



Felipe
reitor & vice
Alessandro
UFSM **+acolhedora**

Plano de Gestão 2026-2029

Felipe Martins Müller & Alessandro Dal' Col Lúcio

Consulta para escolha democrática de Reitor e Vice-Reitor
Gestão 2026-2029

www.ufsmmaisacolhedora.com.br

Consulta para escolha
democrática de Reitor
e Vice-Reitor
Gestão 2026-2029

Este documento apresenta as diretrizes e os compromissos da candidatura de Felipe Martins Müller e Alessandro Dal'Col Lúcio à Reitoria e Vice-Reitoria da UFSM, respectivamente. A proposta busca consolidar a concepção de uma gestão participativa, transparente e comprometida com o desenvolvimento acadêmico, administrativo e social da instituição. Ele é resultado de uma produção conjunta com grupos de trabalho envolvendo professores, técnicos-administrativos e estudantes da UFSM que debateram, até o momento, as principais necessidades da instituição. Esta proposta se apresenta com o intuito de abrir caminho para maiores discussões com a comunidade acadêmica e, assim, promover a construção coletiva da nossa universidade.

Cientes de que o contexto é desafiador tanto às organizações de Estado como às relações interpessoais —seja pelo contexto político-social, seja pela urgência de realidades conectadas em tempo real—, nossa candidatura nasce do desejo genuíno de contribuir para uma UFSM mais acolhedora, onde cada pessoa possa se expressar plenamente, com respeito às diferenças e valorização da diversidade que nos constitui como comunidade universitária. Acreditamos em uma gestão que supere a lógica da polarização e da partidarização, construindo uma universidade unida e focada no bem comum e na segurança e saúde de todos. Defendemos uma cultura de cooperação em lugar da competição, fortalecendo os laços entre os diferentes setores da instituição e promovendo um ambiente dialógico, de escuta ativa e decisões coletivas, através do acesso democrático aos espaços de representação das nossas categorias organizadas de alunos e servidores.

Temos a disposição de juntar forças e esforços para pronta resposta aos desafios que se apresentam. Submetemos à apreciação uma trajetória experimentada em gestão acadêmica e administrativa, seja nas direções de centros de ensino onde atuamos ou na gestão da administração central em passado recente. Ao longo do tempo e ancorados em sólida prática de trabalho em equipe, amadurecemos nossa compreensão da diversidade que caracteriza a natureza de nossa instituição.

Crescemos no entendimento sobre a importância dos valores acadêmicos e universitários cuja busca e manutenção devem pairar acima de questões pessoais e sectárias e cuja prática é a do avanço do conhecimento equilibrado entre os domínios da técnica e da tecnologia e a permanente afirmação dos saberes das ciências, das artes e das humanidades.

Segue aqui nosso agradecimento profundo e sincero àqueles que puderam contribuir nesse debate e escrita coletiva até o momento. Essa união foi fundamental para o início da construção de um percurso renovado para nossa UFSM, com acolhimento, escuta sensível, dedicação, competência, segurança e ações para toda comunidade. É nosso objetivo priorizar as necessidades e expectativas da nossa comunidade acadêmica e assegurar as condições para o pleno desenvolvimento científico, tecnológico, econômico, social e cultural da cidade de Santa Maria, da região central e demais espaços do Rio Grande do Sul e do Brasil.

Assim, apresentamo-nos com o firme propósito de fazer uma gestão transparente, pautada na compreensão de objetivos mutuamente construídos, no diálogo e na clareza de princípios.



- Apresentação dos Proponentes | **5**
- Princípios Gerais da Gestão | **9**
- Eixos, Ações e Metas do Programa de Gestão | **11**
- 1. Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação | **11**
 - 1.1 Graduação e EBTT | **12**
 - 1.2 Universidade Aberta do Brasil (UAB) | **13**
 - 1.3 Pós-graduação | **14**
 - 1.4 Extensão e sociedade | **17**
 - 1.5 Inovação, Empregabilidade e Conexão com o Mercado | **19**
 - 1.6 Visibilidade institucional e difusão científica | **21**
 - 1.7 Internacionalização e Mobilidade Acadêmica | **22**
- 2. Planejamento, gestão administrativa e financeira | **24**
- 3. Gestão de Pessoas | **26**
- 4. Assistência e Permanência | **28**
- 5. Inclusão e Diversidade | **30**
- 6. Infraestrutura e Sustentabilidade | **33**
 - 6.1 Clima e Meio-Ambiente | **37**
- Conclusão e Compromisso | **40**

Apresentação dos Proponentes

Felipe Martins Müller | *Candidato a Reitor*

Alessandro Dal'Col Lúcio | *Candidato a Vice-Reitor*



À esquerda Alessandro Dal'Col Lúcio e à direita Felipe Martins Müller.

Ambos em frente ao Centro de Artes de Letras da UFSM. Diário de Santa Maria. 31/03/2025

Felipe Martins Müller iniciou sua trajetória na UFSM em 1985 como Programador de Computador no CPD, em 1992 assumiu o cargo de docente e desde 1994 é Professor Titular do Departamento de Computação Aplicada do Centro de Tecnologia (CT) e do PPG em Engenharia de Produção da UFSM. Foi Reitor da UFSM de 2009 a 2013, Vice-Reitor da UFSM de 2005-2009, Diretor do Centro de Tecnologia de 2003-2005 e Vice-Diretor do Centro de Tecnologia de 1999-2003. Sua atuação como gestor foi pautada pela inovação, expansão da infraestrutura e fortalecimento da pesquisa e da extensão. Foi também Presidente da Sociedade Brasileira de Pesquisa Operacional de 2017 a 2021 e Coordenador Geral de Competências Institucionais do Centro de Tecnologia da Informação Renato Archer, em Campinas-SP.

Em sua trajetória administrativa como reitor, Müller promoveu a implantação do REUNI na UFSM, que foi o projeto de expansão das Instituições Federais de Ensino superior, tornando a UFSM uma das melhores e maiores Universidades da região sul do Brasil. Também implantamos os campi de Frederico Westphalen e Palmeira das Missões onde num raio de 350 km não existia a oferta de nenhuma vaga pública de ensino superior. Também foi implantado o campus de Silveira Martins e aprovado o de Cachoeira do Sul. Concluiu todos os blocos da Casa do Estudante, criando mais de 1600 vagas adicionais de moradia estudantil. Além de construir o Restaurante

Universitário II. Viabilizou os recursos para a construção do Centro de Convenções e licitou sua construção garantindo recursos para sua conclusão.

Durante sua gestão, a UFSM passou por um período de expansão, alinhado às políticas de ampliação do ensino superior. Ela foi marcada por um significativo fortalecimento em infraestrutura, em oferta acadêmica e de políticas de inclusão estudantil. Houve uma ampliação de área construída em 33%, passando de 300 mil para quase 400 mil metros quadrados, mantendo-se a qualidade de infraestrutura necessária para garantir a realização das atividades acadêmicas, e, principalmente, a segurança da nossa comunidade. Houve um aumento significativo no número de alunos, de 13 mil (1993-2005) para 28 mil (2006-2013), permitindo que mais pessoas acessassem o ensino superior público de qualidade¹. Houve melhorias na assistência estudantil, com a implementação de políticas de incentivo e permanência que fortaleceram o vínculo dos alunos com a universidade.

Além disso, a UFSM expandiu consideravelmente sua oferta acadêmica, com a criação de mais de 40 novos cursos de graduação, gerando assim a inserção de mais de 2.300 novas vagas ano, permitindo crescimento e democratização do acesso, com programas de ações afirmativas, de acessibilidade e comprovação da qualidade segundo o crescimento de nosso IGC, situado em média no patamar 4 (em 5). O papel fundamental de Muller na busca por recursos humanos e financeiros viabilizou a expansão da UFSM e também a implantação da UNIPAMPA, visando a excelência acadêmica em ambas.

Graduado, mestre e doutor em Engenharia Elétrica, Felipe Müller foi estudante de graduação na trigésima quinta turma de Engenharia Elétrica da UFSM em 1987 e realizou mestrado e doutorado na Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). Realizou estágio doutoral no *Centre de Recherche sur les Transports- CRT* em Montreal, no Canadá (1991-1992) e pós-doutoral no *Computational Intelligence Centre da De Montfort University - Leicester - UK* (2014-2015).

Publicou 39 artigos completos com mais de 400 citações, revisor de diversos periódicos nacionais e internacionais, mais de uma centena de artigos publicados em eventos. Orientou 58 dissertações de mestrado e 6 teses de doutorado.

Com larga experiência em gestão, ensino e pesquisa, sua proposta de gestão para a próxima administração é pautada pela busca do diálogo, inclusão social e cooperação, compreendendo que a universidade deve ser um espaço democrático, plural e acessível. Müller acredita que a gestão precisa

¹ Considerando-se o ensino médio e tecnológico, o de graduação superior e o de e o de pós-graduação. Houve a criação de mais de 30 cursos de graduação e de ensino tecnológico. Duplicaram-se nossos PPGs (entre 2006 e 2013) passando de 26 para 48 cursos de Mestrado, e de 11 para 25 cursos de Doutorado.

atuar ativamente na busca por recursos junto aos órgãos governamentais federais, de modo a garantir a manutenção e o fortalecimento da qualidade do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão universitária. Além disso, reafirma a fundamental importância do investimento em infraestrutura e segurança na ampliação do alcance da universidade pública, reafirmando seu compromisso com uma educação superior pública, gratuita, de excelência e verdadeiramente para todos. Seu compromisso se reflete em todos os dados relativos ao período em que se dedicou à reitoria. É com base nessa experiência que se coloca à disposição da comunidade para novamente dirigir a UFSM, e torná-la cada vez mais acolhedora, segura, diversa, inclusiva e presente em todos os cantos das comunidades nas quais ela se inclui.

Alessandro Dal’Col Lúcio é professor titular do Departamento de Fitotecnia do Centro de Ciências Rurais e do Programa de Pós-Graduação em Agronomia (PPGAGRO) da UFSM. É Pesquisador de Produtividade nível 1C do CNPq, Diretor do Centro de Ciências Rurais (CCR) e Presidente do Conselho do Centro de Ciências Rurais. Foi vice-diretor do CCR em 2006 e diretor do mesmo centro posteriormente; Coordenador de Iniciação Científica na Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PRPGP) da UFSM entre 2009 e 2013; Membro da Comissão de Avaliação CAPES área Ciências Agrárias I; Presidente da *The International Biometric Society* (2016-2018); Secretário da Sociedade de Agronomia de Santa Maria (2001-2007); Presidente e Vice-Presidente da Associação Beneficente Paz e Trabalho (2017-2021). Alessandro é líder do grupo de pesquisa Experimentação, responsável pelo projeto de pesquisa “Técnicas experimentais em produção vegetal”, associado da Região Brasileira da Sociedade Internacional de Biometria - RBRAS, membro da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência - SBPC.

Em sua trajetória acadêmica trabalhou na implementação do Programa Ciência sem Fronteiras em 2011 e atuou como coordenador de diversos projetos na Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa desde então.

Propôs e implementou o programa de Iniciação Científica no HUSM; o programa de iniciação científica REUNI; a inscrição e participação da UFSM na Semana Nacional de Ciência e Tecnologia do MCTI; a criação do programa voluntariado de iniciação científica e tecnológica da UFSM.

Promoveu no CCR a reorganização do espaço físico interno e externo da unidade, reformas nos prédios e revitalização nas estruturas de coordenações de cursos, órgãos de apoio, salas de aula e secretaria da unidade; a discussão e aprovação dos novos regulamentos internos do CCR e do HVU.

Coordenou a JAI de 2010 a 2013 além de participação em comissões organizadoras e científicas de eventos técnicos/científicos na área de Estatística e Estatística Aplicada. Atualmente coordena três convênios bilaterais com instituições portuguesas além da Rede Linhaça.

Participou da Comissão de Ensino, Pesquisa e Extensão do CEPE/UFSM e ser conselheiro do mesmo em 2006; de comissões de avaliação externa dos programas de iniciação científica e tecnológica da UNIPAMPA, UNIJUI, Faculdade Anhanguera, Faculdade Cantareira, UNICRUZ e de comissões de avaliações de projetos em editais da FAPERGS, FACEPE, FAPES, FAPE-AM, FAPEMIG, FAPEPI, FAPESC, UPF, UFPI, CNPq e CAPES; Participa da Comissão CAPES/PRInt da UFSM, da Comissão de Legislação e Regimentos do CONSU/UFSM além de ser conselheiro do mesmo

Possui graduação em Agronomia pela Universidade Federal do Espírito Santo (1994), mestrado em Agronomia pela Universidade Federal de Santa Maria (1997), doutorado em Agronomia (Produção Vegetal) [Jaboticabal] pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (1999) e pós-doutorado no Instituto Politécnico de Bragança [Portugal] (2015). Tem experiência na área de Probabilidade e Estatística, com ênfase em Experimentação Agrícola, atuando principalmente nos seguintes temas: planejamento de experimentos, precisão experimental, ambiente protegido, regressão, amostragem e variabilidade.

Com grande experiência em gestão, ensino e pesquisa, Alessandro tem uma visão clara sobre os desafios enfrentados pela universidade atualmente e compartilha com Felipe a perspectiva de que devemos lutar pelo espaço democrático na nossa universidade.

Princípios Gerais da Gestão

Nossos princípios gerais de gestão têm o propósito fundamentado no compromisso público, de valorizar as relações humanas e profissionais em todos os âmbitos da instituição, assegurar as justas condições de trabalho e o estreitamento da relação ensino-aprendizagem com vistas à produção, à sistematização e à socialização do conhecimento em suas diferentes formas, bem como, à formação acadêmico-profissional, sob o alicerce da reflexão crítica, da solidariedade nacional e internacional, da perspectiva de construção de uma sociedade justa e democrática. Em termos objetivos, destacamos os seguintes pontos:

- Assegurar, como atividade fim da UFSM, uma educação pública de excelência calcada na ênfase ao desenvolvimento de habilidades pessoais, sociais e profissionais, na capacidade de produzir conhecimentos através do trabalho em equipes e na abordagem criativa e efetiva para solução de problemas através da pesquisa, ensino e extensão e na incorporação de novas tecnologias.
- Valorizar e qualificar a imensa reserva de capital humano e intelectual da UFSM, dedicando atenção continuada às demandas dos diferentes setores e uma escuta particular aos servidores aposentados que demandam acolhimento, espaços e serviços especiais.
- Preservar e estender políticas de inclusão e diversidade de gênero e sexualidades, classe, raça, étnicas, neurodivergências, LGBTQIAPN+, pessoas com deficiência, idosos e refugiados/deslocados na comunidade acadêmica.
- Garantir a representatividade em todas as instâncias administrativas e nos processos de tomada de decisão.
- Fortalecer a cultura da cooperação entre os diversos setores da instituição em todos os seus campi e com as respectivas comunidades externas, por meio do desenvolvimento de ações integradas, projetos colaborativos e parcerias interinstitucionais.
- Manter e avançar com denodo administrativo e qualificação permanente a produção e a difusão de conhecimento que a UFSM alcançou nesses 64 anos de existência.
- Garantir clareza e discernimento na gestão administrativa e orçamentária, estabelecendo, entre as estratégias democráticas de ação e investimento, a abertura do gabinete do reitor em um turno durante a semana para atender, acolher e ouvir a comunidade em geral.
- Envidar todos os esforços para defender os interesses gerais da UFSM, especialmente sua história como instituição pública e gratuita de ensino mantida 100% pelo Estado brasileiro.

- Enfrentar a precarização das estruturas físicas e de ensino, assegurando condições adequadas para o ensino, a pesquisa, a extensão e a permanência estudantil, através da manutenção e revitalização dos espaços, garantindo a integridade física das pessoas, ampliando a acessibilidade e a infraestrutura e prezando pela vida e saúde de todos.
- Reforçar o papel da universidade na promoção da justiça socioambiental e no enfrentamento das emergências climáticas, trabalhando na preservação dos bens naturais e comuns, enfatizando nossa corresponsabilidade com a sustentabilidade do planeta.
- Enfrentar os desafios e aproveitar os avanços tecnológicos contemporâneos, promovendo a desburocratização dos processos, fortalecendo a presença digital institucional e integrando de forma ética e eficaz o uso de inteligências artificiais.
- Promover uma cultura institucional ética e transparente, estabelecendo canais e espaços de escuta ativa e de participação com respeito ao próximo e às instâncias consultivas, deliberativas e executivas, fortalecendo os princípios democráticos e o compromisso público da universidade.
- Proporcionar a valorização do ser humano, em diálogo permanente com a comunidade universitária, para consolidar relações institucionais mais humanas e justas. garantindo, neste rol, a criação de um órgão que coloque em contato direto os servidores RJU do Hospital Universitário e a reitoria.
- Valorizar, de forma contínua, os servidores docentes e técnico-administrativos como pilares fundamentais da universidade pública, reconhecendo o servidor público com dignidade e respeito.
- Promover políticas de assistência estudantil, garantindo condições equitativas de permanência, com atenção à saúde e bem-estar, à inclusão acadêmica e social, com critérios claros, inclusivos e transparentes.
- Zelar pela UFSM com tratamento isonômico e incentivo ao ensino, à pesquisa, à inovação, à extensão, à cultura e às artes com foco nos interesses maiores da universidade e sensibilidade às especificidades de cursos e áreas do conhecimento.
- Focar a gestão administrativa e acadêmica na construção de uma universidade mais humana e comprometida com a excelência, modernizando e otimizando a eficiência administrativa, voltada ao compromisso institucional com a produção de conhecimento, formação de cidadãos e transformação social.
- Dar transparência e potencializar canais de diálogo sobre a execução do plano orçamentário da UFSM com garantia de acolhimento às necessidades do campus sede e dos demais campi, mantendo atualizados os estudos sobre a infraestrutura de prédios e sistemas de informação

e assegurando, com isso, clareza na aplicação de recursos e uma gestão integrada entre os diferentes campi.

Eixos, Ações e Metas do Programa de Gestão

1. Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação

Diretrizes gerais:

- Promoção da excelência acadêmica.
- Inclusão e equidade no ensino superior.
- Fortalecimento da empregabilidade e da inovação.
- Expansão do EAD e ensino híbrido.
- Organização Curricular, com Educação Híbrida, para atender as demandas da sociedade brasileira.
- Mapeamento de egressos e consolidação de políticas de permanência.
- Ampliação e consolidação da internacionalização e integração com a pós-graduação.
- Intensificação dos canais de comunicação, divulgação, diálogo e transparência pública visando avaliar continuamente o impacto social das atividades acadêmicas.
- Promoção de formação crítica sobre tecnologias e inteligências artificiais, capacitando estudantes, docentes e técnicos para uso consciente nas várias dimensões da vida universitária — ensino, pesquisa, extensão e gestão.

1.1 Graduação e EBTT

O foco é na excelência do ensino, com inclusão e equidade, e valorização da graduação e do EBTT (Ensino Básico Técnico e Tecnológico) reconhecendo seu papel formativo e estruturante, bem como assegurando o pensamento crítico e formação cidadã em diálogo com a sociedade. Para tanto, promover meios inclusivos e acessíveis para o ingresso, mobilidade acadêmica, flexibilidade e interdisciplinaridade curricular e garantia de infraestrutura adequada. Do mesmo modo, gerando a integração das áreas de conhecimento e a eficiência e cla-

reza na relação entre gestão central e coordenações de cursos, com a finalidade de garantir a qualidade do ensino, além de promover acesso continuado do discente às atividades de pesquisa e extensão. Disso resultando a necessidade de acompanhamento contínuo dos ex-alunos até suas inserções no mercado de trabalho, tendo-se assim, nas áreas de atuação, o feedback sobre a formação recebida.

Ações e Metas

- Implementação de metodologias ativas no processo ensino-aprendizagem.
- Fortalecimento da educação mediada por tecnologias no contexto da cultura e do mundo digital.
- Fomento à iniciação científica e à prática docente ao longo de todo curso.
- Organização curricular para atender demandas da sociedade brasileira e processos cíclicos das políticas públicas.
- Incentivo à flexibilização curricular, respeitando especificidades de cursos e ampliando as possibilidades de formação interdisciplinar e diversificada.
- Ampliação de ações de internacionalização, como acesso ao estudo de idiomas, mobilidade estudantil e recepção de estudantes estrangeiros.
- Ampliação da educação híbrida e uso de tecnologias educacionais.
- Ciclos contínuos de (auto)avaliação dos processos institucionais e pedagógicos.
- Expansão de políticas de permanência estudantil (bolsas, alimentação, moradia).
- Fortalecimento de ações afirmativas e apoio a estudantes com deficiência.
- Aumento do número de bolsas de IC e IT em todos os níveis (ensino médio e graduação).
- Fortalecimento da oferta de Cursos nos três turnos.
- Intensificação de programas e ações de inclusão, acessibilidade, saúde mental e atividades de aprendizagem tanto para os estudantes quanto para os docentes.

- Expansão de mecanismos de escuta aos estudantes sobre as questões relacionadas ao ensino.
- Busca de melhorias no ensino Básico, Técnico e Profissionalizante nas diversas modalidades, zelando por um ensino de qualidade, público e totalmente gratuito.
- Acompanhamento integral aos Cursos Superiores de Tecnologia do EBTT, bem como à Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo, resguardando as suas especificidades.
- Fortalecimento da política da educação profissional e do EBTT no âmbito de nossa instituição.
- Busca de cursos mais flexíveis, acessíveis e conectados com o cotidiano profissional voltados à nova realidade brasileira com um número crescente de alunos trabalhadores.
- Customização e otimização de processos acadêmicos digitais, uso de inteligência de dados para monitoramento da evasão e desempenho estudantil.
- Criação de plataformas integradas para facilitar a comunicação entre alunos, professores e gestores.
- Criação e manutenção de equipes multidisciplinares para gestão e governança dos dados institucionais incluindo dados sensíveis de toda a comunidade acadêmica.
- Fomento para a criação de Cursos Híbridos para a oferta nos três turnos.
- Implementação de disciplinas híbridas e cursos EAD para ampliar o acesso.

1.2 Universidade Aberta do Brasil (UAB)

A Universidade Aberta do Brasil (UAB) é um sistema integrado de instituições públicas de ensino superior que tem por objetivo expandir e interiorizar a oferta de educação superior pública e gratuita por meio da educação a distância (EaD). Sua principal função é promover a formação inicial e continuada de professores da educação básica, além de oferecer cursos superiores e de pós-graduação voltados ao desenvolvimento regional e à democratização do acesso à universidade. Ela representa uma estratégia fundamental para a democratização do acesso ao ensino superior e para a interiorização da educação pública de qualidade, sendo um instrumento estratégico

das instituições públicas de ensino superior, no cumprimento de sua missão social. Nesse contexto, o plano de gestão propõe o que segue.

Ações e Metas

- O fortalecimento da UAB por meio da valorização dos polos de apoio presencial, da ampliação da oferta de cursos alinhados às necessidades regionais e da qualificação contínua dos processos pedagógicos e tecnológicos que sustentam a educação a distância.
- Transparência nos processos seletivos e ações da UAB e auditoria nos processos de pagamento de bolsas.
- A integração da UAB às políticas institucionais de ensino, pesquisa e extensão, garantindo suporte docente, infraestrutura adequada e políticas de inclusão digital.
- Garantia de equidade no acesso e permanência dos estudantes.
- Reafirmação, através da oferta EaD do compromisso da UFSM com a formação cidadã, a redução das desigualdades educacionais e o desenvolvimento regional sustentável.
- Levantamento e reorganização das demandas EaD através do diálogo estreito com os diferentes polos de ensino.
- Reforço do diálogo entre a UAB e as licenciaturas existentes na UFSM.
- Revisão e fortalecimento da política de infraestrutura de dados.
- Diálogo consistente sobre a estrutura do CTE, ouvindo todos os atores interessados, de modo a garantir a estrutura existente e refletir sobre sua ampliação.
- Otimização administrativa assegurando a necessária e eficiente aplicação de recursos.

1.3 Pós-graduação

A Pós-Graduação tem como missão promover a formação avançada de pesquisadores, docentes e profissionais altamente qualificados, comprometidos com a produção de conhecimento inovador, o desenvolvimento científico e tecnológico, o pensamento nas humanidades e nas artes, e a transformação social. Os programas devem articular excelência acadêmica com pesquisa de ponta, responsabilidade social, internacionalização, diversidade e inclusão, contribuindo para o fortalecimento da ciência brasileira e o enfrentamento dos desafios contemporâneos. Temos como diretriz a busca por qualida-

de, interdisciplinaridade, mobilidade e a inserção profissional dos egressos, oferecendo formação de excelência em nível nacional e internacional. A meta se estende à pesquisa, que deve privilegiar a qualidade e a relevância, com impacto na inovação e estímulo às redes colaborativas e à plena inserção. Consideramos necessário ter clareza sobre a importância de investir firmemente em criatividade, inovação e pesquisa de qualidade.

Ações e Metas

- Instituir o Programa “Consolida Pós-graduação”, que objetiva consolidar e elevar o conceito médio dos Cursos de PG.
- Intensificar as ações de Internacionalização da PG na UFSM, através do Programa de Internacionalização da Pós-graduação da UFSM.
- Criar as câmaras de pós-graduação e de pesquisa, com função deliberativa, que possibilitam discussões acerca de políticas gerais tendo em vista a democratização.
- Criar o repositório Institucional de Pesquisa da UFSM.
- Assegurar a plena execução da Jornada Acadêmica Integrada.
- Estabelecer um número mínimo de bolsas de mestrado e doutorado por curso, que garanta a dedicação integral de uma parcela significativa dos alunos, de acordo com o mérito do curso e a disponibilidade de cotas.
- Submeter projetos em todas chamadas disponíveis (pro-infra/ct-infra), para resolver limitações detectadas.
- Trabalhar para a resolução de problemas de infraestrutura nos setores de pesquisa e pós-graduação.
- Estabelecer planejamento orientado de ações específicas, de acordo com os critérios de cada área tendo em vista facilitar ações de planejamento interno pelos PPGs.
- Aumentar o número de cursos habilitados ao sistema PROEX (programas 6 e 7) e buscar a consolidação e desenvolvimento dos demais programas.
- Valorizar os concluintes do ano (ME e DO) com maior número de publicações qualificadas, vinculadas ao seu trabalho por área de conhecimento (certificado ou diploma de reconhecimento).
- Estimular a criação de PPGs em novas áreas, incluindo mestrados profissionalizantes e planejamento de políticas de PG e pesquisa.

- Aumentar o acesso de alunos de PG a casa de estudantes não bolsistas.
- Fomentar o aumento da inserção de doutores nos PPGs.
- Incentivar ações de qualificação do corpo docente, em especial, para realização de pós-doutorado.
- Instituir o sistema integrado de gerenciamento de bolsas de IC e IT on line (solicitação, avaliação e acompanhamento) de todas as modalidades, incluindo o FIPE.
- Manter e ampliar os programas de apoio aos jovens doutores (“Enxoval”).
- Estabelecer planejamento orientado de ações específicas, de acordo com os critérios de cada área do conhecimento, por pessoal treinado, através de oficinas de planejamento para os programas.
- Participar do programa Pró-Doutoral CAPES, através do apoio a consolidação de grupos emergentes em áreas consideradas estratégicas.
- Prover e manter estatísticas comparativas de produtividade da Instituição, que servirão de base para estudos científicos, planejamento e avaliação de ações dos programas instituídos, para formação de recursos humanos para pesquisa e fomento em todas as áreas do conhecimento.
- Facilitar ações de planejamento interno pelos PPGs, em conjunto com a PROPLAN.
- Implantar uma política de utilização e manutenção de equipamento multi-usuários de pesquisa.
- Apoiar coordenações no preenchimento do relatório Sucupira.
- Assessorar os docentes visando à qualificação para os editais das agências de fomento.
- Viabilizar turmas fora de sede do Programa de Pós-graduação em Gestão de Organizações Públicas (PPGO), visando a qualificação dos servidores técnicos administrativos em educação.
- Buscar maior sinergia com o Programa de Pós-graduação em Gestão de Organizações Públicas (PPGOP), visando que as pesquisas desenvolvidas no âmbito do programa sejam utilizadas para o aperfeiçoamento das políticas e ações da UFSM.

1.4 Extensão e sociedade

A extensão universitária deve ser consolidada como uma dimensão do ensino e da pesquisa, fortalecendo seu papel transformador junto à sociedade. Um plano de gestão comprometido com essa perspectiva deve institucionalizar práticas extensionistas por meio de políticas que valorizem a curricularização da extensão, incentivem projetos interdisciplinares e ampliem a atuação da universidade em espaços socialmente vulneráveis, promovendo o diálogo entre saberes acadêmicos e populares. É essencial garantir financiamento, infraestrutura e reconhecimento institucional aos projetos de extensão, além de fomentar parcerias com movimentos sociais, organizações comunitárias, escolas e setores produtivos. Dessa forma, a UFSM reafirma seu caráter público, gratuito e socialmente referenciado, contribuindo para a formação cidadã de seus estudantes e para o desenvolvimento sustentável das regiões onde está inserida.

Ações e Metas

- Incentivar a articulação entre disciplinas e currículos para o desenvolvimento de atividades de extensão integradas, que abordem problemas complexos de forma multidisciplinar.
- Estimular a criação de projetos de extensão que respondam a demandas reais da comunidade, identificadas por meio de escuta ativa e parcerias com organizações locais.
- Garantir o devido valor para as atividades de pesquisa, ensino e extensão que possuem conexão direta com aspectos dos municípios abrangidos pela UFSM, com particular reforço aos campi fora de sede.
- Estabelecer parcerias formais com organizações da sociedade civil, órgãos públicos e empresas para o desenvolvimento de atividades de extensão curricularizadas, garantindo a relevância e o impacto das ações.
- Manter um diálogo ativo com as instâncias políticas, administrativas e comunitárias, tanto no campus sede como nos campi fora de sede, recuperando um papel de protagonismo que cabe à universidade pública com sua força de representação e transformação.
- Reforçar o papel e a inserção institucional da universidade nas comunidades que a acolhem e que são por ela acolhidas – tanto no campus central como nos campi fora de sede.
- Oferecer formação e apoio pedagógico aos docentes para a con-

cepção, o planejamento e a execução de atividades de extensão curricularizadas eficazes.

- Desenvolver mecanismos de avaliação das atividades de extensão curricularizadas, tanto do ponto de vista acadêmico (aprendizagem dos estudantes) quanto do impacto social (benefícios para a comunidade).
- Promover a troca de experiências e a disseminação de boas práticas em curricularização da extensão entre os diferentes cursos e centros da UFSM.
- Empoderar as unidades de Ensino da UFSM para que se tornem protagonistas na promoção e execução de atividades de extensão, descentralizando a atuação da Pró-Reitoria de Extensão.
- Implementar estruturas dedicadas à extensão dentro de cada centro, responsáveis por planejar, articular, organizar e divulgar atividades em torno da indissociabilidade com o ensino e a pesquisa.
- Estabelecer espaços físicos e programas de capacitação dentro das unidades de ensino de forma a promover o diálogo do conhecimento produzido internamente com a comunidade, além de atender demandas específicas do mundo do trabalho.
- Implementar mecanismos eficazes para que as unidades de ensino escutem as demandas da sociedade e as transformem em projetos de extensão e até mesmo em novas linhas de pesquisas.
- Criar espaços e oferecer suporte para que os projetos de extensão desenvolvam materiais de comunicação (vídeos curtos, cartilhas, podcasts, infográficos, etc.) que alcancem o público final de forma eficaz.
- Promover mais atividades de extensão que permitam a interação direta entre a universidade e a sociedade, como workshops, oficinas, palestras, demonstrações práticas, dias na praça, dentre outros.
- Desenvolver programas regulares de divulgação das atividades de extensão nos diversos canais de comunicação da universidade e da comunidade (mídias sociais, rádios e tv universitária).
- Manter e fortalecer a obrigatoriedade da extensão na pós-graduação, garantindo que os futuros mestres e doutores desenvolvam essa importante dimensão da atuação universitária.
- Criar uma tradição de realizar anualmente uma feira de extensão

de grande porte, trazendo a sociedade para dentro do campus para conhecer os projetos, participar de workshops e outras atividades, tornando a UFSM protagonista nessa interação.

- Desenvolver iniciativas para atrair organizações da sociedade civil e do mundo do trabalho para dentro da universidade, promovendo o diálogo, a troca de conhecimentos e a identificação de demandas para projetos futuros.
- Buscar ativamente recursos financeiros por meio de editais, parcerias e outras fontes para apoiar as atividades finalísticas da extensão.
- Investir na melhoria da infraestrutura do campus para acolher a comunidade, incluindo a adequação de banheiros e outros espaços de uso comum, especialmente para os finais de semana.
- Criar e fortalecer uma frota de veículos específica para a extensão universitária.
- Fortalecer o apoio a projetos como o Geoparque Quarta Colônia, Geoparque Caçapava, além do Território Imembuí, utilizando a expertise da universidade para o desenvolvimento sustentável dessas regiões, apoiando o protagonismo das comunidades.
- Estabelecer fóruns de análise, discussão e implementação de ações focadas nos potenciais culturais da cidade de Santa Maria, bem como a interlocução sobre artes em geral com os movimentos populares.
- Desenvolver projetos de extensão que visem melhorar a capacidade de comunicação dos estudantes, reconhecendo essa como uma habilidade essencial para o mundo do trabalho e para a interação social.

1.5 Inovação, Empregabilidade e Conexão com o Mercado

A promoção da inovação, além de ser uma diretriz geral, quando visa a empregabilidade e a conexão com o mercado deve ser orientada à formulação de ações que alinhem o ensino, a pesquisa e a extensão às demandas sociais e produtivas contemporâneas. Nesse sentido, é importante fortalecer os ecossistemas de inovação por meio de projetos interdisciplinares, parcerias com instituições públicas, terceiro setor e empresas, bem como ampliar o apoio a incubadoras e startups. Paralelamente, é necessário desenvolver políticas de formação voltadas para a empregabilidade, como a reformulação curricular com foco em competências socioemocionais, tecnológi-

cas e empreendedoras, além da ampliação de estágios e programas de residência. A UFSM deve se posicionar como um agente ativo no desenvolvimento regional, articulando conhecimento científico com as necessidades do mundo do trabalho, de forma ética, sustentável e socialmente comprometida. Tendo em vista esses valores, propomos a criação do Observatório de Profissões e Tendências. Um setor dentro da estrutura institucional para pesquisar e divulgar tendências, novas profissões, tecnologias e demandas emergentes do mercado para compor dados em fluxo contínuo acerca dos pontos abaixo:

Ações e Metas

- Explorar estratégias eficazes de gestão da inovação tecnológica na UFSM.
- Fortalecer e apoiar parcerias com Empresas e Setores Produtivos, promovendo transparência nos processos de parcerias, regras e critérios, bem como dos papéis dos envolvidos.
- Estabelecimento de convênios e projetos conjuntos com empresas para estágios, visitas técnicas, cases reais em sala de aula, etc.
- Adequar currículos de cursos com base nas tendências e exigências do mercado de trabalho.
- Incentivar eventos de integração com o mercado, realização de feiras de profissões, inovações tecnológicas, agricultura sustentável, semanas acadêmicas, painéis com profissionais e rodas de conversa com representantes do setor produtivo.
- Facilitar desenvolvimento de projetos com impacto direto na realidade local, regional e nacional — conectando ensino, pesquisa e mercado.
- Facilitar ações de inovação (obtenção de patentes e registro de produtos ou processos).
- Apoiar as incubadoras, startups, programas de pré-aceleração e centros de inovação para preparar alunos para o mercado e para empreender.
- Buscar a integração com Conselhos Profissionais e Setores da Indústria, por meio do apoio à participação em fóruns, conselhos e comitês setoriais que discutem a evolução das profissões e da formação.
- Apoiar a participação em fóruns, conselhos e comitês setoriais que discutem a evolução das profissões e da formação.
- Mapear percentual de empregabilidade dos egressos.

- Criar um Banco de dados público e dinâmico de pesquisadores e projetos através da integração com Lattes, grupos de pesquisa e laboratórios.
- Priorizar o desenvolvimento de competências tecnológicas e o avanço nos Níveis de Maturidade Tecnológica (*Technology Readiness Levels – TRLs*), com foco na aplicação prática e na inovação sustentável.
- Buscar uma aproximação ativa com empresas.
- Ter a gestão da inovação com indicadores claros, mapeamento sistemático das competências internas e capacitação e estímulo aos pesquisadores.
- Fazer o aprimoramento da governança da inovação.
- Criar portais interativos por tema, tecnologia, pesquisador através de Dashboards de monitoramento e performance, e de plataforma para demandas tecnológicas das empresas.
- Avaliar os convênios pelo seu impacto sobre os projetos acadêmicos dos Departamentos, Cursos e das Unidades executoras.

1.6 Visibilidade institucional e difusão científica

A Gráfica, a Imprensa Universitária, a Livraria e a Grife da UFSM representam instrumentos estratégicos de visibilidade institucional, difusão científica, valorização da produção acadêmica e fortalecimento da identidade universitária. Esses espaços articulam comunicação, cultura e conhecimento, contribuindo diretamente para o papel público da universidade como promotora de saberes e do acesso democrático à informação. Para que cumpram plenamente sua função, é fundamental investir na melhoria da infraestrutura, na qualificação e capacitação contínua das equipes, bem como em gestões orientadas pelo atendimento às necessidades da comunidade acadêmica alinhados à eficiência, inovação e princípios da universidade. O fortalecimento dessas estruturas contribui não apenas para a projeção da UFSM na sociedade, mas também para a valorização do papel da universidade como agente de transformação e diálogo com a comunidade.

Ações e Metas

- Planejamento Estratégico integrando Editora, Livraria, Grife e Imprensa com metas de curto, médio e longo prazo.
- Maior participação da Editora da UFSM em feiras e eventos e em

órgãos como a Associação Brasileira de Editoras Universitárias (ABEU) e Associação Brasileira de Editores Científicos (ABEC).

- Diminuir o prazo de avaliação dos livros, através de um processo moderno e eficiente com as tecnologias digitais.
- Reestruturar a política editorial da Editora da UFSM, visando o aperfeiçoamento das linhas editoriais.
- Qualificação permanente dos servidores, através de cursos de capacitação e qualificação.
- Maior inserção e sinergia com os cursos de graduação e pós-graduação.
- Aumentar a interação com os cursos de produção editorial, letras e comunicação social.
- Realização de cursos de redação acadêmica, os quais objetivam qualificar ainda mais a produção da comunidade acadêmica.
- Aperfeiçoar a publicação dos e-books.
- Construção de um depósito moderno e seguro para a editora da UFSM.
- Articular junto à bancada gaúcha, na Câmara e Senado, recursos para a criação de um parque gráfico.
- Criação de um espaço de lazer e café, possibilitando atividades culturais e debates sobre temas acadêmicos.
- Ampliação dos produtos com a marca UFSM, visando o sentimento de pertencimento e acolhimento.
- Compra de novas máquinas e manutenção permanente da gráfica da universidade;
- Impressão das provas dos processos seriados e vestibular na imprensa universitária.
- Reforma e manutenção do prédio da imprensa universitária.

1.7 Internacionalização e Mobilidade Acadêmica

A internacionalização e a mobilidade acadêmica devem ser pilares estratégicos das políticas institucionais da UFSM, promovendo a inserção global da universidade e a qualificação de sua atuação em ensino, pesquisa e extensão. A internacionalização é um processo fundamental para o fortalecimento da educação superior, promo-

viendo a troca de conhecimentos, a diversidade cultural e a colaboração acadêmica. Este plano visa estabelecer diretrizes e metas para a internacionalização da nossa universidade, alinhando-se ao Desafio 1 do Plano de Desenvolvimento Institucional. Para isso, é fundamental consolidar uma política institucional de apoio à mobilidade, com editais regulares, bolsas específicas, fortalecimento dos núcleos de línguas, e políticas de acolhimento que favoreçam a inclusão e integração de estudantes e pesquisadores estrangeiros. Ao investir de forma planejada e inclusiva na internacionalização, a UFSM reafirma seu compromisso com a excelência acadêmica, a produção científica de impacto e a formação de cidadãos com visão crítica, intercultural e comprometida com os desafios globais.

Ações e Metas

- Ampliar as parcerias estratégicas com universidades internacionais.
- Intensificar as ações de Internacionalização ativa e passiva da PG na UFSM, através do Programa de Internacionalização da Pós-graduação da UFSM.
- Avaliar e melhorar a infraestrutura existente para receber estudantes e pesquisadores internacionais, incluindo espaços de convivência e salas de aula adaptadas.
- Investir na capacitação de docentes e técnicos administrativos para lidar com as demandas da internacionalização.
- Identificar e estabelecer parcerias com instituições estrangeiras, priorizando aquelas que compartilham áreas de interesse acadêmico.
- Desenvolver um programa de acolhimento para estudantes internacionais, incluindo suporte em questões acadêmicas, administrativas, culturais e sociais.
- Ampliar o conteúdo traduzido no site da UFSM e disponibilizar documentos relevantes ao processo de internacionalização, em inglês
- Oferecer cursos de graduação e pós-graduação em inglês e outras línguas, ampliando o acesso a estudantes internacionais.
- Incluir programas de dupla titulação para atendimento dos acadêmicos desde o início dos cursos de graduação.
- Criar e formalizar uma política que defina diretrizes claras para a internacionalização, incluindo objetivos, responsabilidades e recursos necessários.

- Implementar programas de intercâmbio para alunos e professores, facilitando a mobilidade acadêmica.
- Promover conferências, seminários e workshops com a participação de instituições estrangeiras, fortalecendo a visibilidade da universidade no cenário internacional.
- Promover cursos de redação acadêmica em inglês, visando a fomentar a qualidade da produção dos docentes, técnicos administrativos em educação e estudantes.
- Consolidar uma rede de parcerias internacionais que permita a troca contínua de conhecimento e experiências, com foco em pesquisa e inovação.
- Estabelecer um sistema de avaliação das ações de internacionalização, permitindo ajustes e melhorias constantes nas estratégias adotadas.
- Integrar a internacionalização ao currículo dos cursos, promovendo a formação de cidadãos globais e a compreensão intercultural.
- Buscar fontes de financiamento, como editais e parcerias com agências de fomento (nacionais e internacionais), para garantir a continuidade das ações de internacionalização.
- Direcionar ações para a internacionalização das publicações através das seguintes iniciativas: Programa Pró-revistas (internacionalização das publicações da UFSM); Programa Pró-publicações internacionais e Incentivo a formalização de cooperações internacionais.

2. Planejamento, gestão administrativa e financeira

Diretrizes gerais:

- Assegurar transparência na gestão financeira.
- Modernizar a gestão administrativa.
- Fortalecer a gestão democrática.
- Utilizar inteligência de dados.

A gestão administrativa, financeira e o planejamento institucional em uma Universidade Federal são fundamentais para assegurar a sustentabilidade institucional, a qualidade acadêmica e o cumprimento da missão pública da universidade. Um plano de gestão efi-

caz deve ser orientado por princípios de transparência, eficiência, participação e responsabilidade social, articulando planejamento estratégico de longo prazo com ações táticas e operacionais integradas. É imprescindível adotar mecanismos modernos de gestão, como a digitalização de processos, o uso de indicadores de desempenho e a governança baseada em dados, estimular a participação da comunidade universitária na construção coletiva das decisões além da formação contínua de servidores. No campo financeiro, deve-se avaliar a diversificação fontes de financiamento por meio de projetos institucionais, parcerias público-privadas e fomento externo, sem comprometer os princípios da gratuidade e da autonomia universitária. Dessa forma, a UFSM poderá enfrentar os desafios orçamentários com compromisso público e visão estratégica.

Ações e Metas

- Promover a participação da comunidade acadêmica na gestão da universidade, ouvindo as demandas dos alunos, professores e técnicos-administrativos em educação.
- Dar mais visibilidade a produtos e processos gerados na instituição.
- Buscar a transparência na gestão dos recursos financeiros, informando como os recursos da universidade são obtidos, distribuídos e geridos.
- Buscar transparência e equidade na alocação de funções gratificadas (FG's) e cargos de direção (CD's).
- Modernizar a gestão administrativa, utilizando ferramentas tecnológicas para otimizar processos e aumentar a eficiência.
- Reintegrar UFSM e EBSEH na gestão do HUSM enquanto hospital-escola dirigido à prática discente orientada, atentando também para as necessidades específicas dos servidores da UFSM que desempenham suas funções naquele órgão.
- Rever com a comunidade universitária o processo de integração das secretarias, verificando se as mesmas estão atendendo as demandas institucionais, bem como se os servidores estão satisfeitos com este processo.
- Identificar pontos fortes e fracos do modelo atual de gestão do Hospital Universitário (relacionamentos internos, estruturas materiais, financeiras, humanas e legais) e deliberar encaminhamentos para os temas em pauta.
- Garantir a transparência de ações que envolvam os hospitais

para toda a comunidade interna e externa a partir de um sistema consistente de processamento da informação e comunicação.

- Reestudar e aprimorar a política de contratações de serviços terceirizados para garantir a qualidade dos mesmos.
- Facilitar os processos de planejamento, execução e fiscalização de obras.
- Resgatar a vocação regimental da PROPLAN enquanto órgão de planejamento institucional.
- Implementar uma política de atendimento presencial para os servidores aposentados, de acordo com suas necessidades.
- Rever a política de vigilância e segurança dos *campi* da UFSM.
- Rever a política e as metodologias de registro de projetos de ensino, pesquisa e extensão.
- Avaliar a criação de mecanismo que viabilize e facilite o reembolso de pequenas despesas, por exemplo, um cartão corporativo para departamentos reembolsarem despesas necessárias no decorrer das atividades institucionais.
- Criar um projeto institucional para viabilizar a captação de recursos externos, no intuito de viabilizar políticas de geração de energia por fontes alternativas.
- Usar inteligência de dados para monitoramento da evasão e desempenho estudantil.
- Criar plataformas integradas para facilitar a comunicação entre alunos, professores e gestores.
- Criar um órgão de interlocução entre os servidores RJU e a reitoria ligados ao HUSM.

3. Gestão de Pessoas

Diretrizes gerais:

- As pessoas são os pilares da instituição.
- Escuta efetiva das demandas.
- Ambientes saudáveis para execução do trabalho.
- Valorização das competências.

A valorização dos servidores técnico-administrativos e docentes deve ser um eixo central das políticas institucionais da UFSM, reconhecendo que são eles os pilares que sustentam e dão vida à universidade pública, democrática e socialmente comprometida. Um plano de gestão responsável deve priorizar a promoção de ambientes de trabalho saudáveis, inclusivos e colaborativos, com investimentos contínuos em capacitação, políticas de saúde mental e bem-estar, programas de desenvolvimento profissional e oportunidades reais de progressão na carreira. É fundamental fortalecer o diálogo com as representações sindicais e conselhos institucionais, assegurando a escuta ativa e a participação efetiva dos servidores nos processos decisórios. Além disso, é necessário aprimorar os processos de gestão de pessoas, com foco na valorização das competências individuais e coletivas, na transparência e no reconhecimento. A valorização inclui também o respeito institucional que é a garantia de que todo servidor possa manter e expressar suas convicções e participar da vida universitária de maneira política, dando andamento ao seu trabalho com a garantia da justa avaliação de suas iniciativas. Assim, a UFSM poderá fortalecer seu capital humano como base para a inovação, a excelência acadêmica e o compromisso com a sociedade.

Ações e Metas

- Estabelecer melhorias na infraestrutura e nas condições de trabalho dos docentes.
- Realizar ação conjunta Progep/PRPGP para um plano de qualificação de servidores técnicos (especialização, mestrado e doutorado).
- Incentivar ações de qualificação do corpo docente, em especial, para realização de pós-doutorado.
- Ampliar e diversificar de processos de formação para coordenadores de cursos, coordenadores de polos, equipes multidisciplinares, docentes e tutores.
- Criar programas contínuos de capacitação pedagógica e tecnológica.
- Gerar incentivos para inovação didática e práticas interdisciplinares.
- Intensificar e acompanhar a avaliação contínua dos Projetos Pedagógicos dos cursos junto às coordenações, colegiados e Núcleos Docentes Estruturantes (NDE).
- Facilitar a qualificação de servidores do quadro permanente (mestrado, doutorado e pós-doc), através de DINTERS.

- Apoiar e subsidiar ações de qualificação do corpo docente.
- Incentivar a realização de estágios de pós-doutorado.
- Incentivar a realização de Projetos PROCAD
- Valorizar atividades de docentes e TAEs aposentados através de programas e oficinas abertos à comunidade.
- Ampliar a oferta de formação e titulação aos técnicos administrativos, tanto no campus sede como nos campi fora de sede.
- Incrementar suporte de escuta e diálogo com servidores aposentados.
- Maior transparência na alocação de vagas docentes e de TAES.
- Trabalhar junto aos órgãos institucionais e bancada gaúcha para a volta do horário corrido escalonado para os/as servidores que não estão em PGD.
- Aperfeiçoar o PGD visando atender as demandas institucionais e a preservação da saúde, física e mental dos servidores.
- Criar uma coordenadoria visando facilitar a interlocução dos técnicos em administração do HUSM com a UFSM.
- Aumentar os recursos e verbas para a participação dos servidores em eventos, visando qualificar suas ações.
- Aumentar as atividades oferecidas junto ao Programa Movimenta da Progep.
- Valorizar a qualificação e capacitação para o preenchimento dos cargos de gestão, e promover representatividade nas posições de gestão.

4. Assistência e Permanência

Diretrizes gerais:

- Reforço e qualificação de políticas de acesso, incluindo ações afirmativas e estratégias para ampliar a permanência estudantil com sucesso acadêmico.
- Viabilizar a criação de UPA+ UBS + CAPs dentro do campus-sede da UFSM.
- Enfoque em políticas de permanência.
- Atenção às situações de vulnerabilidade.
- Fortalecer condições de aprendizado.

A assistência e a permanência estudantil devem ser tratadas como compromissos básicos da instituição, assegurando que o acesso à universidade pública se traduza em trajetória acadêmica com equidade, dignidade e condições reais de conclusão dos cursos. Um plano de gestão comprometido com essa pauta deve fortalecer e ampliar as políticas de apoio socioeconômico, como auxílios financeiros, moradia estudantil, alimentação, transporte e acesso à saúde, com especial atenção às demandas de estudantes em situação de vulnerabilidade. É fundamental também integrar essas políticas a ações de acolhimento, escuta ativa, apoio psicopedagógico e inclusão digital, reconhecendo as diversas realidades que atravessam a vida estudantil. A articulação entre permanência, sucesso acadêmico e formação cidadã deve orientar a gestão, promovendo ambientes de aprendizagem inclusivos e acolhedores. Assim, a UFSM reafirma seu papel como promotora de justiça social, igualdade de oportunidades e transformação de vidas por meio da educação pública.

Ações e Metas

- Expandir de políticas de permanência estudantil (bolsas, alimentação, moradia).
- Fortalecer ações afirmativas e apoio a estudantes com deficiência e minorias desprivilegiadas.
- Criar novos espaços de acolhimento e promoção da diversidade.
- Aumentar o acesso de alunos de PG a casa de estudantes não bolsistas.
- Providenciar a abertura de vagas de moradia provisória para garantir a permanência de estudantes vulneráveis a partir da matrícula.
- Qualificar a política de acolhimento e assistência estudantil com apoio do Ministério das Relações Exteriores e Itamaraty para o ingresso de refugiados e imigrantes em vulnerabilidade.
- Viabilizar a criação de UPA+ UBS + CAPs dentro do campus-sede da UFSM.
- Criar condições para implantar uma Unidade Básica de Saúde/ Unidade de Pronto Atendimento e um Centro de Apoio Psicossocial nível III no Campus sede, contemplando, desse modo, além da comunidade do campus, o entorno da UFSM no Bairro Camobi.
- Prestar assistência de qualidade nos hospitais (HUSM e Hospital Veterinário), priorizando demandas e condições necessárias de

pessoal e equipamento, de modo a valorizar o atendimento à comunidade externa, o ensino e a pesquisa em seus ambientes.

- Volta dos programas no Centro de Educação Física e Desportos tais como: hidroginástica e natação e musculação.
- Liberar almoço no Restaurante Universitário aos aposentados sempre que estiverem em atividade no Campus, convocadas pela Reitoria ou Sindicatos.
- Considerar a crescente demanda por atendimento em saúde mental e estruturar e ampliar significativamente uma rede de atendimento em saúde mental, que envolva aspectos preventivos e curativos, principalmente para casos de neurodivergência e tragédias.
- Aumentar as atividades de lazer, cultura e apoio psicossocial para os moradores da casa do estudante.
- Criação da Concha Acústica.

5. Inclusão e Diversidade

Diretrizes gerais:

- Promoção da equidade.
- Correção de assimetrias.
- Apoio à ações afirmativas e editais de inclusão.
- Rede de amparo e acolhimento.
- Institucionalização de boas práticas e letramento sobre diversidade.
- Promoção de capacitação docente e contratação especializada
- Acolhimento e amparo para estrangeiros.

O conceito de equidade consta em importantes legislações internacionais sobre direitos humanos que versam sobre grupos específicos (negros, indígenas, pessoas idosas, PCD's, refugiados/deslocados, mulheres, LGBTQIAPN+, neurodivergentes, etc.), pois estes segmentos são reconhecidos como em maior vulnerabilidade, resultando daí a necessidade de políticas públicas 'focalizadas', pois as universais não são capazes de equalizar as desigualdades estruturais. Considerando esse contexto, trata-se de corrigir assimetrias, oferecendo as condições que as pessoas necessitam, para possibilitar que todas tenham acesso às oportunidades.

Um plano de gestão comprometido com esses princípios deve consolidar e ampliar ações afirmativas, políticas de acessibilidade, combate às diversas formas de discriminação e garantia de direitos para pessoas negras, indígenas, quilombolas, LGBTQIA+, com deficiência e outros grupos historicamente marginalizados. É essencial institucionalizar núcleos e comissões de acompanhamento, fortalecer espaços de escuta e representatividade, além de incorporar a temática da diversidade nos currículos, na formação docente e dos TAEs, e nos projetos de extensão e pesquisa, tendo em vista uma reparação histórica há muito devida. A criação da Pró-Reitoria de Ações Afirmativas e Equidade (PROAFE), por exemplo, visa garantir a implementação efetiva de políticas afirmativas, inclusão e equidade no ensino superior. Inspirada nas estruturas de universidades como UFRB, UFSC e UFPel, a PROAFE propõe uma atuação transversal e integrada, assegurando que o ingresso, a permanência e o sucesso acadêmico dos estudantes em situação de vulnerabilidade sejam prioridade institucional. A equidade, conforme destacado pela UFSC, parte do reconhecimento das desigualdades estruturais e da necessidade de políticas específicas para oferecer condições que garantam igualdade de oportunidades para todos. Ao assumir a inclusão como valor central, a UFSM reafirma seu papel como universidade plural e socialmente referenciada, comprometida com a justiça social e a transformação estrutural da sociedade. Mantemos nosso propósito de acolhimento e promoção da diversidade, em busca de uma ética do cuidado.

Ações e Metas

- Garantir representatividade comprometida entre as lideranças da comunidade universitária nos órgãos superiores da instituição.
- Criar a Pró-Reitoria de Ações Afirmativas e Equidade (PROAFE – UFSM) e garantir sua articulação com outras pró-reitorias, como PRPGP, PRAE, PRE, entre outras.
- Buscar maior participação de grupos historicamente excluídos no ensino superior.
- Aprimorar as políticas de inclusão, diversidade e equidade dentro da UFSM.
- Institucionalizar os compromissos com promoção de equidade/igualdade étnico, racial, de gênero e sexualidade, de pessoas neurodivergentes, PCDs e refugiados/deslocados.
- Instituir órgão de direitos humanos, a exemplo do extinto observatório de direitos humanos (AFIRME), para acesso e permanência nas universidades públicas.

- Formular, divulgar e implementar protocolo de boas práticas para inclusão.
- Ampliar e consolidar cotas existentes, incluindo cotas trans, nos processos de seleção, editais e bolsas de graduação e pós-graduação.
- Formular e institucionalizar políticas de igualdade racial, relacionado à criação do que os estudos denominam, de código de conduta para convivência dos/as diferentes. Essa política auxiliará no encaminhamento das inúmeras denúncias de racismo que não recebem os encaminhamentos adequados.
- Mapear as demandas dos/as estudantes negros/as e indígenas através da cooperação e apoio ao NEABI e coletivos indígenas.
- Criar a Casa Quilombola.
- Promover a divulgação dos cursos e assistência estudantil por territórios indígenas e quilombos.
- Formular e institucionalizar políticas de igualdade de gênero, de acordo com protocolo de boas práticas para inclusão, considerando as necessidades e realidade de mulheres e mães, como ampliação de acesso a creches (para docentes, TAEs e estudantes), políticas que compreendam demandas relacionadas à sobrecarga feminina e à equidade curricular, entre outras.
- Reduzir as taxas de evasão de estudantes em situação de vulnerabilidade.
- Tecer a transformação da cultura institucional, promovendo uma universidade mais inclusiva e socialmente responsável.
- Formular e institucionalizar políticas de igualdade para LGBTQIAPN+, considerando suas necessidades, respeitando suas realidades, e fomentando sua valorização social.
- Melhorar acesso e permanência de PCDs, considerando as necessidades e as realidades específicas das pessoas e institucionalizar políticas de inclusão e igualdade.
- Lidar com questões de etarismo, garantindo um atendimento sensível, compatível com as necessidades e demandas dos aposentados e idosos, tanto no que tange a infra-estrutura quanto a inclusão.
- Criar programas de acolhimento aos estrangeiros para tratar do amparo imediato aos estrangeiros ao chegar na UFSM com moradia e alimentação e assistência e garantia de Casa de passagem para estrangeiros.

- Considerar e prever condições de uso de um plano de saúde que dê cobertura a estrangeiros, bem como a garantia de alimentação e hospedagem como contrapartida institucional.
- Promover editais de seleção exclusivos para estrangeiros.
- Contratar professores especializados em temáticas negras e indígenas para ministrar a disciplina nas licenciaturas.
- Realizar campanha de “sensibilização/mobilização” (para atualizar pertença étnica e racial no cadastro funcional dos/das servidores).
- Planejar e executar ações de letramento racial e manter formação continuada para todos os segmentos da comunidade acadêmica, inclusive trabalhadores terceirizados exigindo destes, mesmo nos contratos de prestação de serviços, tais atividades.
- Garantir editais coincidentes, como BSE e CEU.
- Qualificar espaços de acesso dos estudantes da CEU, aos finais de semana, como a união universitária, com equipamentos necessários ao desempenho de atividades acadêmicas.
- Nomear uma ouvidoria com sensibilidade e competência para lidar com questões de assédio moral e sexual, bem como com violências de toda natureza. É urgente a escuta sensível às dinâmicas intersubjetivas, para que seja dado encaminhamento adequado a denúncias e outros desafios como, por exemplo, em ambientes socialmente hostis, gerados por comportamentos violentos.

6. Infraestrutura e Sustentabilidade

Diretrizes gerais:

- Atenção ao bom funcionamento dos espaços e integridade das pessoas;
- Uso eficiente de tecnologias;
- Cuidado com o meio ambiente;
- Fortalecimento de redes interdisciplinares que atuem na prevenção e mitigação de desastres naturais;

A infraestrutura da UFSM deve ser tratada com máxima seriedade, responsabilidade e visão de futuro, priorizando sempre a integridade física, a saúde e a segurança das pessoas, que são os maiores bens pessoais. Um plano de gestão comprometido com a infraestrutura deve assegurar a manutenção preventiva e corretiva contínua de

todos os espaços e equipamentos, bem como de veículos institucionais, garantindo condições adequadas de trabalho, estudo e convivência. Situações que colocam em risco a vida da comunidade universitária, por falhas estruturais evitáveis, são inaceitáveis. Um plano comprometido com a sustentabilidade deve adotar práticas de gestão sustentável que incluam eficiência energética, uso racional de recursos naturais, acessibilidade universal e soluções baseadas em inovação tecnológica. É fundamental instituir uma política de infraestrutura e sustentabilidade orientada por critérios técnicos, diagnósticos regulares e escuta qualificada, com alocação de recursos de forma transparente e prioridades bem definidas, alinhadas a práticas sustentáveis. Cuidar da infraestrutura da universidade é, sobretudo, reafirmar o compromisso ético da instituição com sua comunidade e com a sociedade.

Ações e Metas

- Aprimorar e modernizar os processos administrativos e de gestão.
- Manter, recuperar, melhorar e ampliar espaços destinados ao estudo e à pesquisa, tais como bibliotecas setoriais, laboratórios de informática, e os laboratórios de aulas práticas dos diversos cursos do EBTT.
- Realizar estudos da viabilidade e adequabilidade da infraestrutura para expansão e reparo de distorções: equipamentos, rede de água, esgoto, internet e telefonia.
- Compor o planejamento de espaços integrados de coworking para estudo e pesquisa nos Departamentos.
- Realizar a manutenção e melhoria dos gabinetes dos pesquisadores.
- Realizar estudos da viabilidade e adequabilidade da infraestrutura para expansão e reparo de distorções: equipamentos, rede de água, esgoto, internet, telefonia e segurança.
- Estabelecer fóruns envolvendo o Hospital Universitário para discussões sobre o modelo atual de relacionamento e gestão estabelecido entre a EBSEH e os servidores técnico-administrativos do RJU, com a valorização do princípio de que o HUSM é UFESM.
- Regulamentar o uso de materiais, tendo em vista evitar a utilização de materiais de baixa qualidade, durabilidade e não sustentáveis, em obras institucionais.
- Apoiar a criação e manutenção de equipes multidisciplinares para gestão e governança dos dados institucionais incluindo dados sensíveis de toda a comunidade acadêmica.

- Submeter projetos em todas chamadas disponíveis (pro-infra/ct-infra), para resolver limitações detectadas.
- Trabalhar para a resolução de problemas de infraestrutura nos setores de pesquisa e pós-graduação.
- Programa Pró-Equipamentos Jr. (pequenos equipamentos, incluindo computadores e periféricos).
- Instituir o Programa Pró-Reparo (consertos e manutenção de equipamentos existentes).
- Garantir a conexão à rede mundial de computadores e instituição de rede wireless (Projeto Biblioteca Virtual – Portal Periódicos da UFSM).
- Estimular coordenações para disponibilização de suporte de infraestrutura técnico-administrativa, bem como a instituição formal das secretarias (100% dos programas com secretaria).
- Melhorar as bibliotecas convencionais.
- Propiciar suportes de infraestrutura técnico-científica (ex. técnicos de equipamentos especializados e biotério), através da formação de pessoal especializado (Cursos de qualificação e de capacitação).
- Viabilizar Projeto “Campus Digital” de Iluminação do Campus (Internet) da sede e, na medida do possível, dos demais *campi*.
- Conectar com eficiência a estrutura central e as estruturas dos *campi* fora de sede.
- Utilizar a inovação tecnológica para tornar mais ágeis os processos gerenciais e de circulação de dados/informações, bem como, aplicá-los permanente nas questões de segurança dos *campi*.
- Atualizar a infraestrutura de informação e comunicação visando aumentar a mobilidade, a disponibilidade, a confiabilidade, a acessibilidade e a segurança dos sistemas de informação e gestão.
- Valorizar o CPD, tornando-o participante ativo de comitê encarregado de racionalizar processos de gestão, oferecendo-lhe a devida contrapartida orçamentária e de pessoal.
- Avaliar a atual situação da capacidade de armazenamento e processamento em TI da UFSM, visando a buscar fontes de recursos, como projetos, editais e parcerias, que permitam efetivar o incremento necessário para o bom funcionamento das atividades da Universidade, com o apoio da informatização e automatização.

- Avaliar a viabilidade e implementar ações para a melhora dos espaços para socialização, refeições e alimentação no campus, considerando atividades de restaurantes e cafeterias da iniciativa privada.
- Estudar a criação de um laboratório com instrutores e espaços para reuniões com condições acústicas para que servidores aposentados possam se integrar com novas tecnologias e participar mais ativamente das atividades no campus e das demais dimensões da vida pública institucional.
- Avaliar a viabilidade e implementar ações para a melhora dos espaços para socialização, refeições e alimentação no campus, considerando atividades de restaurantes e cafeterias da iniciativa privada
- Avaliar a viabilidade da construção de um local para hospedagem de professores, pesquisadores e visitantes, no campus, melhor viabilizando a realização de eventos que fomentem o bom andamento da pesquisa e trabalho universitário.
- Garantir melhorias necessárias para a reativação plena das piscinas do Centro de Educação Física e Desportos, de modo a atender a comunidade interna, aposentados e comunidade externa que participam de projetos daquela unidade de ensino.
- Incentivar a produção de alimentos saudáveis, redução de custos, educação alimentar, educação ambiental, reciclagem de resíduos, sensibilização comunitária, oportunidades para produções e manifestações culturais e artísticas articuladas pela temática da produção e consumo agroalimentar sustentável.
- Tratar a questão da energia elétrica junto a órgãos competentes, estudando a implantação, nos vários campi da UFSM, de fontes alternativas e renováveis de energia, além de reforçar um programa de controle de gastos, com o uso de equipamentos e periféricos de menor consumo e o aproveitamento eficiente de luz natural.
- Planejar todas as reformas e ampliações de espaços físicos e áreas de paisagismo/urbanismo de acordo com as legislações pertinentes, acatando sempre as sugestões da Comissão de Acessibilidade.
- Estudar e atualizar as resoluções ambientais da UFSM, de modo a enfrentar o grave problema da poluição das águas subterrâneas do campus sede e incrementar relações com órgãos competentes, no tocante à construção e ao manejo adequado de água e resíduos.

- Estabelecer um sistema eficiente de fiscalização de serviços externos contratados pela universidade.
- Melhorar a infra-estrutura de calçamento do campus.
- Reforçar o papel e a eficiência da ouvidoria.
- Renovar a frota de transporte da instituição e melhorar as condições de trabalho do setor de transporte da instituição, visando o bem-estar e a segurança.

6.1 Clima e Meio-Ambiente

Diretrizes gerais:

O ano de 2024 ficará marcado na história do Rio Grande do Sul como um dos períodos mais trágicos em decorrência de eventos climáticos extremos. As enchentes devastadoras que atingiram o estado em maio foram responsáveis por perdas humanas, destruição de infraestrutura e prejuízos econômicos incalculáveis. Embora trágico, este evento não foi imprevisível. Há mais de uma década, a ciência climática já alertava para o aumento da frequência e intensidade desses fenômenos no Sul do Brasil, consequência direta das mudanças climáticas globais. A UFSM precisa de uma proposta que vá além da resposta emergencial: trata-se de um projeto estruturante, estratégico e de longo prazo, com impacto direto na proteção da vida, no desenvolvimento sustentável da região e na consolidação da nossa instituição como referência nacional e internacional em estudos de Adaptação para Mudanças Climáticas. A UFSM reúne todas as condições — científicas, técnicas, geográficas e institucionais — para liderar o enfrentamento da crise climática no Sul do Brasil. Nossa proposta de gestão reconhece a ciência como ferramenta para proteger vidas, preservar a biodiversidade e promover o desenvolvimento sustentável da região. Colocar a UFSM a serviço da sociedade, com responsabilidade e visão de futuro, é o compromisso que reafirmamos.

Ações e Metas

- Liderar ações de prevenção, mitigação e resposta a eventos extremos, posto que, segundo dados da Defesa Civil cerca de 90% dos desastres naturais registrados na região Sul têm origem meteorológica e atingem, com maior severidade, populações vulneráveis que vivem em áreas de risco.
- Incorporar às iniciativas contra eventos extremos a expertise do curso de graduação e do programa de pós-graduação em

Meteorologia, ambos consolidados e com importantes parcerias nacionais e internacionais.

- Valorizar e inserir no contexto do tratamento de eventos climáticos extremos o fato de que a Organização Meteorológica Mundial no Brasil reconhece a pesquisa de excelência feita na UFSM com equipamentos de ponta - como um radar meteorológico de última geração, instrumentos para medição de fluxos de carbono e ozônio atmosférico – resultantes de importantes projetos e cooperações internacionais.
- Dar o devido valor, nas gestões de crises climáticas, ao fato de que UFSM sedia a Coordenação Espacial do Sul (COESU/INPE), estrutura moderna vinculada ao INPE, que abriga pesquisadores e alunos focados em observações atmosféricas e que esse ambiente permite que egressos da UFSM estejam hoje presentes em instituições como o CPTEC/INPE, o CEMADEN, defesas civis estaduais e centros meteorológicos regionais.
- Atender, através dessa rede estabelecida de técnicos e cientistas, à crescente demanda do setor energético e agropecuário, utilizando, para tanto, profissionais especializados na gestão de riscos climáticos.
- Retomar o Núcleo para Estudos de Eventos Extremos e Mudanças Climáticas, órgão extinto meses antes dos desastres que assolaram o Rio Grande do Sul em 2023 e 2024.
- Garantir um projeto transparente para o enfrentamento das Mudanças Climáticas com integralização das ODS e potencialização de pesquisas climáticas, fornecendo dados importantes também para a articulação de diversas áreas do conhecimento já presentes na UFSM - como as Engenharias (em especial a Civil, Sanitária e Elétrica), a Geografia, a Agronomia, a Biologia, a Geologia, as Ciências Sociais e a Saúde Coletiva, entre outras.
- Permitir, a partir de uma proposta integrada, o fortalecimento de redes interdisciplinares de pesquisa e a formação de quadros técnicos que atuem na prevenção e mitigação de desastres.
- Desenvolver soluções efetivas que, com o avanço da colaboração interdisciplinar, permitam consolidar o enfrentamento às mudanças climáticas no âmbito do ensino, pesquisa e extensão, com a possível oferta de serviços contínuos à sociedade, como a previsão do tempo via parceria com o INPE.
- Reforçar a compreensão de que o conhecimento antecipado sobre eventos climáticos permite desde o planejamento de safras

e manejo de irrigação até decisões logísticas em empresas de transporte e armazenamento.

- Disponibilizar serviços de meteorologia a setores estratégicos regionais estratégicos como o turismo, o setor imobiliário, os negócios em geral e o sistema de saúde.
- Estabelecer as condições necessárias para o pleno desenvolvimento do setor de meteorologia e prevenção de desastres climáticos como um setor estratégico que requer o melhoramento da infraestrutura.
- Garantir espaços físicos para a instalação de equipamentos de medição climática de longo prazo, o fornecimento de serviços de internet e energia estáveis para garantir o funcionamento de centro de dados e supercomputação 24/7, o acesso em tempo real a importantes informações climáticas e a participação da UFSM no sistema de observação climática global.

Conclusão e Compromisso

Reafirmamos, por meio deste plano de gestão, nosso compromisso inabalável com a missão pública, democrática, inclusiva e cidadã da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Acreditamos que uma universidade forte se constrói com base no diálogo, na transparência, na valorização e respeito das pessoas, repudiando toda forma de autoritarismo e perseguição, e na busca contínua pela excelência acadêmica e administrativa.

Convidamos toda a comunidade acadêmica — estudantes, docentes, técnicos-administrativos e aposentados — a participar ativamente desse processo coletivo de transformação e aprimoramento institucional. Somente com a escuta atenta, o engajamento permanente e a construção compartilhada de soluções seremos capazes de enfrentar os desafios do presente e projetar um futuro mais justo, sustentável e inovador para a UFSM.

Juntos, construiremos uma universidade mais próxima, participativa e comprometida com a formação cidadã, a produção de conhecimento e a promoção do bem comum, afastando o autoritarismo da gestão em busca de uma universidade que acolha todos e todas sem preconceito.

Venha com a gente construir uma nova universidade.




Felipe
reitor & vice
Alessandro
UFSM **+acolhedora**



WHATS DA
Escuta
55 99155 6479

ufsmmaisacolhedora.com.br
@ufsmmaisacolhedora
contato@ufsmmaisacolhedora.com.br