

PDU 2020-2024

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA UNIDADE

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS - ESAN



A NOSSA UNIVERSIDADE



Reitor

- *Marcelo Augusto Santos Turine*

Vice-Reitora

- *Camila Celeste Brandão Ferreira Ítavo*

Pró-Reitores (as)

Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura

- *Augusto Cesar Portella Malheiros*

Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis

- *Albert Schiaveto de Souza*

Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Esportes

- *Marcelo Fernandes Pereira*

Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

- *Andreia Costa Maldonado*

Pró-Reitoria de Graduação

- *Cristiano Costa Argemon Vieira*

Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-graduação

- *Maria Ligia Rodrigues Macedo*

Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças

- *Dulce Maria Tristão*



ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS (E S A N)



ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS (ESAN)

Diretor da Unidade

- *José Carlos de Jesus Lopes*

Coordenadores de Cursos de Graduação:

Curso de Graduação em Administração

- *Patrícia Campeão*

Curso de Graduação em Administração Pública

- *Guilherme Garcia Velasquez*

Curso de Graduação em Ciências Contábeis

- *Elisabeth de Oliveira Vendramin*

Curso de Graduação em Ciências Econômicas

- *Ricardo José dos Santos*

Curso de Graduação em Turismo

- *Luciana Correa Diettrich*

Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais

- *Jeovan de Carvalho Figueiredo*

Coordenadores de Cursos de Pós-Graduação (Stricto Sensu):

Curso de Pós-graduação em Administração

- *Filipe Quevedo Pires de Oliveira e Silva*

Curso de Pós-graduação em Ciências Contábeis

- *Jorge Luis Sanchez Arevalo*

Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional

- *Geraldino Carneiro de Araújo*

Coordenadorias:

Coordenador Administrativo

- *Jailson Fragas Garcia*

Coordenador de Gestão Acadêmica

- *Wellington Matias Salomoni Mansano*



Serviço Público Federal
Ministério da Educação
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul





SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	8
1. HISTÓRICO DA ESAN	9
2. GESTÃO DA ESAN	10
2.1 - ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	10
2.2 - INFRAESTRUTURA FÍSICA	12
2.3 - RECURSOS HUMANOS	13
2.4 - GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA	16
3. ORGANIZAÇÃO ACADÊMICA	19
3.1 - PLANEJAMENTO ACADÊMICO DA UAS.....	19
3.2 - CURSOS PRESENCIAIS OFERTADOS VAGAS E ALUNOS	23
4. POLÍTICAS DE ATENDIMENTO OS DISCENTES	24
4.1 - AÇÕES PARA SUPORTE À PERMANÊNCIA.....	25
4.2 - APOIO PEDAGÓGICO AO DISCENTE.....	25
5. PLANEJAMENTO TÁTICO-OPERACIONAL	25
5.1 - MISSÃO	26
5.2 - VISÃO.....	27
5.3 - PRINCÍPIOS E VALORES	27
5.4 - ÁREAS ESTRATÉGICAS	28
5.5 - IDENTIDADE VISUAL	28
5.6 - AÇÕES, INDICADORES E METAS	28
5.7 - IMPLEMENTAÇÃO, CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PDU 2018/2021	29
5.8 - IMPLEMENTAÇÃO	29
5.9 - CONTROLE E AVALIAÇÃO.....	29
6. DOCUMENTOS NORTEADORES DO PDU	30
REFERÊNCIAS	31



LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Lista de Figuras:

Figura 1 – Organograma da Escola de Administração e Negócios (Esan/UFMS).....	10
Figura 2 - Demonstrativo de despesas em contratos contínuos de 2018.	17
Figura 3 - Demonstrativo da distribuição dos recursos de 2018.	18
Figura 4 - Esquema Estratégico da Esan	26

Lista de Quadros:

Quadro 1 – Detalhamento das distribuições das gratificações das funções administrativas	11
Quadro 2 – Detalhamento das distribuições das gratificações das funções acadêmicas	11
Quadro 3 – Relação dos técnicos administrativos, lotados na Esan	13
Quadro 4 – Relação dos docentes, lotados na Esan.....	14
Quadro 5 – Etapas do processo de planejamento das atividades acadêmicas.....	19
Quadro 6 – Forças direcionadas para o apoio ao corpo discente.....	25

Lista de Tabelas:

Tabela 1 – Categorização das gratificações das funções administrativas	11
Tabela 2 – Distribuição espacial da área física da Esan	12
Tabela 3 – Detalhamento espacial complementar da área de infraestrutura da Esan.....	12
Tabela 4 – Perfil do corpo técnico lotado na Esan	13
Tabela 5 – Perfil do corpo docente lotado na Esan	16
Tabela 6 – Perfil dos professores substitutos, admitidos, temporariamente, para a Esan	16
Tabela 7 – Matriz Orçamentária OCC, para 2021.....	18
Tabela 8 – Indicadores dos Cursos de Graduação, 2020.....	23
Tabela 9 – Indicadores dos Cursos de Graduação, 2021.....	23
Tabela 10 – Indicadores dos Cursos de Pós-Graduação, 2020.....	23
Tabela 11 – Indicadores dos Cursos de Pós-Graduação, em 2021.....	24
Tabela 12 – Projetos de Pesquisa e de Extensão, em vigência na Esan.	24



APRESENTAÇÃO

A Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), que compõe as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), no Brasil, atenta quanto à sua finalidade de gerar, difundir e aplicar conhecimentos, que contribuam para a melhoria da competitividade e qualidade de vida da sociedade em geral; e, em particular, dos cidadãos sul-mato-grossenses, traz consigo o compromisso de liderar processos de mudanças, tanto na educação superior, quanto na busca de novos métodos de gestão para poder atuar como força transformadora da realidade local, regional, nacional e internacional.

Consciente dos desafios inerentes à gestão pública, a UFMS tem se empenhado em consolidar uma prática organizativa em que a modernização e a transparência dos processos administrativos, acadêmicos, científicos e de inovação sejam um imperativo para as tomadas de decisões. Nessa perspectiva, o esforço para operacionalizar as estratégias conduz necessariamente à implementação de procedimentos e sistemas que apoiem a gestão universitária em relação à qualidade, à eficácia e, sobretudo, à aprendizagem organizacional. Diante do seu quadro de realidade, a UFMS se vê motivada a contextualizar o planejamento estratégico contido no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2020-2014), como uma prática organizativa comum a todas as Unidades de Administração Central (UAC) e das Unidades Setoriais Administrativas (UAS), das quais a Escola de Administração e Negócios (Esan) pertence.

Para tanto, faz-se necessário adequar todos os recursos e agentes inerentes a uma gestão universitária eficiente, eficaz, com efetividade e responsabilidade. Com o objetivo de promover uma melhoria contínua nos processos de planejamento e idealizando uma gestão marcadamente voltada para o alcance da missão, visão e valores da organização, a Esan elaborou este Plano de Desenvolvimento da Unidade, doravante a ser anunciado como PDU/Esan-2020-2024, cujo principal objetivo consiste em oportunizar às UAC e às UAS, o alinhamento estratégico de seus Planos de Ações (PA), em nível tático-operacional com o PDI, ora vigente.

Por meio desta ferramenta, pretende-se constituir uma rede de UAC, juntamente com as UAS com competência, arrojo e autonomia para planejar e operacionalizar o futuro; pois, somente por meio de uma coligação de forças e compromissos mútuos, a UFMS poderá assumir os papéis que lhe cabem como ente público indispensável ao desenvolvimento do homem e do seu meio.

O PDU 2020-2024 está sendo concebido para viabilizar, no contexto de cada Unidade, uma consciência coletiva sobre a importância do planejamento para a gestão universitária eficaz e responsável com os recursos públicos. Nesse sentido, o PDU/Esan-2020-2024 torna-se uma propositura estratégica dentro do PDI com mais dinamicidade pelo fato de conter metas e ações concebidos em um horizonte de tempo mais curto. Há de se considerar, ainda que os benefícios que a proposta do PDU/Esan-2020-2024 pretende entregar à comunidade acadêmica, às partes interessadas, à sociedade são muitos.

Todos os benefícios são dignos de nota à melhoria contínua na comunicação interna e externa, sob o qual o processo decisório torna-se mais assertivo, possibilitando, inclusive haver uma maior delegação administrativa e uma relevante melhoria no desempenho organizacional e didático pedagógico de cada curso (graduação e de pós-graduação) locado na Esan. Neste sentido, o PDU/Esan-2020-2024 está sendo estruturado em cinco eixos estratégicos. São eles: 1) Histórico da Esan; 2) Gestão da Esan; 3) Organização Acadêmica; 4) Políticas de Atendimento aos Discentes; e 5) Planejamento Tático-operacional.



1. HISTÓRICO DA ESAN

A Escola de Administração e Negócios (Esan), da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), foi criada, através da Resolução nº 171, do Conselho Diretor, de 05 de dezembro de 2014 e pela Resolução nº 93/2014, do Conselho Universitário (COUN). A Esan foi iniciada com os seguintes Cursos de Graduação e de Pós-Graduação (*Lato Sensu* e *Stricto Sensu*). Os de graduação foram: 1) Curso de Graduação em Administração; 2) Curso de Graduação em Administração Pública (modalidade Educação a Distância); 3) Curso de Graduação em Ciências Contábeis; 4) Curso de Graduação em Turismo; e 5) Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais. Já os de Pós-Graduação *Stricto Sensu* foram: 1) Programa de Pós-Graduação em Administração, com o Curso de Mestrado; e 2) Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP).

No ano de 2016, o Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração passou a ofertar o Curso de Doutorado. Ainda, no ano de 2016, foi autorizada, pelo Ministério da Educação (MEC/CAPES), a criação do Programa de Mestrado em Ciências Contábeis. Por Editais específicos, a Esan oferecia os seguintes Cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu*. Foram eles: Curso de Especialização em Gestão Pública, Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal; e Curso de Especialização em Gestão em Saúde. Todos eles eram ministrados, na modalidade Educação a Distância (EaD), nos Polos Presenciais de Apoio de Bataguassú, Bonito, Rio Brilhante, São Gabriel do Oeste e Porto Murtinho. Em 2017, dada à reestruturação da UFMS, o Curso de Graduação em Ciências Econômicas passou a fazer parte do conjunto de Cursos de Graduação da Esan.

O *core-business* da Esan tem como foco as organizações públicas, empresariais (privadas) e a sociedade civil organizada. Para tanto, pressupõe uma forte interação com o ambiente interno e externo, através dos processos de ensino-aprendizagem, pesquisa, e extensão e inovação. A proposição da criação da Esan foi, portanto, constituída pela agregação de já citados Cursos de Graduação e de Pós-Graduação, de acordo com as fiéis recomendações da CAPES e do CNPQ de organização acadêmicas de seus comitês de Pós-graduação e Pesquisa; ou seja, a agremiação de uma mesma área de ensino e pesquisa categorizados na Grande Área dos Cursos de Administração Pública, de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo.



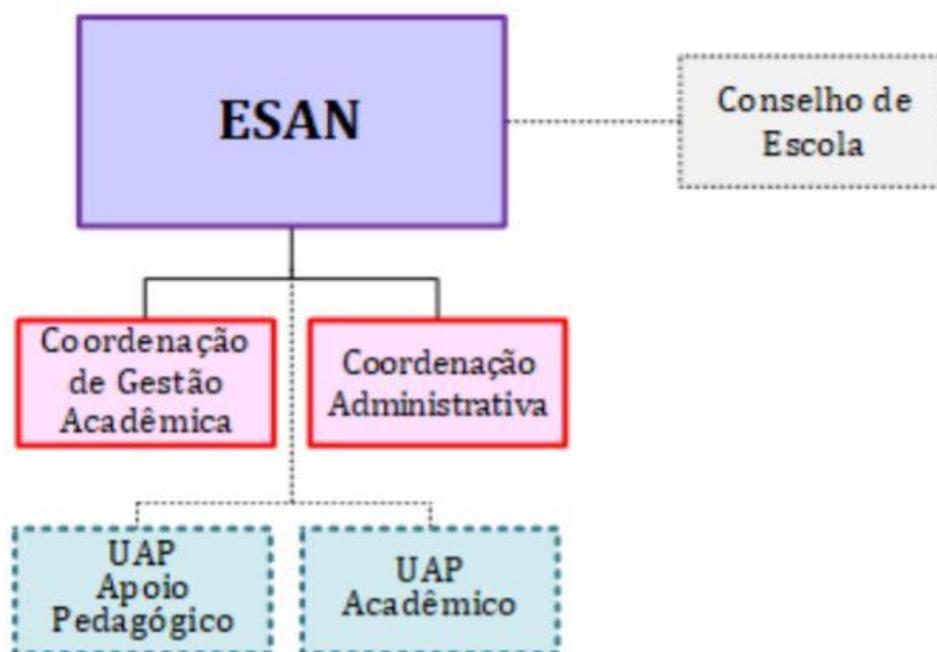
2. GESTÃO DA ESAN

Este eixo tem como objetivo demonstrar a composição da estrutura organizacional da infraestrutura física, dos recursos humanos e dos créditos orçamentários, que estão à disposição da UAS, tópicos norteadores do planejamento, do gerenciamento, da execução e do acompanhamento das atividades realizadas na UAS, para propiciar o desenvolvimento qualificado do ensino, da pesquisa, da extensão e de inovação.

2.1 - ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

A estrutura organizacional da Esan está, atualmente, representada graficamente, através do seu organograma, conforme se vê, na Figura 1.

Figura 1 – Organograma da Escola de Administração e Negócios (Esan/UFMS)



Fonte: UFMS, 2021.

Como se vê na Figura 1, a Esan é composta por: o Conselho de Escola; pela direção; por todos os coordenadores de cursos de graduação e de pós-graduação; por um representante dos servidores técnicos administrativos em educação; por um representante de docentes; pela Coordenação Administrativa (COAD); pela Coordenação de Gestão Acadêmica (COAC); por um representante discente da graduação; por um representante discente da pós-graduação.

O mandato do ocupante da função da direção é de 4 anos e o mandato do ocupante da função de coordenação de cursos de graduação é de 2 anos, tal como o mandato do representante docente, e o mandato do ocupante da função da coordenação de cursos de pós-graduação é de 3 anos. Já o mandato de cada representante discente é de 1 ano. Todos esses titulares só podem ser reconduzidos às citadas funções para um mandato.



2.1.1 - QUADRO DE FUNÇÕES

Tabela 1 – Categorização das gratificações das funções administrativas

Tipo da função	Total
CD-3	1
FG-1	2
FCC	7

Fonte: Proplan, (2021).

Vale aqui esclarecer a distribuição da quantificação das remunerações das funções administrativas assumidas pelos servidores (docentes e técnicos administrativos em educação), tais como apresentadas na Tabela 1, à frente das gestões administrativas e pedagógicas. As atribuições específicas de cada gestão está amplamente disciplina no Regulamento e no Estatuto da UFMS, ambos disponibilizados na página eletrônica oficial.

2.1.2 - DETALHAMENTO DAS FUNÇÕES

Quadro 1 – Detalhamento das distribuições das gratificações das funções administrativas

Unidades/Função	CD/FG
Direção	CD-3
Coordenação Administrativa	FG-1
Coordenação de Gestão Acadêmica	FG-1

Fonte: Proplan (2021).

Como se vê no Quadro 1, as atividades administrativas desenvolvidas, no âmbito da Esan, são remuneradas de acordo com as normas da Administração Central, que respeitam a especificidade e à complexidade das atividades administrativas e dos riscos que inerentes aos processos decisórios envolvidos.

2.1.3 - DETALHAMENTO DAS FUNÇÕES ACADÊMICAS

Quadro 2 – Detalhamento das distribuições das gratificações das funções acadêmicas

Coordenações de Cursos de Graduação	Tipos
Administração	FCC
Ciências Contábeis	FCC
Ciências Econômicas	FCC
Turismo	FCC
Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais	FCC
Coordenações de Cursos de Pós-graduação	
Mestrado/Doutorado em Administração	FCC
Mestrado em Ciências Contábeis	FCC

Fonte: Proplan (2021).

Tal como posto, o Quadro 2 detalha as remunerações pagas aos servidores (especialmente, aos servidores docentes), por eles assumirem as funções acadêmicas. Assim, as remunerações estão divididas: 5 para as Coordenações de Cursos de Graduação



(Administração, Turismo, Contábeis, Economia e Curso Superior em Tecnologia de Processos Gerenciais) e 2 para as Coordenações dos Programas de Pós-Graduação (Mestrado e Doutorado em Administração e Ciências Contábeis).

O docente que ocupa a Presidência da Comissão Acadêmica Local de Curso (CALC), é institucionalizado por normas internas que o qualifica para a gestão do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional. Por normativas do Ministério da Economia, não o é disponibilizado uma FCC. Contudo, busca-se o reconhecimento da dedicação do servidor docente, mediante remuneração, via Projetos de Desenvolvimento Institucional (PDI), ou quaisquer outros projetos e iniciativas institucionais que o possam gratificá-lo.

Por sua vez, as atividades de Coordenações dos Cursos de Graduação em Administração Pública e dos Cursos de Especializações em Gestão Pública, Gestão Pública Municipal e Gestão em Saúde, aqui não se deu destaque, uma vez que esses servidores são remunerados, através de Bolsas específicas do PNAP/MEC.

2.2 - INFRAESTRUTURA FÍSICA

A Esan está localizada na Avenida Filinto Muller, nº 1555, Bairro Vila Ipiranga, Cidade Universitária, ocupando uma área total 3.600,30 m², distribuídos conforme instalações, a seguir:

Tabela 2 – Distribuição espacial da área física da Esan

Blocos/Unidades	Área Terreno	Área construída em m ²
Unidade 10		1.684,39
Unidade 10 – A		1.254,94
Unidade 10- B		660,97
Total		3.600,30

Fonte: Esan, 2021.

Como se vê na Tabela 2, todas as atividades administrativas e acadêmicas da Esan ocupam uma área construída de 3.600,30 m², considerada ainda insuficiente, quando se projeta a ampliação horizontal e/ou vertical das atividades acadêmicas.

2.2.1 - DETALHAMENTO DA INFRAESTRUTURA

Tabela 3 – Detalhamento espacial complementar da área de infraestrutura da Esan

Outros dados de infraestrutura	Quantidade
Laboratórios de Informática	1
Salas de aula	15
Salas administrativas	6
Gabinetes professores	21 (Salas Compartilhadas)
Salas vídeo conferência	1
Auditórios	1
Banheiros comuns para o alunos	6
Banheiros de uso exclusivo dos servidores (docentes e técnicos)	2



Copas	2
Observatórios de Turismo	1
Salas de Estudo	3
Centro Acadêmico	1
Empresa Júnior	1

Fonte: Esan, 2021.

A Tabela 3 revela o detalhamento espacial das áreas que integram a atual infraestrutura da Esan, com solicitação de revitalização, neste ano, conforme estudos da Comissão Setorial de Infraestrutura, que aprovou, recentemente, uma realocação física dos servidores lotados na Esan. Percebe-se, facilmente, da necessidade de novos espaços físicos para o fiel atendimento das propostas da Esan, no futuro bem próximo.

2.3 - RECURSOS HUMANOS

2.3.1 - PERFIL DO CORPO TÉCNICO ADMINISTRATIVO

O corpo técnico administrativo da Esan está, atualmente, composto pelos seguintes servidores:

Tabela 4 – Perfil do corpo técnico lotado na Esan

TÉCNICOS						
Carga horária	A	B	C	D	E	Total
20 Horas	-	-	-	-	-	-
24 Horas	-	-	-	-	-	-
25 Horas	-	-	-	-	-	-
30 Horas	-	-	-	-	-	-
40 Horas	-	-	3	8	2	13
Total	-	-	3	8	2	13

Fonte: Progep, 2021.

Tal como é possível observar na Tabela 4, atualmente, o corpo técnico administrativo lotado na Esan é composto por 13 Técnicos Administrativos em Educação (TAE), sendo que 11 estão em exercício diário e 1 foi cedido, formalmente, para o Governo do Estado de Mato Grosso do Sul, assumindo a função de Diretor Adjunto da Secretaria de Planejamento do Estado de Mato Grosso do Sul e a outra servidora, atualmente, cedida para a Controladoria Geral da União (CGU), lotada no escritório da cidade de Campo Grande (MS).

Quadro 3 – Relação dos técnicos administrativos, lotados na Esan

Nome	Setor
Camila Solera dos Santos	Cedida à CGU
Cibelle Renata Caimar Olarte	Secretaria de Pós-Graduação
Cibelly da Cruz Urias	Secretaria de Pós-Graduação
Danilo Trevisan da Silva Marroni	Coad



Eliane Cristina Brunhera	Unidade de Apoio Acadêmico
Gislaine Maria dos Santos Cordeiro	Unidade de Apoio Acadêmico
Gismayra dos Santos Oliveira	Unidade de Apoio Acadêmico
Jailson Fragas Garcia	Coad
Jenifer Serra Lino	Secretaria de Pós-Graduação
Luciana Lopes Ferreira Correa	Gabinete da Direção
Ricardo José Senna	Cedido
Rose Aparecida Botelho Rodrigues Acácio	Secac
Wellington Matias Salomoni Mansano	Coac

Fonte: Progep, 2021.

2.3.2 - PERFIL DO CORPO DOCENTE

Para desenvolver suas atividades acadêmicas, administrativas e de apoio, a Esan conta, atualmente, com 50 servidores docentes, formalmente locados na Unidade, conforme demonstra o Quadro 4. Desse total, formalmente: 3 estão cedidos; 2 estão em licença sem remuneração; 1 com licença para capacitação, nível Doutorado; 1 com licença de acompanhamento de cônjuge, em trâmite judicial; e 1 que apresentou o pedido de exoneração, cuja vaga já foi solicitada para a convocação da candidata, que ocupa a 3ª ordem da lista de espera do último concurso público, com vaga destinada ao eixo de Ciências Contábeis.

Tal situação contabiliza-se 42 docentes, atualmente, em exercícios (sendo que 2 docentes ocupam cargo de diretoria na administração central da UFMS). Há de se lembrar, que os servidores cedidos, por força de lei, não dão direito à Unidade de requerer vagas para professores substitutos. Os docentes que obtêm licença para capacitação, a legislação também não permite que a Unidade venha requerer vagas de professores substitutos.

Quadro 4 – Relação dos docentes, lotados na Esan

Nome	Atividade
Adriane Angélica Farias Santos Lopes de Queiroz	Em exercício (G/PG)
Adriano Marcos Rodrigues Figueiredo	Em exercício (G/PG)
Adriano Viana Bednaski	Licenciado Sem Remuneração
Alessandro Gustavo Souza Arruda	Em exercício (Função de Diretoria na Administração Central da UFMS) (G/PG)
Ana Denise Ribeiro Mendonça Maldonado	Em exercício (Participa do Curso de Capacitação/nível Doutorado) (G)
Camila Moreira Almeida de Miranda	Em exercício (G)
Carlos Roberto Gabriani	Em exercício (G)
Caroline Foschaches de Oliveira Quevedo	Em exercício (G)
Caroline Pauletto Spanhol	Em exercício (Função de Diretoria na Administração Central da UFMS) (P/GP)
Christiane Marques Pitaluga	Licenciada Curso de Capacitação/ nível Doutorado
Cícero Antonio de Oliveira Tredezini	Em exercício (G)
Claudio César da Silva	Cedido ao Hospital Universitário
Denise Barros de Azevedo	Em exercício (G/PG)
Élcio Gustavo Benini	Em exercício (G/PG)



Elisabeth de Oliveira Vendramin	Em exercício (G/PG)
Emanoel Marcos Lima	Em exercício (G/PG)
Erick Pusch Wilke	Em exercício (G)
Fernanda Kreuzberg	Pedido de exoneração/Aguardando convocação da 3ª candidata da Lista de Espera (G)
Filipe Quevedo Pires de Oliveira e Silva	Em exercício (G/PG)
Geraldino Carneiro de Araújo	Em exercício (G/PG)
Guilherme Garcia Velasquez	Em exercício (G)
Ido Luiz Michels	Cedido ao Congresso Nacional
Jeovan de Carvalho Figueiredo	Em exercício (G/PG)
Jorge Luis Sanchez Arevalo	Em exercício (G/PG)
José Aparecido Moura Aranha	Em exercício (G)
José Carlos de Jesus Lopes	Em exercício (G/PG)
Leandro Sauer	Em exercício (G/PG)
Leonardo Francisco Figueiredo Neto	Em exercício (G/PG)
Lilian da Silva Paiva	Em exercício (G)
Luciana Correa Diettrich	Em exercício (G)
Luciane Cristina Carvalho	Em exercício (G)
Luiz Miguel Renda dos Santos	Em exercício (G/PG)
Marcelo Ribeiro Silva	Em exercício (G/PG)
Marcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo	Em exercício (G/PG)
Marcielle Anzilago	Em exercício (G/PG)
Marcos Valente	Licença para acompanhamento de Cônjuge à UFSC (Aguardando decisão judicial)
Marly Fonseca Nunes	Em exercício (G)
Matheus Wemerson Gomes Pereira	Em exercício (G/PG)
Mayra Batista Bitencourt Fagundes	Licenciada Sem Remuneração
Milton Augusto Pasquotto Mariani	Em exercício (G/PG)
Noslin de Paula Almeida	Em exercício (G)
Patrícia Campeão	Em exercício (G/PG)
Priscila Varges da Silva	Em exercício (G)
Renato Luiz Sproesser	Em exercício (G/PG)
Ricardo José dos Santos	Em exercício (G)
Robert Armando Espejo	Em exercício (G)
Rosamaria Cox Moura Leite Padgett	Em exercício (G/PG)
Sílvia Morales de Queiroz Caleman	Em exercício (G/PG)
Thelma Lucchese Cheung	Cedida ao MAPA
Wladimir Machado Teixeira	Em exercício (G)

Fonte: Progep, 2021.

Legenda: Participação em Cursos de Graduação (G); e de Pós-graduação em Stricto Sensu (PG).

Ademais, docentes que queiram pleitear Estágio de Pós-Doutorado, da mesma forma, não dará direito à Unidade de requisitar vagas de professores substitutos. Casos em que estão em trâmite judicial, também não dão direito à Unidade em requerer vagas de professor substituto, devendo, portanto, aguardar a decisão do Judiciário. Da mesma forma, não é concedida à Unidade, a reposição de vagas para aqueles servidores docentes que são convidados



para ocupar funções na administração central da UFMS ou mesmo àquele servidor que assume a função de Direção da Unidade.

2.3.2.1 - DOCENTES EFETIVOS

Tabela 5 – Perfil do corpo docente lotado na Esan

Carga horária	A/ADJ A	A/ASSIST A	A/AUX	B/ASSIST	C/ADJ	D/ASSOC	E/TIT	Total
20 Horas	-	-	-	-	-	-	-	-
40 Horas	-	-	-	-	-	-	-	-
DE	3	-	-	-	23	17	7	50
Total	3	-	-	-	23	17	7	50

Fonte: Progep, 2021.

Legenda: **A/ADJ A** (classe A /Adjunto A); **A/ASSIST A** (Classe A /Assistente A); **A/AUX** (Classe A/ Auxiliar); **B/ASSIST** (classe B/ Assistente); **C/ADJ** (Classe C/ Adjunto); **D/ASSOC** (Classe D/ Associado); **E/TIT** (Classe E/ Titular), denominação conforme Lei nº 12.772/2012.

Faz-se necessário esclarecer melhor a quantidade e a situação do corpo docente, atualmente, lotado na Esan, tal como expõe, de forma sintética, a Tabela 5, que corresponde ao Quadro 4 anterior. Nela, verifica-se que dos 50 docentes descritos, 42 estão em pleno exercício, sendo que desses 25 (aproximadamente 60%) participam dos cursos de graduação e de pós-graduação e o restante 17 docentes (aproximadamente 40%) participa apenas dos cursos de graduação. A maioria do corpo docente tem cadastrado no SIGPROJ/UFMS, projetos de pesquisas, de extensão e de ensino, além dos Projetos de Iniciação Científica (PIBIC).

2.3.2.2 – PROFESSORES SUBSTITUTOS

Tabela 6 – Perfil dos professores substitutos, admitidos, temporariamente, para a Esan

Carga horária	A/Adjunto A	A/Assistente A	A/Auxiliar	TOTAL
20 Horas	-	-	-	-
40 Horas	-	-	-	-
Total	-	-	-	-

Fonte: Sistema de pessoal, 2021.

Conforme descreve a Tabela 6, a Esan não tem à sua disposição, atualmente, qualquer vaga preenchida por professor substituto, no sentido de repor as vagas decididas ou mesmo licenciadas com ou sem remuneração.

2.4 - GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA

A sustentabilidade financeira da Esan segue a mesma sistemática adotada pelo Governo Federal, no que diz respeito ao financiamento das Instituições de Ensino Superior (IES), ou seja, compreende as seguintes fontes de financiamento para o desenvolvimento de suas atividades: recursos provenientes do tesouro nacional; de arrecadação própria e os de convênios.

A programação de recursos para pagamento de pessoal, precatórios e encargos sociais é



de responsabilidade do Governo Federal e a execução está centralizada na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP).

Os recursos destinados a custear as despesas discricionárias denominadas genericamente de Outros Custeio e Capital (OCC), que incorporam os programas, projetos e as atividades, seguem um conjunto de critérios técnicos que tem como base a produtividade, o tamanho e os indicadores de desempenho. A destinação de crédito para a UAS é feita de forma centralizada ou descentralizada, como pode-se observar:

Os créditos orçamentários destinados a UAS para atender os contratos contínuos estão centralizados na UFMS, nas respectivas Pró-Reitorias competentes. No link <https://proplan.ufms.br/execucao-orcamentaria/ano-2018/distribuicao-contratos/> pode-se observar os grupos de despesas contemplados, conforme se observa na Figura 2, a seguir:

Figura 2 - Demonstrativo de despesas em contratos contínuos de 2018.



Fonte: UFMS, 2018.

Os créditos orçamentários destinados atender as despesas com revitalização de laboratórios; custeio, investimento e revitalização da infraestrutura física são descentralizados para a UAS solicitar a execução conforme priorização por ela definidas e o montante a ser rateado considera um conjunto critérios técnicos mensurados através de indicadores quantitativos e qualitativos dispostos em matrizes de distribuição, os quais estão alinhados ao PDI-UFMS e o conjunto de metas.

O montante de créditos orçamentários utiliza um sistema de rateio que considera a meritocracia e o desempenho de cada unidade. No link <https://proplan.ufms.br/execucao-orcamentaria/ano-2018/distribuicao-matriz/> encontra-se a legislação, a distribuição de recursos e a execução, conforme se observa, na Figura 3:



Figura 3 - Demonstrativo da distribuição dos recursos de 2018.

Distribuição dos Recursos de 2021

Matriz OCC

Matriz	Legislação	Distribuição	Execução
Custeio	Abrir	Abrir	Abrir
Investimento	Abrir	-	-
Revitalização de Laboratórios de Graduação	Abrir	-	-
Revitalização da Infraestrutura Física	Abrir	-	-

Fonte: UFMS, 2021.

De acordo com as normas internas da UFMS, as UAS podem obter créditos orçamentários, através da captação de recursos próprios provenientes da prestação de serviços diretos, cessão de espaços físicos, valor das inscrições no oferecimento de cursos de pós-graduações; cursos de extensões e outros. Outra fonte de financiamento da UAS é a participação de seus docentes, em Editais de ensino, pesquisa e extensão e inovação, lançados pelas agências de fomento e/ou pela própria UFMS.

Por fim, a possibilidade de viabilizar convênios e parcerias com entidades públicas e contratos com empresas privadas, além de participar de projetos para a descentralização de créditos através de TED junto ao Governo Federal.

2.4.1 - MATRIZES ORÇAMENTÁRIAS OUTROS CUSTEIO E CAPITAL – OCC

Tabela 7 – Matriz Orçamentária OCC, para 2021.

Matriz OCC	Total Orçamentário (R\$)
Revitalização de Laboratórios	0
Custeio	122.871,37
Investimento	0
Total	122.871,37

Fonte: PROPLAN/2021.

O montante de recursos financeiros, apontados na Tabela 7, nem sempre é suficiente para financiar a demanda total necessária às atividades desenvolvidas, principalmente, quando se trata de aquisição de bens duráveis e investimentos em equipamentos eletro-eletrônicos. Os servidores envolvidos com a administração geral e financeira da Esan reclamam que o montante destinado aos gastos com investimentos poderia ser o inverso do montante direcionado ao financiamento do custeio.



Decidiu-se, no âmbito da Esan, através da aprovação do Conselho da Unidade, que do total dos recursos financeiros destinados a passagens e diárias, sejam rateados na seguinte forma: a) 50% direcionado ao financiamento dos gastos de representação, por parte da direção, bem como de ajuda financeira complementar às possíveis solicitações de docentes ou dos técnicos administrativos em educação; e b) os 50% restante rateado entre os Colegiados de Cursos dos Cursos de Graduação. Assim, caberá a cada Colegiado de Curso decidir e aprovar quais demandas poderão ser atendidas.

3. ORGANIZAÇÃO ACADÊMICA

3.1 - PLANEJAMENTO ACADÊMICO DA UAS

Como se sabe, as políticas definidas no Projeto Pedagógico de Curso, no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e em outras normas internas da UFMS tornam-se as bases para a elaboração do processo de planejamento da Esan, para os anos letivos.

Quadro 5 – Etapas do processo de planejamento das atividades acadêmicas.

Itens	Responsável	Processo
Análise periódico do Projeto Pedagógico de Curso dos Cursos de Graduação e de Pós-graduação; Flexibilização da Matriz Curricular; e Atualização dos Ementários das disciplinas	Direção da Esan; NDE; Colegiado de Curso; COAC; Conselho da ESAN; e PROGRAD	A Direção emitirá um ato administrativo instruindo os membros dos Núcleos Docentes Estruturantes (NDE) a reunirem-se, periodicamente, para analisar e discutir sobre a necessidade ou não de uma alteração ou quaisquer tipos de ajustes no Projeto Pedagógico de Curso (PPC), ou ainda na possibilidade de uma flexibilização da Matriz Curricular, bem como a atualização dos Ementários das disciplinas, quer sejam dos Cursos de Graduação, quer sejam dos de Pós-Graduação. A tomada de decisão em relação a uma revisão do Projeto Pedagógico do Curso (PPC), bem de uma proposta de atualização da Matriz Curricular do Curso, acontecerá em reuniões dialógicas entre os membros do NDE. Em seguida, a decisão tomada será encaminhada para o Presidente do Colegiado de Curso dar a sua ciência e possíveis propostas de ajustes. Em seguida, o Presidente do Colegiado de Curso encaminhará a proposta para o Presidente da COAC. Uma vez obtido o consenso entre os Presidentes dos Colegiados de Curso e da COAC, encaminhar-se-á o documento para a obtenção do parecer favorável final do Conselho da Esan. Uma vez aprovado pelo Conselho da Esan, a COAC providenciará o encaminhamento do processo para a PROGRAD, que precisará dar prosseguimento administrativo às instâncias superiores. Caberá à Direção, com o apoio da COAC, o acompanhamento do processo administrativo, junto a PROGRAD, em andamento.
Estudo para criação de novos Cursos de Graduação (APCN)	Direção da Esan; Comissão Especial; COAC; Conselho da Esan; e	Será criada, pela direção da Esan, através de um Ato Administrativo, uma Comissão Especial, que passará a ter a atribuição de elaborar uma Análise de Projeto de Curso Novo (APCN), que após o seu término, será encaminhada à COAC, a fim de se obter o seu parecer. Havendo o parecer favorável da COAC, a APCN será encaminhada para a direção e, havendo o mesmo parecer, o documento será direcionado para análise e parecer final do Conselho da Esan.



	PROGRAD	Uma vez aprovada a APCN, pelo Conselho da Esan, seguir-se-á os trâmites disciplinares e legais para a PROGRAD, no sentido da mesma dar prosseguimento, dentro das normativas tratadas. Caberá à Direção, com o apoio da COAC, o acompanhamento do processo administrativo, junto a PROGRAD, em andamento.
Estudo para criação de novos Cursos de Pós-graduação (APCN)	Direção da Esan; Comissão Especial; Comissão Permanente de Pesquisa e de Pós-Graduação COAC; Conselho da Esan; e PROPP	Será criada, pela direção da Esan, através de um Ato Administrativo, uma Comissão Especial, que passará a ter a atribuição de elaborar uma Análise de Projeto de Curso Novo (APCN). Uma vez terminada a elaboração da APCN, o Presidente da Comissão Especial encaminhará à Comissão Permanente de Pesquisa e de Pós-Graduação, para se obter o parecer. **Não havendo o parecer favorável da Comissão Permanente, deverá o mesmo Presidente devolver à Comissão Especial a cópia da APCN, descrevendo os pontos frágeis que ocasionaram o parecer desfavorável, bem como instruir os membros da Comissão Especial como elaborar uma APCN, com menor risco de reprovação, nas instâncias superiores. Havendo o parecer favorável da Comissão Permanente, o mesmo Presidente deverá encaminhar para a análise do Presidente da COAC, a cópia original da APCN. Estando pacificadas essas concordâncias, o Presidente da COAC encaminhará para a direção e havendo o mesmo parecer, o documento será encaminhado para análise e parecer final do Conselho da Esan. Uma vez aprovada a APCN, pelo Conselho da Esan, seguir-se-á o documento para a PROPP, respeitando os trâmites disciplinares e legais, que ficará responsável pelo encaminhamento da APCN às instâncias superiores responsáveis. Caberá à direção, com o apoio da COAC, o acompanhamento do processo administrativo, junto a PROPP, em andamento.
Ofertas de disciplinas para os Cursos de Graduação e de Pós-graduação;	Coordenador de Curso; Colegiado de Curso; e COAC	Inicialmente, cada Coordenador de Curso analisará e apontará as disciplinas obrigatórias e complementares a serem ofertadas, anualmente, e buscará, de forma dialógica, o parecer favorável de cada Colegiado de Curso. Mediante do parecer favorável do Colegiado de Curso, a proposta será enviada para a COAC, no sentido que a mesma analise, avalie, providencie e aponte, de forma integrada, os docentes para ministrar, inicialmente, as disciplinas obrigatórias e em seguida as complementares. **Para os Cursos de Pós-Graduação, existem normativas específicas para contratação ou convite para participação de pesquisadores junto aos Programas. É filosofia da Esan contratar professores voluntários, em últimos casos, ou em oportunidades que enalteçam a qualidade e diferenciação dos cursos, convidando, excepcionalmente, profissionais e/ou de notório saber sobre determinados temas ou objetos de estudos.
(Re)distribuição de carga horária;	COAC; Direção da Esan; Conselho da Esan; PROGRAD/PROPP	A COAC fará a indicação dos docentes, preferencialmente, respeitando as competências dos mesmos sinalizados, no Mapa de Competências da Esan, esta última aprovada pelo Conselho da Unidade. **De acordo com as normas da UFMS, é atribuição exclusiva da COAC, ouvido a Coordenação de Curso, fazer a fiel (re)distribuição de encargos docentes, à luz dos dispositivos legais da União e dos normativos internos. Havendo necessidade de novos docentes, a COAC encaminhará a solicitação de contratação de professores



		efetivos ou substitutos, já a descrição das disciplinas e com os perfis dos profissionais, à direção, que por sua vez, encaminhará o mesmo pleito, através de um ato administrativo, à PROGRAD. Caberá à direção, com o apoio da COAC, o acompanhamento do processo administrativo, junto à PROGRAD e, se for o caso, à PROPP, em andamento.
Adoção de novas tecnológicas para aprimorar as políticas pedagógicas;	NDE; Direção da Esan; e Conselho da Esan	A partir deste PDU, essas adoções serão colocadas em prática.
*Monitoramento dos indicadores da UAS;	NDE; Direção da Esan; e Conselho da Esan	A partir deste PDU, esses monitoramentos serão estabelecidos.
Auto avaliação setorial;	CSA; Direção da Esan; e Conselho da Esan	Será criada, pela direção da Esan, através de um ato administrativo, uma Comissão Permanente de Avaliação Setorial, que passará a ter a atribuição de elaborar, aplicar e finalizar a Auto Avaliação Setorial. Periodicamente, esta avaliação será realizada, mediante provocação das normativas internas ou mesmo se a direção da Esan assim entender oportuna. Em seguida, uma vez aplicada a Auto avaliação, seus resultados serão analisados e serão propostos Planos de Ações de correções dos pontos fracos diagnosticados, bem como Planos de Ações para o fortalecimento dos pontos fortes. Estabelecidos esses Planos de Ações, tais procedimentos serão informados aos membros do Conselho da Esan.
Projetos de Pesquisa (com ou sem fomento interno ou externo);	Professor-Pesquisador; Comissão Permanente de Pesquisa e de Pós-Graduação; Direção da Esan; e PROPP	Uma vez definida, preferencialmente, as Linhas de Pesquisa, derivadas das Áreas de Concentração estabelecidas, pelos Programas de Pós-Graduação da Esan (PPG/Esan), o Professor-pesquisador precisará submeter ao SIGPROJ-UFMS, a proposta de pesquisa. Uma vez submetida no SIGPROJ-UFMS deverá o Professor Coordenador encaminhar uma cópia para o Presidente da Comissão Permanente de Pesquisa e de Pós-Graduação da Esan, para se obter o devido parecer. **Não havendo o parecer favorável da Comissão Permanente, deverá o mesmo Presidente devolver ao Professor Coordenador, a cópia da proposta, descrevendo os pontos frágeis que ocasionaram o parecer desfavorável, bem como instruir o docente a elaborar uma melhor proposta, com menor risco de reprovação, nas instâncias superiores. Havendo o parecer favorável da Comissão Permanente, o mesmo Presidente deverá encaminhar para a Secretaria do Conselho da Usan, a cópia original do Projeto de Pesquisa, a fim se ser providenciado uma Resolução <i>ad referendum</i> . De posse do número da Resolução <i>ad referendum</i> , caberá ao Diretor da Unidade, aprovar e liberar a aprovação pela Unidade Geral. A aprovação e a liberação definitiva do Projeto de Pesquisa ficarão sob a responsabilidade da PROPP. Deverá o Coordenador da proposta acatar as normas da PROPP, bem como dar fiel cumprimento, dentro dos prazos estabelecidos, o que se propõe. **Para o Projeto já aprovado, com fomento externo, o Professor-Pesquisador precisará apenas informar a Comissão



		<p>Permanente sobre a existência deste, sem, no entanto, solicitar-lhe o parecer, uma vez que tal proposta já foi analisada, julgada e aprovada por consultores externos. Sendo assim, caberá o Presidente da Comissão Setorial solicitar à Assessoria do Conselho, as providências administrativas necessárias para o bom encaminhamento da proposta.</p>
<p>Projetos de Extensão (com ou sem fomento, interno ou externo);</p>	<p>Professor- Pesquisador- Extensionista;</p> <p>Comissão Setorial de Extensão;</p> <p>Direção da Esan; e</p> <p>PROECE</p>	<p>Uma vez definida as ações de extensões derivadas dos Projetos de Pesquisas cadastrados no SIGPROJ-UFMS, aprovadas e liberadas pela PROPP, o Professor-Pesquisador-Extensionista precisará submeter ao SIGPROJ-UFMS, a proposta da Ação de Extensão. Uma vez submetida no SIGPROJ-UFMS, deverá o Professor Coordenador encaminhar uma cópia da Ação de Extensão para o Presidente da Comissão Setorial de Extensão da Esan, para se obter o devido parecer.</p> <p>**Não havendo o parecer favorável da Comissão Setorial, deverá o mesmo Presidente devolver ao Professor Coordenador, a cópia da proposta, descrevendo os pontos frágeis que ocasionaram o parecer desfavorável, bem como instruir o docente coordenador a elaborar uma melhor proposta, com menor risco de reprovação, nas instâncias superiores.</p> <p>Havendo o parecer favorável da Comissão Setorial, o mesmo Presidente deverá encaminhar para a Secretaria do Conselho, a cópia original da Ação de Extensão, a fim de ser providenciado uma Resolução <i>ad referendum</i>.</p> <p>De posse do número da Resolução <i>ad referendum</i>, caberá ao Diretor da Unidade, aprovar e liberar a aprovação pela Unidade Geral. A aprovação e a liberação definitiva da Ação de Extensão ficarão sob a responsabilidade da PROECE. Deverá o Coordenador da Ação de Extensão acatar as normas da PROECE, bem como dar fiel cumprimento, dentro dos prazos estabelecidos, o que se propõe.</p> <p>**Para a Ação de Extensão já aprovada, com fomento externo o Professor Coordenador precisará apenas informar a Comissão Setorial sobre a existência deste, sem, no entanto, solicitar-lhe o parecer, uma vez que tal proposta já foi analisada, julgada e aprovada por consultores externos. Sendo assim, caberá o Presidente da Comissão Setorial solicitar à Assessoria do Conselho, as providências administrativas necessárias, para o bom encaminhamento da Ação.</p>
<p>Inserção com a comunidade</p>	<p>Reitoria da UFMS; PROECE; PREAE; Direção da Esan; Colegiados de Cursos de Cursos de Graduação e de Pós-Graduação; Centros Estudantis da Esan; Empresas Juniores; Comissões das Atléticas Estudantis; Comissão Setorial de Extensão; Técnica de Assuntos Educacionais (TAE); Demais Divisões da</p>	<p>A partir deste PDU, essas adoções serão colocadas em prática.</p>



	UFMS; e Demais partes interessadas (Stakeholders).	
--	----------------------------------------------------	--

Fonte: Direção da Esan, 2021.

3.2 - CURSOS PRESENCIAIS OFERTADOS VAGAS E ALUNOS

A Esan oferece os seguintes cursos de Graduação e de Pós-Graduação, conforme as Tabelas 8, 9, 10 e 11, que também mostram alguns indicadores, a seguir:

3.2.1 – Cursos de Graduação Presenciais (Censo 2020):

Tabela 8 – Indicadores dos Cursos de Graduação, 2020.

Curso	CPC	Vagas	Ingr.	Matr.	Evas.	Diplo.	Taxa de Sucesso	AL. Eq. Censo
Administração	4	120	120	547	18	71	59%	401,8
Ciências Contábeis	3	60	62	286	15	47	75%	296,7
Ciências Econômicas	4	60	60	242	32	24	40%	143,5
Processos Gerenciais	4	60	59	140	20	28	47%	285,2
Turismo	4	40	39	155	14	18	46%	140,5
Total/Média	3,8	340	340	1370	99	188	55%	1267,8

Fonte: Censo 2020.

Legenda: **INGR.** (ingressantes); **MATR.** (matriculados); **EVAS.** (evasão); **DIPL** (diplomados); **AL. EQ. CENSO** (aluno equivalente).

3.2.2 – Cursos de Graduação Presenciais (Censo 2021):

Tabela 9 – Indicadores dos Cursos de Graduação, 2021.

Curso	CPC	Vagas	Ingr.	Matr.	Eva.	Diplo.
Administração	4	120	124	540	15	31
Ciências Contábeis	3	60	63	273	16	15
Ciências Econômicas	4	60	54	241	13	3
Processos Gerenciais	4	60	59	153	9	6
Turismo	4	40	41	156	6	10
Total/Média	3,8	340	348	1363	59	65

Fonte: Esan 2021.

Legenda: **INGR.** (ingressantes); **MATR.** (matriculados); **EVAS.** (evasão); **DIPL** (diplomados)

Fonte SISCAD, 2020 e 2021 (ainda provisórios).

3.2.3 – Cursos de Pós-Graduação Presenciais (Censo 2020):

Tabela 10 – Indicadores dos Cursos de Pós-Graduação, 2020.

Curso	Conceito	Vagas	Ingr.	Matr.	Evas.	Diplo.	Taxa de Sucesso	AL. Eq. Sigpos
Administração – Mestrado	4	20	9	28	6	6	66%	12



Administração – Doutorado	4	13	10	45	1	5	50%	42
Administração Pública em Rede	3	0	0	20	2	1	0%	2
Ciências Contábeis	3	16	8	28	6	12	150%	29
Total/Média	3,5	49	27	121	15	24	88%	

Fonte: SIGPOS 2021, Censo 2021.

Legenda: **INGR.** (ingressantes); **MATR.** (matriculados); **EVAS.** (evasão); **DIPL** (diplomados); **AL. EQ.** SIGPOS (aluno equivalente).

3.2.4 – Cursos de Pós-Graduação Presenciais (Censo 2021/parcial):

Tabela 11 – Indicadores dos Cursos de Pós-Graduação, em 2021.

Curso	Conceito	Vagas	Ingr.	Matr.	Evas.	Diplo.
Administração – Mestrado	4	20	9	27	0	7
Administração – Doutorado	4	13	5	43	0	2
Administração Pública em Rede	3	35	35	52	4	3
Ciências Contábeis	3	16	16	30	2	2
Total/Média	3,5	84	65	152	6	14

Fonte: SIGPOS 2021, Censo 2021.

Legenda: **INGR.** (ingressantes); **MATR.** (matriculados); **EVAS.** (evasão); **DIPL** (diplomados)

3.2.5 - PROJETOS EM ANDAMENTO NA ESAN

Tabela 12 – Projetos de Pesquisa e de Extensão, em vigência na Esan.

Projetos	Com fomento	Sem fomento	Total
Pesquisa	6	22	28
Extensão	1	8	9
Outros	-	-	-
Total	7	30	37

Fonte: Proece, 2021; Propp, 2021.

Conforme pode-se observar na Tabela 12, dos 42 docentes, em atividades semanais, já anunciados, 6 desenvolvem Projetos de Pesquisas, com fomento, e 22 sem fomento, totalizando assim 38 docentes, o que representa 87,5% do corpo docente, embora se reconheça que alguns docentes desenvolvem, ao mesmo tempo, mais de um Projeto de Pesquisa. Já com relação às Ações de Extensão, apenas 1 docente as desenvolve com fomento, sendo que 8 as praticam, sem o devido fomento. Com relação a outros tipos de projetos, a exemplo das ações de ensino, nenhum registro foi captado pelo levantamento feito.

4. POLÍTICAS DE ATENDIMENTO OS DISCENTES

O Plano Nacional de Assistência Estudantil (PNAES) tem como objetivo viabilizar a igualdade de oportunidades entre todos os estudantes e contribuir para a melhoria do desempenho acadêmico.



4.1 AÇÕES PARA SUPORTE À PERMANÊNCIA

- Auxílio permanência;
- Auxílio moradia;
- Bolsa permanência de apoio à atividade acadêmica;
- Auxílio creche;
- Auxílio para participação em eventos;
- Auxílio emergencial; e
- Atendimentos assistenciais.

4.2 APOIO PEDAGÓGICO AO DISCENTE

Quadro 6 – Forças direcionadas para o apoio ao corpo discente.

Itens	Responsável	Processo
Monitoria;	Coordenações de Cursos dos Cursos de Graduação; COAC; Direção da Esan; PROGRAD.	Por força do Edital a ser lançado pela PROGRAD, a Direção da ESAN constitui uma Comissão Especial, através de um Ato Administrativo, uma IS, dando atribuições a Comissão Especial para proceder todos os procedimentos administrativos que envolvem a Monitoria.
Tutoria;	EaD	
Estágio;	Comissão de Estágio (COE); e Direção da Esan.	Professor responsável/ Comissão de Estágio
Produção de material de apoio;	Docente; e Coordenador de Curso. PROGRAD;	Recesso academico
Acompanhamento da evasão e retenção;	Direção da Esan; Colegiado de Curso; e Técnica de Assuntos Estudantis	TAE/Direção
Programa de nivelamento;	Inexistente	Inexistente
Mobilidade;	Inexistente	Inexistente

Fonte: PROAES, 2021.

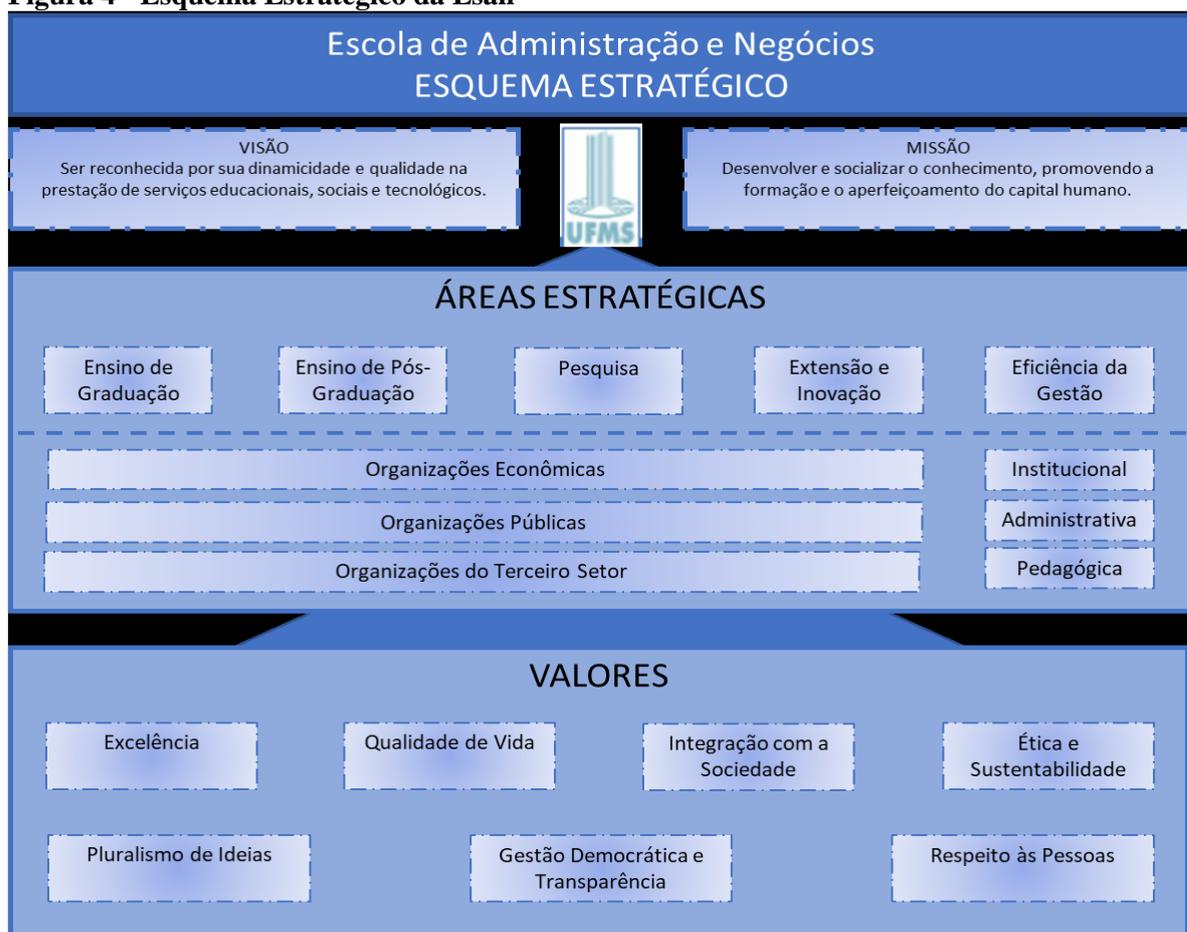
5. PLANEJAMENTO TÁTICO-OPERACIONAL

A ferramenta administrativa denominada de Planejamento Tático-Operacional se traduz em Planos de Gestão Organizacional com foco, no médio prazo, e com um pouco mais de detalhes que o Planejamento Estratégico, mais ainda se mantendo enxutos e com certa visão holística. Uma das principais diferenças do Planejamento Estratégico para o Planejamento Tático é que o primeiro é voltado para a organização com um todo, já o segundo é orientado às áreas ou Unidades subordinadas, ou seja, pode-se dizer que o Planejamento Tático é a decomposição do Planejamento Estratégico para cada Unidade, para cada área da UFMS.



O Planejamento Tático-Operacional da Esan foi construído com base nos objetivos concebidos no Esquema Estratégico da UFMS, que, por sua vez, reflete o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2020/2024. O Mapa Estratégico da UFMS apresenta a missão e a visão institucional, os eixos estruturantes, as áreas estratégicas, os objetivos estratégicos e o conjunto de metas que compõem o PDI 2020/2024, tal como visualizado na Figura 4, a seguir.

Figura 4 - Esquema Estratégico da Esan



Fonte: UFMS, 2018.

Com base nas diretrizes estratégicas da UFMS, a Unidade concebe a sua própria trajetória futura, considerando, sobretudo, os valores pelos quais refundará todo o contexto da sua atuação como entidade social e educadora.

5.1 MISSÃO

Conforme ensina a literatura, Missão é a declaração do propósito e do alcance da organização pública ou privada. No âmbito da Esan, refere-se ao papel que ela assume perante à sociedade, uma vez que significa a razão dela ser e existir. Desta forma, a ESAN define a sua missão como:

- ✓ **Ser reconhecida por sua dinamicidade e qualidade na prestação de serviços educacionais, sociais e tecnológicos.**



5.2 VISÃO

A Missão refere-se ao sonho almejado pela organização, quer seja pública ou privada. Refere-se àquilo que a organização deseja ser no futuro. Pode ser entendido como o quadro futuro que pretende alcançar dentro de uma perspectiva de prazo que ofereça o tempo para se chegar lá e conseguir os resultados desejados.

É expressa de forma sucinta e inspiradora, pois deve sensibilizar as pessoas que atuam na organização, assegurando a sua mobilização e alinhamento aos temas estratégicos. É responsável por nortear as convicções que direcionam sua trajetória para uma situação em que se deseja chegar num determinado período de tempo. Desta forma, a ESAN já definiu que a sua visão é:

- ✓ **Desenvolver e socializar o conhecimento, promovendo a formação e o aperfeiçoamento do capital humano.**

5.3 PRINCÍPIOS E VALORES

A literatura ensina que os Princípios Organizacionais são formados por um conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais que a organização, quer seja pública ou privada respeita e emprega e está acima das práticas cotidianas, na busca de ganhos de curto prazo. São os ideais que servem de orientação e inspiração para todos envolvidos na organização. São os atributos e as virtudes adotadas. Normalmente, os Valores surgem agregados à Missão, como uma simples relação ou de forma mais elaborada, como crenças ou políticas organizacionais.

Os Valores representam um conjunto de crenças essenciais ou princípios morais que informam as pessoas como devem reger os seus comportamentos na organização. Os Valores incidem nas convicções que fundamentam as escolhas por um modo de conduta tanto de um indivíduo quanto em uma organização. São guias ou critérios para os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas, que no exercício das suas responsabilidades, e na busca dos seus objetivos, estejam executando a Missão, na direção da Visão. Desta forma, a Esan tem como princípios:

- ✓ **Excelência:** Busca da melhoria contínua em nossas áreas estratégicas, firmando-se como um centro de excelência.
- ✓ **Qualidade de Vida:** Compromisso com o respeito, equidade, empatia e com o planejamento e execução das ações, de maneira a garantir a existência de equilíbrio entre as atividades profissionais e pessoais.
- ✓ **Integração com a Sociedade:** Busca constante por uma relação mais estreita com a sociedade, contribuindo para o seu desenvolvimento.
- ✓ **Ética e Sustentabilidade:** Orientação para a responsabilidade ética, social e ambiental, de maneira que todas as decisões e ações sejam respaldadas em princípios e valores éticos e de sustentabilidade.
- ✓ **Pluralismo de Ideias:** Compromisso em assegurar a liberdade, respeito e tolerância com a diversidade de convicções e vocações.
- ✓ **Gestão Democrática e Transparência:** Propiciar um ambiente que promova a participação da comunidade acadêmica nas decisões de forma transparente.



- ✓ **Respeito às Pessoas:** Valorização das pessoas e compromisso com o tratamento digno e igual para toda a comunidade, independentemente de cargo, função ou posição social.

5.4 ÁREAS ESTRATÉGICAS

Concebe-se aqui, áreas estratégicas como espaços de desenvolvimento de serviços públicos institucionalizados, reconhecidos de maior importância para que os objetivos sociais da Esan possam ser alcançados. As ações empreendidas, que precisam ser integradas entre todas as áreas, são baseadas na Missão, Visão, Princípios e Valores concebidos, assumidos declarados por todos os integrantes de servidores públicos, lotados na Esan.

Neste contexto, as áreas estratégicas da Esan são compostas, de forma integrada, pela Área Acadêmica e Científica, pela área administrativa e pelo público-alvo, sendo que cada uma está assim composta:

Área Acadêmica e Científica:

- ✓ Ensino de Graduação;
- ✓ Ensino de Pós-Graduação;
- ✓ Pesquisa;
- ✓ Extensão; e
- ✓ Inovação.

Área Administrativa:

- ✓ Eficiência da Gestão.

Público-alvo:

- ✓ As primeiras cinco áreas estratégicas visam atender as Organizações Econômicas, Públicas e as do Terceiro Setor;
- ✓ A quinta área estratégica se refere à gestão institucional da Esan, com participação e de co-responsabilidade desempenhada pela liberação dos atos do Conselho e executada e liderada pela Direção; Gestão Administrativa, desempenhada pela Direção e Coordenação Administrativa (COAD); e Gestão Pedagógica, desempenhada pela Coordenação de Gestão Acadêmica (COAC), pelos Órgãos Colegiados dos Cursos (de Graduação e de Pós-Graduação) apoiados pela Secretaria Acadêmica.

5.5 IDENTIDADE VISUAL

A Subcomissão recomendou que a identidade visual da Esan seja desenvolvida por uma empresa profissional ou por acadêmicos, com experiência na área.

5.6 AÇÕES, INDICADORES E METAS

Os indicadores permitem a avaliação do desempenho. A utilização dos indicadores no planejamento é primordial para tomada de decisões seguras e bem fundamentadas, baseadas em fatos, e não em suposições.



A meta é o índice de resultado que se espera alcançar. As metas têm como objetivo serem suficientes para assegurar a efetiva implementação do Plano de Gestão de uma organização, quer seja pública ou privada. A finalidade de cada meta é enunciada no detalhamento do indicador e expressa um propósito da organização. Pode-se também conceituar que a meta identifica um estado de futuro esperado em um determinado período.

Portanto uma meta deve conter: objetivo, valor e prazo. As metas devem ser: mensuráveis; desafiadoras; viáveis; relevantes; específicas; temporais e alcançáveis. As ações são os esforços empreendidos para possibilitar que o planejamento seja executado, através do alcance das metas dos indicadores e dos objetivos. Para tanto, os objetivos são desdobrados em ações e iniciativas.

5.7 IMPLEMENTAÇÃO, CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PDU 2018/2021

A gestão estratégica, as etapas da implementação, o controle e a avaliação serão realizadas pelo *staff* da Esan. Dentre os recursos humanos envolvidos destaca-se o Conselho da Unidade, Direção, Coordenação de Gestão Acadêmica (COAC), Coordenação Administrativa (COAD), Coordenações de Cursos dos Cursos de Graduação e de Pós-Graduação, Colegiados de Cursos dos Cursos de Graduação e de Pós-Graduação, Núcleos Docentes Estruturantes (NDE), Comissão de Ensino e Acompanhamento Discente, Comissão Setorial de Pesquisa e Pós-Graduação, Comissão Setorial de Extensão, Comissão Setorial de Estágio, Comissão Setorial de Infraestrutura, Comissão Setorial de Avaliação, Comissão de Avaliação Interna, Atléticas Estudantis da Esan, além do apoio das Pró-Reitorias envolvidas. O sucesso no alcance dos resultados será obtido, a partir da implementação das estratégias elencadas para cada métrica, seu monitoramento, avaliação e gestão de risco (Vide Anexo).

5.8 IMPLEMENTAÇÃO

As estratégias coerentes com a cultura organizacional, missão, visão e valores da Esan; o Planejamento Institucional (PDI 2021/2024) delineado com os demais níveis do planejamento; o Quadro de pessoal com competências para desenvolver os procedimentos operacionais; e a Liderança delineada para cada processo, também encontram-se no estabelecidos (Em Anexo).

5.9 CONTROLE E AVALIAÇÃO

O monitoramento das desconformidades da programação estratégica; os procedimentos de ajustes necessários visando a potencializar o alcance das metas e ações; a viabilização das previsões para a formulação de cenários; e a facultação de experiências profissionais e pessoais com o processo construtivo aos gestores e demais colaboradores ficarão a cargo do *staff* indicado neste PDI, conjuntamente com a instâncias superiores da UFMS (Vide Anexo).



6. DOCUMENTOS NORTEADORES DO PDU.

- **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2020-2024 – Realinhado em 2021.** Disponível em: <https://pdi.ufms.br/planos-publicados/pdi-anterior/pdu-2018-2021/pdu-2018-2021-2/>. Acesso em: set. 2021.
- **Relatório de Avaliação do PDI-2015-2019 – ano base 2017.** Disponível em: <https://proplan.ufms.br/2018/05/02/relatorio-de-avaliacao-pdi-2015-2019-ano-base-2017/>. Acesso em: set. 2018.
- **Plano Pedagógico Institucional da UFMS - PPI**
Disponível em: <http://www.pdi.ufms.br/index.php?section=download&itemId=20>.
Acesso em: set. 2018.
- **Relatório de das Comissões Setoriais de Avaliação – CSA.**
Disponível em: <https://seavi.ufms.br/csa/>.
- **Relatório de Autoavaliação Institucional - Triênio 2015-2017**
Disponível: https://www.ufms.br/wp-content/uploads/2018/04/Relat%C3%B3rio10_corrigido.pdf
- **Relatório de Gestão da UFMS – Ano base 2017**
Disponível? https://www.ufms.br/wp-content/uploads/2018/04/Relatorio_de_Gestao_2017_UFMS_com_parecer_CD.pdf.
- **Sistema para Cadastramento de Metas e Ações do PDU**
Disponível em: Novopdi.ufms.br/pdu.



REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL (UFMS). **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2015-2019** – Realinhado em 2017. Campo Grande. Disponível em: https://www.ufms.br/wp-content/uploads/2018/04/Relat%C3%B3rio10_corrigido.pdf. Acesso em: set. 2018.

_____. **Relatório de Avaliação do PDI-2015-2019 – ano base 2017**. Campo Grande, 2018. Disponível em: <https://proplan.ufms.br/2018/05/02/relatorio-de-avaliacao-pdi-2015-2019-ano-base-2017/>. Acesso em: set. 2018a.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA). **Plano de Desenvolvimento da Unidade - PDU –2017-2020**. Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. Disponível em: www.proplan.ufpa.br/index.php/pdu-da-proplan. Acesso em: set. 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.