2010, a Uergs foi administrada por três reitorias *pró-tempore*, indicadas pelo governo do Estado, período esse em que se restringiu a continuidade do projeto

¹ A esse respeito, referendamos documento do Movimento Pró-Universidade Pública do Rio Grande do Sul, que realizou o Congresso Pró-Universidade Pública Estadual, realizado nos dias 15 e 16 de outubro de 1988, em Caxias do Sul e que debateu sobre *O perfil da Uergs*.

original da Universidade. Até 2006, seu quadro docente e quadro técnico e de apoio administrativo era contratado mediante regime de trabalho temporário.

A Lei 12.235 de 13 de janeiro de 2005, estabeleceu o Plano de Empregos, Funções e Salários, criou os empregos permanentes e empregos e funções em comissão da Universidade, dimensionando o corpo docente em 300 professores e o corpo técnico e de apoio administrativo em 248 funcionários (RIO GRANDE DO SUL, 2005). Em 21 de outubro de 2005 foi realizado o primeiro concurso público para o quadro de pessoal permanente. A partir de fevereiro de 2006, a Universidade iniciou a contratação de 194 funcionários concursados. Em agosto de 2006 tiveram início os concursos para ingresso de professores permanentes, conforme autorização do Governador do Estado. A contratação dos primeiros docentes do quadro permanente ocorreu entre fevereiro e abril de 2007, quando foram contratados 83 docentes. Tal contratação se deu após o questionamento jurídico do Ministério Público Estadual em prol da substituição dos docentes temporários.

O Conselho Superior Universitário (Consun) funcionou em caráter provisório até outubro de 2007, quando uma decisão judicial provocada pelo Sinpro/RS e Associação dos Docentes da Uergs (Aduergs) determinou a implantação do Consun estatutário, com o número legal de representantes docentes, técnicos e discentes.

Em atendimento às diretrizes da Federação Nacional, que propõe processos democráticos para escolha de dirigentes de instituições públicas de ensino, e conforme Regimento Geral da Uergs aprovado pelo Consun em março de 2010, foram realizadas eleições internas para escolha dos primeiros reitor e vice-reitor da Universidade, em julho de 2010, conforme o Edital nº 01/2010.

As Direções Regionais, por sua vez, foram eleitas previamente em 19 de novembro de 2009, por deliberação do Consun, conforme o Edital nº 01/2009. O reitor foi designado pelo Governo do Estado para assumir a sua função em 5 de novembro de 2010. A designação da vice-reitora eleita ocorreu em 16 de janeiro de 2011 e a dos Diretores Regionais, em dois momentos, em 22 de fevereiro e 1º de abril de 2011, respectivamente.

No ano de 2012, a Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul, por unanimidade, aprovou a Lei n.º 13.968, de 12 de abril de 2012, que institui o Plano de Empregos, Funções e Salários (RIO GRANDE DO SUL, 2012a). A referida lei revogou a lei anterior e criou os atuais empregos permanentes e os empregos e funções em comissão da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, dimensionando o corpo de professores em 600 e o corpo técnico e de apoio administrativo em 390. Neste mesmo ano, a Uergs passa a integrar

o Sistema Estadual de Ensino, a partir da Resolução nº 323 do Conselho Estadual de Educação (Ceed), de 17 de outubro de 2012 (RIO GRANDE DO SUL, 2012b).

Sendo uma fundação, a Universidade Estadual do Rio Grande do Sul foi instituída e vem sendo mantida pelo Poder Público, atualmente vinculada à Secretaria Estadual de Inovação, Ciência e Tecnologia (SICT). Em seus 20 anos de existência, a Uergs vem cumprindo com seu objetivo de oferecer cursos de graduação e pós-graduação, desenvolver a pesquisa e a extensão universitária com foco na inclusão social e promoção do desenvolvimento regional, redução das desigualdades e do êxodo populacional, a partir da oferta de ensino superior conectada às necessidades locais e regionais. Atualmente, a Universidade está presente em 20 dos 28 Conselhos Regionais de Desenvolvimento (Coredes), contando com Unidades em 24 municípios do estado, conforme detalhado no Quadro 1.

Os cursos de graduação da Uergs habilitam tecnólogos, bacharéis e licenciados para atuarem nas áreas das Ciências Humanas, Ciências Exatas e Ciências da Vida e do Meio Ambiente. O ingresso ocorre mediante Sistema de Seleção Unificada (Sisu), do Ministério da Educação (MEC), com edital complementar através do Exame Nacional de Ensino Médio (Enem).

Conforme a Lei de criação da Uergs, 10% das vagas dos cursos de graduação são reservadas para candidatos com deficiência e 50% para candidatos com hipossuficiência econômica, assegurando-se nesta reserva vagas para candidatos negros e indígenas, em proporção no mínimo igual à população destes grupos no estado. A Uergs foi pioneira na reserva de vagas discentes para a graduação, um diferencial da Universidade, bem como sua inserção em diferentes regiões do Rio Grande do Sul, oportunizando acesso ao ensino superior para os mais diversos interessados.

Além dos 44 cursos de graduação, a Uergs oferta cursos de especialização – *lato sensu*, de acordo com a demanda regional, e 05 cursos de pós-graduação *stricto sensu*: Ambiente e Sustentabilidade; Educação, Ciência e Tecnologia de Alimentos; Sistemática e Conservação da Diversidade Biológica; e Docência para Ciências, Tecnologias, Engenharia e Matemática. Em 2020, a Uergs contava com 5.023 (cinco mil e vinte e três) alunos ativos na graduação e 1.182 (hum mil e cento e oitenta e dois) na pós-graduação.

Em relação à qualidade do ensino, a Universidade vem mantendo a faixa 4 no Índice Geral de Cursos (IGC), divulgado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), indicador que avalia a qualidade das Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras em uma escala de 1 a 5. Salienta-se que apenas 20,5% das IES do país encontram-se nas faixas superiores (4 ou 5).

Quadro 1 - Unidades da Uergs por Campus Regional Funcional e Coredes, em 2020

Região Funcional	Corede	Unidade Uergs
1	Centro Sul	Tapes
	Metropolitano Delta do Jacuí	Porto Alegre
		Guaíba
	Vale do Caí	Montenegro
Vale do Rio dos Sinos	Novo Hamburgo*	
2	Vale do Taquari	Encantado
	Vale do Rio Pardo	Santa Cruz do Sul
3	Serra	Bento Gonçalves
		Caxias do Sul
	Hortênsias	Hortênsias - São Francisco de Paula
	Campos de Cima da Serra	Vacaria
4	Litoral	Litoral Norte - Osório
6	Campanha	Bagé
	Fronteira Oeste	Alegrete
		São Borja
Santana do Livramento		
7	Celeiro	Três Passos
	Missões	São Luiz Gonzaga
8	Alto Jacuí	Cruz Alta
	Jacuí Centro	Cachoeira do Sul
9	Alto da Serra do Botucaraí	Alto da Serra do Botucaraí - Soledade
	Médio Alto Uruguai	Frederico Westphalen
	Nordeste	Sananduva
	Norte	Erechim

*Unidade em extinção

Fonte: Superintendência de Planejamento (Suplan)/Uergs (2020)

Comprometida com a otimização dos recursos públicos, a Uergs possibilita o ingresso de estudantes por meio de edital de mobilidade acadêmica para as vagas remanescentes do ingresso regular, ofertando vagas nas modalidades de transferência interna, transferência externa, reingresso e ingresso de diplomados.

1.2. IDENTIDADE INSTITUCIONAL

A identidade de uma instituição de ensino superior se expressa pela concepção que dela se tem, pela missão que a desafia e pelos fins para os quais foi criada. A seguir são apresentadas a Missão, Visão e Valores propostos neste PDI.

1.2.1. Missão

Promover o desenvolvimento regional sustentável e inclusão social, por meio da formação humana, ética e profissional, gerando, atuando e difundindo conhecimentos, tecnologias, cultura e inovação, com ações indissociáveis de ensino, pesquisa e extensão.

1.2.2. Visão de futuro

Ser uma universidade de referência, inovadora e agregadora, reconhecida pela sociedade como uma instituição relevante ao desenvolvimento regional com foco nos aspectos: humano, científico, ambiental, econômico e tecnológico.

1.2.3. Princípios e Valores

- Liberdade e pluralidade de pensamentos;
- Educação e respeito aos direitos humanos;
- Consciência ética e responsabilidade socioambiental;
- Democracia e cidadania;
- Inclusão, diversidade e equidade;
- Integração, cooperação e criatividade;
- Excelência acadêmica;
- Eficiência na aplicação de recursos públicos, em prol da sociedade gaúcha.

2. O PROCESSO DE PLANEJAMENTO DO PDI

O primeiro PDI da Uergs teve vigência de 2006 a 2010. Foi elaborado em meio à transição do quadro de pessoal temporário para permanente, com participação limitada da comunidade universitária. Com vistas à revisão deste PDI inicial, o primeiro Consun estatutário deliberou, em 2008, pela constituição de uma comissão de representantes de docentes, discentes e técnicos dos sete Campi Regionais, que trabalhou durante o período de um ano e com dificuldades operacionais, devido à carência de recursos financeiros. O êxodo crescente do quadro de pessoal, naquele momento e, ainda, o avanço do processo político da eleição da primeira reitoria eleita fez com que a proposta da comissão não fosse finalizada. Desta forma, o PDI inicial relativo ao período 2006-2010, elaborado com base nos preceitos legais da Uergs, orientou as ações da Universidade até 2011.

Na perspectiva dessa ampliação do quadro de pessoal permanente e visando constituir sua visão de futuro, a Universidade desencadeou um amplo processo de discussão para elaboração do Projeto Político Pedagógico Institucional (PPPI) e do PDI para o período de 2012 a 2016. Esse processo ocorreu mediante reuniões envolvendo os Fóruns de Áreas, Comissões Centrais e reuniões nos Campi Regionais, para que os Conselhos Consultivos Regionais e demais Conselhos e Colegiados, desde as Unidades, pudessem participar do processo de construção dos documentos, de acordo com a proposição de cronograma aprovado pela 80ª sessão do Consun, realizada em 21 de fevereiro de 2011.

O processo de discussão e elaboração do terceiro PDI da Universidade, para o período 2017-2021, iniciou em julho de 2015, sendo a metodologia de trabalho e o cronograma de elaboração aprovados na 149ª Sessão Ordinária do Consun. Por meio da consolidação de conceitos e ferramentas de gestão estratégica, os objetivos institucionais e específicos, as ações, os indicadores e as metas foram discutidos e validados em um seminário com diferentes setores, Pró-Reitorias e Diretores Regionais em setembro de 2016, sendo posteriormente encaminhado documento à comunidade acadêmica para contribuições. A Suplan buscou fomentar a discussão e elaboração dos diagnósticos pelo conjunto da comunidade acadêmica, processo este que representou o esforço e o estímulo institucional à participação e à reflexão coletiva sobre a Universidade e o seu futuro.

Diferente dos PDIs anteriores, com vigência de 5 anos, a proposta para o novo PDI, aqui documentado, foi que tivesse um tempo maior de vigência. Na 235ª Sessão do Consun, foi aprovada a metodologia para o desenvolvimento do novo PDI da Universidade, cuja vigência

será de 11 anos (PDI 2022/2032). Essa decisão foi baseada em uma pesquisa envolvendo outras universidades do estado e do país que estão elaborando ou implementando PDIs decenais.

Entende-se que isso proporcionará um ganho relacionado à experiência acumulada, pois os pontos fortes e os que necessitam de melhorias serão analisados e testados em um prazo maior com relação ao que ocorre atualmente, o que acarretará uma qualificação na análise das variáveis que impactam a Universidade e das tendências do ambiente externo. Ademais, permite que os gestores que assumirem a reitoria da Universidade no final de 2030 possam propor uma metodologia para o desenvolvimento do PDI seguinte durante o seu primeiro ano de mandato.

A construção do PDI decenal da Uergs teve início em junho de 2020 e se estendeu até novembro de 2021. O processo iniciou com a elaboração pela Suplan de estudos prévios e da proposta metodológica. Após, foi encaminhado às instâncias superiores da Universidade, que deliberaram sobre a organização da Comissão Central, responsável pelo planejamento, desenvolvimento e execução dos métodos para elaboração do Plano. As consultas à comunidade universitária aconteceram entre abril e junho de 2021. Nesse período, ocorreram seminários sobre os temas que envolvem um PDI; *webinars* com a presença de profissionais de outras IES, com experiência na elaboração de PDIs; seminários organizados pelas Unidades e Campi Regionais, para a discussão em âmbito local e regional; consultas e audiências públicas; e painéis realizados durante o Fórum de Áreas e o Fórum Permanente de Discentes da Universidade (Fopedi). Na sequência, ocorreram as etapas de sistematização dos conteúdos provenientes dessas discussões e a elaboração do documento final. Após apreciação e aprovação do documento pelo Consun, iniciar-se-á a fase de implementação.

2.1. PRESSUPOSTOS BÁSICOS

Mais do que um documento de caráter obrigatório para todas as IES (BRASIL, 2017), os trabalhos desenvolvidos para o novo PDI foram pautados no compromisso da Universidade com a sociedade. Dessa forma, foi proposta uma construção coletiva, de modo a dar legitimidade e expressar os anseios da comunidade universitária.

Os eixos temáticos que guiaram a elaboração do Planejamento de Desenvolvimento Institucional da Uergs foram os seguintes:

- a) perfil institucional (histórico da Uergs, missão, visão, valores, objetivos e metas do PDI);
- b) perfil pedagógico institucional (inserção regional, princípios técnicos e metodológicos gerais, organização didático-pedagógica da Uergs, políticas de

ensino, políticas de extensão, políticas de pesquisa, políticas de gestão, responsabilidade social da Uergs);

- c) perfil do cronograma de desenvolvimento da Instituição e dos cursos (oferta de cursos);
- d) perfil do corpo docente (composição, plano de carreira, plano de expansão do corpo docente);
- e) perfil de organização administrativa da Uergs (estrutura organizacional, órgãos colegiados e órgãos de apoio);
- f) perfil de políticas de atendimento aos discentes (programas de apoio pedagógico e financeiro aos discentes, estímulo à permanência, organização estudantil, acompanhamento dos egressos);
- g) perfil da infraestrutura (infraestrutura física, acervos, laboratórios, acessibilidade a pessoas com deficiência) e;
- h) perfil da gestão orçamentária e financeira.

O processo de planejamento da Universidade objetiva oferecer uma visão de futuro à instituição e uma base mais assertiva para ações que venham a ser desenvolvidas. Assim, buscou-se assimilar as lições aprendidas com as experiências dos PDIs anteriores da Uergs e dos documentos de planejamento estratégico de outras IES brasileiras públicas e privadas. Os seguintes documentos serviram de base para a construção do processo: PDI e PPPI anteriores da Uergs; Relatório de Avaliação Institucional da Uergs; Relatório Situacional, elaborado pela Suplan, com informações institucionais e diagnóstico dos cursos; demais documentos legais da Uergs, tais como Estatuto e Regimento Geral da Universidade (RGU), Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024, Plano Plurianual (PPA) 2020 - 2023 do Governo do RS e literatura própria para planejamento estratégico, principalmente, aquela relacionada às ferramentas disponíveis para análise, diagnóstico, planejamento e monitoramento.

2.2. METODOLOGIA DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO

Primeiramente, ocorreu a nomeação da CCPDI, por meio da Portaria Interna 073/2020 de 12/11/2020, retificada pelas Portarias 078/2020, 086/2020, 035/2021, 041/2021, 046/2021, 056/2021, 060/2021 e 086/2021. A CCPDI foi composta por membros da Suplan (Superintendente de Planejamento e vice-reitora, Núcleo de Planejamento Orçamentário, Núcleo de Desenvolvimento Institucional, Núcleo de Informações Institucionais, Coordenadora de Avaliação Institucional, Coordenadoria de Áreas); diretores dos sete Campi Regionais ou

representante indicado; pró-reitor de Administração; pró-reitora de Ensino; representante da Pró-Reitoria de Extensão; pró-reitor de Pesquisa e Pós-graduação; Gabinete do reitor – Ascom como representante. Sempre que necessário, a comissão contou com o assessoramento do Gabinete do reitor e dos seus órgãos de apoio, bem como de demais setores, quando demandados. Destaca-se que os trabalhos da CCPDI e demais reuniões e coletas de dados necessárias para a construção do PDI 2022-2032 se deram exclusivamente em caráter remoto, devido ao estado de calamidade pública em todo o Rio Grande do Sul decretado pelo Governo gaúcho devido à pandemia da Covid-19.

A metodologia e o fluxo de trabalho propostos e adotados para a elaboração do PDI foram apreciados e validados pela gestão e pelos conselhos superiores da Uergs. O PDI foi pensado a partir de duas grandes fases: Elaboração e Implementação. O presente registro do Plano encerra a fase de Elaboração. Uma vez aprovado o presente documento, será iniciada a segunda fase, que é a da Implementação. A metodologia propôs que cada fase fosse dividida em etapas e, portanto, assim ocorrerá na fase de implementação também.

A fase de Elaboração foi dividida em três etapas, a saber: 1) Pré-comissão, 2) Preparatória, subdividida em Diagnósticos e Projeções de Cenários e 3) Elaboração, Coleta e Sistematização, com consulta e coleta de informações junto à comunidade.

A fase de Pré-comissão foi coordenada pela Suplan e consistiu em atividades anteriores ao estabelecimento da metodologia e da nomeação da CCPDI. Em resumo, procedeu-se o estudo dos documentos de base, pesquisa sobre a construção de PDIs em outras IES e a escrita da proposta de metodologia de trabalho e cronograma, submetidos para apreciação e aprovação da gestão e dos conselhos superiores da Universidade.

Nomeada a CCPDI, passou-se à execução do processo de construção do PDI. Na etapa preparatória, ocorreu a divulgação à comunidade acadêmica do processo de criação do PDI² e estabeleceu-se a metodologia para a sua condução e para a sistematização das informações coletadas junto à comunidade acadêmica. Foram realizadas uma série de ações, entre elas a organização de audiências e fóruns de discussão nas Unidades de ensino e Reitoria; a disponibilização de informações que, obrigatoriamente iriam compor o PDI; e a indicação as ferramentas administrativas para o processo de elaboração do PDI, para a subsequente elaboração da sistematização das informações para redação e criação do novo documento. Nesta

² Disponível no site: <https://www.uergs.edu.br/pdi-2022-2032>

fase, também foram divulgadas à comunidade acadêmica informações de apoio para a construção de cada etapa visando à composição geral do documento.

Durante a etapa preparatória, foi realizada a capacitação dos membros da CCPDI, organizada em três blocos de conteúdo ministrados em 6 aulas, entre os meses de fevereiro e março de 2021. O Bloco 1 abrangeu elementos conceituais (conceitos básicos, planejamento no setor público, planejamento estratégico gerencial *versus* planejamento estratégico situacional); o Bloco 2, o Processo de gestão estratégica (formulação, implementação e monitoramento); e o Bloco 3 tratou das ferramentas para desenvolvimento de dinâmicas grupais para colocar em prática o planejamento (*Design Thinking*, Metodologias Ágeis e estudo de casos).

A capacitação foi elaborada pelas Professoras Betina Magalhães Bitencourt, Caroline da Costa Duschitz, Claudia Cristina Wesendonck, Estéfani Sandmann de Deus, Karine Daiane Zingler e Paola Carmen Valenzuela Cánepa. As professoras, juntamente com o assessor Fábio Ricardo Cardoso Magalhães, formaram o Comitê Técnico designado pela Portaria Interna 024/2021. A partir dessa capacitação, os membros da CCPDI estabeleceram a metodologia para condução dos trabalhos de elaboração do PDI, bem como definiram quais estratégias e instrumentos para coleta de dados seriam importantes.

Ao todo, a CCPDI realizou 36 reuniões, com duração média de 3 horas, sendo que alguns encontros tiveram mais de 4 horas de duração. Já o Comitê Técnico esteve reunido com Suplan e CCPDI em 34 reuniões. Também foram realizadas 44 reuniões nas sete regiões, que tiveram como tema a montagem e consolidação da Matriz FOFA e sua análise estratégica. Esses dados revelam a complexidade do processo, assim como o comprometimento e a dedicação dos participantes e da comunidade acadêmica.

Outra ação importante que fez parte da metodologia aprovada foram os Seminários Formativos, compostos por quatro eventos consecutivos com conferencistas convidados. Os seminários foram abertos a toda a comunidade. Tais atividades foram impulsionadoras de aprendizagem sobre o PDI e temáticas afins, e visaram ao nivelamento de conhecimentos. Neste sentido, a atividade foi considerada como uma ação de preparação da comunidade, com vistas ao engajamento e contribuição para as etapas seguintes. Os seminários foram realizados de forma virtual devido à pandemia da Covid-19, e tiveram a duração média de 2h.

Os quatro eventos *on-line*, em formato de *lives*, foram transmitidos pelo *YouTube*³ institucional da Uergs, abertos à comunidade universitária e amplamente divulgados. Foram eles:

1. PDI 2022-2032 da Uergs, com a participação do reitor e da vice-reitora da Uergs (abrangência: 744 visualizações⁴ e 109 inscritos);
2. PDI de outras IES: conhecendo outros processos, com a participação de Ângela Brodbeck – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Máisa Gomes Brandão - Universidade Estadual de Ciências da Saúde de Alagoas (Uncisal) (abrangência: 414 visualizações e 67 inscritos);
3. Ensino Superior: planejamento estratégico e as pesquisas na área, com a participação de Cristina M. Ostermann - Uergs e Gregório Grisa - IFRS (abrangência: 296 visualizações e 45 inscritos);
4. Perspectivas das Políticas Públicas para o Desenvolvimento Regional: o papel das universidades, com a participação de Antônio Paulo Cargnin - Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão (SPGG) (abrangência: 280 visualizações e 44 inscritos).

Por fim, o PDI 2022-2032 foi tema de quatro eventos no Fórum de Áreas da Uergs, realizado em julho de 2021: “Perspectivas para o período pós-pandêmico: planejamento, humanidades e inovação”, com 71 inscritos e 634 visualizações; Panorama atual do trabalho realizado pela CCPDI, com 61 inscritos e 254 visualizações; Consolidação Matriz FOFA, 2Rs e Construção de Cenários, com 58 inscritos e 205 visualizações; e Plenária Final do Fórum de Áreas, com 45 inscritos e 409 visualizações⁵.

Na fase de elaboração, coleta e sistematização, foram realizadas atividades de coleta de dados, sistematização de informações e elaboração do documento final. Como resultado, o processo de elaboração do PDI identificou os fatores críticos de sucesso, elencou diretrizes e metas, assim como detalhou o processo de controle do PDI, consolidados no presente documento.

A seguir, são apresentados os resultados do Diagnóstico Institucional.

³ Disponível em https://www.youtube.com/results?search_query=pdi+Uergs%2C+semin%C3%A1rios+formativos

⁴ Quantidade de visualizações das *lives* na data de 17/11/2021.

⁵ Quantidade de visualizações das palestras na data de 17/11/2021.

3. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

O diagnóstico institucional é uma etapa na qual há um levantamento da situação atual da organização, incluindo as estratégias vigentes, que são avaliadas à luz dos resultados esperados pela organização. Devem ser avaliados os recursos internos disponíveis e a realidade externa, assim como o relacionamento da organização com os diversos elementos do ambiente em que está inserida.

Na etapa de diagnóstico foram avaliados dados institucionais de ensino, pesquisa, extensão, taxas de ingresso e evasão, recursos financeiros, quadro de pessoal, infraestrutura física e de tecnologia da informação. Além dessas, foram analisadas informações sobre o cenário externo, tais como crescimento e atuação de outras IES, representatividade da Uergs no cenário de ensino superior gaúcho e nacional, formandos no ensino médio, número de estudantes realizando o Enem. A análise do PDI vigente também integrou a etapa de diagnóstico, com vistas a um planejamento futuro.

A Comissão Central do PDI realizou consulta e coleta de informações junto à comunidade universitária durante a etapa de Elaboração, Coleta e Sistematização. Conforme metodologia aprovada para elaboração do PDI 2022-2032, os meses de maio e junho de 2021 foram dedicados à coleta de dados para levantamento do diagnóstico situacional. Primando-se pela ampla participação democrática, a etapa denominada “Consulta à Comunidade” utilizou-se da aplicação de duas ferramentas para comporem a análise situacional: Matriz FOFA, com análise estratégica e Matriz 2R’s. Adicionalmente, realizou-se apresentação dessas matrizes no Fórum de Áreas 2021, inclusive com uma sala temática específica para discussão dos resultados e cenários futuros.

Após essas etapas, com base em estudos e dados coletados, houve a formulação de cenários futuros. A seguir são apresentados os processos de construção, coleta de dados e os resultados das matrizes e dos cenários. Por fim, apresenta-se uma consolidação do diagnóstico, ressaltando-se caminhos, possibilidades e oportunidades futuras.

3.1. DIAGNÓSTICO DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO

3.1.1. Matriz FOFA com utilização do PESTEL

A Matriz FOFA é o acrônimo em português da tradução da ferramenta original em inglês (*Swot*). A sigla, composta pelas iniciais de Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (tradução de *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*), tem como principal foco

fornecer subsídios para definição de estratégias com vistas a manter pontos fortes, reduzir a ocorrência de pontos fracos, usufruir das oportunidades e se proteger de possíveis ameaças. Associado a esta ferramenta, utilizou-se a análise PESTEL, que é um método de análise do macro ambiente vinculado aos fatores **Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ecológico e Legal**.

Para aplicação, a CCPDI determinou a elaboração de uma matriz por Campus Regional e uma matriz na Reitoria, perfazendo um total de oito matrizes. Para tanto, elaborou-se um *template* para aplicação das matrizes, composto por 2 fases: 1) levantamento dos fatores positivos e negativos, a partir da avaliação do ambiente interno e externo, limitados a 5 itens para cada quadrante da matriz (Figura 1), e 2) análise estratégica, fruto da análise conjunta dos itens dispostos nos ambientes interno e externo, considerando a magnitude das oportunidades e ameaças e a intensidade das forças e fraquezas anteriormente identificadas (Figura 2).

Figura 1 - Identificação dos fatores da Matriz FOFA com uso do PESTEL

Fatores Positivos		Fatores Negativos	
Ambiente interno (organização)			
Forças		Fraquezas	
Vantagens da Uergs. Seus diferenciais e aptidões mais fortes; melhores atividades, serviços, serviços.		Pontos que podem prejudicar e/ou interferir negativamente no andamento da Uergs.	
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
5		5	
Fatores Positivos		Fatores Negativos	
Ambiente externo			
Oportunidades		Ameaças	
Forças externas que impactam positivamente a Uergs. Você não pode controlá-las, mas pode usufruir delas – desde que sejam reais e possuam embasamento em pesquisas ou estudos.		Constituem-se como forças externas, com potencial para impactar negativamente a Uergs, prejudicando seu planejamento estratégico e os resultados almejados.	
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
5		5	

Fonte: CCPDI (2021)

Ressalta-se que a CCPDI definiu três itens fixos nos quadrantes relacionados às oportunidades e ameaças, a partir de dados atualizados em nível de Rio Grande do Sul, Brasil e mundo, a fim de que as sete Regiões e a Reitoria pudessem refletir sobre estes temas frente

às suas forças e fraquezas. Para as oportunidades, considerou-se os seguintes eixos: 1) Diversificação da demanda por cursos de áreas portadoras de futuro no ensino superior; 2) Multiplicação de novos serviços e produtos associados ao ensino; 3) Captação de recursos externos de fontes diversas. Para as ameaças, os eixos foram: 1) Forte competitividade no cenário do ensino superior, por Campus Regional e oferta de cursos; 2) Fragilidade do ensino médio e diminuição da média anual de concluintes; 3) Concorrência com a estrutura de baixo custo dos cursos em EAD.

Figura 2 – Análise estratégica da Matriz FOFA

ANÁLISE ESTRATÉGICA		INTENSIDADE DA FORÇA / FRAQUEZA	OPORTUNIDADES					AMEAÇAS					MOTIVIDADE DA FORÇA / FRAQUEZA	
			Diversificação da demanda por cursos de áreas portadoras de futuro* no ensino superior (internet, das coisas, cidades inteligentes, agricultura 4.0, energia renováveis).	Multiplicação de novos produtos e serviços associados ao ensino (exemplo: tecnologia, in-company, especializações direcionadas a setores).	Captação de recursos externos de fontes diversas (exemplo: editais federais, empresas).	Alta demanda por cursos de pós-graduação	Novos paradigmas trazidos pelas tecnologias digitais (Uergs 20x e outras frentes)	Forte competitividade no cenário do ensino superior, por região e oferta de cursos.	Fragilidade do ensino médio e diminuição da média anual de concluintes.	Concorrência com a estrutura de baixo custo dos cursos em EAD.	Reduzida autonomia administrativa, de gestão financeira e patrimonial da Universidade	Falta de reconhecimento da Uergs como Instituição de Estado		
FORÇAS	MAGNITUDE (OP) / (AM) - Escala de 1 a 3													
	1													0
	2													0
	3													0
	4													0
	5													0
	SUBTOTAL (I)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FRAQUEZAS	1													0
	2													0
	3													0
	4													0
	5													0
		SUBTOTAL (II)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ACESSIBILIDADE (O) / IMPACTO (A) TOTAL			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Legenda: Pesos: Magnitude: 1 = pequena 2 = média 3 = grande; Intensidade: 1 = baixa 2 = média 3 = alta; Correlação (células na cor branca): 0 a 5.
Fonte: CCPDI (2021)

Na análise estratégica para o estabelecimento das magnitudes e intensidades, considerou-se uma escala de 1 a 3. Para a realização da relação entre cada força e fraqueza com cada oportunidade e ameaça, utilizou-se uma escala de 0 a 5.

Para o levantamento das forças, oportunidades, fraquezas e ameaças de cada Campus Regional e Reitoria, sugeriu-se um exercício de reflexão por meio de perguntas norteadoras. As perguntas norteadoras sobre forças e fraquezas foram as seguintes:

- Nossos cursos têm qualidade?
- Formamos bom número de alunos?
- Nossos cursos são atrativos?
- Como a Uergs é vista pela comunidade local e regional?
- Nossos cursos são inovadores?

- Nossos cursos atendem aos anseios da localidade e região?
- Temos a infraestrutura necessária para nossos cursos?
- Dadas as oportunidades e ameaças elencadas, que forças ou fraquezas temos para fazer frente a elas?
- A nossa localidade é atrativa?

Já as perguntas norteadoras sobre oportunidades e ameaças foram:

- Há necessidades de ensino/pesquisa/extensão a comunidade local/regional não atendidas?
- Como é a oferta de cursos de ensino superior, pós-graduação e atividades de extensão e pesquisa na localidade e na região? Quem oferece o quê?
- Que mudanças demográficas são observadas na localidade e na região?
- Há incentivos políticos para IES na localidade/região? Nossa presença é relevante na localidade e na região? Temos apoio de entidades? Somos bem quistos pela comunidade? Temos envolvimento de fato com a comunidade?
- Auxiliamos de fato no desenvolvimento sustentável? Ou queremos chegar a isso?
- No que somos bons? Quais são os nossos diferenciais? Somos melhores em que?
- Temos apoio político?

Por fim, a análise PESTEL buscou identificar oportunidades e ameaças ligadas aos seguintes aspectos:

- Fator Político: mudanças institucionais, estabilidade política, relacionamento no pacto federativo, atuação dos órgãos de controle, liberdades e direitos individuais e coletivos, etc.;
- Fator Econômico: crescimento econômico, reestruturação produtiva, taxas de câmbio, juros, inflação, fontes de financiamento, política fiscal, etc.;
- Fator Social: mudanças no perfil demográfico, mobilidade social, mudanças nas relações e no mercado de trabalho, nível de escolaridade, qualidade de vida, agenda de costumes, etc.;
- Fator Tecnológico: novas tecnologias e formas de comunicação, inovação em serviços, etc.;
- Fator Ambiental: sustentabilidade, gestão de resíduos, energias renováveis, regulamentação ambiental, etc.;
- Fator Legal: legislação nas esferas nacional, estadual e municipal, alteração da legislação trabalhista, regulamentação para exercício da profissão, etc.

Por solicitação da CCPDI, a condução de aplicação das matrizes nas Regiões e Reitoria foi realizada por membros da Suplan ou do Comitê Técnico do PDI, sobretudo para que houvesse um padrão na aplicação do método. Assim, buscou-se preservar a orientação principal de considerar dados concretos e referenciados, evitando opiniões personalizadas. Embora o dado oficial resultasse de uma matriz por Campus Regional/Reitoria, alguns órgãos e departamentos da Reitoria optaram por fazer as referidas matrizes por órgão, departamento ou setor e, posteriormente, compilar em uma única matriz.

De posse das oito matrizes finais (Apêndice B), a CCPDI, consolidou os dados em uma matriz institucional (Quadro 2). A matriz considerou as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças mais recorrentes nas matrizes regionais e da Reitoria, encerrando com uma análise estratégica institucional a partir de um olhar amplo da comissão para a Uergs como um todo. Como resultado, observou-se que o terceiro quadrante da matriz foi o mais bem pontuado, aquele que refere às fraquezas *versus* oportunidades, sugerindo assim, a busca por estratégias que visem mitigar as fraquezas para melhor aproveitar as oportunidades do ambiente externo.

Quadro 2 – Resultado da Matriz FOFA/PESTEL institucional, por ordem de priorização

Forças mais atuantes	Fraquezas mais prejudiciais
IES pública, gratuita, com oferta de cursos de graduação e pós-graduação de qualidade.	Orçamento insuficiente, deficiência em infraestrutura física e equipamentos.
Alta qualificação dos docentes e do corpo técnico e de apoio administrativo.	Quadro funcional insuficiente.
Potencial de criar inovação em cursos, pesquisas e extensão.	Baixa demanda de alguns cursos, alta evasão e baixo número de formandos.
Inserção da Universidade nas diferentes regiões do RS, bom relacionamento com a comunidade e compromisso com o desenvolvimento regional.	Falta de cultura de planejamento estratégico.
Bom relacionamento entre alunos e corpo funcional.	Assistência Estudantil insuficiente.
Oportunidades mais acessíveis	Ameaças mais impactantes
Ambiente propício para novas parcerias e ações nas regiões onde a Uergs está inserida, aproveitando a inserção e o reconhecimento da Universidade como promotora do desenvolvimento regional.	Forte competitividade no cenário do ensino superior, por região e oferta de cursos.
Diversificação da demanda por cursos de áreas portadoras de futuro no ensino superior.	Reduzida autonomia administrativa, de gestão financeira e patrimonial da Universidade.
Apoio e reconhecimento da comunidade e do poder público municipal e regional	Concorrência com a estrutura de baixo custo dos cursos em EAD.
Captação de recursos externos de diversas fontes.	Fragilidade do ensino médio e diminuição da média anual de concluintes.
Multiplicação de novos serviços e produtos associados ao ensino.	Crise estrutural do estado do RS, orçamento deficitário e falta de prioridade no Ensino Superior Público do Estado.

Fonte: CCPDI (2021)

3.1.2. Matriz 2Rs

Foram realizadas duas pesquisas para levantamento de informações acerca da relevância e do reconhecimento da Universidade, constructos que compõem a Matriz 2Rs. O reconhecimento refere-se aos diferenciais percebidos e à distinção atribuída à Uergs. Já a relevância diz respeito ao quanto a instituição é importante ou essencial, se faz ou fez diferença na vida das pessoas que estudam ou estudaram na Uergs.

Duas pesquisas quantitativas, uma com discentes e outra com egressos, foram realizadas entre 05 de maio e 01 de junho de 2021, por meio de formulários *on-line* de autopreenchimento, utilizando a ferramenta *Google Forms*. Foi enviado convite por correio eletrônico a todos os egressos (N= 5.535) e discentes (N= 5.023) para que participassem da pesquisa. Além disso, foi realizado contato e enviado convite para participação por meio das redes sociais.

No total, responderam à pesquisa 424 egressos (7,66% do total de egressos), de 23 Unidades e 28 diferentes cursos de graduação e pós-graduação. Em relação aos discentes, foram computadas 960 respostas (19,11% do total de discentes da Uergs), de alunos de 23 Unidades e 24 diferentes cursos de graduação e pós-graduação.

As pesquisas buscaram responder às seguintes perguntas elaboradas pela CCPDI: a) Por que escolheu a Uergs?; b) Como vê a Uergs? ou Como se sente na Uergs?; c) Como vê a colaboração da Uergs no desenvolvimento regional do estado? As Tabelas 1, 2 e 3 apresentam as questões e respectivos resultados relacionados aos 2Rs na pesquisa com egressos. Os resultados da Tabela 1 dizem respeito à pergunta "O curso que você concluiu na Uergs influenciou positivamente na sua carreira?" e é relacionada à relevância.

Tabela 1 - Percepção dos egressos sobre a influência da Uergs na carreira

Respostas	Escala	Frequência	%	% Acumulado
Sim	Alto	320	75,47%	75,47%
Em partes	Médio	77	18,16%	93,63%
Não	Baixo	27	6,37%	100,00%
Total		424	100,00%	

Fonte: CCPDI (2021)

Já os resultados da Tabela 2, referem-se à pergunta “Sobre desenvolvimento regional, qual sua percepção sobre o papel da Uergs no desenvolvimento das regiões onde ela está inserida?”, e estão relacionados ao reconhecimento. A Tabela 3 apresenta os resultados da pergunta “Por que você escolheu a Uergs”.

Tabela 2 - Percepção dos egressos sobre contribuição ao desenvolvimento regional

Escala	Frequência	%
1	10	2,36%
2	15	3,54%
3	68	16,04%
4	88	20,75%
5	243	57,31%
Total Geral	424	100%
Média	4,27	

Fonte: CCPDI (2021)

Tabela 3 - Motivos de escolha da Uergs pelos egressos

Fator	Frequência	%	% Acumulado
Pública	193	41,96%	41,96%
Curso/Área Interesse	112	24,35%	66,30%
Ingresso	90	19,57%	85,87%
Qualidade	23	5,00%	90,87%
Localização	19	4,13%	95,00%
Gratuito	11	2,39%	97,39%
Outros	12	2,61%	100,00%
Total	460	100,00%	

Fonte: CCPDI (2021)

A seguir são apresentados os resultados da pesquisa com os discentes. Quatro perguntas foram analisadas: a) Por que escolheu a Uergs?; b) Como vê a Uergs; c) Você percebe algum diferencial positivo na Uergs frente outras Instituições de Ensino Superior (IES)?; d) Sobre desenvolvimento regional, qual sua percepção sobre o papel da Uergs no desenvolvimento das regiões onde ela está inserida? As perguntas estão relacionadas ao construto reconhecimento. As Tabelas 4, 5, 6 e 7 demonstram o resultado das análises.

Tabela 4 - Diferenciais positivos da Uergs na percepção dos discentes

Fator	Frequência	%	% acumulado
Docente	201	34,54%	34,54%
Ensino	132	22,68%	57,22%
Outros	79	13,57%	70,79%
Gratuita	37	6,36%	77,15%
Regional	26	4,47%	81,62%
Acolhedora	18	3,09%	84,71%
Pública	16	2,75%	87,46%
Qualidade	16	2,75%	90,21%
Servidores	10	1,72%	91,92%
Humana	7	1,20%	93,13%
Inclusão	6	1,03%	94,16%
União	5	0,86%	95,02%
Acessível	4	0,69%	95,70%
Comprometimento	4	0,69%	96,39%
Ingresso	4	0,69%	97,08%
Inovação	4	0,69%	97,77%
Apoio	2	0,34%	98,11%
Diversidade	2	0,34%	98,45%
Reconhecida	2	0,34%	98,80%
Cooperação	1	0,17%	98,97%
Credibilidade	1	0,17%	99,14%
Desenvoltura	1	0,17%	99,31%
Equidade	1	0,17%	99,48%
Pluralidade	1	0,17%	99,66%
Respeito	1	0,17%	99,83%
Curso	1	0,17%	100,00%
Total	582	100%	

Fonte: CCPDI (2021)

Tabela 5 - Motivos de escolha da Uergs pelos discentes

	Frequência	%	% acumulado
Curso	459	46,18%	46,18%
Ingresso	216	21,73%	67,91%
Pública	205	20,62%	88,53%
Localização	57	5,73%	94,27%
Outros	25	2,52%	96,78%
Qualidade	14	1,41%	98,19%
Gratuita	9	0,91%	99,09%
Turno	9	0,91%	100,00%
Total	994	100,00%	

Fonte: CCPDI (2021)

Tabela 6 - Satisfação dos discentes com fatores relacionados à qualidade

Fator de Satisfação	Média*
Curso	4,14
Projetos	3,71
Acervo	3,63
Laboratórios	3,14
Quantidade de Docentes	3,25
Currículo	3,99
Estrutura	3,09
Turno	3,96
Duração do Curso	4,17
EAD	3,74
Média geral	3,68

* Em uma escala de 1 como mínimo e 5 como máximo

Fonte: CCPDI (2021)

Tabela 7 - Percepção dos discentes sobre contribuição ao desenvolvimento regional

Categoria	% Categoria
Baixa contribuição	8,19%
Neutra	18,80%
Alta contribuição	73,00%

Fonte: CCPDI (2021)

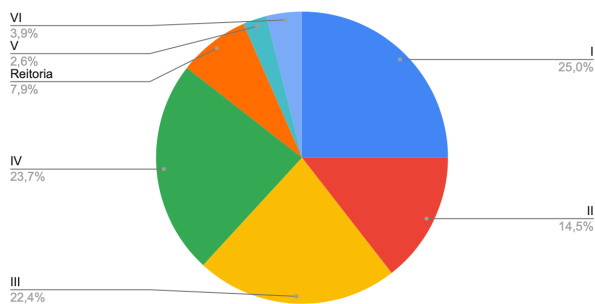
Entre os discentes, verificou-se resultado positivo de todos os itens avaliados, com médias acima do ponto central da escala. Especial referência deve ser feita à satisfação geral com o curso, duração do curso e currículo do curso, os três itens com as maiores médias de satisfação. As menores médias de satisfação foram referentes à quantidade de docentes, laboratórios e infraestrutura em geral.

Por fim, quando perguntados sobre os diferenciais da Uergs, a maioria dos discentes concorda que a Uergs possui diferenciais positivos frente a outras IES, sendo os principais os docentes e a qualidade do ensino. Chama a atenção que aproximadamente 25% dos respondentes não percebem diferencial positivo, o que abre uma porta para futuras investigações sobre a questão.

3.1.3. Contribuições do Fórum de Áreas

O Fórum de Áreas da Uergs é um evento no qual a comunidade acadêmica se reúne para discutir e debater temas relevantes à Universidade. Em 2021, ocorreu de forma virtual, devido à pandemia da Covid-19. Foram propostas salas temáticas, sendo uma delas a discussão com a comunidade sobre os trabalhos da Comissão Central do PDI. Inscreveram-se para esse debate 76 pessoas entre docentes e discentes (Figura 3). Elaborou-se um guia para nortear os debates nas salas, de modo que as dúvidas, opiniões e sugestões pudessem seguir um "caminho" de construção do "pensamento coletivo". Outrossim, encaminhou-se como documentos acessórios, a saber: Relatório Situacional, Matriz FOFA, os Cenários elaborados para as discussões para o PDI e os dados dos cursos por unidades da Uergs. Esses documentos serviram para subsidiar as discussões que seriam propostas.

Figura 3 – Percentual de participantes por Campus Regional na sala temática sobre o PDI



Fonte: CCPDI (2021)

Antes que as discussões pudessem de fato ocorrer, apresentaram-se as metodologias de elaboração do PDI, a consolidação da Matriz FOFA institucional, Matriz 2R, os cenários futuros delineados, bem como o resultado do levantamento feito à comunidade acadêmica, via ferramenta do *Google Forms*.

As duas questões norteadoras do debate foram:

1. Quais são as formas pelas quais a Uergs pode colaborar com o desenvolvimento regional?
2. Quais os pontos positivos e negativos da capilaridade da Uergs?

Inicialmente, elegeu-se um integrante para fazer a sistematização das contribuições dos participantes. Após as discussões, houve consenso entre os participantes das seguintes colaborações para responder à primeira questão norteadora:

- Continuar fazendo o que tem sido feito e ampliar para outras oportunidades de colaboração;
- Verificar quais cursos (graduação e pós-graduação), ações, serviços e produtos podem atender às demandas de cada Campus Regional (avaliar qualitativamente e quantitativamente);
- As demandas precisam atender à matriz produtiva e econômica de cada Campus Regional.

A essas respostas somam-se ações de investimento na formação de lideranças, pesquisa, extensão e em parcerias locais, nacionais e internacionais.

Para a segunda questão norteadora as respostas podem ser assim resumidas enquanto pontos positivos:

- Interiorização do ensino superior;
- Proximidade com a comunidade (não paternalismo);
- Regionalização/desenvolvimento regional;
- Sustentabilidade (dimensões social, econômica e ambiental);
- Possibilita participação em fóruns e espaços políticos regionais;
- Parcerias interinstitucionais e com entidades públicas e setoriais regionais;
- Apoio de agentes políticos, comunitários, privados e setoriais locais (paradoxal).

Para os pontos negativos:

- Apoio de agentes políticos, comunitários, privados e setoriais locais (paradoxal; alternância dos governos torna instável o apoio);
- Estrutura administrativa (custo, dificuldade no fluxo de informações, centralização de processos e gestão administrativa; dificuldade de execução de contratos, de aquisição de serviços e produtos, centralização dos serviços de informática);
- Assimetrias entre Regiões e Unidades (número Unidades, número de cursos, orçamento, quadro de pessoal, infraestrutura);
- Dificulta a visão de conjunto, de se ver (e que nos vejam) como instituição única;
- Dificulta a criação e consolidação de grupos de pesquisa;

- Dificulta melhoria das instalações e infraestrutura (equipamentos e reagentes) para ensino e pesquisa.

As duas questões norteadoras permitiram colher importantes contribuições ao desenvolvimento do PDI, sendo que muitos dos aspectos levantados foram incorporados às Metas e Objetivos do PDI 2022-2032.

3.2. CONSOLIDAÇÃO DAS ANÁLISES: OPORTUNIDADES E PRIORIDADES

Os dados levantados ao longo do tempo com a contribuição da comunidade acadêmica possibilitaram uma visão geral sobre a situação das Unidades e como nossos principais interessados, os discentes, veem a Universidade, ainda que os dados do diagnóstico precisem ser olhados com cuidado e devidamente contextualizados. Construído o Diagnóstico Institucional, conforme os recursos metodológicos apresentados nas subseções anteriores, chegou-se aos indicativos de ações que orientarão a Universidade ao longo do período de vigência do PDI 2022-2032. Tendo como base o cenário provável elaborado pela CCPDI e no Fórum de Áreas, apresentamos uma consolidação das prioridades apontadas pela comunidade acadêmica.

I. Adequar e ampliar a estrutura: Diante dos desafios e oportunidades, é necessário reavaliar a estrutura da Uergs. A Universidade foi criada em um ambiente de ensino superior muito diferente do atual, que passou por modificações importantes na última década. Novas tecnologias também modificaram as comunicações, as relações sociais e o ensino. Assim, sugere-se uma mudança na lógica de pensar como a Uergs gera valor para a sociedade. Hoje a Uergs é definida e tem sua identidade baseada em *campi*, numa lógica geográfica. Uma possibilidade sugerida é a de pensar a Uergs por área de conhecimento.

Essa lógica é propulsora de outro ponto prioritário, de acordo com o diagnóstico: a implementação da pós-graduação.

II. Implementação da pós-graduação *stricto sensu*: A Uergs necessita da implantação de doutorados para a manutenção do seu status de universidade. Essa deve ser uma das prioridades da instituição. Atualmente identifica-se uma maior concentração no ensino de graduação. Essa situação deve evoluir para a valorização da pós-graduação, compreendendo que as atividades de pesquisa e extensão são contempladas em todos níveis os de inserção.

Ações como alocação de carga horária dos professores prioritariamente para a pós-graduação, aglutinação dos professores e pessoal técnico e de apoio administrativo em

Unidades dedicadas às áreas de conhecimento, incentivo à pesquisa e à produção científica e alocação de recursos financeiros e de infraestrutura para a pós-graduação e pesquisa são necessárias para a mudança do quadro atual. Despontam-se como possibilidades de cursos de doutorado, naturalmente, naqueles cursos que já possuem Programas de Mestrados consolidados (vide seção 4.2.1.2.4). A Universidade deve buscar a contratação de docentes bem como de servidores, de acordo com a Lei N.º 13.968, que instituiu o Plano de Empregos, Funções e Salários, para possibilitar a disponibilidade de carga horária de seus docentes para atuação na pós-graduação, sem causar sobrecarga e comprometimento das graduações existentes.

III. Implementação do Projeto Uergs 20+: As estruturas e o patrimônio da área da antiga Cientec foram concedidas à Uergs a partir da elaboração do Projeto Uergs 20+, o que possibilitará, em breve, a efetiva instalação de um Campus Central, sediando a Reitoria e a Unidade de ensino em Porto Alegre. O Projeto Uergs 20+ prevê a criação de novos cursos e novos produtos a partir de sua implementação, e poderá ser ampliado integrando todas as áreas de conhecimento da Universidade, transformando-se em um projeto institucional. Tal operacionalidade garantirá um *locus* de excelência que abrigará centros de pesquisas, serviços e, conseqüente, a implementação de doutorados, permitindo maior integração com as políticas públicas de Estado e com os projetos estruturantes das secretarias aos quais estão vinculados

Embora o alinhamento com políticas públicas governamentais seja essencial para que a Uergs exerça um papel cada vez mais de destaque no estado, ressalta-se que a referida integração deve ser realizada sempre a partir do pressuposto de que a Universidade é uma instituição de Estado.

IV. Implementação de políticas institucionais de Educação a Distância (EaD): Considerando novos serviços e produtos a serem oferecidos, a EaD poderá ampliar os serviços já existentes, beneficiando tanto graduação como pós-graduação e extensão. Para novos serviços e produtos, a educação à distância permitirá ofertas pontuais. Para tanto, será imprescindível a criação de polos de EaD. Os polos podem ser adicionados às Unidades Universitárias que abrigam os cursos presenciais, pois a partir de projetos como o Uergs Digital há previsão de atualização dos atuais laboratórios de informática, bem como outras adequações necessárias. As iniciativas em EaD deverão trabalhar em cooperação com o ensino presencial, sem que essa modalidade descaracterize o perfil da Universidade, pautado por cursos presenciais

V. Criação de Sistema de Geração de Informações Gerenciais: É necessário qualificar o sistema informatizado institucional para integrar a atividade fim da Universidade e

gerar informações gerenciais. Isso inclui a reformulação de sistema e da metodologia para a disponibilização das informações.

VI. Elaboração e implementação de Política de Gestão de Pessoas: Para que a Uergs avance nas áreas apontadas acima, é fundamental a valorização e gestão da sua maior riqueza: o quadro de empregados. Uma dessas políticas é a adoção do teletrabalho para as funções técnico administrativas, identificado como facilitador à execução dos direcionamentos apontados pela comunidade acadêmica por meio do PDI. Também é necessário planejar a contratação de quadro de pessoal tomando por base os direcionamentos institucionais que apontam para a necessidade do fomento da pós-graduação. A reposição e a ampliação do quadro atual são cruciais, uma vez que a Uergs está em funcionamento com menos de 50% do quadro previsto pela lei de cargos e salários. Somado a isso, a capacitação e valorização do quadro, com a revisão dos documentos legais que regem os avanços de carreira, devem ser priorizados. A Uergs deve envidar esforços para que no período de vigência do PDI 2022-2032 tenha em seu quadro funcional os 600 docentes e 390 técnicos e de apoio administrativos, como prevê a Lei nº 13.968/2012, e demais adequações de necessidade de pessoal.

VII. Conquistar a autonomia financeira e orçamentária: A Uergs deve envidar esforços para que o Artigo 201 da Constituição do Estado do Rio Grande do Sul, que destina uma porcentagem da receita líquida de impostos próprios na manutenção do ensino superior do estado, seja regulamentado e cumprido de forma a dar exclusividade à educação superior pública e a suprir as necessidades orçamentárias da Universidade. Novas demandas considerarão o que foi apontado pela matriz FOFA e pela análise de contexto ao longo do tempo de implementação do PDI. Tal estratégia irá permitir o aumento de recursos de custeio e de investimento para a Universidade.

O estabelecimento de novas parcerias para atendimento de novos cursos e novos produtos, em consonância com o apontado pela matriz FOFA pela comunidade acadêmica, é uma das alternativas apontadas.

VIII. Revisar os documentos regulatórios da Universidade: Em qualquer organização, as normativas e regimentos se desgastam ao longo do tempo. É um processo natural, haja vista que elas não estão inseridas em ambientes estáticos. Em razão disto, é esperado que as organizações revejam suas normativas. No caso da Uergs, portanto, a realização de uma estatuinte universitária, bem como a revisão do Regimento Geral da Universidade, são indicados.

4. PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

O Plano de Desenvolvimento Institucional é um importante documento do planejamento estratégico, orientador da direção que a Universidade venha a seguir nos próximos anos. Por isso, é fundamental que seja construído coletivamente, de modo que represente os anseios de toda a comunidade universitária. É um documento de caráter obrigatório para todas IES do país, conforme determina Decreto nº 9.235 de 15 de dezembro de 2017 (BRASIL, 2017).

Mais do que um documento obrigatório e legal, o PDI representa um compromisso da Universidade com a sociedade. É o momento de sua discussão que permite a tomada de decisões importantes para ampliar a visão de futuro da instituição. Reconhecendo o PDI como um documento estratégico, é possível realizar um diagnóstico institucional sistêmico, estabelecendo com maior clareza o horizonte para a elaboração dos planos de gestão e de ação a serem desenvolvidos. Assim, tem como resultado a melhoria da qualidade do ensino, uniformização das tarefas administrativas e uma gestão financeira eficiente e sustentável, colaborando com os objetivos de eficiência, eficácia, efetividade e transparência pública.

4.1. CONSIDERAÇÕES SOBRE O PDI ANTERIOR

Conforme deliberado na 3ª Reunião da CCPDI, ocorrida em 06 de janeiro de 2021, procedeu-se à análise do PDI vigente. De acordo com as orientações da CCPDI, o estudo orientou-se a aspectos mais estruturais do documento original PDI 2017-2021, considerando a metodologia de elaboração, a abordagem utilizada, os propósitos e os resultados obtidos.

Concluiu-se que o PDI 2017-2021 buscou consolidar conceitos e ferramentas de gestão estratégica. O documento pode ser considerado como um avanço em relação ao PDI anterior (PDI 2012-2016). Fomentando a discussão para elaboração de diagnósticos pela comunidade acadêmica, a metodologia do documento, naquele momento, decidiu por utilizar a ferramenta da Matriz FOFA, em que as forças e fraquezas da Instituição foram relacionadas às ameaças e oportunidades apresentadas pelo ambiente externo. Porém, a análise da forma como o documento foi estruturado e sistematizado, sobretudo no que se refere à quantidade de indicadores e metas, indicou que o documento afastou-se do seu propósito estratégico. Como resultado, centrou-se em uma operacionalidade mais interna, na qual demandas pontuais, em especial regionais, foram traduzidas em um total de 148 indicadores e metas. Na análise, foi concluído que esse número de indicadores de metas é demasiado, alinhando-se ao que já foi

apontado na revisão realizada em 2019. Naquele momento, houve a retirada de 52 indicadores considerados de difícil mensuração, sendo alguns com pouca ou nenhuma expressividade.

Diante do terceiro ciclo de planejamento após a democratização da Uergs, reiterou-se a necessidade de considerar todas as lições aprendidas com as experiências anteriores, somado aos objetivos de buscar avançar, sobretudo, na perspectiva do Planejamento Estratégico.

A partir do estudo realizado, a CCPDI concluiu que o PDI 2022-2032 deve ser orientado pelo caráter estratégico, ou seja, deve estabelecer um processo de planejamento voltado para o futuro, condizente com a perspectiva de sua vigência decenal. Esta construção, de maior complexidade por ser de longo prazo, além de definir diretrizes orientadoras, sugere que o documento em elaboração seja complementado por planos de ação específicos para cada setor, alinhados com as diretrizes desenvolvidas. Isso possibilita a tomada de decisões com impacto em ações e resultados da Universidade, gerando maior eficiência operacional na consecução dos objetivos traçados.

4.2. PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL

Os projetos, os planos e o currículo de uma instituição de ensino superior são mais do que documentos técnico-burocráticos. Devem ser entendidos como instrumentos de ação política e pedagógica, que, uma vez alinhados, auxiliam a Universidade no cumprimento de suas operações finalísticas, quais sejam, no caso da Uergs, a de uma formação global e crítica para os envolvidos no processo, como forma de capacitá-los para o exercício da cidadania, a formação profissional e o desenvolvimento pessoal de forma plena.

Considerando a importância e a densidade do PPPI, datado originalmente de 2012, a CCPDI indicou que sua revisão e atualização deveria ser feita por uma comissão específica, designada para esse fim. Assim, o reitor designou por meio da Portaria Interna nº 49/2021 (alterada pela Portaria 072/2021) uma comissão que contou originalmente com nove integrantes que, em paralelo ao desenvolvimento do processo de elaboração do PDI, trabalharam na revisão do PPPI da Uergs.

Um PPPI deve ser o fruto da reflexão de um coletivo que assume posicionamentos, que define e redefine o seu diferencial e seus principais aspectos institucionais. Por isso, todo o Projeto Pedagógico é um ato político, como nos apontam Freire (1985) e Veiga (2004). Nesse sentido, a comissão designada para a referida atividade seguiu metodologia específica, que contou com a ampla participação da comunidade.

Considerando as especificidades de ambos os documentos, foi definido que o PPPI deveria constar de forma sintética dentro do PDI, apresentando os principais programas e políticas que conferem identidade à Uergs. Como consequência, o PPPI é realçado, conferindo o reconhecimento que merece enquanto instrumento de ação política e pedagógica. Essa decisão também foi justificada pelo fato de o PDI 2022-2032 ser um documento estratégico de desenvolvimento com um prazo mais estendido e o PPPI ser um documento mais dinâmico, cujo prazo máximo de revisão deva ser dois anos.

Um PPPI é o lugar dos conceitos e delineamento das concepções da Universidade. Retrata sua condição em seu tempo, mas sem perder de vista a sua projeção de futuro, representada a partir de sua trajetória e memória institucional, constituída por eventos vividos, multifacetados, desafios enfrentados, adversidades, necessidades históricas e possibilidades do devir. É a identidade de uma instituição, trazendo em seu bojo a apresentação de seus princípios, filosofia, desejos e anseios institucionais. Ao apresentar e informar aspectos da estrutura e do funcionamento da instituição, o PPPI busca, com base em sua missão e objetivos, as diretrizes para a compreensão das finalidades do seu papel social, dos caminhos, formas operacionais e ações a serem empreendidas.

A identidade é fonte de significado e experiência de um povo, de um grupo, de uma instituição. Do ponto de vista sociológico, toda e qualquer identidade é construída. Conforme Castells (2002), a identidade é o processo de construção de significado com base em algum atributo cultural, ou ainda se refere a um conjunto de atributos culturais interrelacionados o(s) qual(is) prevalece(m) sobre outras fontes de significados.

A seguir são apresentados as principais políticas e os programas que constituem a identidade da Uergs.

4.2.1. Ambiente acadêmico institucional: políticas de ensino, pesquisa e extensão

4.2.1.1. Políticas de Ensino

As ações de ensino da Uergs pautam-se nos princípios democráticos e de inclusão voltados à promoção da cidadania, bem como, na indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão. Tais ações visam proporcionar aos acadêmicos, a inserção e o comprometimento com as demandas locais e regionais, promovendo a melhoria da qualidade de vida em prol das comunidades e o desenvolvimento sustentável e coletivo, em interlocução com as questões contemporâneas sociais, culturais e econômicas.

4.2.1.1.1. Políticas de Assistência e Permanência Estudantil

A seleção de candidatos para os cursos regulares de graduação da Universidade, conforme sua Lei de Criação, considera a condição socioeconômica dos mesmos. No processo é assegurado 10% para pessoas com deficiência e 50% das vagas para candidatos hipossuficientes economicamente, garantindo nesta reserva vagas para candidatos negros e indígenas, em proporção no mínimo igual à população de negros e indígenas do Estado, segundo dados do censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Nesse sentido, é responsabilidade da Uergs, por meio da assistência estudantil, garantir a permanência de estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica matriculados nos cursos presenciais, contribuindo para sua melhoria no seu desenvolvimento acadêmico e buscando reduzir a evasão no ambiente universitário.

Conforme o Decreto 7.234/2010, o Plano Nacional de Assistência Estudantil – PNAES tem como diretrizes: “I) a afirmação da educação superior como uma política de Estado; II) a gratuidade do ensino; III) a igualdade de condições para o acesso, a permanência e a conclusão de curso nas IES. IV) a formação ampliada na sustentação do pleno desenvolvimento integral dos estudantes; V) a garantia da democratização e da qualidade dos serviços prestados à comunidade estudantil; VI) a liberdade de aprender, de ensinar, de pesquisar e de divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber; VII) a orientação humanística e a preparação para o exercício pleno da cidadania; VIII) a defesa em favor da justiça social e a eliminação de todas as formas de preconceitos; IX) o pluralismo de ideias e o reconhecimento da liberdade como valor ético central”.

Para que a assistência estudantil se efetive na Uergs, é necessário que se priorize programas de assistência estudantil e, principalmente que esteja interligado diretamente com o Projeto Político Pedagógico Institucional – PPPI. Dessa forma, busca-se propor e realizar políticas de atendimento aos discentes no que tange: 1) à apoio pedagógico por meio de tutoria docente e ou discentes e apoio psicopedagógico e financeiro diferenciado para estudantes com deficiência, desenvolvendo e possibilitando sua permanência na Universidade; 2) à capacitação de servidores da Universidade, contribuindo com um trabalho mais humanizado com a realidade dos discentes e na sua elaboração de uma política de ações afirmativas; 3) ao respeito a toda diversidade presente na instituição, seja ela na promoção de uma política institucional em Direitos Humanos e ou em ações que garantam a permanência de estudantes indígenas, LGBTQIA+, negros (as), mulheres, quilombolas, estudantes com deficiência, em situação de vulnerabilidade socioeconômica ou qualquer outra forma de vulnerabilidade social; 4) à redução

das desigualdades e democratização do acesso e da permanência no ensino superior através da graduação e pós-graduação. Tais políticas podem dar-se por meio da: I- ampliação do sistema de cotas que atendam novos grupos sociais e principalmente aqueles em situação de vulnerabilidade social na graduação e pós-graduação; II- ampliação e ou reajuste das bolsas de produtividade, monitoria, pesquisa e extensão, cursos formativos; III - atendimento pedagógico e psicossocial, que dialoguem com o Plano Nacional de Assistência Estudantil e o Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos, entre outros.

4.2.1.1.2. Programa de Formação Continuada de Professores (PFCD)

O Programa de Formação Continuada de Docentes (PFCD) foi institucionalizado na Uergs no final de 2014, visando à instrumentalização de docentes, mas também dando abertura a discentes e membros do corpo técnico-administrativo. O PFCD prevê a oferta de capacitação em metodologias e práticas docentes ancoradas em conceitos teóricos contemporâneos, que sejam inclusivas e que promovam a diversidade, bem como atualização em tecnologias, funcionamento da Universidade e legislações específicas. De acordo com o RGU, a oferta de Formação Continuada para Professores deve ocorrer semestralmente e, a cada ciclo, o programa é reavaliado em sua estrutura e operacionalização, implementando temáticas solicitadas nas avaliações anteriores ou outras que envolvam a realidade do trabalho de cada docente.

4.2.1.1.3. Educação a Distância

A Educação a Distância se vale de recursos das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) para possibilitar que os processos de ensino e aprendizagem se efetivem mesmo quando as pessoas envolvidas estiverem separadas no tempo e no espaço. No caso da Uergs, a separação espacial é consequência da própria estrutura da Universidade, distribuída em Unidades em diferentes regiões do Estado. De fato, a criação de cursos a distância consta como um dos objetivos da Universidade em sua Lei de Criação, em seu Art. 2º (RIO GRANDE DO SUL, 2001).

O Núcleo de Educação a Distância (Nead) é responsável por auxiliar no uso e difusão das TIC, bem como coordenar as ações de formação na utilização desses recursos, além do apoio às atividades educacionais e administrativas. A modalidade já é amplamente utilizada em ações de extensão, e há a possibilidade de lançar cursos de graduação e pós-graduação *lato sensu* à distância, de modo a cumprir a pleno o objetivo fixado na lei de criação da Uergs. A

utilização das ferramentas de EaD no Ensino Presencial tem servido de suporte em complementariedade às atividades já prestadas.

4.2.1.1.4. Intercâmbios

A Uergs possui intercâmbios no âmbito do ensino, por meio de convênios e intercâmbios com diversas instituições. O Núcleo de Intercâmbio Universitário da Uergs, vinculado à Coordenadoria de Assuntos Acadêmicos, tem como atribuição promover programas de intercâmbio com outras IES, como o Programa de Mobilidade Virtual da Associação Brasileira dos Reitores das Universidades Estaduais e Municipais (Abruem). Para consolidar os intercâmbios de estudantes em nível nacional e internacional, a Universidade deverá criar políticas próprias de intercâmbios e de internacionalização da instituição.

4.2.1.2. Políticas de Pesquisa

A Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPPG) faz a gestão de todas as atividades relacionadas à pesquisa e pós-graduação da Universidade. A concepção de Pesquisa e Pós-Graduação da Uergs é fundamentada nos princípios da indissociabilidade com a extensão e o ensino. Compreende a formação de cidadãos críticos capazes de produzir conhecimento a partir de estudos científicos e mediante apropriação dos diferentes processos que envolvem os princípios sociais, humanos, éticos, culturais e coletivos dos saberes das comunidades, nas tecnologias e inovação. Como consequência, se consolidam grupos de pesquisa, áreas de concentração e cursos de pós-graduação *lato e stricto sensu*.

4.2.1.2.1. Programas de Bolsas

A Uergs oferece cotas de bolsas por meio de agências de fomento e de recursos advindos do Tesouro do estado. Algumas das cotas de bolsas de Iniciação Científica (IC) e de Inovação Tecnológica (IT) são oferecidas por entidades federais e estaduais, tais como o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul (Fapergs), que distribuem cotas de bolsas das duas modalidades (IC e ITI).

Para obter cotas para todas essas modalidades de bolsas institucionais, a Universidade precisa concorrer, anualmente, nos Editais do CNPq e da Fapergs. Além disso, desde 2011, a

Uergs oferece também dois programas próprios de bolsas de iniciação científica (IniCie e IniCie-AAf) e um programa de iniciação tecnológica e inovação (InovaTec), os quais são custeados com verba do orçamento próprio da Universidade.

4.2.1.2.2. Inovação Tecnológica e Captação de Recursos Externos

O Núcleo de Inovação Tecnológico (NIT) da Uergs está vinculado à PROPPG e tem por finalidade a gestão da política institucional de inovação. O NIT dispõe sobre a captação de recursos externos, a organização e a gestão dos processos que orientam a transferência de tecnologia e a geração de inovação no ambiente produtivo, em consonância com as prioridades da política nacional e estadual de ciência, tecnologia e inovação.

4.2.1.2.3. Pesquisa científica e inovação voltada ao setor produtivo local e regional

A pesquisa desenvolvida na Uergs tem um amplo potencial de inovação e aplicabilidade na Educação Básica, na gestão pública e, sobretudo, no setor produtivo. Com o advento do Marco Legal de Ciência e Tecnologia, Lei nº 13.243 de 11 de janeiro de 2016 (BRASIL, 2016), todas as instituições que têm em suas atribuições o desenvolvimento de pesquisa devem possuir uma política de inovação.

Neste contexto, a Uergs criou a sua política institucional de inovação e busca o estabelecimento de uma estrutura que sustente e favoreça a construção de um ambiente de pesquisa e inovação propício e plural, no âmbito das áreas de atuação da Universidade.

4.2.1.2.4. Criação e fortalecimento de cursos de pós-graduação *lato e stricto sensu*

Todos os cursos de pós-graduação oferecidos pela Uergs, *stricto e lato sensu*, mantêm relação com os cursos de graduação desenvolvidos pela Instituição, bem como com os grupos de pesquisa e os projetos que são desenvolvidos pelos docentes. A pós-graduação na Uergs busca atender às demandas locais e à qualificação das equipes docentes e de pesquisa da Universidade, bem como provocar novas formas de contribuir para o desenvolvimento das regiões, a partir do fortalecimento da ciência, das humanidades e das tecnologias.

A Uergs obteve no ano de 2015 a aprovação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) para a oferta do seu primeiro mestrado, o curso de Mestrado Profissional em Ambiente e Sustentabilidade. Em 2017, a Capes aprovou o Mestrado

Profissional em Educação e, em 2018, mais três mestrados: Mestrado Profissional em Ciência e Tecnologia de Alimentos, Mestrado em Formação Docente em Ciências, Tecnologias, Engenharias e Matemática e Mestrado Acadêmico em Sistemática e Conservação da Diversidade Biológica. Nos próximos anos devem ser submetidos para a avaliação da Capes duas propostas de doutorado, a partir dos programas de mestrado existentes.

Em relação à pós-graduação *lato sensu*, destaca-se que, em 2021, foi ofertada a centésima edição de cursos de especialização. Todas as sete regiões em que a Uergs atua têm oferecido cursos de pós-graduação *lato sensu* nas diferentes áreas de formação. Considerando que em 2013/1 a Uergs não tinha nenhum curso de especialização sendo oferecido, este dado expressa claramente os significativos avanços da pós-graduação em um curto espaço de tempo.

4.2.1.3. Políticas de Extensão

A extensão universitária tem como objetivo promover a interação transformadora entre a universidade e a sociedade na qual está inserida e se consolida na medida em que o aprendizado que se produz a partir desta relação modifica tanto a universidade quanto a comunidade. Caracteriza-se, assim, como via de mão dupla, vinculando a universidade à sociedade.

Tal como aponta Santos (2005), a universidade do século XXI deverá trabalhar com o conceito de extensão universitária ao reverso. A extensão convencional é levar a universidade para fora e o autor defende a proposta de uma ecologia de saberes, que é trazer outros conhecimentos para dentro da universidade. É desse modo que se poderá encontrar outros espaços, nos quais se pode compartilhar e permutar conhecimento, reflexões e, principalmente, vivências com o outro. Assim, a ciência deve buscar soluções e resultados que contribuam efetivamente para a construção de um mundo melhor e mais humano. Eis o sentido de uma universidade mais crítica, com o compromisso não só com desenvolvimento da sociedade, mas também com a transformação social.

No âmbito da Uergs, a descrição das políticas e diretrizes de extensão está regulamentada por meio da Resolução Conepe nº 018/2020 (UERGS, 2020). De acordo com a referida Resolução, cabe à Pró-Reitoria de Extensão gerenciar o recebimento de propostas, a organização do edital para concessão de bolsas e captar os recursos de apoio aos projetos. A resolução explicita, ainda, os critérios de avaliação e como deverá ocorrer a execução das ações.

4.2.1.3.1. Atividades de Extensão

A Pró-Reitoria de Extensão (Proex) da Uergs foi instituída em 2003. Dos anos iniciais até 2011, foram registradas em torno de 50 atividades anuais. Após 2012, ano de implementação da Política de Extensão e do Programa de Bolsas, o registro de ações triplicou e, atualmente, a Proex registra anualmente em torno de 300 ações em fluxo contínuo. Além dessas, desde 2016 cerca de 90 projetos são contemplados anualmente com bolsas. As ações de extensão se inserem nas seguintes modalidades: programas; projetos; cursos e oficinas; eventos; e prestação de serviços. A Política de Extensão também classifica as ações em oito programas, a saber: Comunicação; Cultura; Direitos Humanos e Justiça; Educação; Meio Ambiente; Saúde; Tecnologia e Produção; e Trabalho. A Coordenação dos Programas acontece por meio de editais específicos.

As ações de maior regularidade desenvolvidas pela Proex são o Salão Integrado de Ensino, Pesquisa e Extensão (Siepex) e os Jogos Universitários da Uergs (Juergs). Atualmente, a coordenação dos eventos como Siepex e Juergs estão a cargo da Proex, em conjunto com as demais Pró-Reitorias.

Um dos programas de extensão existentes desde 2016 é o programa Melhor Idade. Trata-se de uma iniciativa das Pró-Reitorias de Extensão e de Ensino e tem como objetivo ampliar os espaços de participação de adultos e idosos na Universidade por meio de atividades de extensão.

Desde 2018, a Uergs também integra a comissão organizadora do Fórum Social Mundial da População Idosa e Pessoas com Deficiência e Diversidades, realizado anualmente em Porto Alegre. Outra forma de evidenciar o que vem sendo desenvolvido na Universidade é por meio da Revista Eletrônica Científica da Uergs, publicação multidisciplinar que também aceita artigos de extensão e está indexada em diversos diretórios, entre eles *Google Scholar*, *Latindex* e Portal de Periódicos da Capes.

4.2.1.3.2. Curricularização da Extensão

As discussões sobre a curricularização da extensão se iniciaram em âmbito nacional e no seio das instituições de ensino superior há algumas décadas. É considerada uma vivência social, política e profissional de professores, alunos e técnico administrativos por intermédio de ações interdisciplinar, interdepartamental e intersetorial que oportunizam que a Universidade

atue também em comunidades em situação de vulnerabilidade social e econômica, cumprindo, assim, seu papel social.

Essa discussão se intensificou na Uergs a partir de 2016 e passou a ser debatida por um grupo de trabalho em 2018, tendo em que a Resolução 07/2018 do Conselho Nacional de Educação exigiu a implantação da curricularização da extensão nos currículos até 19 de dezembro de 2022. Para se adequar à Resolução, que estabelece as diretrizes para a extensão na educação superior brasileira, a Uergs aprovou a Resolução Conepe 019/2020 (UERGS, 2020a), que regulamenta o registro e a inclusão das atividades curricularizáveis de extensão nos currículos dos seus cursos de graduação. Conforme esta resolução, a curricularização da extensão é obrigatória para todos os cursos de graduação da Universidade, e no mínimo de 10% da carga horária total dos cursos devem ser em atividades curricularizáveis de extensão.

A Proex também apoia diretamente os Núcleos Docentes Estruturantes (NDEs) em relação à revisão dos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPCs) e à inclusão da extensão nos mesmos, a fim de garantir o cumprimento da Resolução Conepe 019/2020 e também para que estejam coerentes com a Resolução Conepe 018/2020 (UERGS, 2020b).

4.2.2. Ambiente de desenvolvimento institucional: gestão e infraestrutura

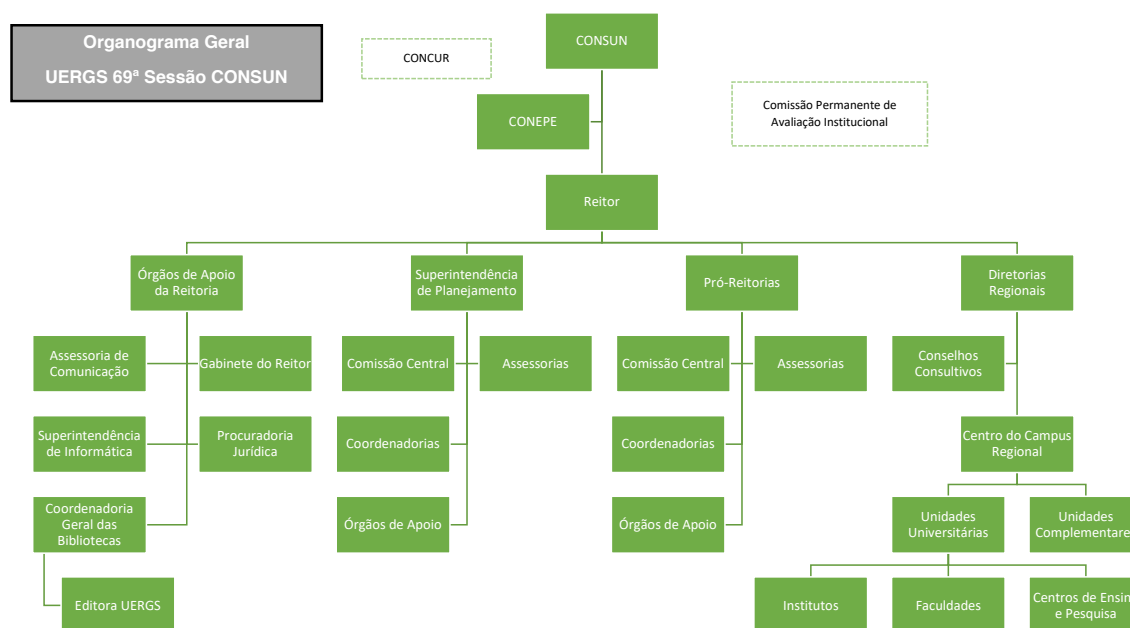
Conforme art. 6º do RGU, a estrutura acadêmica e administrativa da Uergs compreende os órgãos de deliberação, executivos e de fiscalização. Sua estrutura organizacional é demonstrada na Figura 4.

4.2.2.1. Conselhos Superiores: Consun, Conepe e Concur

O Consun é o órgão máximo de deliberação superior da Uergs. Presidido pelo reitor, tem como integrantes: vice-reitor, pró-reitores, diretores regionais, representantes do corpo docente e discente do corpo técnico e de apoio administrativo, do Poder Executivo Estadual, do Fórum dos Coredes, das entidades de representação dos municípios.

O Consun se reúne, ordinariamente, uma vez a cada bimestre e, extraordinariamente, mediante convocação do Presidente do Conselho ou por iniciativa própria, por requerimento de, no mínimo, um terço dos membros.

Figura 4 - Organograma Geral da Uergs



Fonte: RGU Uergs (2010)

Possui quatro comissões permanentes para realizar estudos e elaboração de pareceres nos assuntos submetidos para deliberação ao Conselho, a saber:

- Comissão de Legislação e Normas;
- Comissão de Assuntos Administrativos, Orçamento e Finanças;
- Comissão de Assuntos Educacionais, Culturais e de Integração Comunitária;
- Comissão de Assistência Universitária.

O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (Conepe), instalado em 2011, é o órgão técnico normativo de deliberação superior em matéria de ensino, pesquisa e extensão em toda a Universidade. É presidido pelo reitor e seus integrantes são: vice-reitor, pró-reitores, diretores regionais e representantes do corpo docente e discente de cada Campus Regional.

O Conepe delibera em plenário e por meio de três câmaras:

- Câmara de Ensino de Graduação;
- Câmara de Pesquisa e Pós-Graduação;
- Câmara de Extensão.

O Conselho Curador (Concur) é órgão de fiscalização, com competência para apreciar o relatório anual de execução orçamentária, financeira e patrimonial, bem como emitir parecer conclusivo sobre as prestações de contas da Uergs. O Concur é composto por representantes da

Secretaria de Estado da Fazenda, da Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão, do Fórum dos Coredes, e do corpo docente, discente e técnico e de apoio administrativo da Uergs.

4.3. OBJETIVOS INSTITUCIONAIS

De acordo com a metodologia aprovada para a construção do PDI 2022-2032 e as recomendações oriundas da análise do Plano anterior (2017-2021), adotou-se um processo de planejamento voltado para o futuro, condizente com a perspectiva de sua vigência decenal. Esta construção, de maior complexidade por ser de longo prazo, definiu diretrizes orientadoras, que se deram na forma de objetivos estratégicos (ou institucionais) e objetivos específicos (ou táticos).

A CCPDI levou em consideração como elementos de base para a elaboração das diretrizes orientadoras as características da Universidade, os documentos estatutários e regimentais, os relatórios de avaliação e/ou monitoramento, os problemas reconhecidos e os resultados das diversas análises feitas durante a fase do Diagnóstico, além das contribuições de pesquisas endereçadas a discentes e egressos, e das conclusões das mesas de discussão do Fórum de Áreas e do Fopedi. Estabeleceu-se que os objetivos estratégicos deveriam obedecer aos critérios de especificidade, coerência, mensuração e de desafio (porém, com possibilidade de atingimento). Ainda, algumas perguntas foram evocadas para a reflexão dos membros da CCPDI, relacionadas, por exemplo, à satisfação dos diferentes públicos-alvo da Universidade, às alterações na relação instituição e meio ambiente que esperava-se realizar e às melhorias e inovações que buscava-se implementar.

Para escolha dos temas que seriam trabalhados na formulação dos objetivos foi realizada uma análise dos fatores-chave relevantes e de maior impacto sobre os resultados que se pretendiam alcançar, com base nos diversos registros documentais das ações do Diagnóstico. O resultado dessa iniciativa permitiu estabelecer três grandes temas estratégicos: i) formação humana integral, ii) produção e difusão de conhecimentos, iii) estrutura universitária, inovação e interação. A partir desses temas estratégicos, foram elaborados sete objetivos institucionais da Uergs para este PDI, sendo eles:

- a) Manter e fomentar a inclusão social, mediante o aperfeiçoamento das políticas de ingresso, de permanência e de qualificação dos processos educativos, atentando para o princípio da equidade e o atendimento das diferenças existentes na

sociedade e considerando os economicamente hipossuficientes e demais grupos em situação de vulnerabilidade social;

- b) promover a formação humana integral de seus estudantes, para uma atuação crítica, ética, comprometida com o desenvolvimento sustentável e profissionalmente qualificada;
- c) fomentar a produção e a difusão de conhecimentos, fortalecendo as ações indissociáveis de ensino, pesquisa e extensão;
- d) aperfeiçoar a estrutura universitária, estimulando uma presença institucional capaz de responder às demandas e aos desafios da sociedade contemporânea;
- e) desenvolver atividades transversais e interdisciplinares em áreas estratégicas de desenvolvimento, com inovação acadêmica, científica e tecnológica;
- f) ampliar a integração com os diversos segmentos da sociedade, por meio de ações de interação e interinstitucionalidade ;
- g) Implementar políticas e programas de internacionalização da Universidade, por meio de convênios que promovam os intercâmbios técnicos, acadêmicos e culturais realizados com ações de pesquisa, ensino e extensão.

4.3.1. Direcionamentos e Mapa estratégico

Buscando o alinhamento da visão de futuro e a estratégia da Uergs e o envolvimento de todos os membros da comunidade universitária, a metodologia de construção do PDI propôs a elaboração de um mapa estratégico e a alocação dos objetivos institucionais nas dimensões do *Balanced Scorecard* (BSC).

O BSC é um sistema de gestão estratégica desenvolvido por Kaplan e Norton (1992) e amplamente aplicado em organizações privadas, públicas e sem fins lucrativos. A ferramenta tem como característica considerar estratégias de longo prazo em ambientes complexos, traduzindo a missão e a estratégia da organização em medidas de desempenho. O BSC tem como diferencial permitir o acompanhamento do desempenho financeiro das capacidades organizacionais e ativos tangíveis e intangíveis, com ênfase tanto no desempenho financeiro como não-financeiro e abrangendo todas as partes interessadas nas suas perspectivas (KAPLAN, 2009).

Dessa forma, seu sistema de medição do desempenho organizacional desenvolve-se sob quatro perspectivas equilibradas (KAPLAN; NORTON, 1997):

- Perspectiva financeira - diz respeito aos objetivos financeiros que devem estar vinculados à estratégia da organização, em geral ligados à lucratividade e ao valor econômico agregado;

- Perspectiva do cliente – identifica os segmentos de clientes e mercados nos quais a organização atua, incluindo satisfação, retenção, aquisição de novos clientes e proposta de valor;

- Perspectiva dos processos internos - refere-se aos processos críticos para alcançar a excelência;

- Perspectiva do aprendizado e crescimento - relacionado ao desenvolvimento da infraestrutura necessária para a realização dos objetivos idealizados nas demais perspectivas.

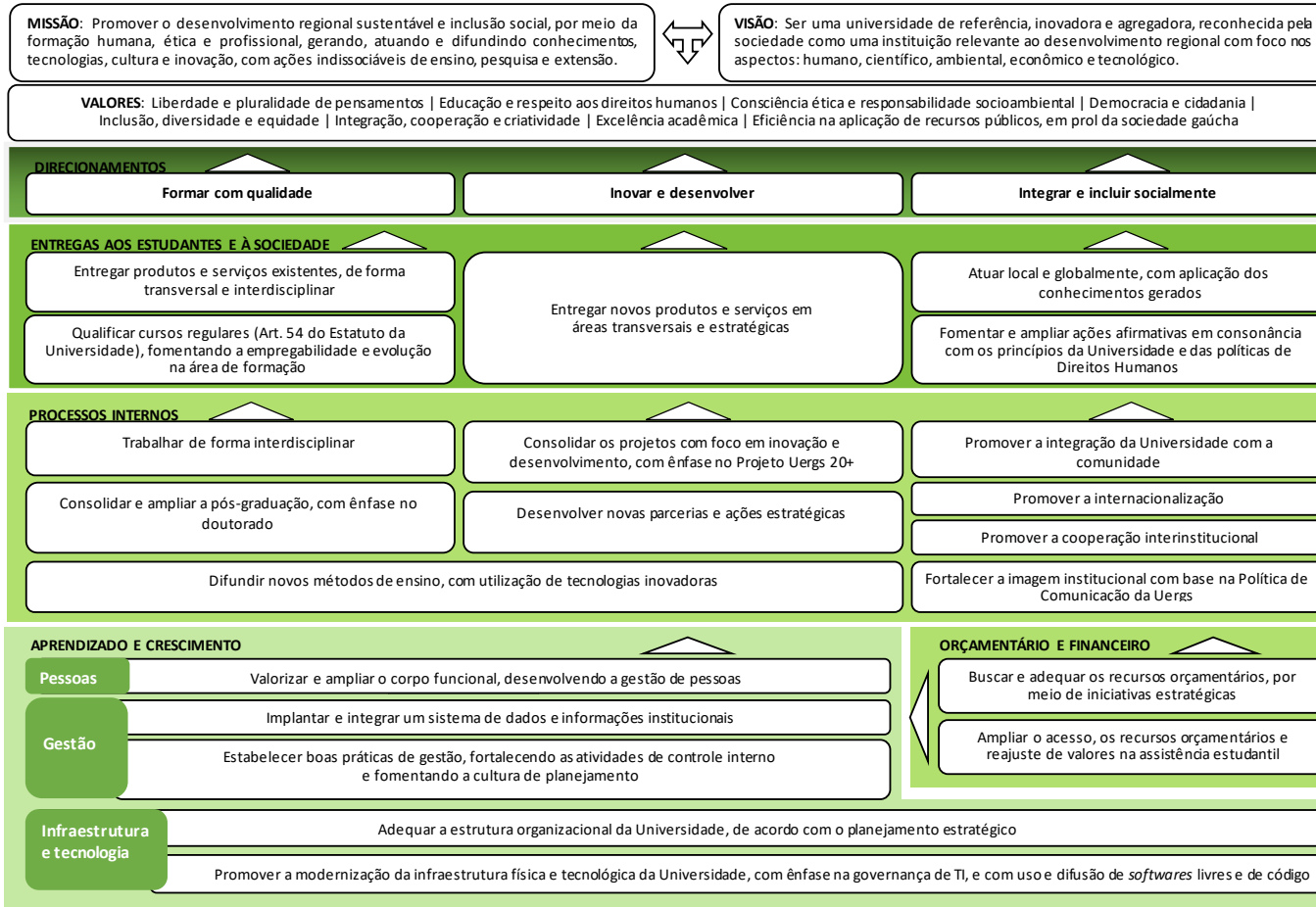
A estrutura do BSC é formada, tradicionalmente, pelas quatro perspectivas (horizontais) anteriormente apresentadas. No planejamento estratégico da Uergs, houve adequação da ferramenta para a realidade da organização, considerando, em especial, suas especificidades como IES pública. A perspectiva denominada “Cliente” foi adequada para “Entregas à Sociedade”, pois considerou-se que a Uergs não possui clientes, mas sim usuários do serviço e partes interessadas. As demais perspectivas foram mantidas na sua denominação original. A perspectiva “Aprendizado e crescimento” foi organizada em 3 categorias: pessoas, gestão e tecnologia e infraestrutura.

Para elaboração do mapa estratégico, os sete objetivos estratégicos institucionais foram agrupados em três grandes direcionamentos ou eixos de atuação (verticais): 1) Formar com qualidade; 2) Inovar e desenvolver; e 3) Integrar. Considerando os três eixos dos direcionamentos e sua relação com as quatro perspectivas, foram construídos 19 (dezenove) objetivos específicos, contribuintes e alinhados com as diretrizes globais da Universidade. Assim, o desenho do Mapa Estratégico da Uergs ficou definido como mostrado na Figura 5, a seguir.

Figura 5 – Mapa Estratégico– PDI Uergs 2022-2032



MAPA ESTRATÉGICO – PDI UERGS 2022 – 2032



Fonte: Elaborado pela CCPDI (2021), ajustado e revisado pela Comissão Especial de Sistematização do PDI (2022)

4.3.2. Indicadores e Metas

Um importante objetivo do BSC é alcançar o alinhamento entre o planejamento estratégico da Universidade e as atividades operacionais que a mesma desenvolve. Para tanto, foram definidos indicadores e metas para cada objetivo específico enunciado no Mapa Estratégico, que permitirão monitorar, no longo prazo, o alcance dos resultados desejados pela Universidade. Os indicadores são métricas que traduzem os objetivos em algo tangível, mensurável. Já as metas são as medidas, ou os objetivos quantitativos, que permitem avaliar o alcance dos indicadores. Por fim, definiu-se as unidades administrativas responsáveis pela execução dos objetivos. O Quadro 3 reflete a visão de desempenho do conjunto desses indicadores.

Quadro 3 – Indicadores e metas dos objetivos específicos – PDI Uergs 2022-2032

Mapa Estratégico				BSC			Responsável	Meta anual do indicador									
Perspectiva	Direcionamentos	Objetivos Estratégicos		Indicadores	Fórmula do indicador	Meta final		2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Entregas à sociedade	Formar com qualidade	1	Entregar produtos e serviços existentes, de forma transversal e interdisciplinar	Vinculado ao Objetivo Institucional IV (5)	IGC - Índice Geral de curso	Utilização do Conceito Preliminar de Curso (CPC) como critério	Conceito IGC = 4	SUPLAN – Coordenadoria de Avaliação Institucional	4	4	4	4	4	4	4	4	4
					Conceito CAPES da Pós-graduação		Conceito CAPES = no mínimo 4 até 2024 e conceito 5 até 2032	PROPPG – Coordenadoria de Pós-graduação	4	4	5	5	5	5	5	5	5
		2	Qualificar cursos regulares (art. 54 do Estatuto da Universidade), fomentando a empregabilidade e evolução na área de formação	Vinculado ao Objetivo Institucional II (5)	Percentual dos egressos empregados na área de formação em até 5 anos após a formatura	a) Número de egressos dos cursos de graduação empregados na área de formação dividido pelo número total de egressos dos cursos de graduação vezes 100. b) O número de egressos dos cursos de graduação empregados na área de formação será estimado estatisticamente a partir de amostra de egressos obtida em pesquisa a ser realizada em 2023, 2027 e 2032 com os egressos dos cursos de graduação. c) Informação da pesquisa: a coleta de dados ocorrerá por meio de método	50% dos egressos dos cursos de graduação atuando na área de formação até 2032	PROENS SUPLAN PROPPG	20%				30%				

					quantitativo, com amostra não-probabilística. Primeira pesquisa a ser realizada em 2023. d) O número total de egressos dos cursos de graduação será o n. total de alunos que finalizaram os cursos de graduação informado pela Proens a partir dos dados do sistema de gestão acadêmica.												
Inovar e desenvolver	3	Entregar novos produtos e serviços em áreas transversais e estratégicas	Vinculado ao Objetivo Institucional V (5)	Novos produtos e serviços em áreas estratégicas (1) entregues para a sociedade, em conformidade com Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODSs)		Mínimo de 10 novos produtos e serviços por ano, com incremento de 10% a cada 02 anos	PROPPG	10	10	11	11	12	12	13	13	14	14

	Integrar e incluir socialmente	4	Atuar local e globalmente com aplicação dos conhecimentos gerados	Vinculado aos Objetivos Institucionais III e VI (5)	Índice de reconhecimento e relevância	<p>Reconhecimento e relevância serão medidas por meio de pesquisa institucional a ser realizada 2023, 2027 e 2032.</p> <p>Informações da pesquisa: a coleta de dados ocorrerá por meio de estratégias metodológicas qualitativas e quantitativas.</p> <p>Participantes: partes interessadas-chave, sendo elas (de forma não exaustiva): discentes, familiares de discentes, egressos, servidores do quadro docente, técnicos e de apoio administrativo, representantes do Governo, iniciativa privada, sociedade e de outras IES.</p> <p>Primeira pesquisa em 2023. Fórmula de cálculo: cálculo da média do resultado das questões quantitativas relativas a relevância e das questões relativas a reconhecimento, numa escala de 1 a 5 (ponto médio da escala = 3 - assume-se que as médias posicionadas acima do ponto médio representam uma avaliação positiva)</p>	Conceito de avaliação (mínimo) = 4 em pesquisa específica	SUPLAN	4				4					4
--	--------------------------------	---	---	---	---------------------------------------	--	---	--------	---	--	--	--	---	--	--	--	--	---

		5	Fomentar e ampliar ações afirmativas em consonância com os princípios da Universidade e das políticas de Direitos Humanos	Vinculado ao Objetivo Institucional I e IV (5)	Percentual de formação das pessoas beneficiárias das políticas de ações afirmativas nos serviços oferecidos	N. de pessoas beneficiárias das políticas afirmativas concluintes dos cursos de graduação oferecidos em um determinado ano dividido pelo N. total de pessoas beneficiárias das políticas afirmativas matriculadas nos cursos de graduação	Nos primeiros 5 anos 50% Até 2032 90%	PROENS	50%	50%	50%	50%	50%	60%	65%	70%	80%	90%
					Percentual de empregados apoiados por políticas de ações afirmativas	N. de empregados apoiados por políticas de ações afirmativas no ano dividido pelo Total de empregados naquele ano. Considera-se empregados os membros do corpo docente e do corpo técnico e de apoio administrativo.	90% até 2032	PROAD - DRH	10%	20%	25%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%
Processos internos	Formar com Qualidade	6	Trabalhar de forma interdisciplinar	Vinculado ao Objetivos Institucionais II e III (5)	Nº de projetos de extensão e pesquisa entregues à comunidade com beneficiários (internos e externos) com interdisciplinaridade (2)	Número total de projetos de extensão, de pesquisa e de produtos e produções certificados como interdisciplinar. A caracterização como interdisciplinar será feita mediante demonstração de trabalho em rede com outras áreas de conhecimento e disciplinas.	Mínimo de 120 projetos vigentes por ano com incremento de 10% a cada 2 anos	PROEX	120	120	132	132	145	145	160	160	176	176
					Percentual dos PPCs dos cursos de graduação e pós-graduação com interdisciplinaridade	Nº de PPCs com interdisciplinaridade /nº total de PPCs.	Atingir 100%, até o término do quinto ano de vigência do PDI	PROPPG SUPLAN – Coordenadoria de áreas	20%	40%	60%	80%	100%					

				Índice de reconhecimento e relevância	Reconhecimento e relevância serão medidas por meio de pesquisa institucional a ser realizada em 2023, 2027 e 2032. Informações da pesquisa: a coleta de dados ocorrerá por meio de estratégias metodológicas qualitativas e quantitativas. Participantes: partes interessadas-chave, sendo elas (de forma não exaustiva): discentes, familiares de discentes, egressos, servidores do quadro docente, técnicos e de apoio administrativo, representantes do Governo, iniciativa privada, sociedade e de outras IES. Fórmula de cálculo: cálculo da média do resultado das questões quantitativas relativas a relevância e das questões relativas a reconhecimento, numa escala de 1 a 7 (ponto médio da escala = 4 - assume-se que as médias posicionadas acima do ponto médio representam uma avaliação positiva)	Conceito de avaliação (mínimo) = 5 em pesquisa específica	SUPLAN	4					4					4
Aprendizado e crescimento	Formar com qualidade	1 6	(Pessoas) Valorizar o corpo funcional,	Vinculado ao Objetivo Institucional IV (5)	Percentual de elaboração e publicação da	Política de Gestão de Pessoas	PROAD - DRH	50%	80%	100%								

		19	(Infraestrutura e tecnologia) Adequar a estrutura organizacional da Universidade, de acordo com o planejamento estratégico	Vinculado ao Objetivo Institucional IV (5)	Percentual de elaboração do novo Estatuto		Criação da Estatuinte e novo Estatuto elaborado até 2025	SUPLAN	30%	70%	100%									
		20	(Infraestrutura e tecnologia) Promover a modernização da infraestrutura física e tecnológica da Universidade, com ênfase na governança de TI com uso e difusão de softwares livres e de código aberto	Vinculado ao Objetivo Institucional IV (5)	Percentual de implementação do sistema integrado de dados.	FASE 1 - contratação e implementação de assinatura eletrônica a todos os usuários da UERGS - Adesão à RNP. FASE 2 - definição da data marco e digitalização de todas as operações e procedimentos administrativos da universidade. FASE 3 - parametrização dos dados para emissão de relatórios com informações gerenciais; revisão e criação dos relatórios gerenciais.	Sistema integrado de dados informacionais institucionais e para geração de informações gerenciais para o processo de tomada de decisão implementado pelo GGTC, até 2024.	GGTC	50%	100%										
					Percentual dos laboratórios previstos nos PPCs em uso	N. de laboratórios previsto nos PPCs em uso dividido pelo n. total de laboratórios previsto nos PPCs.	100% para todos os itens até 2032	PROAD - DPE	30%	40%	50%	50%	50%	60%	70%	80%	90%	100%		
					Número de Unidades com dominalidade	Entende-se Unidade com imóvel com dominalidade aquela que possui propriedade ou posse de imóvel por instrumento de cessão de uso de no mínimo 20 anos com estrutura que atenda a necessidade para funcionamento da Unidade. A Reitoria é considerada como	16 Unidades com dominalidade	DINST	40%	40%	40%	40%	50%	50%	50%	60%	60%	70%		

				Percentual de execução do orçamento excluindo folha de pagamento	Orçamento executado menos as despesas com folha de pagamento, encargos e afins dividido pelo Total do orçamento menos as despesas com folha de pagamento, encargos e afins no exercício.	90%	PROAD	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
				Implementação do percentual dos 0,5% previsto na Constituição Estadual no orçamento da Universidade		100% implementado até 2032	GABINETE DO REITOR										100%
2	Ampliar o acesso, os recursos orçamentários e reajuste de valores na assistência estudantil (5)	Vinculado ao Objetivo Institucional I (5)	Percentual de recursos do orçamento da Uergs aplicado em ações de assistência estudantil	Recurso (R\$) aplicado em ações de assistência estudantil no exercício dividido pelo Total da cota de custeio do exercício. Entende-se como ações de assistência estudantil garantir a permanência de estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica matriculados nos cursos presenciais, contribuindo para a melhoria de seu desenvolvimento acadêmico e buscando reduzir a evasão no ambiente universitário.	Acréscimo de 100% em 2032 nos recursos do orçamento da Uergs aplicado em ações de assistência estudantil, tendo como base o orçamento de 2022.		PROENS PROPPG PROEX	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

					Percentual de estudantes contemplados por ações de assistência estudantil	N. total de estudantes de graduação contemplados por ações de assistência estudantil no ano dividido pelo N. total de estudantes de graduação no ano	Acréscimo de 100% em 2032, tendo como base o n. total de alunos de graduação contemplados por ações de assistência estudantil no ano de 2022	PROENS PROPPG PROEX	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
--	--	--	--	--	---	--	--	---------------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

Notas de rodapé

(1) **Áreas estratégicas:** consideram-se tais áreas, como as elencadas no Projeto Uergs 20+ da Uergs. Por exemplo, *energia e mobilidade, recursos naturais e sistemas alimentares, espaços digitais, sistemas produtivos, gestão, formação de professores e de arte educadores.*

(2) **Interdisciplinaridade:** conceito que busca a interseção entre conteúdos de duas ou mais disciplinas, ampliando a visão do aluno em relação à temática trabalhada.

(3) **Métodos de ensino inovadores:** propostas pedagógicas que se utilizam de recursos tecnológicos ou artefatos digitais ou, ainda, diferenciados em relação ao ensino tradicional, como Metodologia Ativa, Ensino Híbrido, Sala Invertida ou Aprendizagem Experimental.

(4) **Fórmula aplicada:** a) ser indicado pelo professor como inovador; b) mais de 50% dos alunos da turma consideram o componente curricular inovador; e c) o componente ter uma nota de avaliação geral de 4 ou 5.

(5) Objetivos institucionais:

I - Manter e fomentar a inclusão social, mediante o aperfeiçoamento das políticas de ingresso, de permanência e de qualificação dos processos educativos, atentando para o princípio da equidade e o atendimento das diferenças existentes na sociedade e considerando os economicamente hipossuficientes e demais grupos em situação de vulnerabilidade social;

II - Promover a formação humana integral de seus estudantes, para uma atuação crítica, ética, comprometida com o desenvolvimento sustentável e profissionalmente qualificada;

III - Fomentar a produção e a difusão de conhecimentos, fortalecendo as ações indissociáveis de ensino, pesquisa e extensão;

IV - Aperfeiçoar a estrutura universitária, estimulando uma presença institucional capaz de responder às demandas e aos desafios da sociedade contemporânea;

V - Desenvolver atividades transversais e interdisciplinares em áreas estratégicas de desenvolvimento, com inovação acadêmica, científica e tecnológica;

VI - Ampliar a integração com os diversos segmentos da sociedade, por meio de ações de interação e interinstitucionalidade ;

VII - Implementar políticas e programas de internacionalização da Universidade, por meio de convênios que promovam os intercâmbios técnicos, acadêmicos e culturais realizados com ações de pesquisa, ensino e extensão.

* Quadro alterado pela Resolução Consun N.010/2022.

Fonte: Elaborado pela CCPDI (2021).

4.3.3. Projetos e Planos de Ação Setoriais

Após a aprovação do PDI 2022-2032, os objetivos estratégicos serão desdobrados em objetivos táticos e operacionais. Serão definidos os projetos e planos de ação específicos para as unidades administrativas (Pró-Reitorias, setores, departamentos), sempre alinhados com os objetivos institucionais e as diretrizes do Mapa Estratégico da Uergs. Dessa forma, possibilita-se decisões que influenciem as ações e resultados da Universidade de forma unificada, gerando maior eficiência operacional.

5. ACOMPANHAMENTO, AVALIAÇÃO E REVISÃO DO PDI

O processo de monitoramento do PDI, desdobrado em ações de acompanhamento, avaliação e revisão, faz parte do processo formal de planejamento estratégico adotado e atende às recomendações de governança pública. Estas ações deverão contar com o envolvimento e a participação de toda a comunidade universitária. Nesse sentido, considera-se de extrema relevância que, em conjunto com os objetivos estratégicos, os objetivos específicos do PDI 2022-2032, seus indicadores e metas sejam apropriados por todos.

Os objetivos táticos e operacionais dos projetos e Planos de Ação estarão em concordância com as diretrizes da Universidade como um todo, ou seja, de seus Objetivos Estratégicos e Específicos. As ações e responsabilidades de todos os demais níveis e instrumentos de planejamento institucional, com destaque para os Planos de Gestão e os Planos de Ação dos setores, também serão avaliados periodicamente.

A partir dessas premissas, são apresentadas as medidas referentes ao processo de avaliação e revisão do PDI 2022-2032 da Uergs.

5.1. ACOMPANHAMENTO

5.1.1. Divulgação e apropriação do conteúdo do PDI

Por conta da metodologia de construção do PDI, a comunidade universitária teve a oportunidade de familiarizar-se, em diferentes momentos e de variadas formas, com as ferramentas de diagnóstico, os resultados da análise situacional e a construção do perfil estratégico.

Na etapa de implementação e acompanhamento do PDI, faz-se necessário uma permanente e interativa divulgação do documento e de seus objetivos. Ou seja, o processo de avaliação e revisão do PDI pressupõe o domínio do que deve ser monitorado, controlado e revisto.

5.1.2. Registro do acompanhamento dos objetivos, metas e ações

Em auxílio ao monitoramento das metas e ações definidas no Plano serão elaboradas planilhas de acompanhamento e quadros sintetizadores para registro, evolução e atualização dos resultados, sob a coordenação da Suplan.

Em relação os 19 objetivos específicos, definidos a partir dos direcionamentos de “Formar com qualidade”, “Inovar e desenvolver” e “Integrar”, nas perspectivas de Entregas à Sociedade,

Processos Internos, Aprendizado e Crescimento e Orçamento-Financeiro, um quadro sintetizador manterá uma indicação objetiva do *status* de cada um deles (por exemplo: alcançado, em andamento, revisto ou redefinido), com o acréscimo de observações consideradas relevantes para a compreensão da situação.

5.1.3. Realização de reuniões de monitoramento

Reuniões semestrais e anuais deverão acontecer no decurso de desenvolvimento do PDI Uergs 2022-2032, a serem organizadas e conduzidas conforme planejamento da Suplan. Na pauta dessas reuniões, deverão ser incluídas a análise do atingimento dos objetivos, suas metas e adequação ao cronograma, e a revisão de itens do plano, para eventual ajuste ou redefinição. Numa eventual revisão, a Suplan será proativa, auxiliando na proposição de ações que contribuam para o atingimento dos resultados esperados. A definição de datas, horário e local para realização das reuniões de monitoramento deve ser feita com a devida antecedência.

5.1.4. Divulgação da implementação do PDI

A implementação do PDI terá adequada divulgação interna e externa. Como aconteceu durante o processo de construção do Plano, o acompanhamento da sua implementação e desenvolvimento seguirá disponível para acesso público na internet, na página institucional da Universidade. Os relatórios de gestão elaborados anualmente contarão com um item específico sobre o andamento do PDI. A cada dois anos, serão realizadas audiências públicas para apresentação dos resultados alcançados. Em complemento, objetiva-se a criação de uma plataforma específica para o acompanhamento articulado do PDI, a fim de atribuir eficácia ao planejamento, ao acompanhamento da execução das ações e ao monitoramento do alcance das metas.

5.2. AVALIAÇÃO E REVISÃO

5.2.1. Atualização da implementação do PDI

Para um correto registro dos resultados em relação às metas previstas, material que servirá de base para as reuniões de monitoramento e para a divulgação na página institucional da Universidade na internet, a Suplan deve ser imediatamente comunicada pelos setores responsáveis

pelas ações quando tais metas forem atingidas. O mesmo procedimento deve ser seguido no caso de ocorrências que representem em atraso na implementação das ações.

5.2.2. Revisão do PDI 2022-2032

A possibilidade de revisão faz parte da natureza flexível de qualquer plano ou planejamento. A redefinição de elementos do PDI deve levar em consideração o alcance dos objetivos estratégicos da Universidade, as evidências emanadas do monitoramento e o princípio sempre presente de transparência, visando, em conjunto, o aperfeiçoamento dos processos de planejamento e gestão. As revisões estão previstas a cada 4 (quatro) anos, incluindo os objetivos específicos e seus indicadores e metas, além de eventuais alterações no próprio processo de avaliação e revisão. Em específico, os indicadores e metas serão retomados a cada 2 anos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente documento apresentou o Plano de Desenvolvimento Institucional da Uergs proposto pela CCPDI para o período de 2022 a 2032. Buscou-se detalhar o processo de elaboração do plano de forma clara e concisa, de modo que possa, inclusive, ser compreendido considerando a trajetória percorrida. Como resultado, propõe-se a atualização dos enunciados da Missão e Visão da Uergs, sete objetivos estratégicos institucionais, o Mapa Estratégico da Uergs e os indicadores e metas dos objetivos específicos. Além disso, também é proposto um processo de revisão do documento.

O trabalho realizado foi especialmente desafiador por abranger um período de maior prazo em comparação com PDIs anteriores da Uergs. Apesar da certeza da decisão, por entender que a ampliação do prazo trará ganhos à instituição, registra-se o esforço especial demandado em termos de metodologia, preparação técnica e de busca de dados e informações para desenhar cenários futuros. Importante ressaltar que um PDI decenal traz desafios à instituição, em especial no que tange à mudança de cultura e dos procedimentos, com foco no planejamento. Essa mudança está prevista no documento, sendo chamada de "cultura do planejamento" (vide Objetivo 16 no Quadro 3 – Indicadores e metas dos objetivos específicos – PDI Uergs 2022-2032).

Uma peculiaridade do processo foi que o mesmo ocorreu durante a pandemia da Covid-19, o que obrigou que todos os trabalhos, reuniões, capacitações e eventos fossem realizados de forma virtual. Se por um lado o processo virtualizado de trabalho trouxe desafios de adaptação, aprendizagem e desenvolvimento de competências aos envolvidos, por outro demonstrou que diferentes formas de trabalho e uso de novas ferramentas são possíveis e, além de tudo, possibilitam resultados de excelência. Ao final do processo, apesar de algumas perdas –por exemplo, não foi possível realizar reuniões presenciais nas Unidades, que muitas vezes causam maior engajamento–, o Plano de Desenvolvimento Institucional entregue alcança altos padrões de qualidade, sendo resultado de uma metodologia estruturada, com base científica, e alicerçado em dados e análises qualificadas.

Apesar dos esforços, as limitações são inerentes ao processo e algumas podem ser citadas de forma não exaustiva. Por exemplo, apesar de universidades possuírem múltiplas partes interessadas, entre elas governo, sociedade civil, organizações públicas e privadas, comunidade, entre outros, as coletas de dados foram realizadas com discentes ativos e egressos apenas. Também foram utilizados instrumentos quantitativos, com caráter descritivo. Sugere-se que em futuros estudos outros atores e outras partes interessadas possam ser consultados, com a utilização de

métodos qualitativos tais como entrevistas em profundidade, grupos focais, análise de mídias sociais, análise de grande banco de dados, entre outros.

Optou-se neste PDI por usar a ferramenta do *Balanced Scorecard*, já consagrada em organizações públicas e privadas. Foram realizadas algumas adaptações na ferramenta para que se adequasse à realidade da Uergs como IES pública. Futuros processos de planejamento podem buscar ferramentas de planejamento e indicadores específicos para a administração pública, assim como para IES.

Por fim, ensejamos que o PDI 2022-2032 possa funcionar como bússola para a Uergs alcançar seus objetivos estratégicos, mobilizando todos os seus recursos, influenciando as ações e os resultados esperados, qualificando, assim, a gestão universitária, uma vez que a Uergs possui um importante e indiscutível potencial social e científico. Que os caminhos aqui traçados possam alçar a Uergs a um espaço de protagonismo no nosso estado, no país e no mundo.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº. 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm . Acesso em: 10 set. 2021.

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 de pós-graduação no sistema federal de ensino. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9235.htm . Acesso em: 10 set. 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.243** de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113243.htm . Acesso em: 10 set. 2021.

CASTELLS, Manuel. **O Poder da Identidade** (A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura). São Paulo: Paz e terra, 2002. Vol. 2.

FREIRE, Paulo; FAUNDEZ, Antônio. **Por uma Pedagogia da Pergunta**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Estados Unidos: Gulf Professional Publishing, 1997.

KAPLAN, Robert S. Conceptual foundations of the balanced scorecard. **Handbooks of management accounting research**, v. 3, p. 1253-1269, 2009.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**, p. 71-79, January-February, 1992.

RIO GRANDE DO SUL. Lei nº 11.646, de 10 de julho de 2001. Autoriza o Poder Executivo a criar a Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado**, Porto Alegre, RS, 11 jul. de 2001.

RIO GRANDE DO SUL. Lei nº 12.235 de 13 de janeiro de 2005. Institui o Plano de Empregos, Funções e Salários e cria os empregos permanentes e os empregos e funções em comissão da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul - Uergs - e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado**, Porto Alegre, RS, 14 jan. de 2005.

RIO GRANDE DO SUL. Lei n.º 13.968, de 12 de abril de 2012. Institui o Plano de Empregos, Funções e Salários, cria os empregos permanentes e os empregos e funções em comissão da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado**, Porto Alegre, RS, 13 de abril de 2012a.

RIO GRANDE DO SUL. **Resolução nº 323** de 17 de outubro de 2012. Fixa normas para o funcionamento da Educação Superior no Sistema Estadual de Ensino do Rio Grande do Sul e estabelece outras providências, Porto Alegre, RS, 9 out. de 2012b. Disponível em:

<https://www.Uergs.edu.br/upload/arquivos/201607/13165258-resolucao-conselho-estadual-de-educacao-n-323.pdf> . Acesso em: 10 set. 2021.

SANTOS, B. S. **A universidade do século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2005.

UERGS. Superintendência de Planejamento. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2017-2021**. Porto Alegre: Uergs, Janeiro de 2017. Disponível em: <https://www.Uergs.edu.br/upload/arquivos/201704/03105631-pdi-2017-2021.pdf> Acesso em: 01 out. 2021.

UERGS. **Resolução do Conepe nº 018/2020**, de 17 de dezembro de 2020. Institui e regulamenta a Política de Extensão Universitária da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs e dá Outras Providências. 2020. Disponível em: <https://www.Uergs.edu.br/upload/arquivos/202012/21144428-resolucao-conepe-018-2020-institui-a-politica-de-extensao.pdf>. Acesso em 30 junho 2021.

UERGS. **Resolução do Conepe nº 019/2020**, de 17 de dezembro de 2020. Regulamenta o registro e a inclusão das atividades curriculáveis de extensão nos currículos dos cursos de graduação da Uergs, e dá outras providências. 2020. Disponível em: <https://www.Uergs.edu.br/upload/arquivos/202012/21144649-resolucao-conepe-019-2020-regulamenta-curricularizacao-da-extensao.pdf>. Acesso em 30 junho 2021.

VEIGA, I.P.A. **Educação Básica e Educação Superior: projeto político pedagógico**. Campinas: Papyrus, 2004.

GLOSSÁRIO

Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI): É o documento que, além de uma exigência ética e legal para as Instituições Públicas de Ensino Superior, identifica a instituição no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver para alcançar seus objetivos e metas, num determinado período.

Missão: Consiste na razão de existência da instituição e na delimitação de suas atividades dentro do espaço que deseja ocupar.

- *“Promover o desenvolvimento regional sustentável através da formação de recursos humanos qualificados, da geração e da difusão de conhecimentos e tecnologias capazes de contribuir para o crescimento econômico, social e cultural das diferentes regiões do Estado” (versão atual, da Uergs).*

Visão: Descrição do futuro desejado, aquilo que a instituição quer se tornar.

- *“Ser uma universidade reconhecida pela sociedade como eficaz e eficiente na promoção do desenvolvimento regional sustentável” (versão atual, da Uergs).*

Valores: Princípios e atitudes que orientam todas as posturas e decisões da Instituição.

- *Democracia e participação coletiva nas decisões; Indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão; Formação humana integral; Respeito às diferenças e diversidades sócio-culturais; pluralidade de ideias e credos; Compromisso com a ética, cidadania e inclusão social; Foco no desenvolvimento regional sustentável a partir das demandas e necessidades locais e regionais” (versão atual, da Uergs).*

Estratégia: É a mobilização de todos os recursos de uma organização para objetivos de larga escala e longo prazo.

Diretrizes Estratégicas: São cursos (direção) de ação geral para o futuro da instituição, alinhados estrategicamente, que expressam os parâmetros dentro dos quais a organização e seus integrantes devem se desenvolver, no cumprimento da Missão, para o alcance da Visão; são resultado do diagnóstico estratégico. No PDI 2017-2021 da Uergs, foram relacionados seis *objetivos institucionais*, assim definidos:

- *Fortalecer as ações de ensino, pesquisa e extensão, visando garantir a qualidade dos cursos de graduação e pós-graduação com foco no desenvolvimento regional.*
- *Aperfeiçoar a infraestrutura própria da Universidade atendendo às exigências da legislação vigente de avaliação da Educação Superior e prevista nos Projetos Pedagógicos dos cursos graduação e pós-graduação Stricto sensu das IES.*

- *Fortalecer as Políticas de inclusão, ingresso permanência e acompanhamento ao discente.*
- *Destinar recursos e esforços para a implementação e consolidação dos cursos de pós-graduação *Stricto sensu*.*
- *Fortalecer a identidade institucional.*
- *Implantar processos eficientes de gestão administrativa, financeira e de pessoas.*

Objetivos Estratégicos: É a tradução da Visão em resultados que a organização pretende alcançar no longo prazo; enunciados como alvos bastante precisos, focalizam indicadores de desempenho que permitam medir os resultados da instituição.

Objetivos Específicos: São objetivos vinculados a cada um dos temas (do PDI) que, no seu conjunto, tenham o propósito de alcançar os objetivos estratégicos da instituição.

Ações: São atos planejados e necessários orientados para a realização dos objetivos específicos, mormente estruturados em planos.

Projeto Político Pedagógico Institucional (PPPI): Documento que estabelece os parâmetros de condução das atividades acadêmicas, explicitando a linha filosófico-pedagógica que fundamenta todos os cursos, programas e projetos da Universidade. No caso do PDI 2017-2021 da Uergs, o PPPI está contido no próprio Plano.

Projeto Pedagógico Institucional (PPI): É “um instrumento político, filosófico e teórico-metodológico que norteará as práticas acadêmicas da IES, tendo em vista sua trajetória histórica, inserção regional, vocação, missão, visão e objetivos gerais e específicos” (MEC, 2021).

Eixos temáticos: Conjunto de elementos que devem integrar o PDI na forma de uma breve descrição, e que podem servir também como unidades de análise. São eles: *perfil institucional* (histórico da Universidade, missão, visão, valores, objetivos e metas do PDI); *perfil pedagógico institucional* (inserção regional, princípios técnicos e metodológicos gerais, organização didático-pedagógica da Universidade, políticas de ensino, políticas de extensão, políticas de pesquisa, políticas de gestão, responsabilidade social da Universidade); *perfil do cronograma de desenvolvimento da instituição e dos cursos* (oferta de cursos); *perfil do corpo docente* (composição, plano de carreira, plano de expansão do corpo docente); *perfil de organização administrativa da Universidade* (estrutura organizacional, órgãos colegiados e órgãos de apoio); *perfil de políticas de atendimento aos discentes* (programas de apoio pedagógico e financeiro aos discentes, estímulo à permanência, organização estudantil, acompanhamento dos egressos); *perfil da infraestrutura* (infraestrutura física, acervos, laboratórios, acessibilidade a portadores de necessidades especiais); *avaliação do desenvolvimento institucional* (autoavaliação institucional); e *gestão orçamentária e financeira*.

Elementos textuais básicos do PDI (documento): sumário, apresentação, método, documentos de referência, resultados do PDI anterior, perfil institucional, Projeto Político-Pedagógico Institucional, cronograma de implantação, organização administrativa da Uergs, política de atendimento aos discentes, infraestrutura, avaliação institucional, aspectos orçamentários e financeiros, monitoramento, controle e revisão do PDI, gestão de riscos, conclusões.

Ferramentas de análise e gestão: São instrumentos e metodologias de modelagem dos processos de uma organização, utilizadas no planejamento estratégico das suas ações, com a possibilidade de serem utilizadas conjuntamente, de forma complementar. Dentre diversas ferramentas, relacionamos as mais utilizadas pelas IES: a *Análise SWOT*, que enfoca no diagnóstico dos ambientes interno e externo, explicitando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (foi a ferramenta utilizada no PDI atual da Uergs); o *Planejamento Estratégico Situacional (PES)*, que traz à tona as relações políticas, sociais e econômicas que influenciam no processo de planejamento estratégico; a *Construção de Cenários*, que trabalha com a identificação de megatendências, fatores críticos de sucesso, incertezas críticas e cenários exploratórios, para desenvolver planejamentos futuros com maior eficiência; e o *Balanced Scorecard (BSC)*, que por meio das quatro perspectivas propostas – clientes, processos internos, aprendizado e crescimento, e financeira – busca oferecer o caminho para as organizações mensurarem o desempenho organizacional.

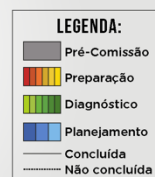
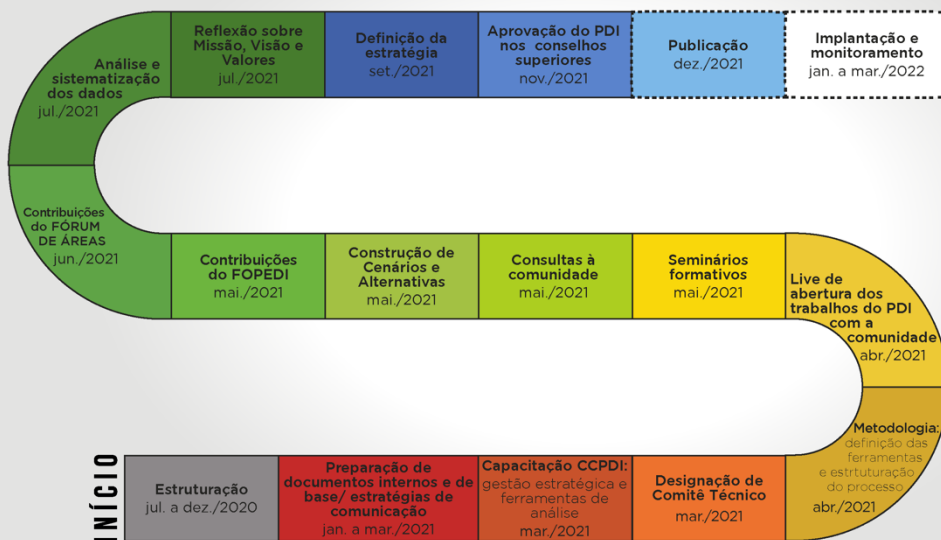
Lei de Diretrizes e Bases (LDB): a Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 estabelece as diretrizes e bases da educação nacional (LDB); no Capítulo IV trata especificamente da educação superior.

Plano Nacional de Educação (PNE): estabelecido pela Lei Nº 13.005, de 25 de junho de 2014 e exigido pelo art. 214 da Constituição Federal define as metas e estratégias para os próximos 10 anos.

Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES): a Lei No 10.861, de 14 de Abril de 2004 instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES – que tem por finalidades a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional. Estabelece a necessidade do “plano de desenvolvimento institucional” na avaliação das instituições de educação superior.

APÊNDICE A – ETAPAS DE ELABORAÇÃO DO PDI 2022-2032

Etapas da Elaboração do PDI



APÊNDICE B – RESULTADO DA MATRIZ FOFA/PESTEL

Reitoria

	Forças mais atuantes	Fraquezas mais prejudiciais
1	Oferta de cursos e atividades de pesquisa adequados às demandas regionais.	Falta de cultura de planejamento estratégico.
2	Quadro funcional qualificado, com flexibilidade de adaptação e capacidade para interação entre setores.	Quadro funcional e orçamento insuficientes, frente ao modelo atual multicampi.
3	Autonomia tecnológica e capacidade adaptativa em TI.	Deficiência em infraestrutura física e de equipamentos.
4	Parcerias e convênios mantidos.	Inexistência de política de gestão de pessoas.
5	Bom relacionamento entre alunos e corpo funcional.	Sistematização deficiente das informações de gestão.
	Oportunidades mais acessíveis	Ameaças mais impactantes
1	Multiplicação de novos produtos e serviços associados ao ensino.	Reduzida autonomia administrativa, de gestão financeira e patrimonial da Universidade
2	Diversificação da demanda por cursos de áreas portadoras de futuro no ensino superior	Forte competitividade no cenário do ensino superior, por região e oferta de cursos.
3	Novos paradigmas trazidos pelas tecnologias digitais (Uergs 20+ e outras frentes)	Concorrência com a estrutura de baixo custo dos cursos em EAD.
4	Alta demanda por cursos de pós-graduação	Falta de reconhecimento da Uergs como instituição de Estado
5	Captação de recursos externos de fontes diversas.	Fragilidade do ensino médio e diminuição da média anual de concluintes.

Campus Regional I

	Forças mais atuantes	Fraquezas mais prejudiciais
1	Qualidade dos cursos, dos professores e a localização geográfica em Porto Alegre.	Recursos insuficientes: humanos - professores, corpo técnico; estruturais: biblioteca, laboratórios, Ru, casa de estudante, salas precárias, etc.; estrutura da TI (utilização de SW de forma remota, desenvolvimento de páginas pessoais e ainda evoluir um EAD interdisciplinar); falta de formação continuada docente.
2	Ensino público, gratuito e de qualidade, com cursos diferenciados em relação a outras universidades, com distribuição dos cursos nos 3 turnos (otimização da capacidade produtiva e das horas dos funcionários) / Proposta Inclusiva.	Falta de integração/adesão do pessoal para o trabalho coletivo.
3	Compromisso com a comunidade e comprometimento com o desenvolvimento sustentável (formações de pessoas e capacitações de órgãos públicos, projetos desenvolvidos no território da Unidade) - oferta de Cursos de extensão, projetos de extensão com e para a comunidade, projetos de pesquisa, formação docente através da participação em programas como PIBID e Ações para com o Governo do Estado - formação de servidores e participação em projetos estratégicos do Governo.	Poucas ações para tratar as dificuldades de formação básica e combate à evasão.
4	Bom relacionamento com os alunos e agilidade na atuação do pessoal em tempos de pandemia.	Fragilidade em publicizar planejamento, ações e resultados da Universidade interna e externamente, demonstrando comprometimento com o desenvolvimento regional sustentável.
5	Oferta de cursos de pós graduação e duas de stricto sensu (Guaíba e Osório).	Poucas ações potentes para conseguir apoio político e entrega de contrapartidas, em especial com a esfera municipal.
	Oportunidades mais acessíveis	Ameaças mais impactantes
1	Demandas de cursos, formações, produtos e serviços diversos para o Estado/ Boa relação com a Assembleia Legislativa /Colaboração com empresas e com o Estado no apoio ao desenvolvimento de tecnologia em determinados segmentos, pesquisas realizadas em conjunto com outras instituições, etc./ Dialogar com as instituições para fortalecer o polo educacional.	Forte competitividade no cenário do ensino superior, por região e oferta de cursos (Alta oferta de cursos em outras instituições com baixa exigência para ingresso e permanência, cursos baratos em EAD, forte concorrência em pós-graduação stricto sensu, dificultando aprovação pela Capes) /Risco de sobreposição dos cursos.
	Oportunidades mais acessíveis (cont.)	Ameaças mais impactantes (cont.)

2	Diversificação da demanda por cursos de áreas portadoras de futuro* no ensino superior (internet das coisas, cidades inteligentes, agricultura 4.0) e demanda por novas modalidades de ensino utilizando tecnologias digitais/ Área da computação e tecnologia com mercado aquecido, com novas profissões surgindo na área da computação.	Falta de reconhecimento da Universidade pela sociedade e pelo governo/ Falta de clareza do governo nas negociações com a Universidade / Não fazer parte do projeto de governo / Falta de sede definitiva/Falta de concurso público.
3	Oportunidade de novas sedes (Cientec- Porto Alegre e sede em Osório).	Orçamento Deficitário.
4	Multiplicação de novos produtos e serviços associados ao ensino (exemplo: tecnólogos, <i>in company</i> , especializações direcionadas a setores) / Desenvolvimento de laboratórios remotos para graduação.	Políticas públicas de sucateamento da educação.
5	Captação de recursos externos de fontes diversas (exemplo: editais federais, empresas).	Novas diretrizes previdenciárias impactam no futuro da qualidade de ensino (permanência de professores, atratividade da Universidade para captar profissionais).

Campus Regional II

	Forças mais atuantes	Fraquezas mais prejudiciais
1	Oferta de cursos de graduação pós-graduação gratuitos e de qualidade (<i>lato e strictu sensu</i>), focados na vocação da região.	Quadro docente e de funcionários incompletos (falta de concursos , autonomia de contratação).
2	Quadro docente qualificado e multidisciplinar e quadro administrativo capacitado.	Falta de infraestrutura e segurança (materiais, bibliografia, equipamentos, espaço físico).
3	Grupos e projetos de pesquisa e extensão com olhar para o desenvolvimento regional com inserção nas comunidades	Baixa demanda de alguns cursos, alta evasão (alta evasão e, baixo número de formandos).
4	Inserção dos egressos nos programas de pós-graduação bem como no mercado de trabalho.	Publicização da instituição ineficiente para a comunidade, comunicação interna falha.
5	Potencial de criar inovação nos cursos, pesquisas, extensão.	Falta de assistência estudantil (casa de estudante, alimentação transporte, bolsas).
	Oportunidades mais acessíveis	Ameaças mais impactantes
1	Oportunidade de parcerias com empresas e entidades.	Instabilidade política e fragilização das políticas públicas do sistema Educacional em todos os níveis de ensino. Contexto Sócio econômico e mercantilização da educação.
2	Multiplicação de novos produtos e serviços associados ao ensino.	Reduzida autonomia universitária para tomada de decisões relacionadas à contratação de pessoal, orçamentária e patrimonial, dependendo do governo Estadual.
3	Demanda reprimida por cursos de ensino superior de graduação e Pós Graduação público em áreas deficientes do mercado de trabalho e da sociedade.	Concorrência com a estrutura de baixo custo dos cursos em EAD.
4	Diversificação da demanda por cursos de áreas portadoras de futuro no ensino superior.	Forte competitividade no cenário do ensino superior, por região e oferta de cursos.
5	Captação de recursos externos de fontes diversas.	Fragilidade do ensino médio e diminuição da média anual de concluintes.

Campus Regional III

	Forças mais atuantes	Fraquezas mais prejudiciais
1	IES Pública, gratuita, com oferta de cursos de graduação e pós-graduação de qualidade (índice IGC).	Recursos humanos insuficientes (bibliotecários, técnicos de laboratórios, operador de máquinas, docentes, agentes administrativos).
2	Corpo docente e técnico qualificado e multidisciplinar.	Recursos financeiros insuficientes (divulgação de ações locais).
3	5Capacidade de articulação política.	Deficiência de infraestrutura física (predial, acessibilidade, biblioteca, acervo bibliográfico e equipamentos).
4	Inserção nas comunidades com Ensino, Pesquisa e Extensão.	Ausência de autonomia das Unidades, para resolução de processos administrativos e financeiros devido a atual desatualização dos documentos da Universidade (RGU e Estatuto) – por exemplo, ausência do cargo de Direção local da Unidade.
5	Localização estratégica e capilaridade da Universidade nas regiões.	Falta de políticas de permanência e assistência estudantil (restaurante universitário, casa do estudante, etc.).
	Oportunidades mais acessíveis	Ameaças mais impactantes
1	Possibilidade de ampliação de convênios instituições públicas.	Desvalorização do profissional da educação; Desvalorização e não constituição das políticas públicas voltadas à educação. Desvalorização dos servidores públicos.
2	Oportunidade de ampliar a captação de recursos externos de fontes diversas (Editais federais, empresas, emendas parlamentares).	Insuficiência de recursos públicos destinados à Uergs.
3	Legislação federal Portaria 2.117/2019 que permite a ampliação de até 40% da carga horária em EAD nos cursos presenciais.	Impacto do cenário sócio econômico atual agravado pelos efeitos da pandemia de Covid-19.
4	Aumento na demanda local e regional por cursos de capacitação e especialização (serviços e cursos nas diversas áreas).	Concorrência com a estrutura de baixo custo dos cursos em EAD.
5	Apoio político, parcerias de empresas e instituições locais e regionais.	Forte competitividade no cenário do ensino superior, por região e oferta de cursos.

Campus Regional IV

	Forças mais atuantes	Fraquezas mais prejudiciais
1	Estrutura própria.	Corpo docente e técnico administrativo insuficiente.
2	Cursos de graduação e pós-graduação ofertados de acordo com a vocação regional e nacional.	Burocratização e morosidade dos processos administrativos.
3	Pesquisa e extensão voltados a demandas regionais.	Recursos de custeio insuficientes para manutenção das Unidades.
4	Articulação da Universidade com a comunidade regional.	Falta de tecnologias de assistência para pessoas com deficiências.
5	Corpo docente e técnico administrativo qualificado e engajado com a missão da Uergs.	Inexistência de recursos interno para a pesquisa e extensão.
	Oportunidades mais acessíveis	Ameaças mais impactantes
1	3. Captação de recursos externos de fontes diversas.	Forte competitividade no cenário do ensino superior, por região e oferta de cursos.
2	4. Apoio e reconhecimento da comunidade e do poder público municipal e regional.	Concorrência com a estrutura de baixo custo dos cursos em EAD.
3	Possibilidades de parcerias com instituições públicas e privadas, nacionais e internacionais.	Fragilidade do ensino médio e diminuição da média anual de concluintes.
4	Diversificação da demanda por cursos de áreas portadoras de futuro no ensino superior.	Orçamento insuficiente em relação às necessidades de ensino, pesquisa e extensão da Uergs.
5	Multiplicação de novos produtos e serviços associados ao ensino.	Falta de política de Estado para a Uergs.

Campus Regional V

	Forças mais atuantes	Fraquezas mais prejudiciais
1	Relacionamento com a comunidade (vários projetos e participação em diferentes conselhos locais e apoio político).	Limitações de orçamento e infraestrutura técnica/tecnológica (laboratórios, equipamentos e falta de publicidade).
2	Alta qualificação do quadro de pessoal docente.	Falta de quadro de pessoal (docentes em ambas Unidades, funcionários técnicos e administrativos em Santa Cruz do Sul).
3	Ensino público gratuito e de qualidade (Conceito 4 nos Cursos em Cachoeira do Sul, única instituição pública do Vale do Rio Pardo). Proximidade na relação entre alunos e professores/gestores	Dificuldade de trabalhar a pós-graduação e pesquisa (sobrecarga de carga horária na graduação).
4	Uma busca constante pelas especializações, que também são finalizadas com sucesso em todas Unidades do Campus Regional.	Baixo preenchimento do número de vagas e considerável evasão na Unidade em Santa Cruz do Sul.
5	Alta demanda e baixa evasão dos Cursos na Unidade em Cachoeira do Sul.	Falta de assistência estudantil (moradia, transporte e restaurante universitário).
	Oportunidades mais acessíveis	Ameaças mais impactantes
1	Vocação da região relacionada a agricultura familiar e a busca de diversificação nos cultivos e por sistemas mais sustentáveis.	Redução de recursos públicos para a Universidade e, desorganização do Enem e Sisu pelo governo federal que reflete na dificuldade de Ingresso
2	Parcerias com instituições e empresas, otimizando a estrutura da Cientec, para qualificar o ensino, pesquisa e extensão.	Concorrência com a estrutura de baixo custo dos cursos em EAD.
3	Captação de recursos externos de fontes diversas.	Fragilidade do ensino médio e diminuição da média anual de concluintes.
4	Multiplicação de novos produtos e serviços associados ao ensino.	Forte competitividade no cenário do ensino superior, por região e oferta de cursos.
5	Diversificação da demanda por cursos de áreas portadoras de futuro no ensino superior.	Cobrança política e da comunidade sobre a utilização da infraestrutura das Unidades e fragilidade nos instrumentos jurídicos de dominialidade dos imóveis.

Campus Regional VI

	Forças mais atuantes	Fraquezas mais prejudiciais
1	Inserção da Universidade nas diferentes regiões do RS e compromisso com o desenvolvimento regional	Escassez de recursos financeiros e falta de pessoal
2	Cumprimento do objetivo de interiorização do ensino superior público e gratuito de qualidade.	Sobrecarga de trabalho dos docentes e funcionários.
3	Alta qualificação dos docentes e corpo de apoio administrativo.	Defasagem de TI, biblioteca, segurança e manutenção predial.
4	5. Aproximação entre alunos, professores e funcionários.	Deficiência de assistência estudantil (casa do estudante ou auxílio para moradia, auxílio para alimentação, bolsas para permanência em número insuficiente, falta de assistência psicológica aos discentes).
5	Adesão e permanência nos cursos.	Centralização administrativa e excesso de burocracia/Falta de integração entre as unidades.
	Oportunidades mais acessíveis	Ameaças mais impactantes
1	Multiplicação de novos produtos e serviços associados ao ensino.	Falta de priorização de investimento na Uergs por parte do Estado.
2	Ambiente propício para novas parcerias e ações nas regiões onde a Uergs está inserida, aproveitando a inserção e o reconhecimento da Universidade como promotora do desenvolvimento regional.	Forte competitividade no cenário do ensino superior, por região e oferta de cursos.
3	Internacionalização da Universidade (ensino, pesquisa e extensão), tendo em vista a proximidade de nossas Unidades com o Uruguai e a Argentina.	Fragilidade do ensino médio e diminuição da média anual de concluintes.
4	Diversificação da demanda por cursos de áreas portadoras de futuro no ensino superior.	Concorrência com a estrutura de baixo custo dos cursos em EAD.
5	Captação de recursos externos de fontes diversas.	Vulnerabilidade frente às decisões políticas

Campus Regional VII

	Forças mais atuantes	Fraquezas mais prejudiciais
1	Ensino público gratuito de qualidade em Graduação e Especialização com atuação interdisciplinar em região com baixo IDH.	Número insuficiente de professores para as demandas dos cursos na Unidade, baixo número de ingressantes no BGA e, alto índice de evasão dos cursos ofertados.
2	Docentes e Corpo Técnicos e Administrativo qualificados em suas áreas de formação.	Ausência do Fundo Especial na Uergs, o que possibilitaria maior captação de recursos financeiros externos.
3	Autonomia pedagógica, didática, científica e administrativa e patrimonial.	Baixa disponibilidade de recursos para pesquisa com bancada (recursos para equipamentos e outras demandas).
4	Acesso às instâncias participativas nas decisões da Universidade pela comunidade universitária (representações) e da Universidade na região, através de participações em conselhos técnicos, científicos e de representações externas – conselhos, comissões, comitês.	Baixa prática de trabalho em conjunto pelo quadro funcional, o que reduz a soma de esforços na obtenção de resultados mais efetivos.
5	Assistência estudantil (Monitoria, prodiscência, bolsas de pesquisa e extensão).	Falta de uma política de atualização pedagógica orientada para o público alvo.
	Oportunidades mais acessíveis	Ameaças mais impactantes
1	Possibilidade Convênios Institucionais para apoio aos estudantes (restaurantes, morada, trabalho e transporte).	Crise financeira do Estado e falta de prioridade no Ensino Superior Público do Estado.
2	Convênios com outras instituições para a pesquisa, ensino e extensão.	Forte competitividade no cenário do ensino superior, por região e oferta de cursos.
3	Captação de recursos externos de fontes diversas.	Concorrência com a estrutura de baixo custo dos cursos em EAD.
4	Multiplicação de novos produtos e serviços associados ao ensino.	Fragilidade do ensino médio e diminuição da média anual de concluintes.
5	Diversificação da demanda por cursos de áreas portadoras de futuro no ensino superior.	Dificuldade no transporte público da região dando acesso à Unidade.