

Diagnóstico eixo temático: **Políticas de Gestão**

<b>POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS</b>	<b>3</b>
<b>POLÍTICA DE GOVERNANÇA, INTEGRIDADE E GESTÃO DE RISCOS</b>	<b>10</b>
CONTEXTUALIZAÇÃO	10
NORMAS E REGULAMENTAÇÕES RELACIONADAS	10
REFERENCIAL TEÓRICO	10
<b>POLÍTICA DE GESTÃO ORÇAMENTÁRIA e FINANCEIRA</b>	<b>13</b>
<b>POLÍTICA DE GESTÃO AMBIENTAL</b>	<b>16</b>
<b>POLÍTICAS DE INOVAÇÃO, EMPREENDEDORISMO e TRANSFERÊNCIA de TECNOLOGIA.</b>	<b>19</b>
<b>POLÍTICA DE PLANEJAMENTO e AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL</b>	<b>22</b>
<b>POLÍTICA DE GESTÃO ADMINISTRATIVA</b>	<b>24</b>
<b>POLÍTICA DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL</b>	<b>26</b>
<b>POLÍTICA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO</b>	<b>29</b>
<b>POLÍTICA DE INFRAESTRUTURA</b>	<b>32</b>
<b>POLÍTICA DE GESTÃO DE ACERVO BIBLIOGRÁFICO</b>	<b>34</b>
<b>POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO</b>	<b>35</b>
<b>POLÍTICA DE ACESSIBILIDADE</b>	<b>37</b>
<b>POLÍTICA DE INTERNACIONALIZAÇÃO</b>	<b>41</b>

As políticas de gestão estão associadas às diretrizes e princípios que norteiam a gestão administrativa da Universidade e estabelecem a base para a governança universitária. É perceptível que a boa governança vem contribuindo para as transformações no setor público e privado. Esse diagnóstico, além de conter o atual cenário das Diretrizes das Políticas Institucionais, suscita sugestões aos olhos das áreas gestoras destas, as quais deverão, em conjunto com o Planejamento Estratégico e o PPI, servir de base para subsidiar os debates internos visando a construção do Plano de Desenvolvimento Institucional 2019 a 2023.

As Políticas de Gestão devem compreender a intencionalidade da Instituição para que os objetivos institucionais sejam alcançados, respeitando sempre os princípios constitucionais e estatutários que regem a UNIPAMPA enquanto entidade da Administração Pública.

Políticas de Gestão traduzem a missão, a visão, as metas, os princípios, os valores, prioridades que perpassam o funcionamento da instituição. Necessitam, portanto, estar articuladas com a legislação interna e externa, refletindo coerência entre o discurso e ação.

A gestão é entendida como algo dinâmico e sistêmico, garantindo a relação de interdependência entre as diferentes unidades administrativas e acadêmicas sem perder o foco na unidade institucional, em sua missão e no seu Plano de Desenvolvimento.

A natureza multicampi da UNIPAMPA orienta para que as políticas de gestão estejam voltadas para a unidade institucional, considerando as características individuais, subjetivas, culturais de cada campus e/ou curso.

A Política de Gestão a ser construída deverá assumir que o **PDI** é alicerce do desenvolvimento e que a busca da excelência acadêmica está pautada em ações comprometidas com o alcance dos objetivos institucionais, assumindo o desafio de integração e coordenação dos projetos e programas, por meio da promoção sistemática de ações que mutuamente se reforçam em prol de objetivos comuns. Deverá, ainda, reconhecer que os servidores da Instituição são cidadãos no exercício da vocação pública e que é apenas por meio deles que o Plano de Desenvolvimento Institucional poderá evoluir e se concretizar. Assim, as Políticas de Gestão deverão dedicar esforços para a promoção de uma cultura de excelência que reconheça, retenha, apoie e desenvolva os servidores da Instituição, estimulando o comprometimento.

Além disso, tais políticas deverão estar comprometidas com a racionalização dos recursos, sejam estes econômicos ou materiais, respeitando os princípios da economicidade e da eficiência,

preservando o interesse da sociedade em ter educação superior de qualidade, de forma a garantir a melhor aplicação desses recursos na Instituição.

As Políticas de Gestão devem ser pautadas pelos seguintes princípios específicos:

- **Democracia institucional**, entendida como o respeito às decisões colegiadas e à garantia de espaços de participação e influência da comunidade acadêmica nas grandes questões universitárias;

- **Descentralização de decisão**, entendida como a extensão de autoridade às Unidades Universitárias para a tomada de decisão, obedecendo aos princípios que regem a Administração Pública e mantendo a unidade institucional;

- **Integração regional**, entendida como a realização de ações permanentes e articuladas com outros atores, que problematizam o desenvolvimento local e regional, direcionando esforços na formação de estudantes e na produção de conhecimentos, comprometidos com o desenvolvimento econômico e social sustentáveis da região e do País;

- **Planejamento Colaborativo**, entendido como o processo em que a Instituição, por meio de seus diversos atores articulados solidariamente, se vê, se reconhece e define o futuro desejado, organizando-se para alcançá-lo;

- **Avaliação Institucional** como processo contínuo entendido como o monitoramento sistemático da evolução em direção ao futuro desejado, com vistas à adoção dos ajustes situacionais necessários;

- **Transparência no orçamento e nos atos de gestão**, entendidos como a garantia do conhecimento e do debate, nos fóruns competentes, da composição da matriz orçamentária, da distribuição e execução orçamentária, da estrutura organizacional e da composição de seu quadro de servidores;

- Busca da **efetividade observado o princípio da economicidade**, considerando que os investimentos nos aspectos humanos e sociais da Instituição proporcionarão ganhos na excelência e sustentabilidade da Universidade;

- **Acesso à Informação Pública**, por meio da divulgação das ações e serviços da Administração, garantindo o direito fundamental dos cidadãos ao acesso e atendimento às solicitações de informações públicas.

## POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS

Segundo a resolução TCU nº 187, de 2006, a gestão de pessoas pode ser entendida como “um conjunto de práticas gerenciais e institucionais que visam a estimular o desenvolvimento de competências, a melhoria do desempenho, a motivação e o comprometimento dos servidores com a instituição, bem como a favorecer o alcance dos resultados institucionais”.

A governança da gestão de pessoas em organizações públicas mostra-se fundamental a partir do momento em que consegue oferecer suporte adequado à instituição por meio do alinhamento entre pessoas-processos-estratégia, ou seja, pessoas capacitadas e motivadas que desempenham processos de atividade meio e finalísticas com eficiência, eficácia e efetividade, proporcionando que a instituição alcance seus objetivos.

Portanto, o gerenciamento de pessoas no contexto da nova gestão pública baseia-se nas competências com a implementação de ações que possam desenvolvê-las e habilitá-las. Nesse sentido, as diretrizes para a política de gestão de pessoas para os próximos anos serão:

**Gestão por competências:** tema em voga na Gestão de Pessoas, é emergente no Campo da Administração Pública. Na esfera Federal de Governo, essa matriz está formalizada no Decreto 5707, de 23 Fev 2006, que orienta:

Art. 1º Institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

O inciso II do Art 2º do referido Decreto define:

II - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.

**Desenvolvimento de lideranças:** o modelo de liderança organizacional, também

chamado de “sistema de liderança”, decorre da aplicação dos princípios da coordenação, da delegação de competência e do modelo de governança adotado. O desenvolvimento de lideranças deve levar em consideração os princípios de descentralização e delegação de competência, os quais estão descritos nas Diretrizes da Política de Organização Administrativa.

**Orientação para resultado:** a gestão por competência deve considerar não apenas o desenvolvimento de servidores por meio dos aspectos relacionados aos conhecimentos e habilidades, mas também as atitudes, buscando de forma abrangente, a possibilidade de geração de resultados dentro dos objetivos da organização. Incluem também os valores éticos e o entorno organizacional, o que significa a necessidade da instituição prover o ambiente necessário para o alcance dos resultados esperados, atuando de maneira ética.

**Gestão de princípios de conduta:** dizem respeito ao estabelecimento e ao incentivo à aplicação de princípios associados à legalidade, à impessoalidade, à moralidade, à publicidade, à eficiência e à ética.

**Promoção de uma cultura de valores éticos:** significa tomar decisões e agir pautando-se pelo respeito e compromisso com o bem, a honestidade, a dignidade, a lealdade, o decoro, o zelo, a responsabilidade, a justiça, a isenção, a solidariedade e a equidade. A integridade tem a ver com honestidade e objetividade, aliadas com valores elevados sobre propriedade e probidade na execução das atividades.

**Orientação para o usuário:** foco no usuário ou beneficiário do serviço público, com o fim de gerar comprometimento entre o servidor público e o usuário final.

**Flexibilidade:** deve-se buscar, dentro dos limites legais, a adaptação das pessoas à diversidade da organização, bem como a flexibilização das atribuições dos técnico-administrativos para ampliar a sua possibilidade de atuação nas atividades-fim da Universidade e evitar o engessamento de processos institucionais.

**Avaliação de desempenho:** esse princípio visa o crescimento e desenvolvimento individual e institucional, pois avalia o trabalho desempenhado pelas pessoas na instituição, bem como avalia a própria instituição. Constitui-se, portanto, de um instrumento que contribui para o alcance dos objetivos individuais e organizacionais.

**Cultura de comprometimento organizacional:** o desenvolvimento de uma Instituição em busca da excelência requer um forte compromisso de todos os participantes. A

Universidade deve buscar o desenvolvimento de uma cultura de comprometimento organizacional, reforçando os valores éticos institucionais e os esforços de todos para alcançar os objetivos relacionados ao desenvolvimento institucional. Além do comprometimento, a integração entre os diversos setores da Universidade também deve ser fomentada, como forma de potencializar os resultados que podem ser alcançados pela Universidade.

**Compromisso com a qualidade:** conforme a Constituição de 88, artigo 37, os instrumentos e abordagens gerenciais bem como a conduta dos servidores devem obedecer aos princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência. O foco, portanto, é aperfeiçoar a administração pública com o objetivo de elevar a qualidade dos serviços prestados, buscando alcançar os resultados de modo a atender as demandas da população.

**Comportamento empreendedor:** o empreendedorismo pode ser definido como o ato de inovar, de encarar as mudanças como uma oportunidade de transformação de ideias. Assim, a busca pelo empreendedorismo na gestão pública passa pelo desenvolvimento de competências que fomentam atitudes empreendedoras, entre elas:

- a) o comprometimento com os resultados institucionais;
- b) a promoção de ações inovadoras;
- c) a promoção da modernização da gestão e dos processos institucionais;
- d) o incentivo à autonomia;
- e) a busca de resultados com eficiência e voltados à melhoria da comunidade;
- f) a diminuição da burocracia e do comodismo;
- g) a busca pela qualidade no atendimento e no serviço público.

### **Gestão de Pessoas na Administração Pública**

A essência de qualquer organização são as pessoas. A literatura é unânime na importância da valorização do indivíduo e da necessidade da atribuição de benefícios e tratamento diferenciado de modo a promover a motivação do corpo de colaboradores, como destaca Knapik (2006,p.95):

*[...] as organizações são compostas de pessoas, que representam o coração da empresa, bombeando informações e ações para sua sobrevivência. Para que a relação homem-empresa seja agradável e eficaz, devemos buscar harmonia e equilíbrio de interesses.*

Mas a história das políticas de gestão de recursos humanos na administração pública brasileira é marcada por uma série de interrupções e dificuldades quanto à estruturação dos seus principais sistemas. De acordo com Pires (2005), além de políticas de gestão, é necessária a competência profissional, resultado da aplicação no trabalho de conhecimento, habilidade e atitude, que representam os três recursos ou dimensões da competência.

Dutra (2009, p.42) contribuindo com a assertiva, esclarece:

*Para que estas políticas sejam geridas de forma eficiente, é fundamental que haja um sistema de informações ágil que subsidie o processo decisório; um banco de talentos que possibilite acompanhar o desenvolvimento e promover a alocação adequada dos servidores; uma legislação clara e consolidada, um sistema de comunicação e atendimento que possibilite a disseminação da política e o cumprimento de suas regras e um sistema de avaliação das políticas que possibilite analisar os resultados alcançados na área de recursos humanos e revisar as metas se necessário.*

A dificuldade das organizações públicas e na UNIPAMPA não é diferente, de atraírem e manterem profissionais capazes de atender demandas exigentes e com qualidade é um dilema que atinge diretamente o alcance dos objetivos organizacionais. E é por isso que deve ser encarada como a pedra fundamental na estratégia política e organizacional da universidade.

Mulholland (2008, p.85), em participação no I Fórum sobre as Instituições Federais de Ensino Superior, assim, pronunciou-se sobre a gestão de pessoas:

*“A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido significativas transformações nos últimos anos. Seja na iniciativa privada ou no serviço público, os conceitos de gestão de pessoas vêm passando por mudanças, obrigando a permanente capacitação do gestor público e, principalmente, dos servidores que atuam na área de pessoal. Sem deixar de observar os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, economicidade, razoabilidade, o gestor das instituições de ensino, da área de pessoas, tem de estar preparado para os desafios de fazer o melhor, em menor tempo, com quantitativo menor de pessoas.*

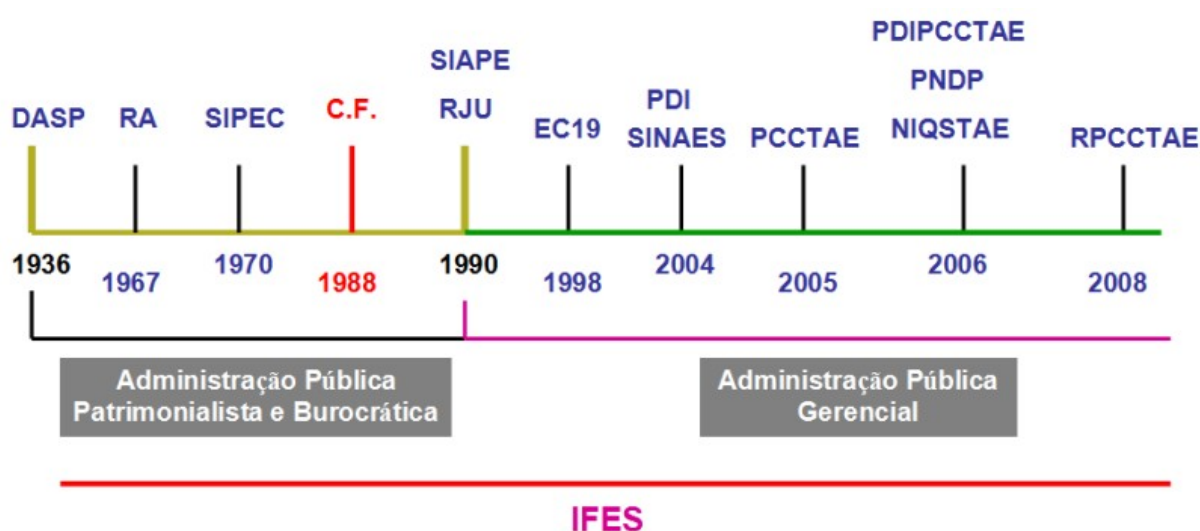
*Os planos das carreiras docente e dos servidores técnicos e administrativos em educação, ainda que bem estruturados têm um grande problema: a tabela de vencimentos defasada. Em função dessa situação, as instituições federais de*

*ensino têm perdido excelentes profissionais para outras carreiras públicas e para a iniciativa privada.”*

O desafio das organizações públicas, assim como a UNIPAMPA, é possuir um processo de seleção de servidores que amplie as atuais formas de avaliação, procurando identificar as competências interpessoais e estratégicas gerenciais de cada candidato entre outras. Essa nova maneira de avaliar o ingressante objetiva contar com servidores aptos a desempenhar suas funções, além da manter a motivação em suas carreiras.

A gestão pessoas na instituição deve ser aperfeiçoada a partir dos cidadãos que a compõem, porque é da perspectiva da realização dos propósitos das organizações públicas que a gestão de pessoas deve ser observada.

Figura 1 - Evolução histórica da Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal.



Fonte: Adaptado de Carvalho *et al.* (2009)

É a partir da estratégia organizacional que a área de gestão de pessoas orienta suas políticas, planos e ações, integrando todos os seus subsistemas em torno da aquisição das competências necessárias ao alcance dos objetivos estabelecidos.

Um modelo de gestão de pessoas bem estruturado requer objetivos bem definidos, domínio das técnicas, metodologias atualizadas constantemente, clareza e objetividade na busca dos resultados finais, além da percepção dos impactos causados pela atuação das pessoas.

No âmbito das competências organizacionais, a gestão por competências possibilita o alinhamento dos papéis desenvolvidos pelos servidores para a obtenção dos resultados esperados.



Nesse sentido, o desenvolvimento dos servidores públicos recebe maior atenção e a gestão com foco nas competências pode ser utilizada em todo o ciclo de ações da gestão de pessoas: seleção, alocação, desenvolvimento, avaliação de desempenho e remuneração.

Pessoas e organização são analisadas de forma integrada, pois as trocas de competências são simultâneas e o direcionamento adequado destas, proporciona o diferencial competitivo para a instituição.

A gestão de pessoas por competências deve se consolidar na perspectiva da administração de carreiras, que deve ser entendida como uma sequência de posições e de trabalhos realizados de forma articulada visando conciliar o desenvolvimento pessoal com o desenvolvimento organizacional.

Atualmente, o Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos das Instituições Federais de Ensino é regulamentado pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a gestão dos cargos:

- a) com a vinculação ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições;
- b) com o desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais;
- c) com a garantia de programas de capacitação, incluída a educação formal e;
- d) com a avaliação de desempenho funcional dos servidores, realizada por critérios objetivos decorrentes das metas institucionais (BRASIL, 2005).

#### **FRAGILIDADES:**

O planejamento estratégico, mapeamento de processos e competências, na estruturação de um programa de avaliação dos servidores docentes, alinhamento e interação entre os diferentes entre os processos, programas e com as diretrizes definidas pelo Governo Federal.

Carência de sistemas alinhados para compilação, análise e utilização da informação produzida pelos diferentes programas de gestão.

A falta de qualificação dos gestores cria um cenário de dificuldade de retenção pela falta de reconhecimento dos processos de trabalho e das competências dos servidores, a rotatividade dos servidores nos setores para consolidação e efetividade das ferramentas e programas de gestão de pessoas.

# **POLÍTICA DE GOVERNANÇA, INTEGRIDADE E GESTÃO DE RISCOS**

## **CONTEXTUALIZAÇÃO**

A incerteza ou o risco é inerente a praticamente todas as atividades humanas. No mundo corporativo onde organizações estão expostas a uma miríade de incertezas originadas de fatores econômicos, sociais, legais, tecnológicos e operacionais, a gestão de integridade, riscos e controles internos é crucial para que se alcance os objetivos estratégicos.

Uma das funções da gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão é assegurar o alcance dos objetivos, por meio da identificação antecipada dos possíveis eventos que poderiam ameaçar o atingimento dos objetivos, o cumprimento de prazos, leis e regulamentos etc, e, implementar uma estratégia evitando o consumo intenso de recursos para solução de problemas quando estes surgem inesperadamente, bem como a melhoria contínua dos processos organizacionais.

No ambiente de trabalho, muitas vezes depara-se com fatores internos e externos que tornam incerto o êxito do atingimento dos objetivos do projeto ou da atividade que se encontra em desenvolvimento. Independentemente da área em que se atua, e até na vida pessoal, os riscos (ameaças ou oportunidades) podem afetar o andamento da ação, levando-a a uma direção completamente diferente daquela inicialmente planejada.

## **NORMAS E REGULAMENTAÇÕES RELACIONADAS**

Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 1, de 10 de maio de 2016, dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

Embora exista uma grande quantidade de metodologias e estruturas de gestão de riscos mundialmente reconhecidas, os documentos orientativos, assim como os métodos que estão e serão abordados são o ISO 31000, Orange Book, do Tesouro Britânico, a estrutura do COSO ERM, considerando que é o *framework* definido pela Portaria nº 426/2016, que aprovou a Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles da gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - PIRC.

**COSO** (Committee of Sponsoring Organizations) é o Comitê das Organizações Patrocinadoras, da Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros. Criada em 1985, é uma entidade do setor privado – ou seja, foi uma iniciativa do setor privado, independente –, sem fins lucrativos, voltada para o aperfeiçoamento da qualidade de relatórios financeiros, principalmente para estudar as causas da ocorrência de fraudes em relatórios financeiros. Cabe ressaltar que a origem do modelo COSO está relacionada a um grande número de escândalos financeiros, na década de 70, nos Estados Unidos, que colocaram em dúvida a confiabilidade dos relatórios corporativos.

As diretrizes da política de governança, controle interno e gestão de riscos da UNIPAMPA deverão estar alinhadas com o disposto na referida instrução normativa.

**Governança universitária:** a governança universitária deverá partir de um conjunto de políticas e diretrizes que têm como objeto a ação conjunta, levada a efeito de forma eficaz, transparente e compartilhada, visando solução inovadora dos desafios e criando possibilidades e oportunidades de um desenvolvimento futuro sustentável para todos os participantes. São diretrizes para a boa governança universitária:

- a) legitimidade: a busca pelo interesse público, o bem comum, e não apenas pela legalidade do ato;
- b) responsabilidade: zelo pela sustentabilidade e legalidade dos atos da administração;
- c) eficiência: fazer o que deve ser feito com qualidade adequada e menor custo possível;
- d) probidade: compromisso dos servidores públicos em demonstrar probidade, zelo, economia e observância às regras e aos procedimentos;
- e) transparência: disponibilidade e acesso a todas as informações da organização pública;
- f) prestação de contas (*accountability*): espera-se que os agentes de governança prestem contas de sua atuação de forma voluntária, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.

Ainda, para implementação efetiva de tais princípios e tendo como base o que estabelece a Instrução Normativa Conjunta nº 01/2016-CGU, toma-se como desafio institucional a constituição da governança da gestão de riscos institucionais, por meio da criação de órgão competente para a gestão compartilhada dos controles internos, bem como de órgão colegiado com a responsabilidade de promover a adoção de práticas de controle interno.

Essas práticas devem institucionalizar a responsabilidade dos agentes públicos na prestação de contas, transparência e efetividade das informações, contribuindo para garantir a aderência às regulamentações, leis, códigos, normas e padrões. O sistema de governança deve ser um aliado na condução das políticas e na prestação de serviços de interesse público, bem como supervisionar o mapeamento e avaliação dos riscos-chave que podem comprometer a prestação de serviços de interesse público. Nesse contexto, deve ser promovido o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos para que desempenhem suas atividades de acordo com as boas práticas de governança.

**Sistema de controle interno:** o controle interno é definido pela Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (Intosai - 2007) como um processo integrado, efetuado pela direção e corpo de funcionários, o qual é estruturado para enfrentar os riscos e fornecer razoável segurança na consecução da missão da entidade.

São princípios para o estabelecimento de políticas para a futura implementação do sistema de controle interno na UNIPAMPA:

- a) definição clara de objetivos institucionais que possibilitem o eficaz gerenciamento de riscos;
- b) gestão por competência com o propósito de buscar a retenção de servidores que tenham competências técnicas em alinhamento com os objetivos da instituição;
- c) compromisso da alta administração em exercer a supervisão do desenvolvimento e do desempenho dos controles internos da gestão;
- d) desenvolvimento e implementação de atividades de controle que contribuam para a gestão de riscos e para o sucesso do alcance dos resultados pela instituição;
- e) utilização de informações relevantes e de qualidade para apoiar o funcionamento dos controles internos da gestão;
- f) disseminação de informações e promoção da comunicação dos resultados da avaliação dos controles internos, necessárias ao fortalecimento da cultura e da valorização dos controles internos da gestão;
- g) realização de avaliações periódicas para verificar a eficácia do funcionamento dos controles internos da gestão; e
- h) sistematização das ações preventivas e corretivas, incluindo a alta administração.

**Gestão de riscos:** o desafio da governança é determinar quanto de risco a UNIPAMPA deseja aceitar na busca pelo alcance de sua missão, bem como do melhor valor para os cidadãos

e demais partes interessadas, o que significa prestar serviço de interesse público da melhor maneira possível.

A gestão de riscos deverá ser vista como um importante instrumento de governança para lidar com esse desafio. As diretrizes para que a gestão de riscos na UNIPAMPA seja efetiva são:

- a) busca pelo interesse público: gestão de riscos de forma sistemática, estruturada e oportuna, subordinada ao interesse público;
- b) gerar valor: a gestão de riscos deve contribuir para a realização demonstrável dos objetivos e para a melhoria do desempenho, além de apoiar o gerenciamento de projetos, a eficiência nas operações, a governança e a reputação;
- c) parte da tomada de decisões: a gestão de riscos deve auxiliar os tomadores de decisão a fazer escolhas conscientes, priorizar ações e distinguir entre formas alternativas de ação, bem como servir de apoio à elaboração do planejamento estratégico institucional e dos demais planos existentes na Universidade;
- d) transparência e inclusão: o envolvimento permite que as partes interessadas sejam devidamente representadas e tenham suas opiniões levadas em consideração na determinação dos critérios de risco;
- e) melhoria contínua: utilização da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua dos processos organizacionais.

A UNIPAMPA, por meio da publicação da Norma Operacional nº 02/2017, emitida em 19 de setembro de 2017, instituiu a Política de Governança, Integridade e Gestão de Riscos, tendo como objetivo a identificação, a avaliação e o gerenciamento de riscos que possam impactar na consecução dos objetivos estabelecidos pela Universidade.

Ainda, conforme estabelecido no normativo interno, foram nomeados Comitês para a realização das ações inerentes à Política de Governança, Integridade e Gestão de Riscos, por meio das portarias: nº 436, de 28 de março de 2017, que cria o Comitê Gerencial; nº 437, de 28 de março de 2017, que cria o Comitê Estratégico; e nº 438, de 28 de março de 2017, que cria o Comitê Técnico.

Atualmente, o normativo interno criado passa por uma revisão e reformulação, pois se constatou a necessidade de ajustes, dada a dinâmica de funcionamento institucional.

## POLÍTICA DE GESTÃO ORÇAMENTÁRIA e FINANCEIRA

A elaboração do orçamento de uma Instituição pública visa a transparência e o devido planejamento no uso dos recursos públicos. Nos diversos níveis da administração pública direta e indireta, verifica-se o empenho em tornar o orçamento mais que um documento formal e burocrático, mas aperfeiçoá-lo como base de um sistema de planejamento e gestão.

As Diretrizes Orçamentárias deverão ter como meta a preservação da missão da UNIPAMPA, com a realização de seus objetivos estatutários de ensino, pesquisa e extensão, respeitando seu passado, viabilizando seu presente e procurando assegurar o seu futuro.

Com base no cenário econômico vivenciado atualmente, considerando o PDI vigente e a necessidade de se buscar o equilíbrio entre receitas e despesas, propõem-se anualmente ações que visam a participação das Unidades, inventariando quais os elementos de despesa devem ser consideradas para o atingimento dos objetivos institucionais e das metas pactuadas. Sua realização dependerá do cenário econômico que vier a ocorrer e da efetiva realização das receitas previstas.

Atualmente, a instituição tem como diretrizes orçamentárias:

**Transparência:** a atual gestão realizou ações efetivas que ilustraram a comunidade acadêmica o real cenário das contas institucionais, bem como adotou postura de permanente diálogo para definir prioridades. A elaboração do Projeto de Lei Orçamentária Anual (PLOA) tem contribuição das unidades acadêmicas e administrativas. A distribuição de recursos orçamentários discricionários é anualmente debatido com as equipes diretivas. Os relatórios orçamentários estão disponíveis para consulta na página institucional da Pró-Reitoria de Planejamento e Infraestrutura.

**Gestão colaborativa:** é por meio de reunião de dirigentes que as diretrizes são debatidas e avaliadas quanto a sua implementação. Gestão superior e Direções de Campi definem e realizam ações conjuntas no enfrentamento de desafios.

**Receitas/Financiamento:** quase a totalidade dos recursos necessários à manutenção das atividades realizadas pela UNIPAMPA, são oriundas de financiamento público. Cerca de 0,5% dos recursos contidos na Lei Orçamentária Anual (LOA) tem origem na geração de receitas próprias. São incipientes e limitadas ações como: prestação de serviços, captação de recursos por meio da submissão de projetos e que não dependam de recursos orçamentários adicionais, e apesar de

haver movimento interno nesse sentido, não há vinculação, até o momento, com fundações de apoio a projetos.

**Descentralização:** Considerando o último exercício, cerca de 6% (seis por cento) dos recursos discricionários de custeio recebidos pela instituição no exercício serão descentralizados diretamente às unidades. Visando a economicidade e para que se evite o retrabalho em atividades administrativas, a Reitoria concentra o maior volume de recursos orçamentários discricionários, pois os contratos de terceirizados e demais contratos estão centralizados.

**Sustentabilidade Financeira:** Atualmente, a instituição tem recebido repasse financeiro da mantenedora uma vez ao mês. Dessa forma, é imperioso que as unidades invistam maior planejamento a fim de garantir a execução de suas atividades sem contratempos e/ou retrabalho.

Considerando os cenários vivenciados, atualmente, no financiamento das instituições federais de ensino superior, e observando os realinhamentos das políticas públicas vigentes, sugere-se como diretrizes para a gestão econômica e financeira da UNIPAMPA no período de 2019 a 2023, o que segue:

**Descentralização:** significará a concessão de maior autonomia às unidades administradas, se comparado ao atual sistema de gestão orçamentário centralizado. Com isso, haverá maior aproximação da gestão universitária com a comunidade local, possibilitando uma maior eficiência na resolução de problemas concretos e um melhor aproveitamento dos recursos locais. A descentralização é uma forma de limitação do poder central em favor do coletivo.

**Gestão colaborativa:** institucionalização do encontro/reunião de dirigentes, o que representará a democracia participativa, permitindo que as unidades internas colaborem, debatam e definam o orçamento plurianual e anual, decidindo quais as prioridades de custeio e investimentos, estimulando o exercício da cidadania, o compromisso social com o bem público e a responsabilização. Deverá ser institucionalizado o encontro de dirigentes.

**Gestão de projetos:** significará a gestão dos recursos baseada em ações, definidas no tempo, com resultados mensuráveis e avaliáveis. Para uma gestão de projetos eficaz, mostra-se necessária a definição de critérios e metodologias de acompanhamento. Ainda, será necessário que os projetos tenham alinhamento estratégico aos objetivos institucionais. Para estabelecer critérios e buscar alinhamento aos objetivos, os projetos deverão ser analisados de acordo com:

a) análise ambiental – resultado obtido pela análise de ambiente do planejamento estratégico da instituição;

b) gestão de riscos – elementos apontados como riscos institucionais;  
c) relevância e mérito – critérios estabelecidos pela Instituição com base em aspectos como:

I) alinhamento estratégico – grau de atendimento dos objetivos elencados no Plano de Desenvolvimento Institucional;

II) viabilidade de implantação – aspectos relacionados à capacidade de execução e articulação do órgão/setor responsável pelo projeto, o que inclui analisar itens como complexidade, duração e impacto do projeto;

III) custos – referem-se ao custo financeiro total do projeto.

**Eficiência do gasto:** baseia-se na racionalidade dos recursos para prestação dos serviços públicos. Em outras palavras, refere-se à capacidade de alcançar os objetivos e as metas programadas, com o mínimo de recursos e tempo, conseguindo dessa forma a sua otimização. Toda e qualquer nova demanda debatida pelos diversos colegiados deverá considerar a existência de um estudo técnico que comprove a garantia de sustentabilidade ao projeto ou ação.

**Transparência:** consiste na democratização do acesso às informações orçamentárias, para exercício do controle social. Integração entre estratégia e planejamento orçamentário: a busca pela integração entre o planejado e o orçamento permite uma gestão pública orçamentária voltada para resultados. O enfoque nos resultados será o modelo conceitual prescrito na Constituição Federal, concebido a partir da evolução constitucional do estado republicano. Esse modelo prevê a avaliação do cumprimento de metas no plano plurianual e dos resultados, quanto à efetividade, à eficácia, à eficiência da gestão orçamentária, financeira e patrimonial pelo gestor público. Com isso, será possível inferir que a perspectiva de uma gestão pública orientada ou baseada em resultados se apresenta como uma conquista da sociedade brasileira, na busca pela melhoria da qualidade do gasto dos recursos públicos.

**Sistema de custos baseado em projeto, atividade e processos:** consistirá no subsistema estruturado visando à gestão estratégica de custos na UNIPAMPA, tendo como base o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), os projetos, atividades, processos e macroprocessos da instituição, identificando e apropriando os gastos de acordo com os produtos de entrega e centro de custos responsáveis. O sistema de custos deverá ser capaz de identificar o gasto realizado nas diferentes estratégias da instituição, permitindo fazer uso do orçamento como indutor da execução da estratégia da Universidade, representada pelo seu PDI. O sistema de custos também deverá levar em consideração as atividades, os processos e macroprocessos institucionais, relacionados ao ensino, pesquisa, extensão e gestão, e permitindo identificar os custos associados a eles.



**Sustentabilidade econômico financeira:** visando à sustentabilidade econômica e financeira deverão ser desenvolvidas ações para fortalecimento das fontes de financiamento principais, que são as matrizes federais, em especial a Matriz de Orçamento de Custeio e Capital (Matriz OCC, elaborada e aprovada pelo coletivo de reitores da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil), desenvolvendo mecanismos internos que estimulem os indicadores que a compõem. Também deverão ser fomentadas ações para prospecção de recursos em fonte própria ou por meio de Fundação de Apoio, utilizando-se de estratégias como:

- a) Projetos de pesquisa financiados pelas agências de fomento;
- b) Projetos de extensão;
- c) Prestação de serviços;
- d) Busca de parcerias;
- e) Convênios com empresas;
- f) Venda de insumos e produtos;
- g) Aluguel de espaços de infraestrutura;
- h) Royalties.

## **POLÍTICA DE GESTÃO AMBIENTAL**

A Universidade Federal do Pampa, na revisão de seu Plano de Desenvolvimento Institucional, ao colocar como um dos temas norteadores a Gestão Ambiental, introduz uma visão holística e multidisciplinar do planejamento institucional. Os valores da UNIPAMPA, apoiados no respeito ao ser humano e ao ambiente, levam a incluir no tema Gestão Ambiental objetivos e diretrizes ligados à interface entre o ambiente construído e o ambiente natural.

A Política Ambiental da UNIPAMPA deverá ser um conjunto de princípios e diretrizes, que visem implantar ou adaptar ações institucionais que possibilitem promover o desenvolvimento sustentável da UNIPAMPA e da sociedade, compativelmente com um meio saudável e ecologicamente equilibrado.

A UNIPAMPA deverá se comprometer e agir em prol da prevenção da poluição e da conservação e restauração do ambiente, atendendo aos requisitos legais aplicáveis e transcendê-los, como forma de exemplo, quando possível, proporcionando a melhoria contínua do seu desempenho ambiental, para o desenvolvimento sustentável, em todos os seus espaços de

atuação.

Deverá ainda promover sua gestão e suas ações de ensino, pesquisa e extensão orientadas pelos princípios e objetivos da Política Nacional de Educação Ambiental, Lei nº 9.795, de 27 de abril de 1999.

A política de gestão ambiental da UNIPAMPA deverá levar em consideração as diretrizes a seguir:

**Sistema de Gestão Ambiental e diretrizes para implementação:** o porte e a complexidade da UNIPAMPA requerem uma unidade administrativa com maior autonomia e disponibilidade orçamentária, que viabilize a implantação de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA). A institucionalização de um SGA permite identificar, gerenciar, monitorar e controlar questões ambientais de maneira holística e irá requerer uma estrutura administrativa forte, que seja capaz de planejar e desenvolver ações, prevenir e controlar impactos significativos sobre o ambiente natural, gerenciar riscos e melhorar continuamente o desempenho ambiental.

**Licenciamento ambiental:** durante o desenvolvimento do PDI 2019-2023, a UNIPAMPA deverá elaborar o processo de licenciamento ambiental da Reitoria e intensificar ações para a conclusão dos processos de licenciamento dos demais campi.

**Destinação de resíduos:** a UNIPAMPA deverá perseguir os requisitos determinados nas leis e decretos relacionados a gestão ambiental, dentre eles a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), que estabelece diretrizes relativas à gestão integrada e ao gerenciamento de resíduos sólidos. As práticas já realizadas com esse propósito devem ser fortalecidas, e novas práticas que se fizerem necessárias devem ser incentivadas. Exemplos de práticas a serem fortalecidas ou implementadas são a coleta seletiva solidária, a destinação de resíduos perigosos, a compostagem de resíduos orgânicos, a coleta e destinação de produtos eletroeletrônicos e de óleo vegetal, o tratamento de resíduos hospitalares e dos resíduos sólidos da construção civil. Ações como essas devem ser consolidadas no Plano de Gerenciamento de Resíduos, o qual deve ser fortalecido e implementado como parte integrante da Política Ambiental da UNIPAMPA.

**Compras, contratações sustentáveis e logística reversa:** é preciso garantir que o plano de logística reversa, assim como as compras e contratações sustentáveis, realmente passem a fazer diferença no volume de produtos e serviços contratados pela instituição. Isso deverá passar por um Programa Institucional de Compras e Contratações Sustentáveis, que, além de priorizar a especificação de editais com critérios de sustentabilidade, fomente a real utilização desses editais,

criando mecanismos de incentivo para que todas as unidades da instituição os utilizem de maneira efetiva. Também deverão ser fortalecidas ações que visem envolver as diferentes unidades administrativas em esforços relacionados à manutenção, compartilhamento e troca de equipamentos e materiais. Essa política de troca e compartilhamento poderá envolver tanto a comunidade interna quanto externa, e diz respeito a itens como: insumos de laboratórios, produtos eletrônicos, mobiliário, impressoras, etc.

**Proteção, recuperação e revitalização de áreas verdes:** além de projetos de extensão para atuar junto à comunidade e órgãos de controle na implementação de políticas de governo, a UNIPAMPA deverá buscar a proteção, recuperação e revitalização de suas próprias áreas verdes. Esse trabalho deverá ser fruto de uma visão consensual do manejo das paisagens ambientais da instituição, respeitando as características inerentes a cada campi, de forma que as características de cada região sejam levadas em consideração. Nesse sentido, deveremos buscar a implementação de um plano de manejo e conservação das áreas de formações espontâneas naturais, que esteja alinhado às políticas e exigências da Fepam e considere um tratamento adequado para as áreas de preservação permanente, para fragmentos florestais, áreas de campos naturais e banhados, e áreas degradadas com a presença de espécies invasoras. O planejamento paisagístico da instituição deverá, portanto, levar em consideração a sua interface com as áreas verdes das formações naturais, o que passa por uma metodologia de reestruturação da paisagem ornamental nos campi, buscando respeitar a identidade regional de maneira que cada campus tenha a sua personalidade própria. Para desenvolver trabalhos dessa natureza, deverá ser considerada a criação de uma comissão permanente para gestão das paisagens naturais e ornamentais das áreas verdes dos campi da UNIPAMPA.

**Esgotos e efluentes:** o tratamento de esgotos e efluentes deverá ter caráter institucional, mas respeitando as particularidades existentes nas diferentes unidades e laboratórios da instituição. O treinamento das equipes internas dos laboratórios é importante para que cada situação particular seja contemplada. Ao mesmo tempo, é necessário tratar o assunto de forma institucional para facilitar a implementação de ações como o licenciamento ambiental. Dentre as ações a serem estimuladas está o planejamento e a implantação de redes coletoras de esgotos sanitários e, em paralelo, uma rede coletora para efluentes laboratoriais. A UNIPAMPA também deverá criar normas para a segregação de efluentes, e buscar a implantação de pequenas estações de tratamento, utilizando tecnologias modernas que sirvam de referência e como campo de estudo para os diversos cursos e grupos de pesquisa dentro da instituição.

**Eficiência energética e energias alternativas:** a UNIPAMPA deverá considerar em seu desenvolvimento a realização de ações voltadas tanto para a redução do consumo energético

quanto para o estímulo à geração própria de energia. Quanto à diminuição do consumo energético, deverão ser desenvolvidas ações para substituição de sistemas existentes por outros mais eficientes. Além disso, tanto as novas edificações quanto as já existentes deverão, continuamente, adequar-se aos parâmetros de consumo de energia, buscando na própria arquitetura estratégias bioclimáticas que, sem prejuízo da eficiência, visem a aspectos como a iluminação artificial e o condicionamento artificial do ar. Quanto à geração de energia, devem-se fomentar ações para potencializar sistemas de micro-geração distribuída, como a fotovoltaica, o biocombustível e outras soluções para as quais a UNIPAMPA tenha *know-how* para desenvolver e implantar projetos internos aplicados.

**Sustentabilidade hídrica, proteção, uso eficiente e reuso:** a sustentabilidade hídrica deverá ser encarada como uma questão institucional da UNIPAMPA, e deverá pautar-se pelo envolvimento da comunidade e pela total transparência dos assuntos relacionados aos diversos aspectos que envolvem o uso da água. Isso envolve o fornecimento de água de boa qualidade para o consumo, o uso eficiente das fontes hídricas, a utilização de águas de qualidade inferior para usos não potáveis e, principalmente, a geração de uma mudança de atitudes da comunidade universitária. O abastecimento de água deverá ser um dos temas prioritários e deverá ser perseguida a implantação de um Plano de Segurança da Água (PSA) que inclua o monitoramento contínuo dos reservatórios e redes de distribuição da “água potável”, principalmente considerando a complexidade envolvida na perfuração de poços para o abastecimento da população. Além disso, deverá ser fomentada uma política de uso racional da água que leve em consideração os diferentes usos da água na instituição e o custo da aquisição de equipamentos e alteração em *layouts* de instalações hídricas. Outros aspectos a serem considerados são a implantação de um sistema de captação de água pluvial em todas as unidades e a recuperação e revitalização de cursos d’água.

**Educação ambiental:** a Instituição deverá propor um programa permanente de educação ambiental, institucional que contenha informações abrangendo todas as ações inseridas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), com campanhas permanentes de esclarecimento e estimulação constante, e o objetivo de gerar mudanças de comportamento no cotidiano dos diferentes segmentos da Instituição. Desse modo, espera-se desenvolver uma cultura de ações, em todos os níveis da Instituição, que levarão em conta a responsabilidade e sustentabilidade ambiental.

**Edificações com responsabilidade ambiental:** os novos edifícios a construir deverão, sempre que possível, fundamentar-se em diretrizes de maior sustentabilidade ambiental, social e econômica, por meio da adoção de projetos que priorizem recursos naturais locais, a indústria da

construção civil local e respeitem e afirmem a expressão cultural existente. As novas edificações deverão incorporar soluções arquitetônicas para a maximização da sua vida útil, mínima manutenção, mínimo custo de operação e mínima geração de resíduos (emissões líquidas, sólidas e aéreas), além do tratamento dos resíduos localmente por meio de sistemas de baixo impacto ambiental.

## **POLÍTICAS DE INOVAÇÃO, EMPREENDEDORISMO e TRANSFERÊNCIA de TECNOLOGIA.**

Dentro do contexto de novos desafios que se colocam para as universidades públicas brasileiras, é reconhecido que o fortalecimento das iniciativas voltadas à disseminação da inovação tecnológica nas universidades é um elemento chave para promoção do ensino, da pesquisa e da extensão, promovendo competitividade e o desenvolvimento regional.

As ações de Inovação tiveram suas atividades regulamentadas em 2012, a partir das Resoluções 46 e 49, aprovadas pelo CONSUNI, das quais tratam do Regimento do Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT), e das Normas de Propriedade, Proteção e Gestão de Direitos Relativos à Propriedade Intelectual, respectivamente.

O NIT, desde 2012, vem desenvolvendo atividades relativas à proteção da propriedade intelectual, junto à Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação. A Finalidade do NIT é promover a adequada proteção das criações intelectuais geradas no âmbito da UNIPAMPA transferindo-as ao setor produtivo, visando integrá-las com a comunidade e contribuir para o desenvolvimento cultural, tecnológico e social do país.

Desde a implementação do NIT, foram recebidos e depositados 9 pedidos de patentes, envolvendo pesquisas realizadas exclusivamente na Unipampa ou em conjunto com outras Universidades e Centros de Pesquisa, e também registro de um programa de computador.

Para os próximos quatro (4) anos, como ações da coordenação de Inovação, espera-se aumentar em pelo menos 50% o número de pedidos de patente e de registro de programa de computador recebidos, além de proteger outros tipos de propriedade intelectual, ainda inéditos na Unipampa, tais como marca, registro de cultivares e registro de topografia de circuito integrado, tudo de acordo com a Lei de Inovação, Lei de Proteção de cultivares e Lei dos direitos autorais. Para tornar essa meta uma realidade, em 2018 foram lançados 2 editais com valor total de R\$100.000,00 (cem mil reais) em rubricas de custeio, a fim de fomentar pesquisas com potencial de geração de novos produtos, processos, serviços, cultivares, programas de computador e

outros produtos relativos à propriedade intelectual.

A coordenação de Inovação, por meio de suas chamadas internas específicas (Inovapampa) e de editais em parceria com a coordenação de pesquisa (editais de bolsas de Iniciação Científica e Tecnológica), espera fomentar as atividades voltadas para Inovação nesta Universidade, atuando na consolidação de grupos de pesquisas que se insiram no contexto de Inovação, e criar a cultura de proteção da propriedade intelectual.

É também meta a implementação da Agência de Inovação do Pampa (AGIP), para promover e impulsionar o empreendedorismo tecnológico e a transferência de tecnologia gerada na Instituição. Espera-se, com a criação da AGIP, disseminar a cultura inovadora e também aproximar o setor industrial da Universidade, promovendo parcerias que gerem: ambiente produtivo, inovador e empreendedor; fomento externo associado às pesquisas com potencial inovador; formação de recursos humanos com visão empreendedora. É um desafio das universidades fortalecer ações de ensino, pesquisa e extensão voltadas para o desenvolvimento regional. O ambiente Universitário oportuniza e identifica ações de natureza empreendedoras e inovadoras. Uma vez que parcerias com o setor privado forem constituídas, novas possibilidades de aporte de recurso se lançam, pela participação da Universidade e de pesquisadores da Unipampa em editais que fomentem projetos e programas que envolvam o meio acadêmico e o meio industrial.

Para a UNIPAMPA efetivar sua inserção nos novos padrões de desenvolvimento, que emergem na sociedade do conhecimento, centrados na inovação, torna-se necessária a aceleração de processos que propiciem um ambiente favorável ao estabelecimento de um novo ciclo de atuação no campo do desenvolvimento tecnológico nas mais diversas áreas, que seja o elemento integrador dos diferentes atores institucionais promotores da inovação e da interação da UNIPAMPA com a sociedade. É bem reconhecido o fato de que a pesquisa e a produção científica na fronteira do conhecimento são fundamentais para o avanço científico e tecnológico do país. Entretanto, para potencializar a conversão desse novo conhecimento científico gerado nas universidades, é fundamental a consolidação e a expansão na estrutura organizacional da UNIPAMPA de sua AGIP e das estruturas para incubação de empreendimentos tecnológicos. Além disso, as políticas de empreendedorismo, propriedade intelectual e transferência de tecnologia da Universidade devem estar em consonância com as modernas metodologias de ensino empreendedor, com as tendências globais de inovação e com o estímulo ao empreendedorismo, na forma da geração de empreendimentos de base tecnológica e com a transferência de tecnologia. Isso deve tornar a UNIPAMPA referência no desenvolvimento regional, pela fixação dos talentos formados na Universidade na região e na transformação do conhecimento gerado

pela pesquisa em produtos inovadores globalmente.

Em função disso, e das contribuições apontadas durante o processo de elaboração do PDI 2019-2023, nas diversas reuniões com os gestores, estão descritas abaixo as sugestões para a implementação de políticas acadêmicas na UNIPAMPA para o próximo PDI, no que concerne à propriedade intelectual, ao empreendedorismo e a transferência de tecnologia.

**Propriedade intelectual:** nessa área, o gerenciamento dos pedidos de patentes, registro de programa de computador e proteção de novas cultivares são as atividades chaves para serem apoiadas; além de impedir o uso não autorizado da invenção, proteger determinada cultivares, patentear um novo produto ou processo, incentivar a divulgação de resultados de pesquisas na fronteira do conhecimento. Nem toda pesquisa realizada na universidade justifica a proteção intelectual. Porém, quando a invenção tem um potencial de mercado, é fundamental que se busque essa proteção. A UNIPAMPA deverá qualificar cada vez mais a equipe técnica que vem trabalhando, na análise de busca de anterioridade, pelo auxílio na redação das solicitações de propriedade intelectual e acompanhamento e controle de depósitos junto ao INPI e, de novas cultivares, junto ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa).

**Empreendedorismo:** deverá estimular a autonomia do estudante da Universidade e o desenvolvimento de atitudes empreendedoras no intuito de se manter atualizado, participar ativamente no coletivo, entendendo a realidade que o cerca, conseguindo avaliar eticamente os problemas relevantes e criando soluções inovadoras que busquem mudanças econômicas e sociais. Na área de empreendedorismo, deverá haver atuações importantes da UNIPAMPA na promoção e no estímulo ao comportamento e à educação empreendedora na comunidade acadêmica. Isso poderá ser realizado por meio das empresas juniores e da implantação e consolidação de incubadoras e parques tecnológicos que objetivem a formação e a retenção de talentos humanos e a formação de profissionais socialmente comprometidos. Com esse propósito, a UNIPAMPA deverá articular e colaborar na organização institucional de sua rede de empresas juniores e outros projetos de educação e extensão propostos por estudantes de graduação e pós-graduação, reconhecendo que a Universidade é um dos habitat da educação empreendedora, onde deverão ser trabalhados os conceitos de inovação tecnológica. A política/órgão/setor deverá ser o elo institucional para a consolidação do movimento júnior na UNIPAMPA, com o fortalecimento das empresas existentes e a criação de novos empreendimentos nas diversas unidades. Outra iniciativa importante, no campo do empreendedorismo, será a ampliação dos espaços de incubação e nascedouro de empresas concebidas pela comunidade universitária e que visem à aproximação do saber produzido na UNIPAMPA com as necessidades da sociedade, nos campos de desenvolvimento de novas tecnologias, produtos e serviços.

**Transferência de tecnologia:** a transferência de tecnologia das instituições e centros de ensino à sociedade constitui-se como elemento fundamental ao desenvolvimento regional e nacional. A universidade, por si só, somente é capaz de contribuir para o desenvolvimento de novos processos ou produtos que tragam benefícios a uma grande parcela da sociedade, em colaboração com empresas públicas ou privadas. A geração de novos conhecimentos e o avanço da ciência são fundamentalmente produzidos nas universidades. Porém, cabe à indústria o papel de transformar o conhecimento e o avanço da ciência gerados em inovação, buscando com isso a consolidação de tecnologias nacionais e a tão almejada independência tecnológica brasileira. A UNIPAMPA, por meio de sua política, deverá ter um papel fundamental na articulação e no fomento, por meio da transferência de tecnologia, à geração de tecnologias inovadoras que tenham como base os avanços da ciência e do conhecimento gerados na UNIPAMPA.

Além das questões relacionadas à propriedade intelectual, empreendedorismo e transferência de tecnologia, a UNIPAMPA deverá perseguir as ações voltadas para os inovadores campos da excelência em pesquisa, à extensão e ao ensino fundamental do conhecimento.

## **POLÍTICA DE PLANEJAMENTO e AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL**

Durante o processo de elaboração do PDI 2019-2023, deverão ser coletadas diversas informações junto à comunidade, dentre elas, aspectos relacionados à transparência administrativa, controladoria e governança. Há a necessidade de dar mais transparência aos investimentos e resultados institucionais, ao mesmo tempo que se amplia o envolvimento da comunidade com o processo de planejamento. Em 2014, o Ministério da Educação publicou uma nota técnica estabelecendo a necessidade de se utilizar o sistema de avaliação institucional como insumo para o processo de planejamento da instituição.

Dentro desse contexto, as políticas de Planejamento e Avaliação Institucional deverão levar em consideração as diretrizes a seguir.

**Planejamento estratégico, objetivos e indicadores de acompanhamento:** a exigência por planejamento na administração pública é antiga e vem sendo aplicada de diversas maneiras por diferentes órgãos públicos, com diferentes níveis de maturidade. A UNIPAMPA deverá primar pelo uso de ferramentas modernas de planejamento estratégico, de forma que seja possível estabelecer diretrizes, priorizar investimentos e acompanhar o resultado no decorrer do tempo. Nesse sentido, os esforços de planejamento da instituição deverão buscar a definição de objetivos



estratégicos, os quais devem ser mensurados por indicadores que ajudem a identificar a evolução dos resultados institucionais no decorrer do tempo. O planejamento estratégico deverá ser visto como um instrumento de apoio para melhorar a eficiência do gasto público.

**Integração planejamento x orçamento:** uma vez que o planejamento define as diretrizes e objetivos estratégicos institucionais, deverão ser constantemente buscados meios de fazer com que a execução destas diretrizes se materialize no orçamento institucional. Dessa forma será possível não apenas acompanhar e dar transparência aos investimentos realizados, mas também destinar recursos orçamentários para as atividades ou projetos de acordo com a sua importância e contribuição frente aos objetivos estratégicos institucionais.

**Integração com sistemas de governança e controladoria:** o sistema de planejamento deverá ser uma das bases para as atividades de governança e controladoria. Uma vez que há uma estratégia institucional estabelecida, os resultados inerentes aos diversos aspectos da implementação dessa estratégia deverão estar ao alcance dos sistemas de governança e controladoria, para que estes possam atuar de maneira a potencializar os resultados institucionais.

**Descentralização, participação e transparência:** a UNIPAMPA é uma instituição de grande porte, com perfis e áreas de conhecimento bastante diversas entre si. O caráter público e democrático também é característica marcante da instituição. Nesse sentido, ao mesmo tempo que possibilita um acompanhamento institucional, o sistema de planejamento da instituição deverá possibilitar o envolvimento da comunidade universitária no processo de elaboração e execução do plano. Isso inclui a necessidade de planejamento das diferentes unidades universitárias, na forma do que vem se convencionando chamar de Plano de Desenvolvimento das Unidades (PDUs). Os PDUs, ao mesmo tempo que respeitam as características de cada unidade, deverão estar integrados ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), uma vez que este é o plano da instituição como um todo.

**Sistema de execução e avaliação do planejamento:** a execução do ciclo PDCA é uma boa prática largamente utilizada nas instituições. A elaboração do planejamento estratégico não deverá ser um fim em si mesmo, mas sim um ponto de partida para que sejam implementadas as estratégias institucionais. Assim, a elaboração dos planos institucionais deverão partir do princípio de que o plano deve ser executado e avaliado. A execução dos planos deverá se utilizar de ferramentas modernas como a gestão de projetos e gestão de portfólios, de maneira a facilitar a efetiva execução e acompanhamento do plano. A avaliação dos resultados obtidos com a execução também deverá ser institucionalizada, além de servir de insumo para que sejam feitas

correções em planos existentes ou para que novos planos sejam desenvolvidos e implementados. Ao mesmo tempo que deverá respeitar as normativas e regras do governo, como o Sinaes, a Capes e outros mecanismos de controle, o sistema de avaliação do planejamento deverá ter foco em verificar os resultados obtidos, bem como a percepção da comunidade sobre a necessidade de ajustes relacionados ao plano propriamente dito. Além disso, ferramentas de gestão da qualidade, como o Gespública, que possuem uma visão ampliada de avaliação, também deverão ser levadas em consideração nesse processo.

**Sistema nacional de avaliação da educação superior (Sinaes):** o modelo de avaliação previsto pelo Sinaes deverá ser observado pela Universidade, buscando a integração dos sistemas de autoavaliação e de avaliação externa, como forma de implementar ações de melhoria contínua nas atividades da instituição. O caráter participativo utilizado na elaboração dos instrumentos de avaliação e na própria aplicação desses instrumentos deverá ser mantido, como forma de fomentar a participação da comunidade no processo de avaliação.

## **POLÍTICA DE GESTÃO ADMINISTRATIVA**

Para se tornar uma instituição moderna, sem contrariar os aspectos legais, éticos e morais, a Universidade Federal do Pampa deverá basear a sua gestão organizacional em alguns basilares, quais sejam: um sistema de compliance eficiente e uma arquitetura organizacional fundamentada em metodologias modernas, coerentes com os anseios da comunidade interna e externa e dentro do conceito de gestão por processos.

Assim, para além dos princípios fundamentais da administração pública, as diretrizes sugeridas a serem seguidas pela UNIPAMPA no estabelecimento de sua política de organização administrativa estão listadas a seguir.

**Planejamento, coordenação e controle:** unidades que operam em processos semelhantes serão submetidas à coordenação com o objetivo de assegurar a programação e execução integrada dos serviços, bem como o monitoramento de indicadores de processo/projetos. O controle das atividades deverá exercer-se em todos os níveis e em todas as unidades, compreendendo o controle pela chefia competente da execução dos programas/projetos e a observância das normas que governam a atividade específica da unidade. Além disso, deverão ser observados o controle pelos órgãos próprios de cada sistema, as normas gerais que regulam o exercício das atividades auxiliares e o controle da aplicação dos dinheiros

públicos e da guarda dos bens da União, em consonância com os sistemas de auditoria e controle interno.

**Descentralização e delegação de competência:** a execução das atividades deverá ser, na medida do possível, descentralizada. Estruturas em níveis de direção devem concentrar-se nas atividades de planejamento, supervisão, coordenação e controle e liberar-se das rotinas de execução e tarefas de mera formalização de atos administrativos. Compete à estrutura central de direção o estabelecimento de normas, critérios, programas e princípios que as unidades responsáveis pela execução deverão seguir no desempenho de suas atribuições. Sempre que possível, a Administração Central deverá recorrer a parcerias com outras unidades para realização material de tarefas executivas, em vez de criar novas estruturas para tarefas específicas. A delegação de competência deverá ser utilizada com o objetivo de assegurar maior rapidez e objetividade às decisões, situando-as na proximidade dos fatos, pessoas ou problemas a atender.

**Integração e agilidade:** a atuação por programas/projetos e o estímulo ao trabalho em rede serão formas de garantir integração à estrutura da universidade. Nos processos em que houver a viabilidade/conveniência para atuar dessa forma, deve-se avaliar cuidadosamente a necessidade de criação de setores específicos para execução das atividades previstas, mediante justificativa que considere as demais diretrizes de gestão. O princípio da agilidade (gerar respostas rápidas e adequadas, que atendam às demandas dos usuários) fundamenta um desenho organizacional horizontalizado, com número reduzido de níveis hierárquicos, maior amplitude de comando e que contemple canais de coordenação e integração interna e externa.

**Foco em resultados:** a orientação do foco em resultados deverá refletir-se no arranjo institucional da Universidade, por meio do investimento prioritário nas atividades finalísticas, responsáveis diretas pelo cumprimento das competências institucionais, em relação às áreas de apoio técnico e operacional.

**Profissionalização da gestão pública:** todos os servidores, mas em especial os servidores em funções de chefia, deverão possuir e/ou desenvolver as competências necessárias à execução dos processos sob sua responsabilidade, para a obtenção dos resultados esperados pela Universidade.

**Integração estrutura-estratégia:** a estrutura precisa ter o Planejamento Estratégico integrado a ela. O Planejamento Estratégico define a interdependência das unidades, funções e/ou pessoas. A estrutura tanto afeta a estratégia como é afetada por ela.

**Estrutura enxuta e simplificação:** o design organizacional deverá seguir um padrão "enxuto", mas não a ponto de inviabilizar ou sobrecarregar a unidade, diante das suas atribuições. Esse padrão prevê: alta carga de responsabilidade sobre as chefias, maior amplitude de controle, maior diversidade de processos e volume de atividades sob o mesmo responsável, maior nível de delegação e descentralização. Quanto maior o nível da chefia, mais fortes deverão estar presentes esses parâmetros. O trabalho deverá ser racionalizado mediante simplificação de processos e supressão de controles que se evidenciarem como puramente formais ou cujo custo seja evidentemente superior ao risco.

**Gestão por processos:** a Governança de Processos é um conjunto de atividades que potencializa o alinhamento entre a estratégia organizacional e os esforços realizados para desempenhar as rotinas institucionais. Esse conceito parte do princípio de que áreas funcionais não podem isoladamente fornecer valor à sociedade, e a gestão por processos é uma boa estratégia para tornar as instituições mais ágeis e fluidas, na medida em que proporcionam uma visão horizontal da instituição. Assim, a implementação de uma política de gestão por processos deverá ser perseguida pela instituição, de forma a traduzir a visão estratégica para a operação. A implantação dessa política requer uma unidade administrativa especialmente designada para esse fim, que possa institucionalizar uma política de gestão por processos que leve em consideração princípios-chave inerentes a políticas desse tipo, tais como: conceitos de gestão de portfólio, melhoria contínua dos processos, inovação e criatividade nas ações dos processos. Outro aspecto a ser observado na implementação de uma política de gestão de processos será a sua indissociabilidade da estrutura organizacional, da definição das funções gratificadas e da gestão de competências. A política de gestão por processos deverá ser reconhecida como um conjunto de instrumentos capaz de orientar e interligar os diferentes aspectos envolvidos nas mudanças na estrutura administrativa da instituição, proporcionando uma visão unificada sobre quais competências são necessárias para desempenhar as diferentes atividades de um processo de trabalho e em que situações seria indicado o uso de funções gratificadas e cargos de direção.

## **POLÍTICA DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL**

A política de Assistência Estudantil da UNIPAMPA é um conjunto de princípios e diretrizes que norteiam as ações de democratização do acesso, garantia de permanência e conclusão de cursos da instituição. É entendida como um espaço de ações educativas e de construção do

conhecimento e considerada, no plano institucional-orçamentário da UNIPAMPA, como uma questão de investimento, garantindo recursos necessários para a sua execução.

Essa política tem como perspectiva a inclusão social, promoção da igualdade, formação ampliada, produção do conhecimento, melhoria do desempenho acadêmico e da qualidade de vida, agindo preventivamente nas situações de retenção e evasão.

Ela destina-se prioritariamente aos estudantes em condições de vulnerabilidade socioeconômica e tem como base a política de Assistência Estudantil, construída pelo Fórum Nacional de Pró-Reitores de Assistência Estudantil (FONAPRACE), e o Decreto Lei 7234/2010, que institui o Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES).

A política de Assistência Estudantil da UNIPAMPA, institucionalizada pela Resolução CONSUNI nº 84/2014, está baseada nas seguintes finalidades:

- I. inclusão universitária, na perspectiva da igualdade de direitos ao atendimento das demandas dos discentes, proporcionando o acesso de estudantes e a continuidade dos estudos a todos os alunos de graduação, incluindo igualmente os grupos que historicamente estiveram à margem do direito ao Ensino Superior Público;
- II. democratização das informações sobre o acesso e as finalidades potencializadoras dos planos, programas, projetos, benefícios e ações de assistência estudantil;
- III. equidade na atenção aos educandos, considerando as especificidades dos programas e da estrutura *multicampi* da UNIPAMPA;
- IV. compromisso de apoio às formas de participação da comunidade universitária e de organização dos educandos, de acordo com o Estatuto da Universidade;
- V. redução do tempo médio de permanência dos estudantes na graduação, implementando ações que favoreçam a permanência deles na Universidade até a conclusão do Curso.

As ações de Assistência Estudantil deverão estar voltadas para o objetivo geral de contribuir para a inclusão social pela educação, democratizando as condições de acesso e permanência dos estudantes. Isso inclui a minimização dos efeitos das desigualdades sociais e regionais na permanência e conclusão da educação média, técnica, de graduação e de pós-graduação, contribuindo para melhorar os índices de retenção e evasão da Universidade.

Além das ações voltadas para permanência, equidade e democratização do ensino, as ações de Assistência Estudantil também deverão ter um caráter de integrar os estudantes à vida

universitária, promovendo a formação integral dos alunos e articulando atividades e projetos de ensino, pesquisa e extensão.

O desenvolvimento de parcerias com a representação estudantil, a sociedade civil e o poder público também deverão ser levados em consideração, junto a ações de atenção à qualidade de vida do estudante e projetos de inclusão, cidadania e sustentabilidade.

Desse modo, as áreas estratégicas a serem consideradas nas atividades de assistência estudantil da UNIPAMPA são as listadas a seguir.

**Assistência básica Moradia:** caberá à Universidade oferecer condições adequadas e gratuitas de moradia aos estudantes em vulnerabilidade socioeconômica, prioritariamente por meio de unidades habitacionais construídas para esse fim, entendendo que caberão, havendo recursos orçamentários, em caráter extraordinário e emergencial, outras formas de assistência para esse fim, tais como bolsas.

**Alimentação:** por meio de Restaurantes Universitários (RU's) com acesso gratuito ao estudante em situação de vulnerabilidade socioeconômica e subsidiado aos demais, desde que se tenha disponibilidade recursos orçamentários. A utilização de auxílio se dará em situações de caráter extraordinário e emergencial, evitando o comprometimento a permanência do estudante.

**Transporte:** oferecer condições de transporte adequadas para o acesso dos estudantes em vulnerabilidade socioeconômica às atividades acadêmicas dos diversos cursos de graduação por meio de bolsas, independentemente de outro tipo de política estabelecida para esse fim por meio de outros órgãos, excetuando-se aquelas que garantirem isenção ao estudante.

**Bolsas de assistência:** oferecer recursos financeiros com a finalidade de minimizar as desigualdades sociais dos estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica, independente de contrapartida sempre que na garantia de condições de permanência.

**Creche:** oferecer atenção aos filhos dos estudantes de baixa condição socioeconômica, por meio das modalidades de bolsas, fomento a creche institucionais, garantia de permanência na moradia estudantil de filhos de estudantes e proteção à gestante moradora.

**Atenção à saúde Integralidade da atenção:** promoção da saúde por meio de parceria estabelecida com órgãos do poder público responsáveis pela atenção à saúde na cidade, priorizando a inclusão do estudante na rede de atenção básica à saúde. Para isso, devem ser

utilizados como referência em atendimentos de urgência aqueles serviços já consolidados na cidade. Também é importante o estabelecimento de protocolos institucionais de atenção ao estudante que demandem atenção à saúde, observando-se a complexidade dos casos.

**Promoção e prevenção de saúde:** desenvolver programas e ações de promoção e prevenção à saúde, além de manter e ampliar as relações institucionais com as redes de atenção à saúde pública nos territórios de atuação da UNIPAMPA.

**Inclusão digital acesso à tecnologia digital:** disponibilizar áreas para acesso a computadores e impressão de documentos ao estudante em situação de vulnerabilidade.

**Acesso à internet:** disponibilizar computadores para acesso à internet e áreas com internet sem fio livre.

**Aprendizagem informacional:** oferecer cursos de tecnologias da informação nos mais diferentes níveis de uso e naqueles programas de maior uso no ambiente acadêmico, inclusive aqueles de uso técnico.

**Cultura, esporte e lazer acesso à informação e difusão das manifestações artísticas e culturais:** fomento a eventos culturais organizados pelos estudantes e seus órgãos representativos, por meio de projetos específicos e contando com orçamento próprio, determinado pela Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Comunitários.

**Acesso a ações de educação física, esporte, recreação e lazer:** disponibilização de áreas para prática de esportes dentro daqueles programas já oferecidos pela UNIPAMPA, bem como a criação de áreas de lazer e qualificação de áreas já utilizadas pelos estudantes. Além disso, devem ser fomentadas as parcerias com cursos, projetos e professores que desejem oferecer atividades de esporte, recreação e lazer aos estudantes, avaliando possibilidade de financiamento quando necessário. Junto a isso, devem ser realizadas ações no sentido de valorizar e preservar as diferentes manifestações artísticas e culturais.

**Acessibilidade e ações afirmativas Políticas de acessibilidade:** estabelecer entre todos os órgãos responsáveis pela acessibilidade na UNIPAMPA estratégias de ação em conjunto, entendendo a Política de Acessibilidade como uma política independente e complementar à Política de Assistência Estudantil e criando, no âmbito de atuação específico da Assistência Estudantil, estratégias de fomento à remoção de obstáculos físicos e atitudinais.

**Inclusão pedagógica:** fomentar a inclusão pedagógica por meio de parcerias envolvendo a Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Comunitários com órgãos estabelecidos para esse fim na instituição.

**Igualdade étnico-racial:** fomentar eventos temáticos sobre as desigualdades sociorraciais e combater o racismo institucional por meio da identificação de situações onde ocorra no âmbito de atuação da Política de Assistência Estudantil.

**Diversidade sexual e igualdade de gênero:** promover o debate sobre preconceito, violência e tolerância de gênero, bem como fomentar ações de inclusão e ações afirmativas para grupos vulneráveis.

**Construção da ética, cidadania e formação política:** busca da formação ética com atuação transparente, fomentando a formação política e cidadã por meio da participação estudantil em foros, GTs e Conselhos com função deliberativa e fiscalizadora da política de assistência estudantil. Junto a isso, devem ser reafirmados valores éticos como responsabilidade, convivência, respeito, solidariedade e reconhecimento.

**Fomentar a participação político-acadêmica:** por meio do engajamento dos estudantes à participação em entidades representativas, propiciando aos participantes condições de acesso a reuniões e eventos bem como material necessário à divulgação e manutenção dessas atividades.

## **POLÍTICA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Segundo a Associação Nacional dos Analistas em Tecnologia da Informação (Anati), a Tecnologia da Informação (TI) tem papel relevante no processo de gestão das instituições públicas, proporcionando os meios necessários para a geração de informações fundamentais às tomadas de decisão, controle e monitoramento de ações.

A partir da década de 90, passou-se a reconhecer a informação como um recurso estratégico. Nesse processo evolutivo, aquela “TI da disponibilização” de computadores, impressoras, internet, caixas de correio, sistemas para informatizar processos de trabalho, dentre outros, de uso operacional está, a cada dia, em termos de importância estratégica, perdendo espaço para a “TI da informação”, do conhecimento e da inteligência para o negócio.



Atualmente, com a disseminação do acesso à internet e dos dispositivos móveis e com o uso de redes sociais, portais de conteúdo, aplicativos interativos e VoIP (Voice over Internet Protocol), entre outros, as Tecnologias da Informação assumem mais um papel, relacionado à comunicação entre pessoas e organizações, reforçando ainda mais o valor estratégico das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), usadas para alcançar os objetivos de negócio das instituições.

As TICs têm se caracterizado como necessidade no dia a dia da sociedade. As pessoas e organizações tornam-se cada vez mais dependentes de informação e comunicação, qualquer que seja a finalidade: redução de custos, controle, disseminação do conhecimento, otimização de processos, etc. Assim, é imprescindível que as ações e investimentos em TIC sejam estruturados para atender a estas demandas com a qualidade e eficiência necessárias. As ações relacionadas às TICs devem estar alinhadas com as demandas institucionais da UNIPAMPA, com o maior destaque às suas atividades-fim: ensino, pesquisa e extensão.

As diretrizes de TI da UNIPAMPA deverão tomar como base quatro domínios relacionados ao alinhamento estratégico de TI: Estratégia de Negócio, Estratégia de TI, Infraestrutura de Negócio e Infraestrutura de TI.

As diretrizes, que estão listadas a seguir, devem servir de apoio para que a UNIPAMPA alcance os seus objetivos institucionais, atendendo às necessidades da Sociedade e da Comunidade Universitária, por meio dos seus processos internos e do contínuo aprendizado e crescimento de todos os envolvidos.

**Prestação de serviços públicos e transparência das informações:** abrange o compromisso da UNIPAMPA, em sua missão, de atender às demandas da sociedade, seja por meio da informação acessível a todos com a transparência administrativa, ou pela desburocratização dos processos administrativos. Em ambas as situações, é possível desenvolver e utilizar as TICs para promover mais agilidade, eficiência, qualidade e informação aos diversos setores nos quais a UNIPAMPA pretende interagir nos próximos anos.

**Soluções para apoio às atividades de ensino, pesquisa e extensão:** a busca incessante pela qualidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão pode ser considerada o marco balizador no desenvolvimento de TIC como ferramenta de apoio pedagógico. As ações para o desenvolvimento e o uso de ferramentas tecnológicas para as atividades da UNIPAMPA devem contribuir para estabelecer processos de educação inovadora.

**Otimização do uso de recursos de TI:** o uso compartilhado dos laboratórios, equipamentos e demais tecnologias nas atividades da UNIPAMPA possibilita a melhor aplicação dos recursos públicos e incentiva a integração e a cooperação entre as diversas áreas da UNIPAMPA.

**Garantia de conectividade:** a conectividade entre pessoas pode ser considerada como necessidade básica na sociedade moderna. A disponibilidade da informação e do acesso aos recursos tecnológicos é um fator importante para o crescimento de uma organização. A UNIPAMPA deve garantir o acesso aos recursos tecnológicos disponíveis.

**Modernização dos processos internos da UNIPAMPA:** a iniciativa de modernizar os processos da UNIPAMPA com o uso de TIC contribui para o desenvolvimento tecnológico da instituição e proporciona maior agilidade e eficiência nas atividades administrativas e acadêmicas, permitindo gerar informações necessárias para a gestão institucional.

**Segurança da informação:** nos dias atuais as organizações são, na grande maioria dos casos, sustentadas pela Tecnologia da Informação. Com o crescimento da documentação digital em substituição ao papel, esta sustentação torna-se cada vez mais forte e demanda ações específicas de segurança para garantir o acesso aos dados. A Informação é um bem e deve ser mantida em segurança, assim como os ambientes e os equipamentos utilizados para o seu processamento.

**Infraestrutura de TIC:** a infraestrutura de TIC é fator fundamental para o sucesso de qualquer ação relacionada aos objetivos de disseminar o conhecimento pelas diversas mídias digitais, aumentar a colaboração entre pessoas, promover a educação inovadora, entre outros estabelecidos pela UNIPAMPA. Assim, deve-se observar em cada projeto a infraestrutura necessária para a sua adequada execução, bem como a manutenção e ampliação dessa infraestrutura conforme a necessidade.

**Gestão e Governança de TIC:** a alta gestão deve garantir o apoio e suporte necessário para que a TIC seja estratégica para a Instituição, tendo em vista o alto número de processos informatizados e a importância dos mesmos para uma Gestão Universitária de excelência. Além disso, a TIC deve atender de forma plena todas as normativas externas exigidas pelos órgãos de apoio e controle (Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Tribunal de Contas da União, Controladoria Geral da União, Ministério da Educação e Cultura, entre outros), os quais orientam e determinam ações que envolvem a TIC e que visam melhorar a qualidade de Gestão

Universitária.

No tocante à Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (DTIC), a política de gestão se dá por meio da oferta de serviços à comunidade acadêmica e à administração, suporte às demandas administrativas na execução das políticas de gestão institucionais.

Atua na observação da legislação específica de Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC), por exemplo, auxiliando a instituição nos processo de aquisição, seguindo o determinado na Instrução Normativa nº 04/2014, que trata da contratação de bens e serviços de TIC. Além disso, colabora na adoção das medidas necessárias para o cumprimento de atos normativos relacionados à TIC, tais como:

- Decreto nº 3.505/2000 - Política de Segurança da Informação;
- Decreto nº 8.539/2015 - Processo Administrativo;
- Decreto nº 8.638/2016 - Política de Governança Digital;
- Decreto nº 8.777/2016 - Política de Dados Abertos;
- Decreto nº 8.936/2017 - Plataforma de Cidadania Digital;
- Decreto nº 9.094/2017 - Simplificação de Serviços e Carta de Serviços ao Usuário.

Objetivando auxiliar nos processos de gestão, a DTIC mantém a infraestrutura de serviços para a Gestão de projetos (software Redmine), Gestão de Recursos Institucionais (Sistema GURI, desenvolvido pela DTIC), Gestão de Chamados (GAUCHA), Gestão Acadêmica (SIE, GURI, Moodle e Sistemas de Webconferências) etc.

## **POLÍTICA DE INFRAESTRUTURA**

**Área física:** o planejamento da expansão da área física da UNIPAMPA objetiva dar suporte ao crescimento contínuo das atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão. A PROPLAN, unidade responsável pela infraestrutura na UNIPAMPA, deverá realizar estudos conjuntos com as partes interessadas a fim de adequar/criar e implantar planos diretores sustentáveis e códigos de obras, tendo como premissas atender às necessidades dos usuários dos campi da UNIPAMPA e aos requisitos legais pertinentes.

Os planos deverão contemplar políticas de circulação de veículos, mobilidade urbana, acessibilidade, sinalização, sustentabilidade, segurança, paisagismo e educação para um trânsito humanizado. Os planos/projetos deverão contar com a participação dos interessados/usuários e devem levar em consideração as realidades e estágios de desenvolvimento de cada campi, a

eficiência do gasto público para implementação e manutenção das estruturas, bem como necessidades específicas das diferentes áreas de conhecimento, de forma a potencializar o uso da área física em favor das atividades de ensino, pesquisa e gestão.

A universidade, por ser multicampi, apresenta uma estrutura física diferenciada, portanto deverão ser consideradas as divisões entre espaços acadêmicos e espaços de gestão, porém sem conflitos ao bom andamento dos processos norteadores da instituição, principalmente o ensino.

Os espaços inadequados deverão ser requalificados ou redimensionados/ampliados para melhor aproveitamento, observadas as orientações dos planos diretores.

**Visão integradora e de conexão de espaços:** no intuito de otimizar o uso da infraestrutura da UNIPAMPA, devem-se buscar políticas de integração e compartilhamento de espaços, tanto no que diz respeito ao espaço físico em geral quanto aos laboratórios. A UNIPAMPA deverá criar e implantar uma política de gestão do espaço físico que considere princípios de agilidade, transparência e eficiência. Ao mesmo tempo, deverá estabelecer uma política de gestão de laboratórios, com caráter institucional, que evite a personificação das ações e dos serviços oferecidos por estes. A gestão de espaços físicos, inclusive de laboratórios, deverá viabilizar o aproveitamento e compartilhamento dos recursos, envolvendo um maior número de usuários. Para isso, deve ser fortalecida a cultura de que os bens da UNIPAMPA, independentemente da forma de aquisição, são de uso comum.

**Gestão de contratos terceirizados:** a terceirização de serviços vem sendo utilizada nas instituições públicas, dentro do contexto das atividades de apoio que dão suporte para que as instituições desempenhem suas atividades-fim a contento. Nesse cenário, a gestão de contratos deverá ser permanentemente qualificada e aperfeiçoada, desde o processo de compra até a fiscalização dos serviços realizados. As boas práticas de gestão de contratos devem ser vistas como um instrumento de apoio à eficiência do gasto público, independentemente de haver um cenário de contenção ou de expansão orçamentária.

**Equipamentos científicos:** a UNIPAMPA deverá envidar esforços para a implantação de planos de aquisição e manutenção de equipamentos científicos, de forma que os laboratórios de ensino, pesquisa e extensão se mantenham em um nível adequado às necessidades relacionadas ao contexto científico e tecnológico inerente a cada área de pesquisa.

**Ambientes de estudo e de trabalho:** os projetos de engenharia e arquitetura, para além

das exigências legais, técnicas, de sustentabilidade e de segurança, deverão considerar a iluminação, o conforto térmico e o isolamento acústico. A descrição de equipamentos e mobiliários deverá contemplar requisitos de ergonomia, conforme as especificidades das atividades a serem desenvolvidas no local, contribuindo para maior produtividade e qualidade de vida das pessoas. Os projetos deverão resultar em ambientes mais humanizados. O planejamento da reposição e aquisição de mobiliário reveste-se de importância para propiciar condições adequadas de estudo e de trabalho aos estudantes e profissionais da UNIPAMPA. As unidades deverão elaborar um plano de reposição periódica do mobiliário obsoleto, bem como previsões para aquisições de mobiliário, essencial para os novos espaços.

**Infraestrutura de telecomunicações:** as demandas presentes indicam que a UNIPAMPA precisará investir continuamente em telecomunicações, melhorando os serviços disponibilizados aos usuários. Os serviços de telefonia devem ser constantemente avaliados, tendo em vista a importância cada vez maior desse tema dentro de um cenário mundial em que o volume e a velocidade da troca de informações são cada vez maiores. A infraestrutura de telecomunicações também deverá levar em consideração a distribuição geográfica dos diferentes campi e polos EaD da Universidade, bem como a característica de mobilidade cada vez mais presente nos tempos atuais.

**Segurança:** deverá ser pensada e tratada sob seus diferentes aspectos, o que inclui a segurança das pessoas, da informação e dos bens patrimoniais, levando em consideração os diferentes campi e polos de ensino, bem como os riscos e oportunidades relacionados ao constante desenvolvimento de novas tecnologias.

**Serviços de manutenção, conservação e produção de infraestrutura:** deverão ser reforçados de modo a atender às diferentes necessidades da instituição. A relação custo/benefício dos diferentes serviços deve ser avaliada levando em consideração as vantagens e desvantagens relacionadas à terceirização, dentro das especificidades de cada atividade, buscando o melhor uso dos recursos em benefício da sociedade.

**Agilidade, confiabilidade e qualidade:** a modernização dos processos relacionados à infraestrutura deverá ter como foco a melhoria na agilidade, confiabilidade e qualidade dos serviços realizados. Atividades relacionadas ao mapeamento e informatização dos principais processos, rotinas e procedimentos devem ser consideradas como uma das formas de possuir um serviço cada vez mais eficiente.

**Logística:** os processos de logística da Universidade deverão ser pensados não apenas

sob a ótica da gestão, mas principalmente sob a ótica das atividades de ensino, pesquisa e extensão, as quais possuem características específicas e que podem ter maior ou menor intensidade, dependendo da área de conhecimento a que estão relacionadas. Além disso, a distribuição geográfica envolvendo os campi e os polos EaD deverá ser levada em consideração, de maneira a aproximar as distâncias e otimizar o deslocamento dentro da instituição.

**Acessibilidade e meio ambiente:** a acessibilidade e o respeito ao meio ambiente deverão ser observados tanto do ponto de vista arquitetônico quanto do ponto de vista da mobilidade urbana, nos termos da Política de Acessibilidade e da Política de Gestão Ambiental, o que inclui questões como: eficiência energética e energias alternativas; destinação de resíduos; esgotos e efluentes; proteção, recuperação e revitalização de áreas verdes; e sustentabilidade hídrica.

## **POLÍTICA DE GESTÃO DE ACERVO BIBLIOGRÁFICO**

**Acervo bibliográfico:** para que a UNIPAMPA propicie conhecimento qualificado, com o apoio de suas bibliotecas, será necessário desenvolver uma política capaz de manter e ampliar o acervo bibliográfico, mediante a aquisição de livros, assinatura e renovação de periódicos e bases de dados digitais. Essa política deverá levar em consideração a distribuição geográfica da instituição e as recomendações do Ministério da Educação, de maneira a garantir uma infraestrutura adequada para as atividades de ensino, pesquisa e extensão nas diferentes áreas de conhecimento.

**Integração com outras bibliotecas e acervos:** nos últimos anos, os sistemas de bibliotecas evoluíram a ponto de proporcionar a integração e troca de informações entre bibliotecas de diferentes instituições. Essa característica de troca de informações deverá ser aproveitada e potencializada, como forma de agilizar o desempenho de atividades de rotina e de gestão, com vistas à melhoria dos serviços prestados aos usuários.

**Segurança do acervo:** o acervo bibliográfico deverá ser considerado um importante ativo a ser protegido pelas políticas de segurança estabelecidas pela instituição. Por essa razão, a UNIPAMPA deverá garantir a segurança de todo o seu acervo bibliográfico, mediante ações que preservem esse patrimônio, dando atenção especial ao acervo de obras raras e únicas.

**Acessibilidade do acervo:** a acessibilidade relacionada às bibliotecas deverá ser

pensada tanto do ponto de vista da infraestrutura de engenharia e mobiliário, quanto do ponto de vista da acessibilidade do acervo em si. Desse modo, além de viabilizar o acesso aos prédios, a acessibilidade no contexto do sistema de bibliotecas deverá considerar também o acesso à informação, o que inclui aspectos como a audiodescrição e acessibilidade dos sistemas de informação utilizados para consulta ao acervo.

**Espaço físico para o acervo:** a UNIPAMPA deverá garantir espaços adequados e necessários a segurança do acervo bibliográfico, bem como dispor de locais seguros aos usuários. Além disso, deverá concentrar esforços para dispor de espaços internos para estudos e consultas do acervo pela comunidade acadêmica. Atualmente, os espaços físicos bem como a infraestrutura instalada são insuficientes para garantir a qualidade desejada pelos usuários.

## **POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO**

A Política de Comunicação deverá atender à missão, à visão e aos valores da UNIPAMPA: todos afeitos ao interesse público, integrador e dialógico. Deverá, também, considerar que existem atividades de comunicação social em curso na Universidade, qualificando-a como uma rede autônoma que se comunica com seus variados públicos em sua complexidade.

A Universidade é uma comunidade que tem por objetivo produzir conhecimento, cujas práticas se renovam constantemente, em ambientes diversos. A articulação dos diferentes entes que compõem a comunicação da UNIPAMPA deve ser regida por uma política institucional, a qual deve levar em consideração as diretrizes a seguir.

**Comunicação pública:** o processo de comunicação da UNIPAMPA deverá seguir os pressupostos de comunicação pública relativos ao estabelecimento de um processo comunicacional entre instituição (permanente), gestores (temporários) e sociedade (mantenedora/públicos), com o objetivo de informar, visando ao diálogo.

**Comunicação institucional e administrativa:** entende-se a integração de ações e estratégias de comunicação com objetivos ligados à identidade, imagem e credibilidade, pois aborda conteúdos relacionados à missão, visão e valores organizacionais, bem como aos seus serviços e produtos enquanto interesse público, com acesso democrático e legítimo. Uma Política de Comunicação para a UNIPAMPA deverá considerar a necessidade de construção de uma

imagem institucional homogênea, em que os diferentes entes de comunicação possam desenvolver linhas editoriais complementares, em conformidade com as demandas comunicacionais da instituição como um todo.

**Comunicação administrativa:** a comunicação interna deverá visar à integração e coesão entre os objetivos da instituição e os objetivos dos servidores públicos, terceirizados e alunos a ela vinculados. O processo de comunicação interna deverá valorizar relações participativas, colaborativas e de convivência, configurando-se em práticas comunicacionais horizontais e integradoras que atendam o direito à informação, à expressão e à resposta, constituindo a relação dialógica.

**Comunicação científica e de divulgação científica:** a UNIPAMPA deverá valorizar e incentivar a comunicação científica e a divulgação científica. A comunicação científica deverá ter como objetivo a circulação de informações especializadas entre os pares na comunidade científica, incluindo também a comunicação tecnológica e artística. A divulgação científica deverá buscar a democratização do acesso ao conhecimento científico e a inclusão dos cidadãos no debate público sobre temas especializados. Incluem-se aí as tecnologias em educação e as práticas pedagógicas em educação, com o objetivo de popularizar o acesso à ciência. Nesse sentido, o desenvolvimento de uma Política de Comunicação Científica, Tecnológica e Artística deverá congregiar os aspectos advindos do tripé ensino-pesquisa-extensão, com vistas à promoção do conhecimento gerado e que, por sua via, deve ser difundido.

**Autonomia editorial:** uma Política de Comunicação para a UNIPAMPA deverá garantir a autonomia editorial das produções institucionais, resguardando aos profissionais de Comunicação as definições sobre ações, estratégias e conteúdos de caráter institucional, com vistas à comunicação pública. Da mesma forma, deverá estabelecer as diretrizes de atuação da Comunicação das gestões administrativas, com vistas à transparência e prestação de contas do serviço público.

**Convergência dos meios:** a política de comunicação da UNIPAMPA deverá estar inserida no conceito de convergência dos meios, que é muito mais do que um simples trânsito entre plataformas, e diz respeito à democratização nas formas de produção de conteúdo. Essa política deverá partir do entendimento de que a comunicação é uma área de possível mediação entre as demais áreas e públicos, tanto interno quanto externo, e tem potencial para promover e dinamizar a interação e atuação institucional em rede de forma cooperada.

**Sustentabilidade e acessibilidade:** uma Política de Comunicação para a UNIPAMPA



deverá considerar investimentos em uma perspectiva sustentável, bem como acessível, observando as demandas de comunicação dos públicos interno e externo, e cumprindo seu papel como agente público, promotor de conhecimentos e garantidor da acessibilidade de conteúdos e informações, com vistas à comunicação pública e de qualidade.

**Profissionalização da área:** a implementação de uma Política de Comunicação com caráter institucional requer a existência de uma estrutura administrativa que tenha autonomia, respaldo e representatividade suficientes para elaborar e executar um plano de caráter institucional. A elaboração e implementação de um planejamento estratégico de comunicação é fundamental e, para isso, a estrutura administrativa deverá ter um caráter de profissionalização, com equipe especializada na área e que tenha os conhecimentos técnicos necessários para condução do plano.

## **POLÍTICA DE ACESSIBILIDADE**

Instituir a “Política Institucional de Acessibilidade da Universidade Federal do Pampa”, cujas diretrizes dão-se à luz da legislação federal em vigor, é uma demanda que orienta as ações de inclusão atualmente. As ações de inclusão serão as metas de condução das práticas dos demais setores institucionais, tais como as pró-reitorias, departamentos acadêmicos, setores administrativos e demais órgãos internos da instituição.

A acessibilidade na UNIPAMPA é compreendida a partir das suas diferentes dimensões ou áreas, quais sejam: as áreas da comunicação e informação, arquitetura urbanística e nas edificações, nos transportes e na formação acadêmica e profissional. Vista dessa forma, a acessibilidade deverá atender às condições de ingresso, permanência institucional com qualidade e participação social, a formação e a conclusão das metas de desenvolvimento profissional no que tange à atuação dos estudantes e servidores.

Compreende-se em igual medida que uma instituição que preza, no seu âmago de formação e prestação de serviços, pelas condições plenas de acessibilidade possa, para além do atendimento desse público interno, expandir as mesmas condições à comunidade geral na qual seu contexto experiencial está localizado.

Para alcançar essas metas, no decurso de cinco anos, algumas estratégias deverão ser planejadas e desenvolvidas. A característica fundamental de uma instituição educacional é o

processo pedagógico, o qual procura, por meio da participação coletiva, a discussão de temáticas que venham ao encontro da demanda contextual. Nesse sentido, que trazer a discussão dos principais conceitos em torno da qual giram as práticas de inclusão educacional e social são prementes.

Os conceitos nas áreas da acessibilidade podem ser gradativamente inseridos nos discursos e práticas institucionais, visando ao conhecimento e à fundamentação teórica e científica nas ações desenvolvidas na instituição. O principal conceito é o que trata a própria acessibilidade, a qual pode ser definida como possibilidade e condição de alcance para utilização, com segurança e autonomia, de espaços, mobiliários, equipamentos urbanos, edificações, transportes, informação e comunicação, inclusive seus sistemas e tecnologias, bem como de outros serviços e instalações abertos ao público, de uso público ou privados de uso coletivo, tanto na zona urbana como na rural, por pessoa com deficiência ou com mobilidade reduzida.

Torna-se necessária, ainda, a introdução de outros conceitos, pois concorrem com a compreensão e prática da acessibilidade. São eles: Tecnologia Assistiva, Desenho Universal; Educação Especial, Atendimento Educacional Especializado, Língua Brasileira de Sinais – Libras, Audiodescrição, Reabilitação, Inclusão social, Pessoa com deficiência, Pessoa com mobilidade reduzida, Público alvo da Educação Especial, Necessidades Especiais, Necessidades Educacionais Especiais.

Uma abordagem sistêmica em torno das áreas ou dimensões da acessibilidade, categorizam um quantitativo de cinco áreas:

(1) Acessibilidade nas comunicações e informações;

(2) Acessibilidade arquitetônica e urbanística;

(3) Acessibilidade nos transportes;

(4) Acessibilidade pedagógica;

(5) Acessibilidade atitudinal, visto que a acessibilidade na Educação Superior deve primar pelo desenvolvimento do potencial humano, respeito aos direitos humanos e pela diversidade humana.

Saliente-se nesse quesito que a UNIPAMPA tem registro de alcance de ações acessíveis nessas áreas de até 60%. Desde o ano de 2007, é prevista a reserva de vagas para ingresso nos cursos da instituição às pessoas com deficiência. Quanto às questões arquitetônicas, novas obras contemplam soluções acessíveis e para prédios antigos foram elaboradas melhorias em diferentes aspectos (esquadrias, rampas, banheiros), mobiliários foram adaptados, entre outros.

O Núcleo de Inclusão e Acessibilidade criado pela UNIPAMPA no ano 2008 denota toda a importância institucional para o tema. O NInA emprende programas e ações no intuito de construir e garantir métodos eficientes para atendimento da política de acessibilidade.

A concepção e a implantação de ações e projetos no que tange à acessibilidade deverão atender aos princípios do Desenho Universal, valorizando e estimulando práticas de humanização em todos os seus ambientes. Tem-se como meta o desenvolvimento da compreensão da garantia da acessibilidade e da usabilidade de equipamentos e da funcionalidade dos serviços, sendo um propósito que avança na direção do alcance da saúde e do bem-estar. Dessa forma, tem como referências básicas as normas técnicas de acessibilidade da ABNT e a legislação específica, com a possibilidade de adaptação razoável na hipótese em que comprovadamente o Desenho Universal não puder ser empreendido, conforme determina a Lei Federal Nº 13.146/2015.

**Comunicações e informações:** no que tange à acessibilidade nas comunicações e informações, compreendida como toda a forma de interação entre as pessoas, deverão ser consideradas as diferentes línguas, destacando-se a Língua Brasileira de Sinais (Libras), o braille, o sistema de sinalização ou de comunicação tátil, os caracteres ampliados, os dispositivos multimídia, a linguagem escrita e oral, “os sistemas auditivos e os meios de voz digitalizados e os modos, meios e formatos aumentativos e alternativos de comunicação, incluindo as tecnologias da informação e das comunicações”. Desse modo, tem-se a acessibilidade nos portais e sítios eletrônicos, a produção, edição, difusão de livros e outros materiais didáticos ou de publicidade em formatos acessíveis, a atualização de acervos das bibliotecas, sendo em formatos acessíveis os arquivos digitais que possam ser reconhecidos e acessados por softwares leitores de telas ou outras tecnologias assistivas que vierem a substituí-los. Para o atendimento efetivo dessa demanda, serão favorecidas a formação e a capacitação de tradutores e intérpretes de Libras e de outras línguas, de guias-intérpretes, de profissionais habilitados em Braille, em audiodescrição, em estenotipia e em legendagem, transcritores, letores e copistas.

**Arquitetura e urbanismo:** a acessibilidade arquitetônica e urbanística prima por remover barreiras urbanísticas existentes nas vias e nos espaços públicos, bem como barreiras arquitetônicas dos prédios e no mobiliário urbano, realizando possíveis adaptações, utilizando os critérios de razoabilidade para que “a pessoa com deficiência possa gozar ou exercer, em igualdade de condições e oportunidades com as demais pessoas, todos os direitos e liberdades fundamentais”, conforme item VI do art. 3º da Lei Federal nº 13.146/2015. A construção, a reforma, a ampliação e/ou a mudança das edificações, salas de aula, bibliotecas, auditórios, ginásios e instalações desportivas, laboratórios, áreas de lazer e sanitários deverão proporcionar condições plenas de acessibilidade.

**Transportes e mobilidade urbana:** acessibilidade nos transportes e na mobilidade urbana, contemplando os serviços de transporte coletivo, assim como a qualificação dos profissionais que trabalham nesses serviços. Deve-se atentar para as condições de terminais, as estações, os pontos de parada, prestação do serviço, identificação e eliminação de todos os obstáculos e barreiras ao seu acesso; colocação de placas indicativas devidamente acessíveis e sinalizadas para o embarque; uso e desembarque seguro de todas as pessoas e, quando efetivados, a colocação do "Símbolo Internacional de Acesso".

**Acessibilidade educacional:** a acessibilidade pedagógica deverá alcançar suas metas por meio dos serviços de apoio especializados, voltados a eliminar as barreiras pedagógicas que possam obstruir os processos de aprendizagem e de trabalho. A UNIPAMPA tem a assistência de uma equipe multiprofissional composta por profissionais capacitados e atuantes nas áreas do conhecimento em questão, acompanhando, sempre que necessário, estudantes ou servidores para que possam, de modo eficiente, eficaz e com efetividade, alcançar seus objetivos na instituição. Idealmente, deverão ser incentivados projetos e ações de ensino, pesquisa e extensão com a finalidade de ampliar o apoio pedagógico aos estudantes.

**Acessibilidade atitudinal:** a acessibilidade atitudinal objetiva destituir as barreiras de atitudes ou comportamentos que possam estar presentes nos atendimentos administrativos, prestações de serviços, nas atividades pedagógicas e outros. Algumas atividades já vem sendo desenvolvidas, tais como ações de conscientização, conhecimento, informação por meio de palestras, curso e eventos alusivos. Essas ações deverão ser incentivadas e ampliadas por diferentes setores da instituição.

Referente às metas da iniciativa intitulada como Padronização do sistema de protocolo para uso externo e interno em todas as Unidades Universitárias, pertencente ao Objetivo nº 4 - Desenvolver mecanismos que aperfeiçoem a gestão, estas não foram atingidas. Para 2017, estava prevista a meta de 5 Unidades Universitárias com o sistema de protocolo em uso, porém, conforme o Relatório de Gestão, no quadro 4 da seção 3.1 Planejamento Organizacional, consta que não foi realizado em nenhuma unidade, embora já exista módulo de protocolo disponível no sistema GURI, conforme apresentado como disponível no Relatório de Gestão de 2014 e no de 2015 com novas funcionalidades.

A Política de gestão estará associada às diretrizes e aos princípios da gestão universitária, centrada na consolidação das práticas e mecanismos necessários para prover gestão estratégica na instituição. Em ações coordenadas, juntamente com a alta gestão, a DTIC visa manter,

aprimorar e ampliar a capacidade de oferta de serviços e infraestrutura necessárias à Gestão, observando os atos regulatórios e especificidades da administração. Como exemplo a ser citado, será realizada implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI).

Em relação ao planejamento e gestão, terá mecanismos e ações de apoio à gestão, como: elaboração de políticas, normas e orientações no âmbito de TIC; colaboração nos processos de planejamento de outros setores; apoio a cultura de gestão por processos e ao planejamento orçamentário-financeiro; promoção do acompanhamento de indicadores institucionais; aprimoramento do sistema de gestão de riscos; planejamento da melhoria da infraestrutura de operações, da atualização de sistemas e dos contratos de software.

## **POLÍTICA DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

Compreendemos internacionalização como o processo motivado de integrar uma dimensão internacional, intercultural ou global nos objetivos, funções e ações da educação superior, a fim de melhorar o ensino e a pesquisa da comunidade universitária e trazer contribuições significativas para a sociedade (de Witt, 2014). Incluímos na definição de de Witt a perspectiva de internacionalização em casa que visa promover a interculturalidade e o multilinguismo dentro da universidade ampliando a internacionalização para a gestão e a extensão (Crowther *et al.*, 2000).

Nesse sentido, podemos dizer que para implementarmos a internacionalização em casa devemos engajar servidores a compreenderem a interculturalidade que perpassa o aprendizado de línguas, bem como possíveis mobilidades e trabalhos com equipes internacionais. Assim, faz-se necessário promover a internacionalização por meio de incentivos para 1) o aprendizado de línguas, 2) o trabalho com equipes internacionais e, em havendo recursos, 3) mobilidade internacional. Esses processos necessitam ser mapeados. Além disso, necessitamos conhecer o número de estrangeiros que fazem parte do nosso corpo de servidores (Servidor estrangeiro é aquele que possui um Registro Nacional de Estrangeiro -RNE), em que campus atuam e de que países se originam para que possamos incluir suas línguas e culturas em ações pontuais para promover a interculturalidade.

Ainda, seria uma prática de internacionalização criar uma política para atrair professores estrangeiros visitantes. Uma ação de internacionalização já implementada, no eixo Gestão, é a participação em associações internacionais como Grupo Coimbra das Universidades Brasileiras (GCUB); Fórum dos Assessores das Universidades Brasileiras para Assuntos Internacionais (FAUBAI) e Associação das Universidades de Língua Portuguesa (AULP). Essas associações internacionais nos permitem participarmos de fóruns internacionais para atrairmos servidores

estrangeiros.

**Quadro 1: Mobilidade Internacional de Servidor Docente da Unipampa**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Pós-doutorado	8	4	2	8
Doutorado	3		1	1
Mestrado	-	-	-	-
Cooperação				
Evento	93	32	85	47

FONTE: PROGEPE

**Quadro 2: Mobilidade Internacional de Servidor Técnico-Administrativo da Unipampa**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Pós-doutorado	-	-	-	-
Doutorado	4	-	2	1
Mestrado	-	-	-	-
Cooperação				
Evento	9	7	8	6

FONTE: PROGEPE