PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ



PLANO INSTITUCIONAL DE IMPLEMENTAÇÃO, GOVERNANÇA E MONITORAMENTO DA PNAES

PLANO INSTITUCIONAL DE IMPLEMENTAÇÃO, GOVERNANÇA E MONITORAMENTO DA PNAES

Relatório técnico apresentado pelo mestrando Marcel Eduard Armanini ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), sob orientação do Prof. Dr. Sérgio Begnini, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



SUMÁRIO

Contexto de aplicação da proposta 04

Público-alvo da proposta 06

Situação problema 07

Objetivo da proposta 12

PTT - Proposta de Intervenção 13

Autoria da Proposta 19

Referências 20

Protocolo de Entrega da Proposta aos Praticantes 23

Atributos Qualificadores do PTT 25

CONTEXTO DE APLICAÇÃO DA PROPOSTA

A assistência estudantil constitui uma política pública essencial para que a ampliação do acesso às instituições federais de ensino seja acompanhada de condições efetivas de permanência e conclusão dos cursos. Sua atuação busca reduzir obstáculos econômicos, sociais, pedagógicos, culturais e institucionais que afetam de maneira desigual a trajetória acadêmica dos estudantes, especialmente daqueles em situação de vulnerabilidade.

No âmbito federal, o Programa Nacional de Assistência Estudantil foi regulamentado pelo Decreto nº 7.234/2010, com objetivos relacionados à democratização das condições de permanência, à redução das taxas de retenção e evasão e à promoção da inclusão social por meio da educação. A Lei nº 14.914, de 3 de julho de 2024, instituiu a Política Nacional de Assistência Estudantil (PNAES) e atribuiu novo status jurídico à assistência estudantil, ampliando seu escopo, seus programas, seus públicos e as dimensões de atendimento a serem consideradas pelas instituições federais de ensino (Brasil, 2010, 2024a).

A mudança legal representa um avanço ao reconhecer que a permanência não depende exclusivamente da concessão de auxílios financeiros. A nova PNAES contempla áreas como alimentação, moradia, transporte, saúde mental, acessibilidade, inclusão digital, apoio pedagógico, cultura, esporte e apoio às responsabilidades parentais. Ao mesmo tempo, a ampliação das responsabilidades institucionais ocorre em um contexto de restrições orçamentárias, insuficiência de profissionais especializados, limitações de infraestrutura e necessidade de regulamentação complementar, tornando necessária a organização de capacidades administrativas para transformar as previsões legais em ações concretas e duradouras.

A Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) constitui o ambiente institucional de aplicação da proposta. Trata-se de uma universidade multicampi, com unidades situadas em Chapecó-SC, Cerro Largo-RS, Erechim-RS, Passo Fundo-RS, Laranjeiras do Sul-PR e Realeza-PR, além da Reitoria localizada em Chapecó-SC. Essa configuração amplia a importância da coordenação institucional, pois os campi apresentam características, demandas estudantis, equipes e condições de infraestrutura distintas. A implementação da PNAES precisa, portanto, combinar diretrizes institucionais comuns com respostas adequadas às realidades locais.

O presente Produto Técnico-Tecnológico deriva da dissertação “Análise do processo de implementação da Política Nacional de Assistência Estudantil na Universidade Federal da Fronteira Sul”. O estudo adotou abordagem qualitativa e exploratória, apoiada em pesquisa bibliográfica e documental, entrevistas semiestruturadas com gestores da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e grupo focal com servidores envolvidos na implementação da política no Campus Chapecó. Os dados foram examinados por meio da Análise de Conteúdo, conforme Bardin (2011).

Os resultados demonstraram que a UFFS vem incorporando gradualmente as diretrizes da nova PNAES, com a criação, ampliação e adaptação de diferentes ações. Contudo, a pesquisa também identificou limitações de pessoal, orçamento, infraestrutura, sistemas, planejamento, governança, participação, comunicação e articulação intersetorial. A proposta apresentada neste relatório busca organizar esses achados em um Plano Institucional de Implementação, Governança e Monitoramento da PNAES, sem desconsiderar as iniciativas já existentes.

A proposta relaciona-se ao ODS 4 – Educação de Qualidade, ao buscar condições institucionais que favoreçam o acesso, a permanência e a conclusão dos cursos. Contribui para o ODS 10 – Redução das Desigualdades, ao orientar ações voltadas aos estudantes que enfrentam maiores barreiras socioeconômicas e institucionais. Sua integração com saúde mental, alimentação, esporte, acolhimento e qualidade de vida aproxima-a do ODS 3 – Saúde e Bem-Estar.

PÚBLICO-ALVO DA PROPOSTA

O público-alvo principal deste Relatório Técnico Conclusivo é composto pelos atores institucionais que possuem condições para deliberar, coordenar ou viabilizar a implementação de medidas relacionadas à Política Nacional de Assistência Estudantil na UFFS.

Propõe-se que a coordenação executiva do Plano Institucional seja atribuída à Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PROAE), com participação da Reitoria e demais gestores responsáveis direta ou indiretamente pela política de assistência estudantil. A Reitoria e a PROAE constituem os destinatários prioritários do produto porque o plano demanda articulação institucional, definição de prioridades, coordenação entre unidades, acompanhamento de recursos e promoção de continuidade administrativa. A proposta não pretende concentrar toda a execução em uma única unidade, mas estabelecer um ponto de coordenação que organize contribuições e responsabilidades distribuídas.

São considerados participantes e parceiros institucionais a Pró-Reitoria de Planejamento, a Pró-Reitoria de Graduação, a Pró-Reitoria de Extensão e Cultura, a Secretaria Especial de Tecnologia da Informação, as Direções de Campus, os Setores de Assuntos Estudantis, Comissão de Acompanhamento e Avaliação dos Programas de Assistência Estudantil a Comissão institucional relacionada ao acompanhamento e à avaliação dos programas de assistência estudantil, as equipes multiprofissionais e a representação estudantil. Outras unidades poderão ser incorporadas conforme a natureza de cada ação e a regulamentação interna.

A participação das equipes que executam a política é indispensável porque esses servidores conhecem as demandas cotidianas, os fluxos administrativos, as limitações dos sistemas e os efeitos das decisões sobre o atendimento aos estudantes. A representação estudantil, por sua vez, deverá contribuir para a identificação de demandas, avaliação da acessibilidade das ações e definição transparente de prioridades.

Os campi deverão ter sua participação assegurada durante o diagnóstico, o planejamento, a execução e a avaliação, considerando que a estrutura multicampi produz necessidades e capacidades distintas. O plano deverá combinar diretrizes institucionais comuns além de possibilidade de adequação local.

Também poderão participar, quando pertinente e formalmente viável, serviços públicos e instituições externas que ultrapassem a capacidade de atendimento direto da Universidade. Essas articulações não substituem a responsabilidade institucional da UFFS, mas podem ampliar a rede de suporte aos estudantes.

DADOS

PRATICANTE-LÍDER

Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis — PROAE, representada pelo(a) Pró-Reitor(a) de Assuntos Estudantis

EXECUÇÃO TÉCNICA

Equipes da PROAE, Setores de Assuntos Estudantis dos campi, equipes multiprofissionais e comissão institucional de acompanhamento e avaliação, com apoio das demais unidades envolvidas

USUÁRIOS FINAIS

Reitoria, gestores, Direções de Campus, servidores, comissões e equipes que utilizarão o plano na implementação, no acompanhamento e na avaliação da PNAES





SITUAÇÃO PROBLEMA

Diagnóstico, análise e linha de intervenção

Diagnóstico

A situação-problema que originou este Produto Técnico-Tecnológico decorre da distância existente entre a ampliação das responsabilidades previstas na Lei nº 14.914/2024 e a capacidade institucional disponível para transformar essas disposições em ações integradas e contínuas na Universidade Federal da Fronteira Sul.

Os resultados demonstraram que a implementação da nova PNAES na UFFS não parte de uma situação de inércia. A Universidade já desenvolvia ações de assistência estudantil e passou a criar, ampliar ou adaptar iniciativas relacionadas às novas diretrizes legais.

Entre os principais avanços identificados estão a gratuidade do Restaurante Universitário para estudantes com maior vulnerabilidade, o desconto para estudantes classificados em outra faixa de vulnerabilidade socioeconômica, a criação do auxílio parental, a ampliação do auxílio-creche e a implementação do PROMISAES para estudantes estrangeiros (UFFS, 2024a; UFFS, 2026a; UFFS, 2026b)

Também foram identificados investimentos ou iniciativas nas áreas de moradia, alimentação, saúde mental, acessibilidade e esporte. Destacam-se os investimentos relacionados à Casa de Apoio aos Estudantes Indígenas, à Sala de Acolhimento Sensorial, ao espaço de apoio parental e às instalações esportivas. Somam-se a essas medidas os estudos para oferta de café da manhã subsidiado e as iniciativas voltadas ao acesso a serviços de saúde mental (UFFS, 2024c; UFFS, 2025c; UFFS, 2026d; UFFS, 2026e; UFFS, 2026f).

Esses avanços demonstram capacidade de adaptação institucional e compromisso com a permanência estudantil. Todavia, a implementação ocorre de forma gradual, em um período de consolidação da Lei nº 14.914/2024 e de incertezas quanto à regulamentação e à operacionalização de determinadas ações. A política institucional de assistência estudantil da UFFS foi aprovada antes da nova lei, o que evidencia a necessidade de revisão e compatibilização de conceitos, programas, públicos, competências e instrumentos de acompanhamento (UFFS, 2019).

No que se refere aos recursos humanos, a pesquisa constatou insuficiência e distribuição desigual de servidores. Considerando o conjunto dos técnicos-administrativos, e não apenas os profissionais da assistência estudantil, a média institucional encontrada foi de 23,3 estudantes por TAE, enquanto o Campus Chapecó apresentou 41,66 estudantes por servidor, relação 78,8% superior à média institucional. O campus também concentra 37,7% dos estudantes indígenas, 75,2% dos estudantes estrangeiros e 41,4% dos estudantes com deficiência da UFFS. Esses públicos podem exigir acompanhamento específico, articulação entre diferentes áreas e serviços adaptados às suas necessidades.

A composição das equipes multiprofissionais não é homogênea entre os campi. Existem lacunas profissionais e dificuldades para ampliar atendimentos pedagógicos, psicológicos, sociais, de acessibilidade e de acompanhamento continuado. A sobrecarga de trabalho faz com que parte significativa da capacidade disponível seja direcionada à operacionalização dos auxílios financeiros e dos procedimentos administrativos, reduzindo o tempo destinado a ações preventivas, interdisciplinares e estruturantes.

A qualificação das equipes também foi identificada como questão relevante. Não foi constatado um processo sistemático e permanente de capacitação especificamente voltado à nova PNAES. Em parte, o conhecimento sobre as mudanças normativas tem sido adquirido por iniciativa individual, por leitura da legislação ou por trocas informais entre servidores. Essa condição pode produzir interpretações diferentes, dificultar a uniformidade dos procedimentos e limitar a apropriação institucional da política.

Em relação ao orçamento, a ampliação legal das responsabilidades não foi acompanhada, até o período pesquisado, por recomposição financeira equivalente. Em valores nominais, houve crescimento das dotações. Contudo, quando considerada a inflação, a dotação nacional para a PNAES prevista para 2026 permaneceu abaixo do equivalente atualizado do orçamento de 2016. Na UFFS, os aproximadamente R$ 11,8 milhões previstos para 2026 ficaram abaixo dos R$ 16,5 milhões correspondentes ao orçamento de 2016 corrigido pelo IPCA. Entre 2025 e 2026, a dotação nacional apresentou crescimento nominal de apenas 0,06% (TCU, 2026).

A limitação também aparece na cobertura dos auxílios socioeconômicos da UFFS. O número de estudantes atendidos passou de 1.909, em 2023, para 1.654, em 2025, representando diminuição aproximada de 13,4%. No mesmo período, os recursos permaneceram relativamente estáveis em termos nominais. Os dados não permitem atribuir a redução a uma única causa, mas indicam que a estabilidade financeira não resultou em ampliação da cobertura e reforçam a necessidade de monitorar a relação entre demanda, elegibilidade, atendimento e valor destinado a cada estudante (UFFS, 2026c).

A infraestrutura apresenta avanços, mas também insuficiências. Parte dos espaços foi adaptada ou originalmente concebida para outras finalidades, o que pode limitar a adequação aos atendimentos especializados. Foram apontadas necessidades relacionadas a espaços de acolhimento, ambientes de estudo, bibliotecas, acessibilidade, saúde, práticas esportivas e atendimento multiprofissional. Além da construção de novas estruturas, o diagnóstico recomenda analisar a adequação e o aproveitamento dos espaços existentes, evitando que investimentos sejam realizados sem correspondência suficiente com as demandas dos usuários.

Quanto aos sistemas de gestão, a UFFS utiliza o Sistema de Análise Socioeconômica (SAS) e passou a alimentar o Sistema Nacional de Informações e de Controle da PNAES (SISPNAES). Esses instrumentos contribuem para o registro de benefícios e para o envio de informações ao Governo Federal. Entretanto, foram identificadas limitações no armazenamento documental e na integração de registros necessários ao acompanhamento interdisciplinar dos estudantes. O SAS apresenta concentração nas atividades de análise socioeconômica e inscrição para recebimento de auxílios, sem contemplar integralmente as necessidades de registro e acompanhamento compartilhado entre as diferentes áreas profissionais.

No plano organizacional, a pesquisa identificou excesso de procedimentos administrativos, demora em aquisições de materiais, repetição de solicitações e dificuldades para compatibilizar as exigências burocráticas com a urgência de determinadas demandas estudantis. O enfrentamento desse problema não pressupõe eliminar controles necessários, mas revisar fluxos, reduzir redundâncias e tornar mais claras as etapas e as responsabilidades.

Também foram identificadas limitações na participação dos servidores implementadores nos processos decisórios. As equipes que atuam diretamente com os estudantes nem sempre percebem que suas demandas e experiências são incorporadas de forma suficiente ao planejamento institucional. Essa distância reduz o aproveitamento do conhecimento produzido na execução cotidiana da política.A estrutura multicampi e a distribuição das ações entre diferentes pró-reitorias, setores e unidades ampliam os desafios de comunicação e articulação. Embora tenham sido identificadas experiências positivas de cooperação, persistem percepções de fragmentação, baixa circulação de informações e dificuldades na construção de estratégias integradas.

Outra barreira é a concentração da assistência estudantil na concessão de auxílios financeiros. Esses benefícios são indispensáveis, mas não esgotam as necessidades de permanência. A pesquisa aponta a necessidade de fortalecer ações estruturantes de saúde mental, apoio pedagógico, acessibilidade, alimentação, moradia, transporte, cultura, esporte e apoio parental. A insuficiência de recursos obriga a instituição a priorizar ações, tornando ainda mais necessária a existência de critérios transparentes e de diagnóstico institucional.

Por fim, mudanças de gestão podem alterar prioridades, investimentos e formas de organização. Sem responsabilidades, registros e mecanismos de transição claramente definidos, ações em desenvolvimento podem ser interrompidas ou perder continuidade. A implementação da PNAES exige, assim, uma estrutura institucional que preserve decisões, aprendizados e compromissos para além das mudanças administrativas.

Análise

A análise demonstra que a existência da Lei nº 14.914/2024 é condição necessária, mas não suficiente, para a efetivação da PNAES. A transformação de uma diretriz legal em serviço público depende da capacidade técnico-administrativa, da mobilização de recursos, da coordenação entre atores, da clareza das responsabilidades e da existência de mecanismos de acompanhamento.

A implementação não constitui uma etapa meramente operacional. Ela envolve interpretações, escolhas e adaptações realizadas por gestores e servidores diante das condições concretas de trabalho. A abordagem da burocracia de nível de rua evidencia que os profissionais que interagem com os usuários aplicam normas, administram limitações e tomam decisões que afetam o acesso aos serviços. Por essa razão, sua participação no planejamento e na avaliação é relevante para aproximar as decisões institucionais das demandas observadas no cotidiano (Lipsky, 2019; Lotta, 2019).

A capacidade estatal, no âmbito da Universidade, relaciona-se à existência de equipes em quantidade e composição adequadas, conhecimento técnico, recursos financeiros, infraestrutura, sistemas e procedimentos para executar as ações.

Quando essas condições são insuficientes, aumenta a distância entre a previsão normativa e a entrega efetiva da política (Sandfort e Moulton, 2015).

A governança envolve a definição de responsabilidades, mecanismos de coordenação, instâncias decisórias, transparência, participação e prestação de contas. O TCU recomenda que políticas públicas possuam objetivos claros, responsabilidades formalizadas, planejamento, indicadores e monitoramento (TCU, 2021). Na PNAES, essas medidas são especialmente importantes devido à diversidade de ações e unidades envolvidas.

A intersetorialidade permite enfrentar problemas que não podem ser resolvidos por um único setor. A assistência estudantil depende da combinação de amparo socioeconômico, ensino, saúde, acessibilidade, cultura, esporte, infraestrutura e serviços externos. Contudo, a intersetorialidade exige procedimentos, canais de comunicação e compromissos definidos, não podendo depender somente de relações pessoais ou de articulações ocasionais (Almeida, 2023).

Assim, o planejamento deve vincular diagnóstico, prioridades, recursos, responsáveis, prazos e resultados esperados. Na ausência dessa integração, as decisões tendem a responder às demandas mais urgentes, enquanto ações preventivas ou estruturantes são postergadas. O monitoramento, por sua vez, permite identificar desvios, compreender resultados, registrar demandas não atendidas e revisar prioridades.

Linha de intervenção

Diante do diagnóstico, a linha de intervenção escolhida é a proposição de um Plano Institucional de Implementação, Governança e Monitoramento da Política Nacional de Assistência Estudantil na UFFS.

A elaboração de um plano integrado mostra-se mais adequada do que a apresentação de recomendações isoladas porque os problemas identificados são interdependentes. A insuficiência de pessoal afeta o atendimento, os sistemas incompletos dificultam o monitoramento, a fragmentação dos setores reduz a coordenação, a ausência de indicadores limita o planejamento e as restrições orçamentárias tornam indispensável a definição transparente de prioridades.

O plano permitirá reunir as recomendações em uma estrutura única, articular as iniciativas existentes, definir responsabilidades, estabelecer prioridades e organizar prazos indicativos. Também poderá ampliar a participação dos implementadores e estudantes, coordenar os diferentes campi e setores, orientar decisões sobre pessoal, orçamento e infraestrutura e estabelecer mecanismos de monitoramento.

A proposta não implica na criação de uma nova estrutura na UFFS. Recomenda-se aproveitar, no que for possível, as instâncias, equipes, sistemas e processos já existentes, melhorando sua articulação. A Comissão de Acompanhamento e Avaliação dos Programas de Assistência Estudantil, por exemplo, poderá ser considerada na definição do arranjo de governança, conforme avaliação e decisão institucional (UFFS, 2020b).

O Plano Institucional proposto também deverá reconhecer e dar continuidade às ações já desenvolvidas. Seu propósito não é substituir os programas existentes, mas organizá-los em uma perspectiva integrada de permanência estudantil, associando benefícios financeiros, serviços, infraestrutura, participação, indicadores e planejamento.

OBJETIVO DA PROPOSTA

O Objetivo geral do presente relatório é propor um Plano Institucional de Implementação, Governança e Monitoramento da Política Nacional de Assistência Estudantil na UFFS, destinado a fortalecer a articulação entre os atores institucionais, orientar a definição de responsabilidades e prioridades e ampliar a capacidade de planejamento, execução, acompanhamento e avaliação das ações de permanência estudantil. Especificamente, busca-se:

- Propor uma estrutura de governança que organize responsabilidades, fluxos decisórios, mecanismos de coordenação e procedimentos de continuidade institucional da PNAES;
- Ampliar a participação dos servidores implementadores, dos campi e da representação estudantil no diagnóstico, no planejamento, na priorização e na avaliação das ações;
- Orientar o dimensionamento das equipes, o mapeamento de lacunas profissionais e a implantação de ações permanentes de capacitação sobre a PNAES;
- Subsidiar a priorização de recursos orçamentários e de infraestrutura, considerando urgência, cobertura, vulnerabilidade, viabilidade e equilíbrio entre auxílios financeiros e capacidade da Instituição;
- Aperfeiçoar sistemas, informações e mecanismos de monitoramento e avaliação, respeitando a disponibilidade, a finalidade e a proteção dos dados.

PTT – PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

O Plano Institucional de Implementação, Governança e Monitoramento constitui um instrumento gerencial destinado a orientar a implementação progressiva da PNAES na Universidade Federal da Fronteira Sul. Sua finalidade é integrar as iniciativas existentes, organizar responsabilidades, tornar transparentes as prioridades e produzir condições para o monitoramento e a revisão das ações.

Para melhor organização, o presente Plano Institucional de Implementação, Governança e Monitoramento foi dividido em 6 eixos, cada qual abordando uma problemática e respectivas ações para enfrentá-la.

Logo na sequência, está disposta a Matriz de Implementação. Esta matriz foi adaptada da ferramenta 5W2H, que organiza e torna os processos mais eficientes ao sistematizar as ações em sete aspectos: o que será feito, por que, onde, quando, por quem, como e com qual custo. O uso do 5W2H fortalece o planejamento estratégico, favorecendo o alinhamento de metas, o uso eficiente dos recursos e uma gestão mais organizada, participativa e orientada para resultados (Pereira, et al., 2025). Também foram propostos indicadores de acompanhamento que visam balizar a implementação do presente plano.

A proposta deverá ser submetida à análise e à validação das instâncias competentes da UFFS. Os prazos, responsáveis, recursos e demais sugestões apresentadas possuem caráter indicativo e deverão ser ajustados às normas institucionais, à disponibilidade orçamentária e às condições de exequibilidade.

Eixo 1 – Governança, regulamentação e responsabilidades

Este eixo busca reduzir incertezas regulatórias, fragmentação institucional, sobreposição de atividades e riscos de descontinuidade.

Propõe-se instituir uma instância permanente de governança da PNAES, utilizando ou articulando estruturas já existentes, sempre que institucionalmente adequado. Sua composição deverá contemplar a coordenação da assistência estudantil, representantes dos campi, servidores implementadores, unidades parceiras e representação estudantil.

A instância terá como finalidade organizar o planejamento, acompanhar a execução, discutir prioridades e produzir recomendações às autoridades competentes. Sua criação não deverá representar duplicação de colegiados, devendo ser precedida de análise das atribuições da Comissão de Acompanhamento e Avaliação dos Programas de Assistência Estudantil e de outras instâncias existentes. Para o atendimento deste eixo, são propostas as ações seguintes ações:

a) definir um arranjo de governança da PNAES;
b) elaborar uma matriz de responsabilidades, identificando quem coordena, executa, participa, é consultado e recebe informações em cada ação;
c) revisar e atualizar a Política de Assistência Estudantil da UFFS, compatibilizando-a com a Lei nº 14.914/2024;
d) mapear e formalizar os fluxos entre pró-reitorias, campi, Setores de Assuntos Estudantis e equipes multiprofissionais;
e) estabelecer procedimento de registro e transição para mudanças de gestão;
f) definir periodicidade mínima de reuniões, relatórios e revisões do plano;
g) manter repositório institucional com normas, decisões, fluxos, atas, planos e relatórios.

Espera-se que a Instituição consiga elaborar as seguintes entregas: proposta de atualização normativa, matriz de responsabilidades, mapa de processos, protocolo de continuidade e transição.

Eixo 2 – Planejamento participativo e priorização

O eixo 2, por sua vez, busca aproximar o planejamento institucional das demandas observadas pelos estudantes, servidores e campi.

O planejamento deverá partir de diagnóstico periódico que identifique públicos atendidos, demandas existentes, cobertura dos programas, estruturas disponíveis, lacunas de atendimento e diferenças entre os campi. O diagnóstico não deverá se limitar às solicitações de auxílios financeiros, abrangendo dimensões pedagógicas, psicológicas, sociais, culturais, esportivas, de acessibilidade, alimentação, transporte, moradia e apoio parental. Desta maneira, são propostas as seguintes ações:

a) elaborar diagnóstico periódico das demandas de permanência estudantil;
b) realizar consultas aos Setores de Assuntos Estudantis, equipes multiprofissionais, campi e representação estudantil;
c) instituir calendário anual de planejamento, acompanhamento e avaliação;
d) estabelecer critérios transparentes para priorização das ações, considerando vulnerabilidade, urgência, cobertura, viabilidade, custo e impacto potencial;
e) vincular as ações ao Plano de Desenvolvimento Institucional e aos instrumentos anuais de planejamento;
f) registrar as demandas que não puderem ser atendidas, com as respectivas justificativas;

Desta maneira, para o contexto da assistência estudantil, pode-se listar os seguintes produtos esperados: diagnóstico institucional, calendário anual, metodologia de priorização de demandas e plano anual de ação.

Eixo 3 – Dimensionamento de pessoas e capacidade técnico-administrativa

Sobre o Eixo 3, este aborda a insuficiência e a distribuição desigual de profissionais, a sobrecarga de trabalho e a ausência de capacitação sistemática sobre a nova PNAES.

O dimensionamento deverá considerar não apenas o número total de estudantes, mas também o perfil do público atendido, a complexidade dos casos, as características dos campi, a quantidade de programas executados e o tempo necessário para atividades administrativas. São ações propostas:

a) realizar diagnóstico da força de trabalho relacionada à assistência estudantil em todos os campi;
b) mapear lacunas profissionais e atividades que estejam sem cobertura adequada;
c) identificar possibilidades de reorganização de processos e distribuição de atividades;
d) elaborar plano permanente de capacitação sobre a Lei nº 14.914/2024, regulamentação institucional, atendimento aos públicos específicos, monitoramento e trabalho intersetorial;
e) produzir guia institucional sobre a nova PNAES, com conceitos, programas, fluxos e responsabilidades;
f) criar espaços periódicos de troca de experiências entre os campi.

Tem-se em mente as seguintes entregas, voltadas especificamente para o contexto da assistência estudantil: estudo de dimensionamento, mapa de lacunas profissionais, plano de capacitação, guia institucional, agenda de encontros técnicos.

Eixo 4 – Orçamento e infraestrutura

Este eixo busca organizar decisões em um contexto de recursos limitados e de ampliação das responsabilidades institucionais.

A proposta não define valores nem pressupõe disponibilidade de novos recursos. O objetivo é criar informações e critérios que auxiliem a distribuição, a priorização e o acompanhamento dos recursos existentes, bem como fundamentem solicitações de recomposição orçamentária e estrutural. Para isto, propõe-se as seguintes ações:

a) mapear os recursos destinados à assistência estudantil, suas fontes, finalidades e execução;
b) identificar custos das ações existentes e necessidades de expansão;
c) classificar demandas de infraestrutura por prioridade, urgência, viabilidade e público beneficiado;
d) avaliar a possibilidade de adaptar ou compartilhar estruturas já existentes;
e) estabelecer critérios transparentes para distribuição e acompanhamento dos recursos entre os programas;
f) acompanhar a evolução do uso do orçamento;
g) incluir análise de sustentabilidade financeira para novas ações, evitando criação de iniciativas sem condições mínimas de continuidade;
h) equilibrar a manutenção dos auxílios financeiros com o desenvolvimento progressivo de novas ações.

Assim, pode-se listar os seguintes produtos a serem entregues: mapa orçamentário, portfólio priorizado de infraestrutura, critérios de distribuição e análise anual de sustentabilidade.

Eixo 5 – Articulação intersetorial

No tocante ao eixo 5, se busca reduzir a fragmentação entre unidades e ampliar a integração das ações de permanência estudantil.

A articulação deverá envolver unidades internas e, quando necessário, serviços públicos externos. As parcerias externas deverão ser formalizadas de acordo com as normas aplicáveis e não poderão substituir as responsabilidades institucionais da Universidade. São ações propostas:

a) mapear unidades e serviços que participam direta ou indiretamente das ações da PNAES;
b) realizar reuniões periódicas entre setores relacionados à assistência estudantil;
c) elaborar protocolos de cooperação para situações que exijam atuação conjunta;
d) organizar diretório institucional de serviços e contatos;
e) mapear serviços públicos externos disponíveis nos territórios dos campi;
f) avaliar periodicamente os fluxos intersetoriais e corrigir falhas de comunicação.

Como produtos, espera-se obter: mapa da rede de assistência estudantil, protocolos intersetoriais, diretório de contatos e calendário de reuniões.

Eixo 6 – Sistemas, informações, monitoramento e avaliação

Por fim, o Eixo 6 busca superar limitações de armazenamento documental, fragmentação de informações e insuficiência do acompanhamento interdisciplinar.

O aperfeiçoamento dos sistemas deverá respeitar as finalidades institucionais, as regras de acesso, a segurança da informação e a proteção dos dados pessoais e sensíveis. Nem todos os profissionais precisarão visualizar todas as informações, devendo ser definidos perfis de acesso compatíveis com as atribuições de cada área. Desta forma, são propostas as seguintes ações:

a) mapear as funcionalidades, limitações e necessidades de integração do SAS;
b) avaliar soluções para armazenamento seguro de documentos e redução de registros mantidos exclusivamente em arquivos físicos ou mensagens eletrônicas;
c) criar condições para registro e acompanhamento interdisciplinar, com definição de perfis de acesso;
d) padronizar conceitos, campos, fontes e periodicidade dos dados;
e) instituir painel institucional de indicadores;
f) monitorar cobertura dos programas, número de atendidos, perfil das demandas, permanência, retenção, evasão, execução financeira, infraestrutura e capacidade das equipes;
g) realizar revisões periódicas da qualidade dos dados;
h) divulgar informações agregadas, preservando a privacidade dos estudantes.

Como produto esperado, pretende-se obter: levantamento de requisitos dos sistemas, proposta de aperfeiçoamento e painel de indicadores.

Indicadores de acompanhamento

Os indicadores listados abaixo deverão ser validados pela UFFS e adequados conforme sua disponibilidade, finalidade e exequibilidade.

Indicador sugerido	Forma sugerida de apuração	Periodicidade sugerida
Percentual de ações iniciadas	Número de ações iniciadas dividido pelo total de ações previstas no plano, multiplicado por 100	Semestral
Percentual de ações concluídas	Número de ações concluídas dividido pelo total de ações previstas, multiplicado por 100	Semestral
Número de reuniões intersetoriais	Contagem de reuniões realizadas, com registro de participantes e encaminhamentos	Trimestral ou semestral
Participação dos campi e setores	Percentual de campi e unidades previstos que participaram das atividades de planejamento ou avaliação	Anual
Participação estudantil	Número e diversidade de representantes ou estudantes participantes das consultas e instâncias	Anual
Percentual de servidores capacitados	Servidores participantes de ações formativas dividido pelo público definido para a capacitação, multiplicado por 100	Anual
Tempo médio de execução de processos	Média de dias entre o início e a conclusão de processos administrativos previamente selecionados	Semestral
Número de estudantes atendidos	Quantidade de estudantes únicos atendidos por programa ou serviço, evitando duplicidade indevida	Semestral ou anual
Cobertura dos auxílios	Estudantes contemplados divididos pelo total de estudantes elegíveis ou de solicitações deferidas, conforme definição institucional	Por edital e anual
Disponibilidade de profissionais por área	Quantidade de profissionais por área, campus, público ou volume de atendimentos	Anual
Percentual de demandas prioritárias de infraestrutura atendidas	Demandas prioritárias concluídas divididas pelo total de demandas prioritárias previstas, multiplicado por 100	Anual
Execução orçamentária	Valor executado dividido pelo valor disponível para as ações monitoradas, multiplicado por 100	Trimestral e anual
Evolução real dos recursos	Comparação dos valores atualizados por indicador oficial de inflação	Anual

Matriz de implementação (adaptado do 5w2h)

Eixo	Problema enfrentado (Why)	O que fazer (What)	Unidade coordenadora (Who)	Setores parceiros	Prazo sugerido (When)	Recursos necessários (How Much)	Como fazer (How)	Resultado esperado
1 – Governança, regulamentação e responsabilidades	Regulamentação anterior à Lei nº 14.914/2024, fragmentação, risco de descontinuidade.	Instituir governança permanente, revisar a política institucional, elaborar matriz de responsabilidades, fluxos e protocolo de transição.	PROAE, Reitoria	CAAPAE, campi, SAEs, outras unidades envolvidas, representação estudantil	Curto prazo para governança e início da revisão, médio prazo para atualização normativa. Ação contínua.	Tempo de trabalho, apoio administrativo, repositório institucional, participação das unidades.	Mapear estruturas existentes, definir atribuições, calendário de reuniões, validação pelas instâncias competentes.	Coordenação mais clara, decisões registradas e maior continuidade.
2 – Planejamento participativo e priorização	Planejamento pouco integrado, participação limitada dos implementadores e estudantes, ausência de critérios comuns.	Produzir diagnóstico periódico, estabelecer calendário anual, instituir critérios transparentes, elaborar plano anual.	PROAE	PROPLAN, campi, SAEs, outras unidades envolvidas, CAAPAE, representação estudantil	Curto prazo para metodologia, médio prazo para primeiro ciclo. Ação anual.	Instrumentos de consulta, dados institucionais, oficinas, tempo de trabalho.	Diversificar formas de consulta, registrar critérios e justificativas.	Prioridades justificadas e maior aderência às demandas.
3 - Dimensionamento de pessoas e capacidade técnico-administrativa	Insuficiência, assimetria e lacunas profissionais, sobrecarga de trabalho, capacitação não sistemática.	Dimensionar equipes, mapear lacunas, elaborar plano permanente de capacitação da Assistência Estudantil, produzir guia e promover intercâmbio entre campi/profissionais de outros setores.	PROGESP e PROAE	ASSGPs, SAEs, equipes multiprofissionais	Curto prazo para levantamento das informações. Médio prazo para dimensionamento e capacitação. Ação contínua.	Dados de pessoal e demanda, instrutores, ambientes de aprendizagem, eventual orçamento para capacitação.	Atualização anual, inclusão no Plano de Desenvolvimento de Pessoas, priorização de melhorias processuais sem ampliar sobrecarga.	Melhor distribuição de pessoal, maior preparo e fundamentação de necessidades de pessoal.
4 – Orçamento e infraestrutura	Perda de capacidade financeira real, infraestrutura insuficiente ou inadequada.	Mapear orçamento e infraestrutura, estabelecer critérios de prioridade, avaliar adaptações.	PROAE e PROPLAN	Campi, SAEs, Secretaria de Obras	Curto prazo para diagnóstico, médio e longo prazo para execução. Ação contínua.	Dados orçamentários, levantamentos técnicos, projetos; recursos previstos nos instrumentos institucionais.	Priorização por etapas, análise prévia de demanda e sustentabilidade financeira.	Decisões mais transparentes e investimentos alinhados às necessidades.
5 – Articulação intersetorial e rede de atendimento	Fragmentação, comunicação insuficiente e dependência de serviços externos	Instituir reuniões, elaborar protocolos, mapear rede interna e externa, integrar ações de permanência.	PROAE e Gabinete do Reitor	PROGRAD, PROEC, PROPLAN, campi, SAEs, representação estudantil, serviços externos formalmente envolvidos	Curto prazo para mapeamento. Médio prazo para protocolos. Ação contínua.	Tempo de trabalho, canais de comunicação, instrumentos de cooperação, diretório de serviços.	Formalizar compromissos, definir pontos de contato, revisar protocolos, registrar limitações da rede de atendimento à assistência estudantil.	Atendimento mais integrado e redução de lacunas de comunicação
6 – Sistemas, informações, monitoramento e avaliação	Armazenamento documental insuficiente, baixa integração, limitações no acompanhamento interdisciplinar e nos indicadores	Aperfeiçoar SAS, organizar documentos, criar painel de indicadores.	PROAE e SETI	SAEs, equipes multiprofissionais; PROPLAN, campi	Curto prazo para requisitos. Médio prazo para melhorias e painel. Ação contínua.	Equipe técnica, infraestrutura tecnológica, governança de dados, capacitação.	Perfis de acesso, validação de dados, implantação gradual, testes, segurança e proteção de dados	Informações mais confiáveis e capacidade de acompanhar a implementação

AUTORIA DA PROPOSTA

Discente

Marcel Eduard Armanini
Aluno do Mestrado Profissional em Administração Pública
Educação (TAE) da Universidade Federal da Fronteira Sul
(UFFS) campus Chapecó e mestrando do Mestrado
Profissional em Administração Pública em Rede Nacional
(PROFIAP), campus Chapecó.
Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS
E-mail: marcel.eduard@hotmail.com
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6425-1736
Data de finalização: 27/07/2026

Orientador

Prof. Dr. Sérgio Begnini
Docente do Mestrado Profissional em Administração
Pública em Rede Nacional (PROFIAP), Universidade Federal
da Fronteira Sul (UFFS), campus Chapecó.
Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS
E-mail: sergio.begnini@uffs.edu.br
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7030-6107

Data de finalização do documento: [27/07/2026]

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. Intersetorialidade e melhorias urbanas em territórios periféricos: o caso de São Miguel Paulista. Estudos Avançados, São Paulo, Brasil, v. 37, n. 109, p. 41–56, 2023. DOI: 10.1590/s0103-4014.2023.37109.004. Disponível em: https://revistas.usp.br/eav/article/view/219647. Acesso em: 20 maio. 2026.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011. ISBN 9788562938047.

BRASIL. Decreto nº 7.234, de 19 de julho de 2010. Dispõe sobre o Programa Nacional de Assistência Estudantil - PNAES. Brasília, DF: Presidência da República, 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7234.htm. Acesso em: 14 set. 2024.

BRASIL. Lei nº 14.914, de 3 de julho de 2024. Institui a Política Nacional de Assistência Estudantil (PNAES). Brasília, DF: Presidência da República, 2024a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/lei/L14914.htm. Acesso em: 12 set. 2024.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. Relatório consolidado PNAES. Ação de Controle n. 201701617. Brasília, DF: CGU, 2017. Disponível em: https://eaud.cgu.gov.br/relatorios/download/859038. Acesso em: 14 set. 2024.

LIPSKY, M. Burocracia de nível de rua: dilemas do indivíduo nos serviços públicos. Brasília: ENAP, 2019. Disponível em: http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4158. Acesso em: 04 out. 2025.

LOTTA, G. (org.). Teorias e análises sobre implementação de políticas públicas no Brasil. Brasília: ENAP, 2019. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4162. Acesso em: 10 ago. 2025.

PEREIRA, Shirlene; PORTO-BELLINI, Carlo G.; SATUR, Roberto; SILVA, Alandey. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, GESTÃO ESCOLAR E REFLEXOS NO DESEMPENHO ACADÊMICO: Estudo 5W2H em Escola Pública. Revista Interface Tecnológica, Taquaritinga, SP, v. 22, n. 2, p. 452–464, 2025. DOI: 10.31510/infa.v22i2.2332. Disponível em: https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/2332. Acesso em: 26 jul. 2026.

SANDFORT, J. R; MOULTON, S. Effective implementation in practice: integrating public policy & management. San Francisco, Jossey-Bass, 2015. ISBN 9781118775486.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. 10 passos para políticas públicas. Brasília: TCU, 2021. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/1E/D0/D4/DF/12F99710D5C6CE87F18818A8/Politica%20Publica%20em%20Dez%20Passos_web.pdf. Acesso em: 11 ago. 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Acórdão nº 1368/2026 – Plenário. Brasília, DF: TCU, 27 maio 2026. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/a%25C3%25A7%25C3%25A3o%25204002%2520assist%25C3%25AAncia/%2520/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc%252C%2520COPIACOLEGIADO%2520desc/0. Acesso em: 17 jun. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. Resolução nº 10/CONSUNI/CGAE/UFFS/2019. Institui a Política de Assistência Estudantil no âmbito da Universidade Federal da Fronteira Sul. Chapecó: UFFS, 27 ago. 2019. Disponível em: https://boletim.uffs.edu.br/atos-normativos/resolucao/consunicgae/2019-0010. Acesso em: 5 jun. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. Resolução nº 27/CONSUNI/CGAE/UFFS/2020. Aprova o Regulamento das Comissões de Acompanhamento e Avaliação dos Programas de Assistência Estudantil da Universidade Federal da Fronteira Sul. Chapecó: UFFS, 26 nov. 2020b. Disponível em: https://boletim.uffs.edu.br/atos-normativos/resolucao/consunicgae/2020-0027. Acesso em: 11 jul. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. Resolução nº 172/CONSUNI/UFFS/2024. Retifica a Resolução nº 20/CONSUNI/UFFS/2015 que aprova a cobrança de valores para o acesso às refeições dos restaurantes universitários da UFFS. Chapecó: UFFS, 29 maio 2024a. Disponível em: https://boletim.uffs.edu.br/atos-normativos/resolucao/consuni/2024-0172. Acesso em: 9 jun. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (UFFS). Edital nº 636/GR/UFFS/2024. Chamada pública de credenciamento de psicólogos e psiquiatras interessados em prestar atendimentos a discentes da UFFS. Chapecó: UFFS, 18 out. 2024c. Disponível em: https://boletim.uffs.edu.br/atos-normativos/edital/gr/2024-0636. Acesso em: 9 jun. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. Portaria nº 4024/GR/UFFS/2025. Constitui Grupo de Trabalho responsável pela elaboração de estudo para oferta de café da manhã subsidiado aos discentes da UFFS. Chapecó: UFFS, 28 abr. 2025c. Disponível em: https://boletim.uffs.edu.br/atos-normativos/portaria/gr/2025-4024. Acesso em: 9 jun. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. Resolução nº 209/CONSUNI/UFFS/2025. Aprova o Plano de Desenvolvimento Institucional 2025–2032 (PDI) da Universidade Federal da Fronteira Sul. Chapecó: UFFS, 15 abr. 2025e. Disponível em: https://boletim.uffs.edu.br/atos-normativos/resolucao/consuni/2025-0209. Acesso em: 3 jul. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. Edital n.º 27/GR/UFFS/2026. Processo seletivo para concessão de auxílio socioeconômico a estudantes regularmente matriculados em cursos de graduação da UFFS no ano letivo de 2026. Chapecó: UFFS, 30 jan. 2026a. Disponível em: https://boletim.uffs.edu.br/atos-normativos/edital/gr/2026-0027?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 7 jun. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. Edital nº 109/GR/UFFS/2026. Processo seletivo para concessão e manutenção de bolsa para execução do Projeto Milton Santos de Acesso ao Ensino Superior (PROMISAES). Chapecó: UFFS, 23 mar. 2026b. Disponível em: Boletim Oficial da UFFS – Edital nº 109/GR/UFFS/2026. Acesso em: 9 jun. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. Portal de Dados Abertos. Beneficiários dos Auxílios Socioeconômicos. Chapecó: UFFS, 2026c. Disponível em: https://dados.uffs.edu.br/. Acesso em: 19 jun. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. Contrato nº 12/2024 - UFFS: Realização de obra para Quadra Poliesportiva. Chapecó: UFFS, 2026d. Disponível em: https://sipac.uffs.edu.br/public/jsp/contratos/contrato_detalhamento.jsf?idContrato=410. Acesso em: 22 jun. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. Consulta do Processo 23205.017207/2025-89: Contratação e obras para construção de centros de acolhimentos estudantis. Chapecó: UFFS, 2026e. Disponível em: https://sipac.uffs.edu.br/public/jsp/processos/processo_detalhado.jsf?id=91522. Acesso em: 22 jun. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. Consulta do Processo 23205.027258/2025-19. AQUISIÇÃO DE MÓVEIS SOB MEDIDA E EQUIPAMENTOS PARA A CRIAÇÃO DE UMA SALA DE ACOLHIMENTO SENSORIAL. Chapecó: UFFS, 2026f. Disponível em: https://sipac.uffs.edu.br/public/jsp/processos/processo_detalhado.jsf?id=96511. Acesso em: 22 jun. 2026.

PROTOCOLO DE ENTREGA DA PROPOSTA AOS PRATICANTES

À Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis da Universidade Federal da Fronteira Sul

Pelo presente, encaminha-se o Produto Técnico-Tecnológico intitulado "Plano institucional para implementação, governança e monitoramento da PNAES na UFFS", derivado da dissertação de mestrado "Análise do processo de implementação da Política Nacional de Assistência Estudantil na Universidade Federal da Fronteira Sul", de autoria de Marcel Eduard Armanini.

Os documentos foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), tendo como instituição associada a Universidade Federal da Fronteira Sul. A solução técnico-tecnológica é apresentada na modalidade Relatório Técnico Conclusivo e tem como propósito sugerir medidas institucionais para fortalecer o planejamento, a governança, a articulação, a execução e o monitoramento da Política Nacional de Assistência Estudantil na UFFS.

A proposta apresenta um Plano Institucional organizado em seis eixos: Governança e Regulamentação, Planejamento participativo e Priorização, Dimensionamento de pessoas e capacidade técnico-administrativa, Orçamento e Infraestrutura, Sistemas, Monitoramento e Avaliação, e Articulação Intersetorial. As ações, responsabilidades e indicadores sugeridos possuem caráter propositivo e deverão ser analisadas, ajustadas e validadas pelas instâncias competentes da Universidade.

Solicita-se, por gentileza, que eventuais ações voltadas à análise, ao aperfeiçoamento ou à implementação da proposta sejam informadas à Coordenação Local do PROFIAP, por meio do endereço eletrônico sec.profiap@uffs.edu.br.

Chapecó, SC, ____ de agosto de 2026.

Registro de recebimento

Nome: Clovis Alencar Butzge

Cargo: Pró-reitor de Assuntos Estudantis

gov.br
Documento assinado digitalmente
CLOVIS ALENCAR BUTZGE
Data: 09/09/2026 21:55:49-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Assinatura

Discente: Marcel Eduard Armanini, mestrando do PROFIAP
Orientador: Dr. Sérgio Begnini, Professor da UFFS
UFFS - Universidade Federal da Fronteira Sul
Data de finalização do documento (27/07/2026)

PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ATRIBUTOS QUALIFICADORES DO PTT

IMPACTO

O produto apresenta potencial para aprimorar a capacidade institucional da UFFS na implementação da PNAES. A proposta pode contribuir para organizar responsabilidades, integrar ações desenvolvidas por diferentes unidades, tornar mais transparentes as prioridades e fortalecer o monitoramento da permanência estudantil.

Seu impacto potencial não decorre somente da realização de novas ações, mas da melhoria da coordenação das iniciativas já existentes. A formalização de fluxos, a participação dos implementadores, o aperfeiçoamento dos sistemas e a utilização de indicadores podem reduzir fragmentações, preservar aprendizados e subsidiar decisões sobre recursos humanos, orçamento e infraestrutura. Não é possível afirmar a existência de impacto real antes da análise, aprovação e implementação da proposta pela Universidade. Os efeitos deverão ser verificados por meio de registros administrativos, indicadores, consultas aos participantes e avaliações periódicas.

APLICABILIDADE

A proposta possui aplicabilidade institucional porque pode ser executada de forma gradual, conforme as condições orçamentárias e administrativas da UFFS. O plano não depende necessariamente da criação imediata de novas estruturas, pois recomenda o aproveitamento e a articulação de instâncias, sistemas, equipes e instrumentos de planejamento já existentes.

As ações foram classificadas em prazos indicativos de curto, médio e longo prazo, além de atividades contínuas. Medidas como mapeamento de fluxos, definição de responsabilidades, elaboração de calendário, capacitação, produção de indicadores e registro de riscos podem ser iniciadas antes de intervenções que demandem maior investimento financeiro.

A aplicabilidade dependerá da validação institucional das unidades coordenadoras, da participação dos campi, da disponibilidade das equipes e da incorporação do plano aos processos de planejamento da Universidade.

REPLICABILIDADE

A estrutura do plano poderá ser adaptada pelos diferentes campi da UFFS, respeitando suas características, públicos, equipes, infraestrutura e demandas. Os eixos, a matriz de implementação e os indicadores fornecem uma base comum, sem impedir adequações locais. O produto também poderá servir como referência para outras instituições federais de ensino que enfrentem desafios semelhantes na implementação da Lei nº 14.914/2024. A replicação exigirá diagnóstico próprio, análise da estrutura organizacional, adequação das responsabilidades e respeito às normas e capacidades de cada instituição.

INOVAÇÃO

A inovação proposta é predominantemente organizacional e de processo, não se caracterizando como inovação radical. O diferencial consiste em reunir, em uma única estrutura gerencial, elementos que frequentemente são tratados separadamente: governança, regulamentação, participação, planejamento, pessoas, orçamento, infraestrutura, sistemas, indicadores e intersetorialidade.

O caráter inovador também está na tentativa de aproximar o planejamento institucional da experiência dos servidores que implementam a política e dos estudantes que utilizam seus serviços, criando mecanismos permanentes de participação, registro e revisão.

COMPLEXIDADE

O produto apresenta complexidade por exigir articulação de diferentes conhecimentos, atores, unidades, normas, sistemas e recursos. A assistência estudantil envolve dimensões sociais, pedagógicas, psicológicas, administrativas, tecnológicas, orçamentárias e de infraestrutura.

A execução do plano dependerá da coordenação entre Reitoria, pró-reitorias, campi, Setores de Assuntos Estudantis, equipes multiprofissionais, comissões e representação estudantil. Algumas ações também poderão depender de relações com serviços públicos externos. A complexidade não impede a aplicação, mas exige implementação progressiva, clareza de responsabilidades, comunicação, gestão de riscos e revisão periódica.