

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**  
**CENTRO DE EDUCAÇÃO**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**Lisiane Pappis**

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL: IMPLICAÇÕES  
NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA EM CONTEXTOS EMERGENTES**

Santa Maria, RS  
2019

**Lisiane Pappis**

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL: IMPLICAÇÕES NA GESTÃO  
UNIVERSITÁRIA EM CONTEXTOS EMERGENTES**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação Especialização Lato-Sensu em Gestão Educacional do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito para obtenção do grau de Especialista em Gestão Educacional.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Doris Pires Vargas Bolzan

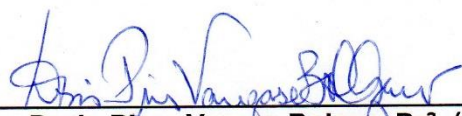
Santa Maria, RS  
2019.

Lisiane Pappis

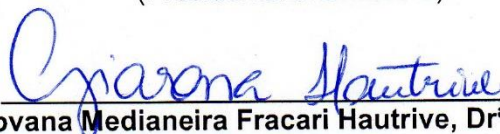
**PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL: IMPLICAÇÕES NA GESTÃO  
UNIVERSITÁRIA EM CONTEXTOS EMERGENTES**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação Especialização Lato-Sensu em Gestão Educacional do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito para obtenção do grau de **Especialista em Gestão Educacional**.

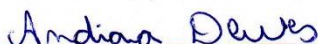
**Aprovada em 12 de dezembro de 2019:**



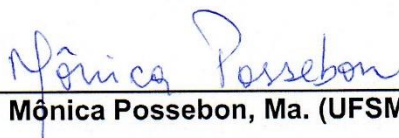
**Doris Pires Vargas Bolzan, Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**  
(Presidente/Orientadora)



**Giovana Medianeira Fracari Hautrive, Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**



**Andriara Dewes, Ma. (UFSM)**



**Mônica Possebon, Ma. (UFSM)**

Santa Maria, RS  
2019.

## **AGRADECIMENTOS**

O caminho percorrido até aqui foi de muitos aprendizados, penso que muitos frutos eu colhi, mas semeei muito mais. Agradeço a oportunidade de participar de um Curso, pelo qual complementei e qualifiquei minha formação como professora/gestora e pesquisadora. Agradeço, a recepção e acolhimento da minha Orientadora e amiga, com muito orgulho, Professora Doris. Agradeço a Professora Ana Carla, com sua presença, torcida e acolhimento.

Agradeço as professoras Giovana, Andiará e Mônica que aceitaram o convite de participar da banca examinadora deste trabalho, muito obrigada pela disponibilidade, pelas colaborações, dedicação e carinho.

Agradeço aos sujeitos colaboradores deste estudo, que se voluntariaram e se dedicaram para que essa pesquisa tivesse continuidade e pudesse chegar até aqui.

Agradeço a todos os colegas que contribuíram para essa formação, agradeço a todos os professores que disponibilizaram seus tempos, seus saberes e fazeres para qualificar nossas aulas. Agradeço ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional (PPPG), que conta com o serviço da secretaria, coordenação e vice coordenação, pelo zelo e atenção prestada as inúmeras dúvidas e enfrentamentos.

Agradeço a minha família que me apoiou, me fortaleceu e me possibilitou esse tempo para me qualificar. Minha filha Isabela, companheira e super compreensiva! Minha irmã Lauren, pelas substituições com a Isabela e pelo apoio. Minha mãe, Lairane, por todo apoio, dedicação com a Isabela e, que mesmo que o destino tenha nos pregado uma peça, se manteve companheira e, eu consegui apoiá-la. Ao meu pai, Eliomar, por todos os ensinamentos de força e luta, que me deu suporte para buscar meus sonhos. Ao meu irmão e minha cunhada, Douglas e Andressa, que mesmo de longe me incentivaram. A minha tia, Cleida, que dedicou alguns meses da sua vida a nos cuidar e nos ajudar a seguir.

Aos meus amigos que vibraram comigo desde o início dessa conquista. Aos novos amigos que o grupo me proporcionou, amigas essas, que não vou nomear para não correr o risco de esquecer de alguém, mas que cada uma sabe do seu papel dentro do meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Agradeço a força Divina que me impulsionou a retornar e guiou meu caminho para chegar aqui.

## RESUMO

### PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL: IMPLICAÇÕES NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA EM CONTEXTOS EMERGENTES

AUTORA: Lisiane Pappis  
ORIENTADORA: Doris Pires Vargas Bolzan

Esta pesquisa buscou compreender quais os desafios gerados pelos contextos emergentes em uma Instituição de Educação Superior (IES) pública e as implicações do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) na atuação dos chefes de departamentos didáticos – professores/gestores. É uma pesquisa qualitativa de abordagem sociocultural; os instrumentos para sua realização são: análise documental – com o estudo do PDI – e entrevistas narrativas com os chefes de departamentos didáticos de um centro universitário da UFSM utilizando tópicos guia. Para a interpretação das entrevistas estruturamos um quadro organizativo, com base nas recorrências das narrativas. Este quadro considerou duas grandes dimensões, a gestão universitária e os contextos emergentes e, os elementos transversais - desafios e enfrentamentos. Na dimensão – gestão universitária – verificamos que os professores/gestores têm sobrecarga de funções, pois exercem ensino, pesquisa e extensão concomitantemente com a gestão, sendo que estas quatro atividades exigem tempo e compromisso. Em seguida, na dimensão – contextos emergentes – observamos que os professores/gestores estão imersos nas transformações dos processos de ensino e aprendizagem e de gestar que permeiam os contextos emergentes e que consideram as tecnologias e o sistema de reserva de vagas como algo enriquecedor para a universidade, mas que exigem novos saberes e fazeres na instituição. Com relação aos temas transversais, verificamos que o trabalho colaborativo e as relações são os aspectos que mais desafiam os professores/gestores. A análise do PDI evidencia que a instituição já vem pensando nesses desafios e enfrentamentos dos professores/gestores com propostas de profissionalização da gestão, de otimizar os tempos e espaços dessas atividades. A pesquisa nos possibilitou compreender que o PDI está imbricado na atuação dos professores/gestores e que vai sendo apropriado de acordo com as exigências de suas funções.

**Palavras-chave:** Gestão Universitária. Educação Superior. Plano de Desenvolvimento Institucional. Contextos Emergentes.

## ABSTRACT

### INSTITUTIONAL DEVELOPMENT PLAN: IMPLICATIONS ON UNIVERSITY MANAGEMENT IN EMERGING CONTEXTS

AUTHOR: Lisiane Pappis  
ADVISOR: Doris Pires Vargas Bolzan

This research sought to understand the challenges generated by the emerging contexts in a Public Higher Education Institution (PHEI) and the implications of the Institutional Development Plan (IDP) in the performance of the heads of teaching departments - professors/managers. It is a qualitative research with a socio-cultural approach; the instruments for its accomplishment are: documental analysis - with the study of the IDP - and narrative interviews with the heads of didactic departments from University Federal de Santa Maria - UFSM using guideline topics. For the interpretation of the interviews, we structured an organizational framework, based on the recurrences of narratives. This framework considered two major dimensions, university management and emerging contexts and, the transversal elements - challenges and confrontations. In the dimension - university management - we found out that the professors/managers have an overload of functions, as they exercise teaching, research and extension concurrently with management, and these four activities require time and commitment. Then, in the dimension - emerging contexts - we observed that professors/managers are immersed in the transformations of teaching and learning, and management processes that permeate the emerging contexts and that consider the technologies and the vacancy reservation system as something enriching for the university, but that requires new knowledges and skills in the institution. Regarding to the transversal themes, we found out that collaborative work and relationships are the aspects that most challenge these professors/managers. The analysis of the IDP shows that the institution has already been thinking about these challenges and confrontations of them with proposals for professional management, to optimize the times and spaces of these activities. The research enabled us to understand that the IDP is intertwined with the performance of professors/managers and that it is being appropriate according to the requirements of their functions.

**Keywords:** University management. Higher Education. Institutional Development Plan (IDP). Emerging contexts.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Quadro de teses e dissertações com o descritor: políticas institucionais.....	19
Quadro 2 -	Quadro de teses e dissertações com o descritor: gestão acadêmica.....	19
Quadro 3 -	Quadro de teses e dissertações com o descritor: contextos emergentes.....	20
Quadro 4 -	Quadro elaborado com base nos dados identificação dos sujeitos colaboradores.....	27
Quadro 5 -	Quadro elaborado a partir dos tópicos guia.....	30
Quadro 6 -	Quadro elaborado com base nas recorrências das narrativas dos sujeitos colaboradores.....	31
Quadro 7 -	Quadro quantitativo elaborado com base no PDI, com os cursos oferecidos pela UFSM 2016.....	35
Quadro 8 -	Quadro ilustrativo dos objetivos institucionais da UFSM sobre o desafio 1 – a Internacionalização.....	42
Quadro 9 -	Quadro ilustrativo dos objetivos institucionais da UFSM sobre o desafio 2 – Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica.....	42
Quadro 10 -	Quadro ilustrativo dos objetivos institucionais da UFSM sobre o desafio 3 – Inclusão Social.....	43
Quadro 11 -	Quadro ilustrativo dos objetivos institucionais da UFSM sobre o desafio 4 – Inovação, Geração de Conhecimento e Transferência de Tecnologia.....	44
Quadro 12 -	Quadro ilustrativo dos objetivos institucionais da UFSM sobre o desafio 5 – Modernização e Desenvolvimento Organizacional.....	45
Quadro 13 -	Quadro ilustrativo dos objetivos institucionais da UFSM sobre o desafio 6 – Desenvolvimento Local, Regional e Nacional.....	46
Quadro 14 -	Quadro ilustrativo dos objetivos institucionais da UFSM sobre o desafio 7 – Gestão Ambiental.....	47

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACGs	Atividades Complementares de Graduação
BDT	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
BM	Banco Mundial
CAED	Coordenadoria de Ações Educacionais
CEFD	Centro de Educação física e desportos
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEPAL	Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe
CEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CFE	Conselho Federal de Educação
CIAPPC	Comissão da Implantação e Acompanhamento dos Projetos Pedagógicos de Curso
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CTISM	Colégio Técnico Industrial de Santa Maria
DDC	Departamento de Desportos Coletivos
DDI	Departamento de Desportos Individuais
DMTD	Departamento de Métodos e Técnicas Desportivas
EaD	Educação a Distância
EDT	Elaboração de dissertação ou tese
EJA	Educação de Jovens e Adultos
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
FIES	Financiamento Estudantil
FMI	Fundo Monetário Internacional
GPFOPE	Grupo de Pesquisa Formação de Professores e Práticas Educativas: Educação Básica e Superior
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
IES	Instituição de Educação Superior
IFs	Institutos Federais
IFES	Institutos Federais de Ensino Superior
IFRS	Instituto Federal do Rio Grande do Sul
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
MT	Mato Grosso
PDE	Plano de Desenvolvimento de Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDU	Plano de Desenvolvimento de Unidade
PEC	Proposta de Ementa à Constituição
PEG	Programas Especiais de Formação Pedagógica
PIBIC	Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica
PMDB	Partido do Movimento Democrático Brasileiro
PNAES	Programa Nacional de Assistência Estudantil
PP	Projeto Pedagógico
PPC	Projeto Pedagógico de Curso
PPI	Projeto Pedagógico Institucional



PRAE	Pró-Reitoria de Assistência Estudantil
PROINFRA	Pró-Reitoria de Infraestrutura
PROLICEN	Programa de Licenciatura
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento
PROUNI	Programa Universidade para Todos
PRPGP	Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa
PSDB	Partido Social Democracia Brasileira
PT	Partido dos Trabalhadores
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RS	Rio Grande do Sul
SESU	Secretaria de Educação Superior
SISU	Sistema de Seleção Unificada
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TICs	Tecnologias de informação e comunicação
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFSCar	Universidade Federal de São Carlos
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
URGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## SUMÁRIO

<b>1 PERCURSOS INTRODUTÓRIOS: ESCOLHAS, CAMINHOS, SEMEADURAS E COLHEITAS</b> .....	12
1.1 INSERÇÃO TEMÁTICA.....	18
<b>2 DESENHO DA INVESTIGAÇÃO</b> .....	23
2.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA .....	23
2.2 TEMÁTICA DA PESQUISA .....	25
2.3 PROBLEMA DE PESQUISA .....	26
2.4 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	26
<b>2.4.1 Objetivo Geral</b> .....	26
<b>2.4.2 Objetivos específicos</b> .....	26
2.5 CONTEXTO .....	26
2.6 SUJEITOS COLABORADORES.....	27
2.7 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS .....	28
2.7.1 Análise Documental.....	28
2.7.2 Entrevistas Narrativas.....	28
2.8 PROCESSO INTERPRETATIVO .....	30
<b>3 DIMENSÕES INTERPRETATIVAS</b> .....	33
3.1 ENSAIO DE ANÁLISE: O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI).....	33
3.2 INTERPRETAÇÃO DAS NARRATIVAS: ORGANIZAÇÃO CATEGORIAL .....	57
<b>3.2.1 Gestores dos Departamentos Didáticos: narrativas sobre a gestão da universidade</b> .....	58
3.2.1.1 <i>Desafios Institucionais: metas do PDI e suas implicações na atuação do professor/gestor</i> .....	68
<b>3.2.2 Os contextos emergentes na atuação do professor/gestor: tensionamentos e inovações</b> .....	75
<b>3.2.3 Os desafios na atuação do professor/gestor</b> .....	85
<b>4. DIMENSÕES PROVISÓRIAS</b> .....	90
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	107
<b>APÊNDICES</b> .....	100
APÊNDICE A – QUADRO DE TESES E DISSERTAÇÕES COM O DESCRITOR: GESTÃO ACADÊMICA .....	101
APÊNDICE B - QUADRO DE TESES E DISSERTAÇÕES COM O DESCRITOR: POLÍTICAS INSTITUCIONAIS .....	103
APÊNDICE C - QUADRO DE TESES E DISSERTAÇÕES COM O DESCRITOR: CONTEXTOS EMERGENTES .....	106
APÊNDICE D – TÓPICOS GUIA PARA A REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS NARRATIVAS .....	108
APÊNDICE E – TERMO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE .....	112
<b>ANEXOS</b> .....	117
ANEXO A – SISTEMATIZAÇÃO DO DESAFIO INSTITUCIONAL 1: INTERNACIONALIZAÇÃO .....	118
ANEXO B - SISTEMATIZAÇÃO DO DESAFIO INSTITUCIONAL 2: EDUCAÇÃO INOVADORA E TRANSFORMADORA COM EXCELÊNCIA ACADÊMICA .....	120

ANEXO C - SISTEMATIZAÇÃO DO DESAFIO INSTITUCIONAL 3: INCLUSÃO SOCIAL.....	122
ANEXO D - SISTEMATIZAÇÃO DO DESAFIO INSTITUCIONAL 4: INOVAÇÃO, GERAÇÃO DE CONHECIMENTO E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA .....	124
ANEXO E - SISTEMATIZAÇÃO DO DESAFIO INSTITUCIONAL 5: MODERNIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL .....	126
ANEXO F - SISTEMATIZAÇÃO DO DESAFIO INSTITUCIONAL 6: DESENVOLVIMENTO LOCAL, REGIONAL E NACIONAL .....	128
ANEXO G - SISTEMATIZAÇÃO DO DESAFIO INSTITUCIONAL 7: GESTÃO AMBIENTAL.....	130

## 1 PERCURSOS INTRODUTÓRIOS: ESCOLHAS, CAMINHOS, SEMEADURAS E COLHEITAS

### **SEMEAR**

Semear  
 sem pensar que a colheita te pertence.  
 Sem pensar que a terra te pertence  
 Sem pensar que a semente te pertence.  
 Semear.  
 Sem pensar que é semente única  
 perfeita  
 só feita por você.  
 Semear.  
 Sem imaginar que é tudo desprendimento.  
 Achando que a semeadura é tudo  
 e a colheita nada.  
 Semear  
 sabendo que a colheita virá um dia.  
 Sabendo que o importante não é colher,  
 mas que a colheita um dia virá.  
 Apesar de quem semeou.  
 Porque alguém semeou.  
 Mesmo que não esteja presente na seara.  
**Teotonio Simões,**  
**“Sem Bandeiras”**

Somos semeadores, narradores, autores da nossa história vivida, história contada e história rememorada. Histórias essas que nos constituem como pessoas, como profissionais, como pesquisadores. É a partir desta reflexão, entre passado e presente, com vistas ao futuro e o reencontro com o eu pessoal e a vida profissional que se lança a ideia desse estudo monográfico com foco na gestão universitária, processo que ocorre de modo cíclico e contínuo, no qual os profissionais atuam por um período determinado, tornando-se o passado, o presente e o futuro da gestão. Desse modo, os gestores estão sempre plantando, semeando, colhendo frutos da sua atuação, da atuação dos gestores anteriores, da construção e desenvolvimento dos documentos institucionais, da conjuntura política e social que perpassam o ambiente de trabalho e, assim, torna-se importante compreender como cada gestor percebe seu trabalho, como os chefes de departamentos didáticos são impactado pelos documentos institucionais, no caso do nosso estudo, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da instituição, em um panorama do ensino superior que é e está sendo transformado pelos contextos emergentes.

Então, inicialmente, nos remeteremos a momentos que marcaram minha trajetória pessoal e formativa que se inicia em Sobradinho, município do estado do Rio Grande do Sul. Lugar onde nasci. Entretanto, sempre moramos em Santa Maria – RS,

local onde meu pai trabalhava, hoje está aposentado pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

Trabalhador incansável, enfrentou muitos desafios, mas sempre com serenidade e equilíbrio. Trabalhava como secretário executivo, concluiu a graduação em 2010 em Gestão Pública e a especialização na área de Educação Ambiental em 2012. Minha mãe trabalhou quando solteira como secretária, concluiu o curso técnico em contabilidade e quando casou abriu mão de sua vida profissional para cuidar de sua família com dedicação, muita atenção e amorosidade. Eles tiveram seu primogênito no primeiro ano de casados, eu Lisiane no segundo, e após sete anos minha irmã.

Meus pais sempre nos diziam que a maior herança que eles nos deixariam seriam os estudos; não mediram esforços em nos proporcionar e acompanhar os possíveis resultados. Cultivaram muitas sementes conosco e nos ensinaram a semear mais.

Lembro-me de muitos momentos com minha família, passamos por fases com dificuldades financeiras, mas que sempre foram superadas com muita dignidade. Também, passamos por vários momentos alegres juntos. Ocasões de rirmos, mas rirmos tanto ao ponto de esquecermos o que havia feito-nos rir. Bem como, situações tristes de perdas de entes queridos como meu avô paterno que sempre fazia questão de nos agradar e reunir seus netos para contar histórias de terror.

Pois bem, essa família na qual cresci é que me fez ser como sou e, também me proporcionou uma infância ativa de muitas brincadeiras, jogos e amigos. Fomos criados em um bairro de classe média baixa, próximo a UFSM, com muitas crianças da mesma idade, o que nos proporcionou o convívio social e a aprender a lidar com divergências, respeitando o próximo. Adorávamos ir acompanhar o serviço do pai na instituição (UFSM), vimos a biblioteca do Centro de Tecnologias ser informatizada, assistimos as mudanças tecnológicas nos instrumentos e sistemas da instituição. Até podermos usufruir dos benefícios de uma Instituição Federal estudando no Colégio Técnico Industrial de Santa Maria (CTISM), local de meu primeiro contato com a academia como estudante, podendo conviver nos mais variados espaços da universidade.

Assim, segundo Freire (1996) a criança quando cresce e se torna adulta, leva consigo a/o menina/o que foi antes. A partir dessa formação sempre valorizei o estudar e busquei o curso superior em Pedagogia, que ingressei no ano de 2003. No curso

percebi que a universidade oferece diversas oportunidades de envolvimento e inserção. Foi então que a partir do 5º semestre tive a possibilidade de ser bolsista de Iniciação Científica pelo Programa de Licenciatura (PROLICEN), essa experiência redimensionou minhas expectativas e o significado atribuído ao curso que escolhi. Identifiquei-me com o projeto que estava sendo desenvolvido na perspectiva construtivista, visando à aquisição da leitura e escrita por meio de atividades diversificadas. Foi um momento de muitas novidades e, também de muito empenho, sejam através das leituras, discussões e ricos encontros, através dos acompanhamentos, análises e desenvolvimento da pesquisa. Esse momento foi a primeira semente no mundo da pesquisa em educação pelo Grupo de Pesquisa Formação de Professores e Práticas Educativas: Educação Básica e Superior (GPFOPE) o qual tem como líder a Professora Dr<sup>a</sup>. Doris Pires Vargas Bolzan.

No mesmo grupo, participei de diferentes pesquisas sobre a formação docente, no qual, também fui bolsista pelo Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC), financiado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Tal oportunidade permitiu minha exclusiva dedicação à vida universitária durante praticamente toda a graduação e proporcionou participações em seminários, congressos, cursos, encontros de estudantes, pesquisas e projetos de extensão universitária.

Estes projetos de pesquisa e extensão universitária, dos quais participei; um voltado à formação de professores e o desenvolvimento de atividades diversificadas, por meio de circuitos com jogos sobre a alfabetização e, direcionados para crianças dos anos iniciais do ensino fundamental e; o outro voltado para as vivências pedagógicas promovidas por cenas fílmicas, no qual os professores eram estimulados a rememorar suas experiências através de filmes, previamente selecionados, e que proporcionavam reflexões entre teoria e prática.

Desse modo, ambos os projetos me proporcionaram a inserção no contexto escolar, a reflexão sobre os processos de aprendizagem da leitura e escrita, formação docente, bem como sobre a minha constituição como professora. Dessa forma, encontrei espaços de atuação que me fizeram problematizar e observar no dia-a-dia o processo de ensino e aprendizagem, articulando teoria e prática. Eu tive, em conjunto com as outras bolsistas, a oportunidade de fazer parte do processo de construção da escrita e organização de um livro, juntamente com nossa orientadora "*Leitura e escrita: ensaios sobre a alfabetização*". Este livro foi resultado do projeto

“Atividades diversificadas na sala de aula: compartilhar e reconstruir saberes e fazeres” que promoveu o desenvolvimento de circuitos com atividades diversificadas sobre a leitura e a escrita em diversas escolas de Santa Maria.

Após concluir o curso de Pedagogia em 2007 surgiu a oportunidade de um contrato com o estado do Mato Grosso (MT) na cidade de Cuiabá, e então, passei a atuar como professora do jardim III, pelo período de três meses. Como meus pais sempre falam: oportunidade de buscar sua independência não é sempre que temos, mas de voltar para casa é a qualquer momento. Para mim foi um desafio e tanto, pois a diferença cultural, algumas expressões típicas de Cuiabá/MT dificultaram no início o desenvolvimento das aulas, o que depois foi superado.

Concluído o contrato, em julho de 2007, passei a atuar como Coordenadora Pedagógica de uma escola técnica. Em conjunto com essa atividade, iniciei em março de 2008, meu trabalho em uma escola municipal como professora de classe de aceleração do primeiro ciclo. Nessa, tinha 18 alunos desmotivados, com baixa autoestima e muitas dificuldades de aprendizagens e socioeconômicas. Superamos a desmotivação e elevamos a autoestima desses estudantes em um mês, com um trabalho levando em conta os diferentes estímulos, a disciplina em sala de aula e fora dela, o respeito, por meio do trabalho com temas geradores. Em dois meses 5 alunos estavam lendo e escrevendo, os que já sabiam, estavam interpretando, resolvendo situações-problemas e auxiliando os outros colegas. Os pais estavam mais presentes e os alunos motivados. Meu orgulho! Alunos rotulados como os “piores” por professores, estavam participando e aprendendo.

Na sequência, em julho de 2008, fui admitida em outra escola, como Orientadora Pedagógica Educacional de alunos do 8º e 9º anos, ensino médio, educação de jovens e adultos (EJA) e cursos profissionalizantes. Esse foi meu maior desafio até então, pois se tratava de uma escola de grande porte, na qual não fui bem acolhida, visto que aos 25 anos eu ocupava um cargo de chefia com uma equipe de professores com idades cronológicas bem acima da minha e atuando há anos na escola. Assim, tendo que construir todo um processo de reconhecimento pelos colegas e estudantes, bem como um sistema a ser aprendido. Tudo isso em pouco ou quase nada de tempo. Não foi fácil, mas me dediquei muito, tive alguns tropeços, nada grave, mas em seis meses consegui reduzir 50% das ocorrências em sala de aula, o que gera mais tempo útil durante a hora/aula para o processo de ensino e aprendizagem. Ajudei uma mãe a recuperar o respeito de seu filho e o mesmo a voltar

a participar das aulas. Outro adolescente, com muitas ocorrências graves, a querer o melhor para sua vida e mudar seu perfil. Auxiliei outra mãe a compreender seu filho do sétimo ano, que apresentava um quadro provável de dislexia e que, até o momento da minha intervenção era desconhecida, e a partir dela passaram a frequentar psicopedagogas para orientá-los a superar essa dificuldade. Organizei eventos, auxiliei em outros e aprendi muito em pouco tempo.

No ano de 2009 me tornei mãe e por questões familiares optei por me afastar do trabalho como professora. Continuei acompanhando via e-mail o GPFOPE, com leituras dos textos encaminhados. Fiz minha Especialização em Supervisão e Orientação Educacional, cursos de formação continuada para minha qualificação profissional. Tudo isso com o propósito de voltar a atuar como pedagoga. As experiências profissionais que tive ao longo da minha caminhada me remeteram sempre a área da gestão, área pela qual desenvolvi grande afinidade e interesse.

No ano de 2016, por questões pessoais, retorno a Santa Maria e o [re]começo se deu. As portas do GPFOPE se [re]abriram, tornei-me bolsista de Apoio Técnico/CNPq, e me inseri no projeto guarda-chuva – “Docência e processos formativos: estudantes e professores em contextos emergentes”. E é aí, que surge o interesse nos contextos emergentes, entendidos como:

[...] espaços escolares e/ou acadêmicos nos quais a expansão do ensino superior, a inclusão na educação básica e superior, as cotas e as inovações tecnológicas estão presentes. Na medida, em que as diversidades culturais são marcadores de inovação, caracterizando os desafios e as possibilidades que emergem no panorama contemporâneo exigindo (trans)formações nos modos de pensar e fazer docente (BOLZAN, 2016, p. 9).

Aos poucos, no processo de apropriação desses novos conhecimentos e considerando o “quadripé” que envolve o trabalho do ser docente, um contexto emergente recorrente nas falas dos professores/formadores que participaram da pesquisa “Aprendizagem da Docência: processos formativos de estudantes e formadores da educação superior” concluída em 2016 e desenvolvida pelo GPFOPE sob a autoria e orientação da Professora Dr<sup>a</sup>. Doris Pires Vargas Bolzan, que evidencia o trabalho docente pautado pela atuação no ensino, na pesquisa, na extensão e na gestão. A partir disso, surgem algumas indagações: como a gestão está acontecendo nesses contextos emergentes; como a instituição está conseguindo se manter unitária enquanto sua missão, valores, metas, estratégias, sendo que cada



unidade de ensino, cada departamento tem seus próprios desafios e particularidades, como o professor/gestor está atuando e se (trans)formando em contextos emergentes. Até o momento em que, pesquisando sobre a Instituição de Educação Superior (IES), juntamente com uma colega e amiga de grupo, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) nos chamou a atenção, por estar abordando desafios institucionais, por ser decenal e por se tratar de um documento que tem como premissa orientar a instituição.

Passei a compreender a importância desse documento para a IES, não só como uma estrutura física, mas como documento balizador de todo o desenvolvimento institucional. É a partir dele que direcionamos os projetos pedagógicos dos cursos (PPC), é por ele que planejamos quais são os caminhos de infraestrutura, de ensino, pesquisa, extensão, da gestão universitária, que a IES irá trilhar, ou melhor, buscar; é por meio dele que várias sementes são plantadas na universidade com o devido planejamento. Desse modo, quando pensamos em como esse documento repercute na gestão dos chefes de departamentos, entendemos que esse abarca questões muito importantes para toda a comunidade acadêmica e que precisa ser pensado para além de períodos plurianuais, mas como um processo contínuo, de semear – cultivar – florescer – colher de maneira cíclica, processual, reflexiva e progressiva. E, a partir daí surgiu o problema dessa pesquisa monográfica: quais os desafios gerados pelos contextos emergentes em uma Instituição de Educação Superior (IES) pública e as implicações do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) na atuação dos professores/gestores – chefes de departamentos?

Posto isso, é relevante trazer aqui como o PDI é entendido pelas Instruções para Elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional - Decreto nº 5.773 de 09 de maio de 2006:

[...] documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver (BRASIL, 2006, s/p).

Para tanto, optamos por uma pesquisa qualitativa, com abordagem sociocultural narrativa e, assim, alcançarmos os [pluri]contextos de gestão dentro da IES. A abordagem sociocultural narrativa vem sendo utilizada pelo grupo de pesquisa, por entendermos que é uma proposta que estuda os sujeitos, levando em conta os

aspectos sociais, históricos e culturais, por meio de suas narrativas, englobando o sujeito singular em sua totalidade (BAKHTIN, 2012).

Logo, nesse estudo, apresentaremos a inserção temática, com base no estado do conhecimento, elencando aspectos de relevância e de pesquisas com temáticas próximas que auxiliou na construção do projeto monográfico. Além disso, descrevermos o desenho de investigação que constitui esse estudo monográfico e, em seguida, apresentaremos uma análise documental do PDI e as interpretações possibilitadas pelas narrativas dos sujeitos colaboradores desse estudo, e por fim, as dimensões conclusivas.

## 1.1 INSERÇÃO TEMÁTICA

A proposta de realizar o estado do conhecimento sobre esse estudo monográfico surge, a partir do momento em que, ao recordar minha trajetória formativa, observo que o PDI é um documento pouco discutido pela comunidade acadêmica. Mesmo sendo um documento de orientação com objetivos e metas institucionais e que promove ações que refletem diretamente em toda a IES, ainda assim, fica restrito, muitas vezes as problematizações relacionadas a administração e em aspectos burocráticos.

Logo, é importante reconhecermos em quais áreas de conhecimento esse documento está sendo discutido e com quais focos. Para tanto, realizamos um estudo bibliográfico com pesquisas que se aproximam da nossa, em diferentes tempos e espaços de conotação do estado do conhecimento. Optamos pelo repositório da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) desenvolvido e coordenado pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), por ser uma biblioteca digital que abarca diversas Teses e Dissertações do país, contemplando trabalhos nos mais variados anos de publicações.

Por meio desse estudo, buscamos auxílios no processo de construção do referencial utilizado e contribuições para uma pesquisa inovadora. Essa busca foi realizada pelo estado do conhecimento, que é a

[...] identificação, registro, categorização que levem à reflexão e síntese sobre a produção científica de uma determinada área, em um determinado espaço de tempo, congregando periódicos, teses, dissertações e livros sobre uma temática específica. Uma característica a destacar é a sua contribuição para a presença do novo na monografia. (MOROSINI, 2014, p. 155).

Nesse sentido, com o intuito de avistar o que já tem sido proposto com relação ao PDI e suas implicações no trabalho dos gestores de departamentos didáticos, organizamos o estado do conhecimento em algumas fases, a primeira foi a opção pelo repositório – BDTD. Em seguida, partimos para a escolha dos descritores e critérios de seleção; essa fase envolveu elementos chaves para que o estado do conhecimento acontecesse. Logo, foi necessário realizar uma leitura flutuante e tabular esses dados, para, então, descrevermos os trabalhos que se aproximavam da temática da pesquisa da monografia.

Com relação a escolha dos descritores, adotamos: “políticas institucionais”, “gestão acadêmica” e, “contextos emergentes”. Além disso, seguimos alguns critérios para a seleção desses trabalhos, que foram os seguintes: 1º critério – período de 2013 a 2018; 2º critério – teses e/ou dissertações com estudos voltados para a Educação Superior; 3º critério – considerar os documentos institucionais, como o PDI.

Nessa perspectiva, referente ao descritor “Políticas Institucionais”, encontramos 50 trabalhos ao todo como podemos ver no Quadro 1 – Apêndice A.

A partir de uma leitura flutuante, considerando os critérios adotados, encontramos uma dissertação “A avaliação institucional e a definição de políticas institucionais na UFSC”, de Pereira (2015). A dissertação a temática – avaliação institucional – que não é o foco do que nos propomos a pesquisar. Contudo, no seu desenho da investigação – análise documental – busca fazer uma leitura do PDI e de outros documentos institucionais da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) para entender como essa instituição reconhece o processo de avaliação, além disso contou com entrevistas semiestruturadas e questionários. Através dos achados da pesquisa, foi possível afirmar que o planejamento institucional considera a avaliação como um dos componentes para o diagnóstico, considerando-a como um instrumento secundário.

Com o descritor “*Gestão Acadêmica*”, ao todo, foram encontrados cinquenta e um (51) trabalhos, e quatro (4) dentro dos critérios de seleção. Esses cinquenta e um (51) trabalhos estão dispostos no Quadro 2, no Apêndice B.

O primeiro trabalho a considerar aqui, é a tese intitulada “Processos de formulação e acompanhamento de planos à luz da estratégia como prática: os casos das gestões da UFSCar de 1992 a 2008”, de Zabotto (2014). Essa pesquisa buscou realizar uma análise dos processos de planejamento estratégico de uma IES, em

quatro gestões consecutivas. Esse estudo foi proposto para a Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), em um estudo de caso de natureza descritiva, por meio de entrevistas semiestruturadas e análise documental. O resultado foi a elaboração de um modelo para acompanhar os planos estratégicos da IES estudada, propondo uma estrutura que facilite essa análise. Como observamos, esse estudo contempla o descritor, mas se detém nos reitores da Instituição.

Outro estudo, é uma dissertação de Silva (2015), intitulada “Avaliação da maturidade em gestão de projetos educacionais em uma IES”, que buscou aplicar o Modelo de Maturidade em Gestão de Projetos Prado, elencando as boas práticas de gestão de IES privadas, para um fortalecimento no mercado. Com os resultados, a IES pode elaborar propostas de melhoras na gestão de projetos educacionais submetidos ao Ministério da Educação (MEC) e ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), possibilitando assim, mostrar que esse modelo pode reestruturar a gestão educacional e institucional de uma IES. Logo, é um estudo que abarca questões administrativas, com estudo de caso.

Ainda, destacamos a pesquisa de Beck (2015), uma dissertação denominada “Estratégia e suas práticas: um estudo de caso em uma organização acadêmica”, objetivou analisar as práticas estratégicas da gestão acadêmica de uma IES, salientando que é no ensino, na pesquisa que essas estratégias, são, em sua maioria desenvolvidas. É um estudo qualitativo, com entrevistas semiestruturadas, pelas quais identificou níveis hierárquicos e estratégias relacionadas a aspectos racionais, políticos e simbólicos. Como vimos, é um estudo que aborda questões de gestão acadêmica, focado em estratégias.

A dissertação de Coelho (2016), intitulado “Referencial estratégico para a internacionalização do campus Florianópolis-Continente do Instituto Federal de Santa Catarina”, busca analisar a internacionalização do campus Florianópolis – Continente do Instituto Federal de Santa Catarina. Com uma abordagem qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas. Por meio desse estudo, percebeu que essa instituição apresenta preocupações diante do processo de internacionalização, no entanto, ainda precisa de planejamento para que isso se concretize mais nesse espaço. Essa pesquisa, engloba questões de planejamentos e estratégias de melhorias para a instituição, no entanto mantém o foco na internacionalização,

Já, com o descritor “*Contextos Emergentes*” identificamos 2 trabalhos, conforme demonstrados no Quadro 3 – Apêndice C. O primeiro trabalho de

Dissertação, intitulado “Estudantes universitários em contextos emergentes: experiências de participantes da política de ação afirmativa na UFRGS”, da autoria de Erig (2016), com foco na democratização do ensino – pelo sistema de reserva de vagas/cotas, em como ocorre a adaptação desses estudantes cotistas, mediante as exigências da universidade. O estudo tem uma abordagem metodológica de ciclo de políticas, com a utilização de entrevistas semiestruturadas. Os achados referentes a esse estudo demonstram a descriminalização que esses alunos sofrem na IES, bem como que essa política atende a questão de ingresso no ensino superior, no entanto, não garante a permanência. Dessa forma, essa pesquisa está inserida na temática dos contextos emergentes e mostra uma preocupação diante do trabalho da IES diante o elemento reserva de vagas/cotas desses contextos.

O segundo trabalho identificado, “A Gestão da educação superior em contextos emergentes: a perspectiva dos coordenadores dos cursos superiores de tecnologia do Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS) - Campus Porto Alegre”, dissertação de Fontoura (2018) buscou entender como o modelo de gestão de educação superior é implementado nos Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Porto Alegre. E como esse modelo se consubstancia frente aos Cursos Superiores de Tecnologia da instituição, com o olhar para os coordenadores de cursos. Com uma abordagem qualitativa, descritiva-exploratória, em conjunto alguns procedimentos da pesquisa documental e a abordagem do ciclo de políticas. É um estudo de caso, utilizando entrevistas semiestruturadas. Os resultados desse estudo mostram como é complexa essa inserção da gestão da educação superior nos Institutos Federais (IFEs). Essa gestão se configura como uma alternativa possível a modelos ditos “tradicionais” em contextos emergentes, que configuram a nova IES.

Com base no levantamento dos trabalhos com temas próximos do estudo pretendido, baseada no PDI de uma IES Pública e em como os departamentos didáticos estão se organizando com esse plano de desenvolvimento em contextos emergentes, observamos que não é um tema que tenha muitos estudos sobre, sendo que a maioria trata de aspectos do entorno dessa temática. Verificamos isso, na busca feita no BDTD, ao lançarmos os descritores que estão abarcados na gestão, a maioria dos trabalhos são voltados às ferramentas que os gestores podem utilizar, novas formas de gestão, questões referentes as avaliações externas e internas.

Nesse sentido, com relação ao descritor “políticas institucionais”, pudemos evidenciar que o estudo mais inter-relacionado é a dissertação que busca analisar o PDI da UFSC e, associar as avaliações que são aplicadas nessa IES. Observando que as avaliações são, de maneira secundárias, norteadoras desse documento. Logo, essa dissertação nos auxiliará a olhar o PDI, considerando quais são os aspectos considerados primários e secundários para a elaboração deste documento.

Sobre o descritor “gestão acadêmica”, não encontramos nenhuma pesquisa que tivesse o intuito de estudar o PDI, no entanto, observamos que as pesquisas partem de documentos institucionais e de como os gestores se organizam diante eles. O que vem ao encontro do nosso objetivo, pois quando entendemos o papel dos gestores e dos colaboradores para auxiliar a instituição a cumprir suas metas/objetivos, pensamos que esses documentos precisam guiar esse trabalho para que a IES como um todo caminhe na mesma direção, levando em conta as particularidades de cada tempo/espaço.

Além disso, com o descritor “contextos emergentes”, mesmo aparecendo poucos trabalhos diretamente relacionados, sabemos que é um tema que já vem sendo pesquisado tanto na educação básica, quanto na superior, talvez, não com essa denominação, considerando os variados aspectos que englobam esse termo, como as políticas de ações afirmativas, a internacionalização, as novas tecnologias, entre outros. Contudo sabemos que esse conceito ainda está em construção.

Diante desses aspectos, podemos intuir que a pesquisa do estado do conhecimento, além de ter sua relevância para demonstrarmos que a proposta do nosso estudo é algo novo, contribui também, com sugestões para os estudos teóricos acerca da temática, bem como para realizarmos uma leitura das diferentes realidades das IES, em nível nacional, pela qual nos auxilia a refletir sobre a nossa realidade local.

## 2 DESENHO DA INVESTIGAÇÃO

Esse estudo aborda os tempos e espaços de gestão universitária<sup>1</sup> - voltado para a chefia de departamentos didáticos e busca compreender quais os desafios gerados pelos contextos emergentes em uma Instituição de Educação Superior (IES) pública e as implicações do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) na atuação dos professores/gestores. A proposta dessa pesquisa tem sua relevância, pois esse é o primeiro documento institucional com a durabilidade decenal (2016-2026) e trata do planejamento institucional para os próximos anos. Para tanto, desenvolveremos um estudo qualitativo, contemplando a análise documental desenvolvida por meio do PDI, com uma abordagem sociocultural narrativa a partir de entrevistas com os chefes de departamentos didáticos de um Centro Universitário e um servidor que participou da elaboração do documento.

### 2.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA

A pesquisa em Educação pode ter várias temáticas, tais como: formação continuada, gestão, ensino, aprendizagem, educação a distância, educação básica entre outras. Entretanto, todos esses temas, abordam a pesquisa em educação de ordem social, envolvendo assim, relações sociais e, que, segundo Gatti:

Este campo, envolve, pois, a interação complexa de todos os fatores implicados na existência humana, desde o nosso corpo até as nossas ideologias, num conjunto único, porém, em constante processo simultâneo de consolidação, contradição e mudança. Com tal âmbito de preocupação, os pesquisadores em educação fazem escolhas entre um dos múltiplos caminhos que os aproximam da compreensão desse fenômeno, escolhendo, também, um ângulo de abordagem. (2002, p. 13).

Pensando nessas múltiplas faces, a pesquisa em educação social abarca os variados caminhos que permeiam essas temáticas o que remete a escolha da abordagem que melhor contemplará a investigação desejada e dos instrumentos para a realização do estudo. Nessa perspectiva, Gatti salienta que

---

<sup>1</sup> Esse termo emergiu por meio dos desdobramentos da pesquisa “Aprendizagem da Docência: processos formativos de estudantes e formadores da educação superior”, sendo considerada um contexto emergente, aparecendo nas falas de vários professores colaboradores deste estudo.

Sem dúvida a educação é um fato - porque se dá. Sem dúvida, é um processo, porque está sempre se fazendo. Envolve pessoas num contexto. Ela mesmo sendo contextualizada - onde e como se dá. É uma aproximação desse fato-processo que a pesquisa educacional tenta compreender. (2002, p.14)

Dessa forma, para que alcancemos esse viés social na pesquisa em educação, desenvolvemos a investigação, a partir de um estudo qualitativo com uma abordagem sociocultural narrativa, por meio de entrevistas com os chefes de departamentos didáticos e, buscamos através delas, compreender quais os desafios gerados pelos contextos emergentes em uma Instituição de Educação Superior (IES) pública e as implicações do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) na atuação dos chefes de departamentos didáticos – professores/gestores.

Nessa perspectiva, entendemos que a pesquisa qualitativa começa, conforme Creswell

[...] começa com pressupostos e o uso de estruturas interpretativas/teóricas que informam o estudo dos problemas da pesquisa, abordando os significados que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. Para estudar esse problema, os pesquisadores qualitativos da investigação, a coleta de dados em um contexto natural sensível às pessoas e aos lugares em estudo e a análise dos dados que é tanto indutiva quando dedutiva e estabelece padrões ou temas. O relatório final ou a apresentação incluem as vozes dos participantes, a reflexão do pesquisador, uma descrição complexa e interpretação do problema e a sua contribuição para a literatura ou um chamado à mudança. (2014, p. 49 – 50)

Associada a esse tipo de pesquisa, a opção pela abordagem sociocultural narrativa, nos permite, segundo Freitas (2010) interpretar e explicar a realidade investigada, não se restringindo a mera descrição dela. Para tanto, nos remetemos aos estudos de Bolzan (2001, 2009, 2016), baseada em Vygotski (2007) e Bakhtin (2012) e, assim, construímos nossa base sociocultural, com o intuito de aproximar os pesquisadores dos sujeitos colaboradores e de suas concepções acerca da temática do estudo, levando em conta que “os conhecimentos e saberes são inseparáveis de sua vivência de vida, de sua vivência acadêmica e dos processos formativos experimentados nesse percurso.” (BOLZAN, 2016, p. 22).

Assim, consideramos as contribuições de Vygotski (2007), quando ele se refere ao desenvolvimento das funções psicológicas superiores e considera que o sujeito é influenciado pelo meio, assim como, o meio é influenciado pelo sujeito, entendendo esse processo de mudança (interpessoal e intrapessoal) como um fator histórico e



cultural que perpassa os sujeitos (nos níveis individuais e sociais) e os tornam quem são.

Posto isso, entendemos o sujeito em sua totalidade, como um ser social, histórico e cultural inserido em um contexto, com sua subjetividade, objetividade e singularidade. Ao falarmos em contexto, consideramos também os contextos: temporal (presente, passado e futuro), espacial (lugar/situação) e o social (interação). Estes, que caracterizam o espaço tridimensional dentro da pesquisa narrativa (CLANDININ e CONNELLY, 2015).

Logo, Bakhtin (2012), nos traz os sentidos e significados das palavras que compõem o enunciado, levando em conta os aspectos sociais e culturais da fala, auxiliando-nos a interpretar as entrevistas. Segundo Bolzan, a palavra “[...] se constitui em material fundamental da consciência, revelando-se como produto da interação entre os indivíduos durante a comunicação; ela constitui o meio pelo qual se produzem modificações sociais” (2009, p. 71). Para Bakhtin (2012), a palavra só existe, quando o signo/objeto tem um significado e um sentido social para o sujeito, e que, na interação entre pares se torna um enunciado, contemplando as atividades mental e social.

Em suma, Bolzan salienta que o principal aspecto sobre a abordagem sociocultural narrativa está

[...] na compreensão de que se está vivendo em um contínuo contexto experiencial, social e cultural, ao mesmo tempo que contamos nossas histórias, refletimos sobre nossas vivências, explicitando a todos nossos pensamentos, através de nossas vozes. (2009, p. 73)

Assim, pesquisar na abordagem sociocultural narrativa, nos permite interpretar os enunciados dos sujeitos, considerando os aspectos sociais e culturais, auxiliando na tomada de consciência sobre as temáticas abordadas e, possibilitando a interiorização de novos conceitos acerca do que é vivido, do que é pensado, do que é falado no contexto de atuação dos chefes de departamentos didáticos.

## 2.2 TEMÁTICA DA PESQUISA

Implicações do Plano de Desenvolvimento Institucional na atuação dos professores/gestores, os chefes de departamentos didáticos em contextos emergentes.
--

## 2.3 PROBLEMA DE PESQUISA

Quais os desafios gerados pelos contextos emergentes em uma Instituição de Educação Superior (IES) pública e as implicações do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) na atuação dos professores/gestores – chefes de departamentos?

## 2.4 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 2.4.1 Objetivo Geral

Compreender quais os desafios gerados pelos contextos emergentes em uma Instituição de Educação Superior (IES) pública e as implicações do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) na atuação dos chefes de departamentos didáticos – professores/gestores.

### 2.4.2 Objetivos específicos

- Identificar quais são as esferas de atuação dos chefes de departamento didático.
- Reconhecer as implicações do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) na atuação dos chefes de departamentos didáticos em contextos emergentes.
- Identificar os desafios presentes no PDI que repercutem no trabalho dos professores/gestores, os chefes de departamentos didáticos, em contextos emergentes.

## 2.5 CONTEXTO

O desenvolvimento do estudo se deu na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), no Campus de Camobi. A UFSM é a primeira instituição criada em uma cidade do interior do Brasil. Este Campi conta com doze Centros de Ensino abarcando diversas áreas de conhecimento.

Nossa pesquisa foi desenvolvida no Centro de Educação Física e Desportos (CEFD), uma unidade pequena, comparada com outros centros, no entanto que apresenta dois cursos de licenciaturas – o curso de educação física e dança – e, o curso bacharelado em educação física. São cursos que pertencem a área da Ciências

da Saúde, mas que desenvolvem atividades de ensino, pesquisa e extensão, também na educação.

## 2.6 SUJEITOS COLABORADORES

Os sujeitos do estudo foram pensados a partir da elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Num primeiro momento, convidamos um servidor que participou de todo o processo de construção do PDI, um funcionário que estava atuando na PROPLAN. Já, em um segundo momento, considerando que os chefes de departamentos foram convidados a participar desse processo e que atuam na gestão universitária, delimitamos os chefes de departamentos didáticos como sujeitos colaboradores e, buscando, ter a visão de um centro universitário que oferece cursos de licenciatura e bacharelado e que envolve diversas áreas de conhecimento, como saúde, educação, formação, tecnologias entre outras, optamos pelo do Centro de Educação Física e Desportos (CEFD) como contexto de atuação desses chefes de departamento.

O CEFD conta com três departamentos didáticos: o Departamento de Métodos e Técnicas Desportivas (DMTD), Departamento de Desportos Coletivos (DDC) e Departamento de Desportos Individuais (DDI), sendo representado por três Chefes de departamento, que no período do desenvolvimento da pesquisa apresentavam os seguintes dados de identificação:

Quadro 4: Quadro elaborado com base nos dados de identificação dos sujeitos colaboradores.

Pseudônimo	Cerejeira	Nogueira	Cajueiro	Figueira
Formação Inicial	Educação Física	Jornalismo e Educação Física	Educação Física	Ciências da Computação
Titulação	Doutorado	Doutorado	Doutorado	Mestrado
Cursos que atua	Educação Física (Licenciatura e Bacharelado); Dança.	Educação Física (Licenciatura e Bacharelado); eventualmente orientadora de trabalhos no Jornalismo.	Educação Física Licenciatura e Bacharelado; Mestrado, pelo Programa de Pós-Graduação em Tecnologias em Educacionais em Rede	-
Faixa etária	40-50 anos	50-60 anos	50-60 anos	40-50 anos
Tempo de atuação IES	1 ano	22 anos	38 anos	09 anos

Fonte: Elaborado pela Autora.

## 2.7 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS

Para o desenvolvimento dessa pesquisa, utilizamo-nos, inicialmente da análise documental e, posteriormente das entrevistas narrativas. Dessa forma, analisamos o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) para apropriarmos do documento que permeia nosso estudo e assim, estruturarmos as entrevistas/conversas de modo a melhor contemplar os aspectos abarcados no documento. Em seguida, realizamos as entrevistas, organizadas por tópicos guia e desenvolvidas como uma conversa, formalmente consentida e registrada, mas que proporciona maior aproximação entre os sujeitos colaboradores e os pesquisadores.

### 2.7.1 Análise Documental

A investigação partiu da análise documental feita a partir do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), buscando assim, uma maior aproximação com a temática em estudo e por entender que esse documento está ligado a todo o funcionamento da instituição, inclusive, com o trabalho dos chefes de departamentos didáticos. Dessa forma, quando nos preocupamos em realizar essa análise documental, consideramos importante essa técnica dentro da pesquisa qualitativa para que possamos contemplar uma maior leitura contextual. Nessa perspectiva, entrelaçado a esse ensaio interpretativo, entrevistamos um funcionário da Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) que esteve envolvido na elaboração do PDI para assim, podermos elucidar aspectos representativos no documento.

### 2.7.2 Entrevistas Narrativas

[...] as pessoas vivem histórias e no contar dessas histórias se reafirmam. Modificam-se e criam novas. As histórias vividas e contadas educam a nós mesmos e aos outros, incluindo os jovens e os recém pesquisadores em suas comunidades.” (CLANDININ e CONNELLY, 2015, p. 27).

A pesquisa narrativa, com base em entrevistas organizadas por tópicos guia tem sua importância na medida em que ao entrevistarmos os colaboradores da pesquisa, possibilitamos problematizações e [re]organizações do pensamento até o ato da fala, mobilizando os sujeitos a refletirem sobre suas vivências e práticas,

considerando a consciência e o enunciado. Nessa direção, podemos dizer que a pesquisa narrativa é um fenômeno, pois é objetivamente o que o sujeito produz e um método, pois usamos como instrumentos tópicos guia com questões geradoras de discussões (BOLZAN, 2016).

As entrevistas possibilitam, também, ao pesquisador realizar uma leitura interpretativa do sujeito que está ligada ao contexto, levando em conta os aspectos introspectivos (sentimentos, reações), extrospectivos (ambiente), retrospectivos e prospectivos (temporalidade). (CLANDINN e CONNELLY, 2015).

Logo, as entrevistas narrativas abrem espaço para que o sujeito expresse suas ideias. Nessa circunstância há aproximação entre o pesquisador e o colaborador, tornando-os, de certa forma cúmplices durante a narrativa; logo, é necessário que o pesquisador se afaste para realizar interpretações dessas falas/conversas. Pois, conforme a entrevista vai acontecendo, os sujeitos envolvidos (pesquisador e colaborador) vão modificando suas concepções; com relação a interação proporcionada durante a entrevistas, os resultados emergem como frutos dessa conversa, sem julgamentos, sem desvalorização de nenhuma das partes. E, assim, proporcionando ao pesquisador uma apropriação contextual, social, histórica e cultural dos sujeitos colaboradores e dos resultados do estudo.

Para tanto, a partir das entrevistas, o pesquisador segue algumas etapas para que se mantenha a fidedignidade aos objetivos e metodologia do estudo. Em um primeiro momento, o contato com o possível colaborador, pelo qual se esclarece os objetivos da pesquisa e o convida a participar, posterior a isso, o sujeito que se disponibiliza, de modo livre e voluntário, assina um Termo Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice D), por meio do qual concede que o pesquisador utilize sua narrativa para o constructo do estudo. Em seguida, realizamos as etapas relativas a organização e estruturação das entrevistas narrativas: transcrição e devolutiva ao colaborador da entrevista para ter a confirmação de que suas palavras foram mantidas com seus sentidos e significados iniciais; organização de quadros conceituais que aparecem nas narrativas como recorrências; interpretação e explicação das recorrências para a construção do relatório final.

As entrevistas foram pensadas de modo a contemplar alguns conceitos chaves para o desenvolvimento da investigação; os tópicos guia podem ser lidos na íntegra no Apêndice E, como podemos verificar no quadro abaixo:

Quadro 5: Quadro elaborado a partir dos tópicos guia.

TÓPICOS GUIA	Aspectos importantes que perpassam a teoria e a prática dos professores/gestores
<b>Trajetória pessoal e formativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os fatores que mobilizam a ser gestor na instituição;</li> <li>- A trajetória profissional até a ocupação do cargo chefia de departamento;</li> <li>- Os desafios que estão presentes no cotidiano de professor/gestor na universidade.</li> </ul>
<b>A gestão na Universidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O conceito de gestão universitária, as esferas da gestão que conhece na IES e as implicações na atuação;</li> <li>- As atribuições do chefe de departamento didático;</li> <li>- Os documentos institucionais que conhecem e a influência deles na sua atuação;</li> <li>- O PDI institucional, qual é a importância desse documento de que forma ele orienta as ações do seu departamento didático;</li> <li>- Os sete desafios institucionais, que estão presentes no PDI;</li> </ul>
<b>Os contextos emergentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As mudanças reconhecidas no cotidiano da UFSM.</li> <li>- O papel do departamento didático com relação aos contextos emergentes;</li> <li>- A associação dos desafios institucionais aos contextos emergentes e as implicações na atuação;</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

Como podemos perceber, os tópicos guia estão organizados de modo a buscar entender o sujeito e todo o seu percurso formativo e profissional relacionado as atividades de gestão. Além disso, com os desdobramentos dos tópicos, tentamos elucidar os aspectos teóricos e práticos imbricados nas narrativas dos sujeitos colaboradores.

## 2.8 PROCESSO INTERPRETATIVO

Iniciamos com a leitura do PDI, trazendo os destaques de cada capítulo, apresentando os processos organizacionais implicados na dinâmica das diversas instâncias universitárias.

Esse ensaio interpretativo foi desenvolvido em dois momentos entrelaçados: o primeiro, com a leitura do PDI e a escrita dos principais elementos que constam no documento e; no segundo momento, a realização de uma entrevista narrativa com um técnico-administrativo que participou efetivamente da sua elaboração. Esta entrevista permitiu elucidarmos aspectos que caracterizam o PDI e seus desafios. O entrelaçamento do documento institucional e da entrevista, nos auxiliaram a visualizar com maior clareza os desafios destacados, o que nos permitiu compreender os modos de operar e levar a termo a missão da UFSM.

Com relação as entrevistas narrativas com os chefes de departamentos didáticos, o processo de leitura e interpretação das narrativas nos permitiu definir as dimensões categoriais que perpassam a gestão universitária em contextos emergentes e, assim compreender as implicações dos desafios do PDI, bem como definir as dimensões de interpretação e análise.

Logo, essas dimensões categorias representam a organização dos elementos teóricos e concepções que aparecem nas narrativas para que, assim, a interpretação das entrevistas esteja estruturada e possa evidenciar os aspectos que estão envolvidos no contexto e na atuação dos colaboradores.

Nessa direção, nosso estudo apresentou duas grandes dimensões a **Gestão Universitária**, que além de ser parte da nossa temática, aparece nas narrativas como um elemento chave diante das funções exercidas pelos professores/gestores, bem como de toda dinamicidade institucional. E, os **Contextos emergentes** que estão entrelaçados com os desafios e novas possibilidades de saberes e fazeres institucionais. Além dessas dimensões, percebemos que há um elemento transversal nas narrativas, que está presente na gestão universitária e nos contextos emergentes, que são os **Desafios e enfrentamentos** presentes no cotidiano do ser gestor e do ser professor.

Essas dimensões e o elemento transversal estão expressos no quadro organizativo a seguir, baseado nas recorrências dos nossos colaboradores. Podemos verificar nesse quadro as dimensões, as dimensões categoriais, as recorrências categoriais e o elemento transversal, sendo pontuado os aspectos recorrentes que nos orientaram a chegarmos nessa estrutura.

Quadro 6 – Quadro elaborado com base nas recorrências das narrativas dos sujeitos colaboradores.

(Continua)

DIMENSÕES	DIMENSÕES CATEGORIAS	RECORRÊNCIAS CATEGORIAS	ELEMENTO TRANSVERSAL
GESTÃO UNIVERSITÁRIA	Dinâmica Institucional	Documentos Institucionais; Rodízio;	DESAFIOS E ENFRENTAMENTOS
	Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)	Desafios Institucionais; O ser professor e o ser gestor	

Quadro 6 – Quadro elaborado com base nas recorrências das narrativas dos sujeitos colaboradores.

(Conclusão)

CONTEXTOS EMERGENTES	Tecnologias	Moodle Tecnologias Assistivas	DESAFIOS E ENFRENTAMENTOS
	Sistema de reserva de vagas	Cotas Diversidade étnica e racial	

Fonte: Produzido pela autora.



### 3 DIMENSÕES INTERPRETATIVAS

#### 3.1 ENSAIO DE ANÁLISE: O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI)

Este estudo se inicia pela compreensão e análise do Plano de desenvolvimento Institucional (PDI) publicado em 2016, em conjunto com a narrativa de Figueira, funcionário da instituição e que acompanhou todo o processo de elaboração do documento. Tal plano consiste no documento balizador das propostas e práticas no contexto universitário. A construção do PDI segue alguns decretos como: Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006 (BRASIL, 2006) que dispõe sobre a regulação, supervisão e avaliação dos sistemas federais de ensino superior, assim como, anterior a esse decreto, com a

[...] lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004, que estabelece o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), o MEC introduziu como parte integrante do processo avaliativo das Instituições de Ensino Superior (IES) o planejamento estratégico, sintetizado no que se convencionou denominar de Plano de Desenvolvimento Institucional (UFSM, 2016, p. 52)

A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) apresentou quatro PDIs até agora, sendo os três primeiros com a duração de 4 anos – 2001 a 2004, 2006 a 2010, 2011 a 2015 – e o quarto com a duração de 10 anos de 2016 a 2026. Nessa perspectiva, é válido aqui referir que o primeiro PDI da UFSM foi proposto a partir da “Portaria nº. 1.466, de 12 de julho de 2001, e na ferramenta de Planejamento Estratégico adotada na época pela gestão da UFSM” (UFSM, 2016, p. 53), vigorando no período de 2001-2005. Esse plano foi definido em reuniões entre os gestores da administração central, nas quais buscaram estabelecer a missão, os valores, a visão da IES e, também, os objetivos estratégicos institucionais.

O segundo PDI – 2006 a 2010, já teve uma forma diferenciada de organização, contou com um curso de formação – o Seminário de planejamento da gestão 2006-2009; esse seminário foi direcionado aos dirigentes das unidades e subunidades que apresentaram propostas de planos de ações encaminhados ao Conselho Universitário por meio da Pró-Reitoria de Planejamento (UFSM, 2016).

O terceiro PDI, com vigência de 2011 a 2015, prorrogado até 2016, teve sua elaboração com princípios democráticos participativos, envolvendo a comunidade

universitária na construção do documento com painéis, seminários, relatos de experiências, visitas técnicas a outras IES do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e Mato Grosso do Sul (UFSM, 2016).

Como vemos, aos poucos a universidade foi se organizando enquanto instituição e buscando meios de apresentar planejamentos mais adequados as demandas da IES e adotando uma gestão democrática participativa para esses fins. Além disso, é preciso levar em conta outros aspectos de organização da universidade para o pensar e desenvolver planejamentos, assim, Figueira salienta a complexidade em ser universidade e alguns caminhos que estão presentes na estrutura gestacional da instituição:

Tem a complexidade inerente a ser universidade e tem a cumplicidade de ser a UFSM por ser uma universidade com diferentes áreas de conhecimento e, nós temos uma outra complexidade ainda, que é inerente em termos de serviço público. No serviço público tem uma característica, uma forma de atuação em que o os órgãos colegiados são bastante fortes há bastante representação e há bastante poder dos órgãos colegiados. Nas universidades, de maneira geral, isso também ocorre. A universidade em si, de maneira geral, no mundo do plano, não só no país, ela tem uma estrutura colegiada como parte da sua característica, mas nas universidades públicas, isto é ainda mais forte. Então, todo o processo de planejamento e de gestão, ele deve ser feito levando em consideração esta característica colegiada, que por vezes, dá uma sensação de mais morosidade nas coisas, que tudo tem que ser conversado, negociado, em busca do consenso. A tendência, é que a gente demore mais para agir e aja com mais qualidade, o que a gente tem que procurar a evitar, é de nós deixarmos de agir e ficar ouvindo demais. Tem uma fala de uma pesquisa específica na área de administração de universidades que diz assim: os empresários pensam demais, agem muito rápido e pensam pouco, nas universidades se pensa demais e age muito pouco. Então, isso reflete bem a iniciativa que a gente tem, de conduzir tudo, ouvindo as diferentes partes, diferentes olhares, diferentes visões e, traduzir isso num plano que seja exequível, inteligível e que, enfim, todos se enxerguem ali dentro. (Figueira).

Nesse sentido, para o quarto PDI, a proposta de um planejamento decenal foi lançada e mobilizou a IES como um todo, para tanto, no ano de 2015 foram disponibilizados formulários online para a comunidade universitária contemplando questões sobre sete desafios institucionais, com o objetivo de identificar propostas de ações para o período de vigência do documento. Assim, o quarto PDI – 2016 a 2026 - foi construído com a participação de membros da comunidade universitária - estudantes, professores, técnicos administrativos. O documento contém 441 páginas e aborda o perfil institucional, o planejamento estratégico, o projeto pedagógico institucional (PPI), diretrizes das políticas administrativas e anexos.

No **Capítulo I**, temos a introdução do documento, que em sua primeira parte traz “A Universidade de Santa Maria” (UFSM, 2016, p. 14) com aspectos ligados a historicidade da universidade, salientando como marco o fato da UFSM ser a primeira universidade federal criada no interior – criada em 1960 e federalizada em 1965 -, e o Estado do Rio Grande do Sul o primeiro estado com duas universidades federais.

Em seguida o documento (UFSM, 2016) aborda questões de organização da IES em Centros Universitários com níveis graduação e pós-graduação, distribuídos 12 Unidades de Ensino, sendo 4 unidades fora de Santa Maria: Unidade Descentralizada de Educação Superior de Silveira Martins-RS, UFSM Cachoeira do Sul, UFSM Palmeira das Missões e UFSM Frederico Westphalen e; 8 no Campus Camobi: Centro de Ciências Naturais e Exatas, Centro de Artes e Letras, Centro de Ciências da Saúde, Centro de Educação Física e Desportos, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Centro de Ciências Rurais, Centro de Educação, Centro de Tecnologia. A instituição ainda, apresenta ainda 3 unidades de nível técnico, tecnólogo, ensino médio e educação infantil, sendo o Colégio Técnico Industrial de Santa Maria, o Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria e a Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo. O número de vagas ofertadas, como podemos ver no quadro a seguir:

Quadro 7: Quadro quantitativo elaborado com base em informações obtidas pelo PDI, com os cursos oferecidos pela UFSM 2016.

<b>MODALIDADE</b>	<b>NÍVEIS</b>	<b>TOTAL DE CURSOS 2016</b>	<b>TOTAL DE DISCENTES 2016</b>
<b>PRESENCIAL</b>	Graduação	113	19.707
	Pós-graduação	94	4.400
	Educação Básica e Técnica	22	2.270
	Ensino Médio	6	Não consta
<b>EaD</b>	Graduação	Não consta	1.052
	Pós-graduação	Não consta	706
	Educação básica e técnica	Não consta	938

Fonte: Elaborado pela autora, com base no PDI (2016-2026) da UFSM.

Além disso, podemos destacar a visão, a missão e os valores institucionais apresentados, que são:

Missão: a UFSM tem por missão “Construir e difundir conhecimento, comprometida com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade, de modo sustentável”.

Visão: ser reconhecida como uma instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável.

Valores: comprometer-se com a educação e o conhecimento, pautada nos seguintes valores: Liberdade; Democracia; Ética; Justiça; Respeito à identidade e à diversidade; Compromisso social; Inovação; e Responsabilidade (UFSM, 2016, p. 18).

No documento a instituição traz sua percepção sobre o PDI, que é entendido como “[...] além de ser um requisito legal, é o documento que caracteriza a identidade da instituição e busca nortear o caminho a ser seguido pela Universidade no cumprimento de sua missão institucional e no alcance dos seus objetivos para os próximos 10 anos” (UFSM, 2016, p. 21).

Em seguida, no **Capítulo II**, o perfil institucional é apresentado, no qual traz a organização administrativa e acadêmica da UFSM que segue o seu “[...] Estatuto, aprovado pela Portaria/MEC n. 156, de 12 de março de 2014, e regulamentada pelo seu Regimento Geral, aprovado na 722ª Sessão do Conselho Universitário, pelo Parecer n. 031/2011, de 15 de abril de 2011” (UFSM, 2016, p. 23).

Apresenta também, o organograma da instituição em 2016. Além disso, o PDI (UFSM, 2016), trata da gestão de pessoas – corpo técnico e docente; assistência estudantil – aspectos culturais, sociais e assistencial da política de assistência estudantil desenvolvidos pela Pró-Reitoria de Assistência Estudantil (PRAE), buscando o acesso e permanência dos estudantes, que desde sua fundação demonstrou preocupação com esses aspectos criando a moradia estudantil, com cinco blocos e que, com a criação do Sistema de Seleção Unificada (SISU) que destinou 50% das vagas para estudantes cotistas trouxe um “[...] novo desafio no sentido de criar condições de permanência” (UFSM, 2016, p. 37); infraestrutura física e bibliotecas; aspectos orçamentários; a avaliação institucional; planejamento institucional; inovação, empreendedorismo e transparência de tecnologia; gestão ambiental (UFSM, 2016).

Vale destacar que, de acordo com o PDI (UFSM, 2016), a infraestrutura física da instituição teve grandes mudanças relacionadas a sua expansão, considerando as

demandas da gestão, pesquisa, ensino, extensão e da comunidade acadêmica. Além disso, refere-se as questões ambientais, pensando em meios sustentáveis para serem projetados na IES. O documento salienta que “A UFSM está em um processo de mudança cultural, de repensar a gestão administrativa, os fluxos e rotinas internos e, neste sentido, as tecnologias de informação e comunicação – TICs são fundamentais.” (UFSM, 2016, p. 38). Nessa direção, para que a universidade amplie e qualifique esses aspectos, o documento evidencia a necessidade “[...] urgente de modernizar, qualificar os processos internos na Pró-Reitoria de Infraestrutura, o que requer desenvolvimento de sistemas, melhoria de processos e informações gerenciais, entre outros.” (UFSM, 2016, p. 38)

Logo, o documento apresenta, em seu **Capítulo III** o planejamento estratégico, que

[...] é um conjunto de 45 objetivos a serem alcançados ao final do período de vigência do PDI 2016-2026, dispostos em um mapa estratégico com quatro dimensões. Cada objetivo possui indicadores, os quais serão utilizados para monitorar os resultados obtidos pela Universidade no decorrer do tempo. Nem todos os indicadores foram identificados, de maneira que durante o período de execução do plano ainda haverá trabalho a ser realizado no sentido de identificar indicadores para medir os resultados institucionais. (UFSM, 2016, p. 83).

O PDI 2016-2026 foi elaborado a partir de informações obtidas junto com a comunidade universitária, considerando aspectos de “[...] transparência, administrativa, controladoria e governança” (UFSM, 2016, p. 157). Nesse sentido, a IES sentiu necessidade em oferecer maior transparência sobre os investimentos e resultados, ampliando a participação da comunidade nesse planejamento (UFSM, 2016).

O documento aponta também a nota técnica do MEC de 2014, que estabelece “[...] a necessidade de se utilizar o sistema de avaliação institucional como insumo para o processo de planejamento da instituição” (UFSM, 2016, p. 157). E, assim, salienta quais são as diretrizes legais que orientam esse documento, sendo o planejamento estratégico como um ponto importante para a avaliação institucional e destaca que este planejamento “[...] deve ser visto como um instrumento de apoio para melhorar a eficiência do gasto público.” (UFSM, 2016, p. 157).

A organização do PDI, bem como de seus indicadores para o planejamento estratégico da instituição levou em conta sete desafios institucionais que foram elencados pela comissão central do PDI nesse sentido,

A definição de desafios institucionais para a Universidade tem como objetivo aprimorar sua relevância social para o desenvolvimento humano, científico, cultural e tecnológico. Esses desafios foram definidos pela Comissão Central do PDI e servem de base para a elaboração dos objetivos institucionais que farão parte do mapa estratégico da Instituição. (UFSM, 2016, p.194).

Nessa direção, Figueira nos auxilia na compreensão de como esses desafios foram pensados e propostos para compor o PDI, como ele foi um dos executores e líderes desse processo de construção do plano, pode elucidar alguns aspectos que não aparecem no documento, mas que são importantes pontos a serem esclarecidos:

De primeiro é um trabalho, eu digo difícil, mas ele é complexo de se fazer, pelo seguinte, a gente precisa no PDI, ao mesmo tempo dar algum direcionamento para a instituição e também precisa ser abrangente o suficiente para que todos se enxerguem ali dentro, o exemplo extremo disso é o seguinte: qualquer edital da CAPES, no qual seja solicitado recurso para algum projeto de pesquisa, uma das perguntas que a CAPES faz é: como que isso está refletindo no PDI? Então o PDI tem que ser abrangente o suficiente para que toda a instituição possa participar da todos os editais da CAPES. Não pode, a gente perder um edital porque aquele edital não está contemplado no PDI, inadmissível, tem que estar lá! [...] Eu acho que a gente conseguiu representar isso bem no PDI, a forma como ele foi construído ajudou isso, a gente baseou isso em, no que nós chamamos na época de desafios, então são sete desafios no PDI, há toda uma técnica de administração por trás disso que ela não está explícita no PDI, mas quem conhece um pouco, quando a gente fala de desafios do PDI, de pronta enxerga um negócio chamado temas estratégicos, que é um pedaço de uma ferramenta chamada BSC que é *Balanced Scorecard*, usados na iniciativa privada. Então, a gente adaptou ferramentas da iniciativa privada para nossa realidade pública e para nossa realidade da estrutura colegiada. Esses sete desafios nada mais são do que sete mapas estratégicos, sete desafios resume as sete principais prioridades, depois dos 7 desafios nós temos 45 objetivos e, depois dos 45 objetivos nós temos políticas de ensino, pesquisa extensão e depois nós temos outras políticas. Na verdade, nem temos políticas, nós temos diretrizes de políticas, por que que nós deixamos diretrizes de políticas? Para que depois possam ser estabelecidas políticas. No ano passado foi aprovada a política de extensão, que respeita as diretrizes da política de extensão que estão no PDI. E o processo de construção do PDI, ele iniciou com o ponto que nós chamamos na época de uma Comissão Central, presidida pelo Reitor, uma comissão executiva e depois outras comissões temáticas. O papel da PROPLAN, o meu papel nisso, era na comissão executiva, a gente executou/liderou o trabalho como um todo, mas tinha a comissão Central que deliberava sobre as situações e, ela era formada pelos diretores de centro e pelos pró-reitores. Nós preparávamos o material, levávamos para essa comissão e a essa comissão e diziam como seguir ou não. Os desafios, por exemplo, foram

tiradas dessa comissão, desses sete desafios, foram três reuniões com esse pessoal, só para discutir quais seriam os sete desafios, foram 10 por 11, foram 8, foram 9 e acabou fechando em 7. Na forma de condução baseados em desafios, nós sugeríamos, mas quem aprova é a comissão, a comissão que aprovou o que fosse feito, a forma de consulta à comunidade também nós sugerimos, mas a comissão que aprovou, a forma de consulta foi por meio de reuniões, nós fizemos reuniões presenciais com chefias de departamento, coordenações de cursos, ao todo foram 578 pessoas em reuniões, além da Universidade aqui, que é o público interno, nós fizemos reuniões com os prefeitos, vieram nove prefeitos aqui numa reunião específica para tratar do PDI, realizamos uma reunião com agências de desenvolvimento de Santa Maria, que é uma agência da cidade, fizemos reuniões com coletivos sociais, representantes de indígenas, das mulheres negras, representantes, incluindo alguns coletivos. Além dessas reuniões, nós fizemos uma consulta, por meio de um formulário, com pergunta aberta para que as pessoas pudessem responder e falar livremente, foram 2.217 formulários, cada um deles com uma pergunta aberta sobre cada um dos desafios, a gente analisou todos os textos e a todas as perguntas, mais todas as reuniões e, a partir disso, que foi elaborado o PDI, assim que nasceu a criança. (Figueira)

Como podemos verificar, a comissão central orientou todo o processo de construção do plano, inclusive na tomada de decisão sobre quais os desafios seriam as prioridades institucionais. Logo, os desafios/prioridades elencadas para esse PDI são:

1-Internacionalização; 2-Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica; 3-Inclusão social; 4-Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia; 5-Modernização e desenvolvimento organizacional; 6-Desenvolvimento local, regional e nacional; 7-Gestão ambiental (UFSM, 2016, p. 84).

Ainda no **Capítulo III**, o PDI traz o mapa estratégico da IES, que está organizado em quatro dimensões - Alunos e Sociedade, Processos, Aprendizado e infraestrutura, Sustentabilidade financeira – e os sete desafios institucionais. Vale salientar que a organização dos objetivos institucionais mantém uma relação, pela qual um objetivo se entrelaça ao outro, ou seja, para que um objetivo seja alcançado outros precisam estar simultaneamente sendo desenvolvidos e pensados em conjunto, como podemos ver nas sistematizações apresentadas no corpo do PDI de cada desafio nos Anexos A, B, C, D, E, F e G.

Os desafios/prioridades institucionais são interpretados por Figueira, como aspectos que precisam acontecer por se tratar de uma universidade e, outros que foram decididos, com a comissão central, como prioridades. Podemos identificar esses aspectos com a seguinte narrativa:

Então, são sete desafios, se a gente olhar com um pouquinho de atenção, 3 deles é ensino, pesquisa e extensão, o desafio 2 é ensino: educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica; o desafio 4 é pesquisa: inovação, direção de conhecimentos e transferência de tecnologia pesquisa e inovação e o 6 que é desenvolvimento local, regional e nacional é extensão. O quinto, modernização e gestão administrativa ele é a parte de gestão que a gente faz. Então, tem 4 que são coisas que a gente tem que fazer só porque a gente é universidade, daí tem outros 3, que é internacionalização, inclusão social e gestão ambiental. Esses a gente faz não porque a gente é universidade, a gente faz porque a gente acredita que tem que fazer e porque assim foi definido. Um dos méritos que a gente teve nesse PDI, foi discutir temas que, às vezes, não são consenso dentro da universidade, transferência de tecnologia não é consenso dentro da universidade, esse é um tema que por exemplo aqui no Centro de Educação, não é o dia a dia do centro de educação fazer transferência de tecnologia, isso é o dia a dia do Centro de Tecnologia, do CT, no Centro de Artes e Letras, é outra coisa, lá é direitos autorais, é outra linguagem, é outra abordagem, mas isso foi discutido em reuniões, com pessoas que, às vezes, sentavam numa mesa e tinham opiniões opostas, mas isso não invalidou que isso estivesse presente como está no PDI (Figueira).

Como verificamos, diante da leitura do PDI, a universidade é plural, com relação as diversas áreas de conhecimento que abarca, bem como envolve uma comunidade com várias especificidades e buscou elaborar um plano que contemple todas essas áreas e singularidades para o desenvolvimento de pesquisa, ensino e extensão, sendo algo complexo, entretanto necessário. Assim, Figueira segue sua narrativa salientando pontos importantes de análise dos desafios institucionais:

Há diferentes abordagens que podem ser colocados, mas só o fato de a gente ter isso de maneira clara como ficou, e isso estar andando da forma como está andando, eu acho que já é e já foi um grande mérito. Então, ensino, pesquisa e extensão estão sendo, que na pesquisa olhando da forma como está escrito o desafio já se percebe um viés bastante grande por parte da inovação do Centro de Tecnologia, que a universidade já há algum tempo vem compreendendo que esta é uma alternativa de desenvolvimento do país, a gente precisa enquanto universidade ajudar o país a se desenvolver [...] A gente precisa se conectar melhor com a sociedade para que todos entendam que o investimento em pesquisa, ele faz parte de um projeto de soberania nacional, [...] Isto não tira da universidade, ou não diminui o papel que a universidade tem ou deveria ter de inclusão social ou de uma visão mais tradicional das universidades da América Latina a respeito da inclusão, assistência e a extensão da forma como ela é vista hoje. A gente tem esses dois papéis bem claros no PDI, se enxerga no PDI a universidade transformando a sociedade por meio de transferência de tecnologia e se enxerga transformando a sociedade por meio da inclusão social, isto está muito claro. Depois temos a internacionalização e gestão ambiental, a internacionalização ela é cada vez mais, não digo exigida, mas ela é cada vez mais necessária no mundo que a gente vive, se a gente não conseguisse projetar para fora daqui, a gente não vai conseguir que o nosso conhecimento tenha valor



fora daqui, então precisa estar conectado com o resto do mundo, para o que a gente produz aqui tenha valor para o resto do mundo. Se a gente não produzir algo de valor para o resto do mundo, a gente vai continuar pagando pela tecnologia dos outros, a gente precisa trazer recursos para o país, então, isso é bem tranquilo e está bastante claro quanto ao planejamento da universidade. A UFSM foi recentemente contemplada no edital da CAPES sobre internacionalização que chama *CPAES PRINT* são 25 milhões, nesse edital, como é em todos, a CAPES pergunta: qual é o planejamento da universidade para a internacionalização? Ai a gente diz, olha, esse aqui está beleza, porque essa aí é uma das nossas 3 prioridades, nós já discutimos isso lá em 2016 e isso faz parte do nosso plano, faz parte da nossa estratégia institucional. Então a gente entrou tranquilo com relação a esta parte. Inclusão social a gente já falou, e o último é gestão ambiental e, é onde a gente está mais atrasado, a gente precisa desenvolver muito, muito na parte de gestão ambiental, mas se eu digo que a gente está atrasado, mas não é a UFSM que está atrasada, são as universidades que estão atrasadas, há índices que comparam as universidades entre si a respeito da questão ambiental, a gente não tem uma medida formal disso, mas um trabalho de conclusão de curso de uma aluna do CT, concluiu que se a UFSM participasse desse ranking estaria muito bem rankiada entre as universidades brasileiras, então esse é um problema das universidades, não é um problema da UFSM, estamos pouco ainda com relação a isso, e o que eu acho que é mais problemático pra gente, não que a gente não faça, mas porque a gente não sabe mostrar o que faz, é o desenvolvimento local, regional e nacional. Nós fizemos muita coisa e nós não conseguimos que as pessoas compreendam aquilo que a gente faz, muitas coisas são feitas de maneira particularizada de um professor, ou outro professor, ou num departamento específico e a gente não consegue que a comunidade como um todo perceba valor nisso. A gente vem falando isso há algum tempo, e eu acho que agora nos últimos meses, com toda essa questão envolvendo a universidade, enfim, parece que a gente despertou e que a gente precisa mostrar, a gente precisa mostrar melhor aquilo que a gente faz, é claro que a gente precisa fazer melhor algumas coisas, sem dúvida, a gente precisa melhorar o nosso investimento e a forma como a gente aborda algumas coisas, mas a gente também tem muita dificuldade de saber o que é que a gente está fazendo, eu falo institucionalmente tá? Cada professor no seu departamento, no seu centro, sabe aquilo que está fazendo e sabe o impacto que tem, ou que não tem impacto nenhum e se tem bastante impacto, cada um sabe, mas institucionalmente nós temos muita dificuldade de enxergar, eu acho que esse é o principal problema assim, que a gente tem que enfrentar. (Figueira)

A narrativa de Figueira nos mostra que a universidade, dentro de suas prioridades, entende que a tecnologia, transferência de tecnologia e a internacionalização são pontos importantes para que as pesquisas desenvolvidas na instituição possam trazer resultados que façam a diferença para o desenvolvimento local, regional e nacional. Além disso, reflete sobre a informação do que é pesquisado e produzido na universidade e o quanto precisamos deixar evidente para a sociedade esses aspectos, pois estamos passando por momentos políticos e, conseqüentemente, sociais que geram tensões e enfrentamentos para o funcionamento da instituição.

Nessa direção, o PDI, apresenta os sete desafios, trazendo palavras-chaves e objetivos institucionais organizados em dimensões, como podemos ver em cada desafio abaixo:

### Desafio 1 – Internacionalização

Palavras-chave: Convênios e Parcerias Estratégicas Institucionais; Mobilidade de Servidores e Discentes; Aulas em Língua Estrangeira; Programas de Intercâmbio e Bolsas de Estudo; Cooperação Internacional em Pesquisa e Ensino; Acreditação e Dupla Diplomação; Visibilidade e Atratividade Internacional (concursos bilíngues) e Comunicação Internacional e Divulgação Científica. (UFSM, 2016, p. 194)

#### Quadro 8: Quadro ilustrativo dos objetivos institucionais sobre o desafio 1 – a Internacionalização

<b>ALUNOS E SOCIEDADE</b>	- Aumentar a inserção científica da instituição no cenário internacional;
<b>PROCESSOS</b>	- Desenvolver parcerias com pesquisadores e instituições internacionais; - Oportunizar experiências de internacionalização aos alunos; - Firmar relações de colaboração internacional para trocas culturais e desenvolvimento de políticas acadêmicas e de gestão; - Possuir currículos interdisciplinares, flexíveis e atualizados em relação às demandas da sociedade; - Otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão; - Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino
<b>APRENDIZADO E INFRAESTRUTURA</b>	- Prover infraestrutura e ambiente de acolhimento para integração internacional; - Estimular o desenvolvimento de um quadro docente com pesquisadores de excelência que sejam referência na área.

Fonte: UFSM, 2016, p. 96-97.

### Desafio 2 – Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica

Palavras-chave: Educação Autônoma e Empreendedora; Educação Científica; Transversalidade e interdisciplinaridade; Inovação Curricular; Novas Tecnologias e Metodologias; Sistema de Avaliação (Interna e Externa) e Relação Ingresso/Diplomação. (UFSM, 2016, p. 194)

#### Quadro 9: Quadro ilustrativo dos objetivos institucionais da UFSM sobre o desafio 2 – Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica.

(Continua)

<b>ALUNOS E SOCIEDADE</b>	- Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade; - Formar alunos com visão global e humanista, comprometidos com a sociedade, com o meio ambiente e com o desenvolvimento científico e tecnológico; - Estimular o sentimento de pertencimento e satisfação dos alunos para com a UFSM;
---------------------------	---

Quadro 9: Quadro ilustrativo dos objetivos institucionais da UFSM sobre o desafio 2 – Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica.

(Conclusão)

<b>PROCESSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer o aprendizado extraclasse, oportunizando atividades de extensão, inserção na sociedade, empreendedorismo, pesquisa e inovação;</li> <li>- Manter métodos de ensino atualizados e de acordo com as expectativas dos alunos;</li> <li>- Possuir currículos interdisciplinares, flexíveis e atualizados em relação às demandas da sociedade;</li> <li>- Desenvolver estratégias de permanência que incentivem o aprendizado e a conclusão do curso dentro de um prazo adequado;</li> <li>-Otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão;</li> <li>- Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino;</li> <li>- Instituir um processo de relacionamento e colaboração c/ os diversos setores da sociedade;</li> </ul>
<b>APRENDIZADO E INFRAESTRUTURA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manter um quadro docente capacitado quanto ao uso de práticas pedagógicas;</li> <li>- Desenvolver uma cultura de comprometimento organizacional;</li> <li>- Oferecer uma infraestrutura de apoio qualificada e de acordo com as necessidades de cada área de conhecimento;</li> <li>- Fortalecer a cultura de inovação, compromisso social e integração entre ensino, pesquisa e extensão e entre as diferentes áreas de conhecimento;</li> <li>- Estimular o desenvolvimento de um quadro docente com pesquisadores de excelência que sejam referência na área;</li> <li>- Equipar laboratórios de pesquisa de acordo com as necessidades de cada área e das necessidades multiusuário;</li> <li>- Modernizar a infraestrutura de TI para suportar as necessidades acadêmicas e administrativas;</li> <li>- Desenvolver um sistema de seleção e progressão docente com critérios que equilibrem ensino, pesquisa e extensão e as particularidades das diferentes áreas e níveis de ensino;</li> </ul>

Fonte: UFSM, 2016, p. 101.

### Desafio 3 - Inclusão Social

Palavras-chave: Acessibilidade; Equidade; Assistência Estudantil; Ações Afirmativas para Ingresso e Permanência; Diversidade Étnico-Racial, Cultural e de Gênero; Ações de apoio pedagógico e Acessibilidade Informacional e Comunicativa. (UFSM, 2016, p. 194)

Quadro 10: Quadro ilustrativo dos objetivos institucionais da UFSM sobre o desafio 3 – Inclusão Social

(Continua)

<b>ALUNOS E SOCIEDADE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formar alunos com visão global e humanista, comprometidos com a sociedade, com o meio-ambiente e com o desenvolvimento científico e tecnológico;</li> <li>- Estimular o sentimento de pertencimento e satisfação dos alunos para com a UFSM;</li> <li>- Fortalecer as políticas de acesso à universidade em consonância com a estratégia de ações afirmativas do país;</li> <li>- Desenvolver e inserir na sociedade tecnologias sociais e a produção artística e cultural;</li> <li>- Desenvolver projetos de extensão com foco na intervenção, transformação e desenvolvimento da sociedade;</li> </ul>
---------------------------	--

Quadro 10: Quadro ilustrativo dos objetivos institucionais da UFSM sobre o desafio 3 – Inclusão Social

(Conclusão)

<b>PROCESSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer o aprendizado extraclasse, oportunizando atividades de extensão, inserção na sociedade, empreendedorismo, pesquisa e inovação;</li> <li>- Manter métodos de ensino atualizados e de acordo com as expectativas dos alunos;</li> <li>- Desenvolver estratégias de permanência que incentivem o aprendizado e a conclusão do curso dentro de um prazo adequado;</li> <li>- Fortalecer as políticas de assistência estudantil com foco na permanência dos estudantes, conclusão dos estudos e bom uso dos recursos;</li> <li>- Otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão;</li> <li>- Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional;</li> <li>- Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino;</li> <li>- Fomentar projetos de pesquisa, ensino e extensão aplicados a problemas da sociedade e da universidade;</li> </ul>
<b>APRENDIZADO E INFRAESTRUTURA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar o corpo técnico e docente para lidar com os diferentes aspectos da inclusão social;</li> <li>- Disseminar uma cultura ética em relação à inclusão, à diversidade e ao meio-ambiente;</li> <li>- Possuir uma infraestrutura de engenharia e logística adequada, respeitando as premissas de acessibilidade e respeito ao meio-ambiente;</li> </ul>

Fonte: UFSM, 2016, p.106.

Desafio 4 - Inovação, Geração de Conhecimento e Transferência de Tecnologia

Palavras-chave: Transferência de Tecnologia; Proteção da Propriedade Intelectual gerada na UFSM; Ambientes de Inovação (Incubadoras, Parques Tecnológicos etc.); Empreendedorismo; Integração Universidade/Empresa/Sociedade e Integração Ensino/Pesquisa/Inovação. (UFSM, 2016, p. 194)

Quadro 11: Quadro ilustrativo dos objetivos institucionais da UFSM sobre o desafio 4 – Inovação, Geração de Conhecimento e Transferência de Tecnologia

(Continua)

<b>ALUNOS E SOCIEDADE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade;</li> <li>- Formar alunos com visão global e humanista, comprometidos com a sociedade, com o meio-ambiente e com o desenvolvimento científico e tecnológico;</li> <li>- Aumentar a inserção científica institucional;</li> <li>- Fortalecer a inovação, o desenvolvimento tecnológico e a transferência de tecnologias para a sociedade;</li> <li>- Desenvolver e inserir na sociedade tecnologias sociais e a produção artística e cultural;</li> <li>- Oferecer serviços de apoio à comunidade em consonância com a política de inovação e de extensão universitária;</li> </ul>
<b>PROCESSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer o aprendizado extraclasse, oportunizando atividades de extensão, inserção na sociedade, empreendedorismo, pesquisa e inovação;</li> <li>- Implementar projetos interdisciplinares;</li> <li>- Otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão;</li> <li>- Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional;</li> <li>- Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino;</li> <li>- Fomentar projetos de pesquisa aplicados a problemas da sociedade e da universidade;</li> <li>- Instituir um processo de relacionamento e colaboração c/ os diversos setores da sociedade;</li> </ul>

Quadro 11: Quadro ilustrativo dos objetivos institucionais da UFSM sobre o desafio 4 – Inovação, Geração de Conhecimento e Transferência de Tecnologia

(Conclusão)

<b>APRENDIZADO E INFRAESTRUTURA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oferecer uma infraestrutura de apoio qualificada e de acordo com as necessidades de cada área de conhecimento;</li> <li>- Fortalecer a cultura de inovação, compromisso social e integração entre ensino, pesquisa e extensão e entre as diferentes áreas de conhecimento;</li> <li>- Estimular o desenvolvimento de um quadro docente com pesquisadores de excelência que sejam referência na área;</li> <li>- Equipar laboratórios de pesquisa de acordo com as necessidades de cada área e das necessidades multiusuário;</li> <li>- Expandir os ambientes de inovação;</li> <li>- Desenvolver um sistema de seleção e progressão docente com critérios que equilibrem ensino, pesquisa, extensão e as particularidades das diferentes áreas e níveis de ensino;</li> </ul>
<b>SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar a captação de recursos extra-orçamentários.</li> </ul>

Fonte: UFSM, 2016, p. 111.

Desafio 5 - Modernização e Desenvolvimento Organizacional

Palavras-chave: Modernização Administrativa; Transparência Administrativa; Gestão de Pessoas; Controladoria e Governança; Sistemas de Informações Gerenciais; Desburocratização, Agilidade e Efetividade; Planejamento da Infraestrutura Física e Territorial e Comunicação Integrada e Convergência de Mídias. (UFSM, 2016, p. 195)

Quadro 12: Quadro ilustrativo dos objetivos institucionais da UFSM sobre o desafio 5 – Modernização e Desenvolvimento Organizacional.

<b>ALUNOS E SOCIEDADE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer políticas de governança, transparência e profissionalização da gestão.</li> </ul>
<b>PROCESSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Firmar relações de colaboração internacional para trocas culturais e desenvolvimento de políticas acadêmicas e de gestão;</li> <li>- Otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão;</li> <li>- Adequar a estrutura administrativa com a estratégia de alocação e dimensionamento de pessoal;</li> <li>- Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional;</li> <li>- Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino;</li> <li>- Fomentar projetos de pesquisa aplicados a problemas da sociedade e da universidade;</li> <li>- Instituir um processo de relacionamento e colaboração c/ os diversos setores da sociedade;</li> </ul>
<b>APRENDIZADO E INFRAESTRUTURA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver uma cultura de comprometimento organizacional;</li> <li>- Possuir uma infraestrutura de engenharia e logística adequada, respeitando as premissas de acessibilidade e respeito ao meio-ambiente;</li> <li>- Desenvolver as competências gerenciais, técnicas e de liderança necessárias para manter um nível de excelência;</li> <li>- Modernizar a infraestrutura de TI para suportar as necessidades acadêmicas e administrativas;</li> <li>- Desenvolver um sistema de seleção e progressão docente com critérios que equilibrem ensino, pesquisa, extensão e as particularidades das diferentes áreas e níveis de ensino;</li> </ul>
<b>SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar o orçamento recebido do Governo Federal;</li> <li>- Incrementar a captação de recursos extra-orçamentários;</li> <li>- Desenvolver uma gestão orçamentária transparente, eficiente e alinhada à estratégia institucional;</li> </ul>

Fonte: UFSM, 2016, p.116.

## Desafio 6 - Desenvolvimento Local, Regional e Nacional

Palavras-chave: Identificação de potenciais de desenvolvimento; Ações estratégicas de desenvolvimento; Integração Ensino/Pesquisa/Extensão; Valorização das Ações de Extensão e Comunicação Pública e Interesse Público. (UFSM, 2016, p. 195)

### Quadro 13: Quadro ilustrativo dos objetivos institucionais da UFSM sobre o desafio 6 – Desenvolvimento Local, Regional e Nacional.

<b>ALUNOS E SOCIEDADE</b>	- Formar alunos com visão global e humanista, comprometidos com a sociedade, com o meio-ambiente e com o desenvolvimento científico e tecnológico; - Desenvolver e inserir na sociedade tecnologias sociais e a produção artística e cultural; - Desenvolver projetos relacionados a políticas públicas nas áreas de saúde, educação, inclusão social, gestão ambiental e outras; - Oferecer serviços de apoio à comunidade em consonância com a política de inovação e de extensão universitária; - Desenvolver projetos de extensão com foco na intervenção, transformação e desenvolvimento da sociedade;
<b>PROCESSOS</b>	- Fortalecer o aprendizado extraclasse, oportunizando atividades de extensão, inserção na sociedade, empreendedorismo, pesquisa e inovação; - Possuir currículos interdisciplinares, flexíveis e atualizados em relação às demandas da sociedade Implementar projetos interdisciplinares; - Otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão; - Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional; - Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino Instituir um processo de relacionamento e colaboração c/ os diversos setores da sociedade; - Fomentar projetos de pesquisa, ensino e extensão aplicados a problemas da sociedade e da universidade;
<b>APRENDIZADO E INFRAESTRUTURA</b>	- Fortalecer a cultura de inovação, compromisso social e integração entre ensino, pesquisa e extensão e entre as diferentes áreas de conhecimento; - Estimular o desenvolvimento de um quadro docente com pesquisadores de excelência que sejam referência na área; - Possuir uma infraestrutura de engenharia e logística adequada, respeitando as premissas de acessibilidade e respeito ao meio-ambiente; - Desenvolver um sistema de seleção e progressão docente com critérios que equilibrem ensino, pesquisa e extensão e as particularidades das diferentes áreas e níveis de ensino;
<b>SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA</b>	- Incrementar a captação de recursos extra-orçamentários;

Fonte: UFSM, 2016, p. 123.

## Desafio 7 - Gestão Ambiental

Palavras-chave: Licenciamento Ambiental; Sistema de Gestão Ambiental; Compras e Contratações Sustentáveis; Educação Ambiental; Proteção e Recuperação de Áreas Verdes; Resíduos Sólidos e Logística Reversa; Eficiência Energética; Sustentabilidade Hídrica e Mecanismos de Desenvolvimento Limpo. (UFSM, 2016, p. 195).

Quadro 14: Quadro ilustrativo dos objetivos institucionais da UFSM sobre o desafio 7 – Gestão Ambiental

<b>ALUNOS E SOCIEDADE</b>	- Formar alunos com visão global e humanista, comprometidos com a sociedade, com o meio-ambiente e com o desenvolvimento científico e tecnológico; - Implantar um sistema de gestão ambiental;
<b>PROCESSOS</b>	- Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino; - Fomentar projetos de pesquisa, ensino e extensão aplicados a problemas da sociedade e da universidade; - Manter processos e rotinas que valorizem os diferentes aspectos da gestão ambiental;
<b>APRENDIZADO E INFRAESTRUTURA</b>	- Disseminar uma cultura ética em relação à inclusão, à diversidade e ao meio-ambiente; - Possuir uma infraestrutura de engenharia e logística adequada, respeitando as premissas de acessibilidade e respeito ao meio-ambiente;

Fonte: UFSM, 2016, p.128.

Com base nesses desafios, a IES tentará manter um alinhamento e coerência com os demais documentos institucionais, buscando que os mesmos caminhem na mesma direção (UFSM, 2016). Dentre eles: o PPI, o Plano de Gestão; mas não permanecendo estagnados, “[...] isto significa dizer que as iniciativas que constam no documento devem ser encaradas como ideias e sugestões advindas da comunidade, e não como compromissos a serem executados” (UFSM, 2016, p. 95).

No **Capítulo IV** do PDI (UFSM, 2016) é apresentado o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), que pelo Decreto nº 5.733/2009 (BRASIL, 2009) precisa constar no PDI, com o intuito de manter unicidade dos documentos. O PPI estabelece as políticas institucionais de “[...] ensino, pesquisa e extensão” (UFSM, 2016, p. 134). Sendo assim, cabe ao Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) analisar e apreciar para que o PPI seja aprovado.

A metodologia adotada para a elaboração do PPI partiu das informações obtidas para a construção do PDI – consulta a comunidade institucional - considerando os aspectos que apareciam voltados para ensino, pesquisa e extensão atrelados aos desafios institucionais, relacionados com palavras-chave. Partindo desse material, em conjunto com as diretrizes que perpassam esse documento, a Comissão Temática de Políticas Acadêmicas da instituição elaborou as diretrizes das políticas, buscando representar o pensamento da IES (UFSM, 2016).

Nessa perspectiva, o PPI traz a “Visão Geral” da universidade em aspectos sociais, de formação acadêmica e que envolvem os cursos de graduação, de pós-graduação, da educação básica e profissional, salientando o que ele representa para a instituição:



O Projeto Pedagógico Institucional para a Universidade deve indicar um senso de responsabilidade pública, no qual os processos formativos se edifiquem em uma concepção de sujeito que tenha a compreensão das transformações histórico-sociais e que se torne apto a intervir socialmente. Esse sujeito deve conhecer a realidade e as possibilidades de inserção e atuação social, o que é condição para assumir um compromisso transformador das situações que hoje retiram a humanidade dos sujeitos, que desmantelam o meio ambiente, que não respeitam a diversidade e que não se pontuam pela ética (UFSM, 2016, p. 136).

Voltando-se, assim, para o papel social da universidade, enfatizando a importância de sua consolidação nas atividades que envolvem ensino, pesquisa e extensão, firmando o entendimento da IES que “[...] a educação é um dos espaços para revelar, de forma crítica, as relações assimétricas da sociedade, e, por meio da construção de uma consciência crítica, buscar a transformação dessa realidade instaurada” (UFSM, 2016, p. 136). Salientando ainda, a universidade como uma instituição pública e o papel do acadêmico como representante desta instituição e, que, por meio de seu trabalho poderá contribuir para a sociedade como uma forma de retribuir os investimentos nele aplicados e, assim, valorizar a IES pública e a UFSM para que outros estudantes possam se beneficiar com esse ensino público.

Com relação aos cursos de graduação, são oferecidos na UFSM, cursos nos graus de: Licenciatura, Bacharelado, Programas Especiais de Formação Pedagógica (PEG), e Tecnologia. A organização curricular desses cursos precisa estar em consonância com os documentos legais, a “[...] Lei de Diretrizes e Bases (Lei n. 9394/96) e, quando for o caso, às orientações expressas nas Diretrizes Curriculares Nacionais próprias de cada curso e/ou modalidade e na lei de exercício profissional” (UFSM, 2016, p. 138). Além disso, precisa estar de acordo com a visão, os valores, os aspectos filosóficos da IES, estar engajado ao Projeto Pedagógico do Curso (PPC), bem como ao perfil dos egressos pretendidos pela universidade alinhado ao de cada curso, sendo facultativo os 20% de atividades semipresencial, mas esta escolha precisa estar no PPC. Os PPC, precisam atender “[...] à estrutura básica indicada na Resolução n. 17/2000 da UFSM, bem como às normativas e orientações da Pró-Reitoria de Graduação” (UFSM, 2016, p. 139).

O documento traz, também, como se dá a organização curricular que conta com disciplinas obrigatórias, disciplinas complementares à formação, e as atividades complementares a graduação. Estas duas últimas correspondem a flexibilização curricular, pelas quais os estudantes podem definir seus percursos formativos com os variados



seminários, eventos, congressos, com a possibilidade de ter mobilidade acadêmica, bem como na escolha de disciplinas complementares, ampliando assim, os processos formativos para a sua área. O documento indica que:

A parte flexível do currículo, destinada à realização de ACG's e DCG's, proporciona oportunidades variadas na integralização curricular. As disciplinas e atividades complementares de graduação chegam a representar 20% da carga horária total do curso e permitem que o aluno expanda sua formação conforme preferir (UFSM, 2016, p. 141).

Essa parte de flexibilização curricular, é vista como uma inovação e está abarcada na integralização do currículo, ou seja, quando os estudantes completam a carga horária mínima exigida para a sua formação, considerando os tempos de término máximos e mínimos para cada curso. Dentro dessa organização, ainda temos os estágios, que são previstos nas diretrizes curriculares e os estágios não curriculares, realizados por convênios e, as atividades práticas que:

[...] permeiam a formação do aluno desde o início do curso, podendo ser desenvolvidas também por meio de projetos de ensino, pesquisa e extensão, ou outros que são desenvolvidos pelos cursos nas áreas específicas de formação e também podem ser estimuladas por meio das ACG's (UFSM, 2016, p. 141)

Entrelaçado a essa organização curricular, a UFSM estimula o “desenvolvimento de matéria didáticos-pedagógicos [...] e a incorporação das novas tecnologias de comunicação e informação (2016, p. 141), inclusive pelo ambiente virtual de aprendizagem – o Moodle, que:

[...] tem auxiliado a gestão e a organização didática de conteúdos, bem como a aplicação de metodologias inovadoras, aspectos esses que favorecem a construção do conhecimento e a aprendizagem colaborativa. Cabe ainda destacar que o uso de metodologias inovadoras, com recurso às tecnologias, deve ter previsão nos PPCs, de modo a direcionar a organização curricular e a envolver o corpo docente, administrativo e acadêmico na consolidação do perfil profissional esperado pelo curso, além de promover a utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação (UFSM, 2016, p. 142).

Como vemos, os cursos de graduação contam com diferentes estímulos, cabendo a cada curso manter uma forma de organização, avaliação e reformulação de acordo com suas necessidades e as orientações legais, buscando assim manter os processos formativos alinhados com o que a IES busca com seu fim social, seu fim profissional proporcionados pelo ensino, pela pesquisa e pela extensão.

Ao se tratar dos cursos de pós-graduação, o PPI trata, inicialmente, da organização didático-pedagógica que está embasada na

[...] Resolução n. 015/2014, que aprovou o Regimento Geral da Pós-Graduação na UFSM. A legislação básica a ser seguida é a Lei n. 9394/96, conhecida como Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), além de outras normativas, entre leis, decretos, resoluções e portarias. Reforça-se a predominância da LDB, especificamente o Decreto n. 3.860, de 09/07/2001 e a Resolução n. 005/83 do Conselho Federal de Educação (CFE) que fixa as normas de funcionamento e credenciamento dos cursos de pós-graduação *stricto sensu* (UFSM, 2016, p.43).

Esses cursos de pós-graduação *Stricto Sensu*, correspondem aos cursos de mestrado e de doutorado que têm como documento orientador seus Projetos Pedagógicos (PP), desse modo cada PP “[...] deve ser desenvolvido a partir das diretrizes constantes na Resolução n. 023/08” (UFSM, 2016, p. 143). Esta normativa interna prevê o PP como documento orientador desses cursos, ao se tratando de novos cursos, o PP precisa,

[...] obrigatoriamente que ser submetido e aprovado pelo Comitê Assessor da Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PRPGP) e pela Comissão da Implantação e Acompanhamento dos Projetos Pedagógicos de Curso (CIAPPC). Só depois desta aprovação e subseqüentes submissões nos Conselhos Superiores é que a comissão proponente do curso receberá a autorização para submissão à CAPES, para reconhecimento e credenciamento (UFSM, 2016, p.143).

É importante que neste documento estejam bem explícitos

[...] critérios de credenciamento e descredenciamento docente; critérios para seleção de alunos; critérios para distribuição de bolsas alocadas no programa; critérios para distribuição de recursos alocados no programa; definição das condições para jubramento – período máximo para defesa de dissertação/tese; definição do número máximo de orientados por orientador, levando-se em consideração os documentos de área da CAPES e o perfil individual do orientador; definição das responsabilidades do orientador em caso de insucesso ou desistência de alunos; definição do prazo máximo para realização do exame de qualificação; definição dos prazos mínimos e máximos para defesa e para a entrega de dissertação/tese; definição da política de inclusão de docentes recém-doutores; critérios para seleção de discentes para estágio no exterior ou equivalente para bolsas concedidas ao programa; definição da função de coorientador e de suas responsabilidades; definição das atribuições dos professores colaboradores, observando as recomendações do comitê de área da CAPES e definição da política de autoavaliação do programa (UFSM, 2016, p.143-144).

Como sabemos, esses programas de pós-graduação passam por avaliações quadrienais realizadas pelo Ministério da Educação, pelas quais se têm a classificação dos cursos, bem como o credenciamento. O que não acontece com os cursos de pós-graduação *latu sensu*, que abarca cursos de especialização (presencial ou a distância), pois compete às instituições de ensino esse papel. O PDI enfatiza o meio de acesso a esses cursos, todos por editais públicos, seguindo o calendário acadêmico e, também, a flexibilização curricular e formas de organização curricular (UFSM, 2016).

Para atender as demandas dos cursos, existe uma estrutura mínima dos programas de pós-graduação, na qual se faz necessário ter coordenação, secretaria de apoio administrativo, colegiado, comissão de bolsas, professor orientador para cada discente e demais comissões que os programas precisem criar (UFSM, 2016).

As diretrizes didáticas dos cursos apresentadas no PDI (UFSM, 2016), são organizadas com uma carga horária mínima ofertada, com um número de créditos definidos nos regulamentos, o plano de estudo previsto pelos estudantes, a suficiência comprovada em uma língua para mestrado e, duas para o doutorado. Com o intuito de que os estudantes não percam o vínculo com a instituição após a conclusão dos créditos é ofertado uma disciplina de elaboração de dissertação ou tese (EDT). Para que essa organização dos programas esteja de acordo com as diretrizes, há uma exigência mínima de dezoito créditos para o mestrado e trinta e seis para o doutorado, respeitando os tempos mínimos de doze e máxima de vinte e quatro meses (mestrado) e vinte e quatro a quarenta e oito meses (doutorado).

Os cursos de especialização, com o objetivo de “aprimoramento técnico e profissional” (UFSM, 2016, p. 147), tem como carga horária mínima trezentos e sessenta horas e máxima de setecentos e vinte horas, cursados em doze meses no mínimo, não ultrapassando dezoito meses, com exceção dos cursos de setecentos e vinte horas, que podem chegar até vinte e quatro meses (UFSM, 2016).

A universidade oferece cursos de educação profissional, ensino médio e educação infantil e estão vinculados a Coordenadoria de Educação Básica, Técnica e Tecnológica. Esses cursos são organizados em: “Ensino Técnico de Nível Médio Integrado e Subsequente ao Ensino Médio, cursos de Formação Inicial e Continuada e cursos Superiores de Tecnologia” (UFSM, 2016, p. 147) e Educação Infantil, a partir dos quatro meses até cinco anos e onze meses.

Sobre as diretrizes da política de ensino, estas precisam ser pensadas em acordo com a “[...] missão, visão e os valores da UFSM” (UFSM, 2016, p. 148). Além disso, levaram em conta, para sua sistematização, os dados coletados na elaboração do PDI, partindo dos indicadores dos desafios institucionais, sendo considerando sete diretrizes: novas tecnologias e metodologias, transversalidade e interdisciplinaridade, formação continuada, educação autônoma e empreendedora, inovação curricular, sistema de avaliação e avaliação da aprendizagem e, formação humanista e inclusiva (UFSM, 2016).

De acordo com o PDI da UFSM (2016), as políticas de pesquisa têm o propósito de expansão e qualidade dessas atividades, considerando a formação de novos pesquisadores que estejam:

[...] (I) conscientes de uma atitude profissional ética, (II) comprometidos com práticas autossustentáveis, (III) com responsabilidade social, (IV) cientes da necessidade de conhecimentos interdisciplinares e transdisciplinares, na construção de um profissional capaz de atender às demandas da sociedade atual, e (V) com uma postura crítica e aberta a novas ideias. (UFSM, 2016, p. 150-151).

Além desses aspectos, a UFSM (2016) está implementando políticas para impulsionar pesquisas envolvendo o desenvolvimento nacional e regional, a utilização de sistema de equipamentos multiusuários, a internacionalização, o comprometimento com as questões sociais e ambientais, “fortalecimento da interação universidade-empresa” (UFSM, 2016, p. 152), bem como ampliar e fortalecer as atividades que envolvem a iniciação científica (IC).

Com relação as políticas de extensão, e,

Concebendo a extensão como uma dimensão efetivamente integrada ao ensino e à pesquisa, entende-se que a inserção de demandas com relevância social para o país deve ser o foco de atuação extensionista e das pesquisas dela oriundas. Defende-se assim, a necessidade de transformar problemas sociais em problemas de pesquisa, como também em questões de ensino. A atuação do extensionista deve ser junto às comunidades, e não sobre as comunidades, vistas muitas vezes tão somente como objetos de pesquisa, e não como sujeitos capazes de colaborar não só na identificação de problemas, mas também na proposição de possíveis soluções (UFSM, 2016, p. 153).

Dessa forma, a UFSM desenvolve políticas de extensão que envolvem os aspectos ligados a valorização da cultura, a “Interação dialógica entre a universidade e a sociedade [...]” (UFSM, 2016, p. 154), apoios para a população, por meio de

incubadoras sociais, valorizar as ações de extensão, o impacto na transformação social e regional em função das atividades extensionistas, considerando a extensão como construtora de conhecimento, abarcando ações inter, multi e transdisciplinar e estimulando a criação e divulgação de variadas produções artísticas (UFSM, 2016).

No **Capítulo V** do PDI – Diretrizes das Políticas Institucionais – diz respeito às políticas de gestão, entrelaçadas as diretrizes e princípios que orientam a gestão da universidade. Inicialmente, o documento refere-se as Diretrizes da política de planejamento e avaliação institucional (UFSM, 2016).

Nesse sentido, além de abarcar a transparência dos investimentos e resultados institucionais, esse subcapítulo traz aspectos relacionados a avaliação institucional como ponto referência para o processo de planejamento da universidade, contando com as seguintes diretrizes: planejamento estratégico, objetivos e indicadores de acompanhamento; integração planejamento X orçamento, buscar meios orçamentários para que os objetivos do planejamento possam ser efetivados; integração com sistemas de governança e controladoria; descentralização, participação e transparência, com o planejamento produzido pelos diferentes centros universitários com os Plano de Desenvolvimento das Unidades (PDUs) em consonância com o PDI; sistema de execução e avaliação do planejamento, com o intuito de avaliar e verificar os resultados objetivos e a necessidade, junto a comunidade acadêmica de aprimorar esse planejamento e; sistema de avaliação da educação superior (SINAES), integrando os processos de autoavaliações as avaliações externas (UFSM, 2016).

O próximo subcapítulo, diz respeito as diretrizes de governança, controle interno e gestão de riscos, que vêm apoiando a gestão pública e segue a instrução normativa, CGU/MP nº 001/2016 (UFSM, 2016). A subunidade seguinte, trata das diretrizes da política de organização administrativa, na qual, o documento traz os princípios e diretrizes que a instituição precisa seguir para o estabelecimento dessas políticas como: planejamento, coordenação e controle; descentralização e delegação de competência; integração e agilidade; foco em resultados; profissionalização da gestão pública; integração estrutura-estratégia; estrutura enxuta e simplificação e, gestão por processos.

Logo, entra a parte das diretrizes da política de gestão de pessoas, pela qual a instituição busca “[...] implementação de ações que possam desenvolver e habilitar as pessoas a partir de suas competências” (UFSM, 2016, p. 164). Para tanto, é

necessário considerar as seguintes diretrizes: gestão por competências; desenvolvimento de lideranças; orientação para resultado; gestão de princípios de conduta; orientação para o usuário; flexibilidade; avaliação de desempenho; cultura de comprometimento organizacional; compromisso com a qualidade e; comportamento empreendedor (UFSM, 2016).

Posterior a essas diretrizes, o documento (UFSM, 2016) lança as diretrizes da política de gestão orçamentária que servirão de orientação para a gestão econômica e financeira da universidade entre 2017 e 2026, sendo elas: descentralização (autonomia as unidades de centro); gestão colaborativa (participação da unidades de centro nas decisões dos orçamentos plurianual e anual); gestão de projetos; eficiência do gasto; transparência; integração entre estratégia e planejamento orçamentário; sistema de custos baseado em projeto, atividades e processos e; sustentabilidade econômica financeira.

Também, o PDI, refere-se as diretrizes da política de tecnologia de informação, destacando que as ações relacionadas as tecnologias de informação e comunicação precisam estar mais direcionadas ao ensino, pesquisa e extensão, consideradas como atividades-fim. Assim, as diretrizes são: prestação de serviços públicos e transparência das informações; soluções para apoio às atividades de ensino, pesquisa e extensão; otimização do uso de recursos de tecnologia da informação; garantia de conectividade; modernização dos processos internos da UFSM; segurança da informação e; infraestrutura de tecnologia de informação e comunicação.

Em seguida, o documento parte para as diretrizes da política de assistência estudantil que tem como “[...] perspectiva a inclusão social, promoção da igualdade, formação ampliada, produção do conhecimento, melhoria do desempenho acadêmico e da qualidade de vida, agindo preventivamente nas situações de retenção e evasão” (UFSM, 2016, p. 170). Sendo que, essas diretrizes estão organizadas por diferentes áreas (UFSM, 2016): assistência básica, com as diretrizes envolvendo – moradia; alimentação; transporte; bolsas de assistência e; creche -; a atenção à saúde – integralidade da atenção; promoção e prevenção de saúde - ; inclusão digital – acesso à tecnologia digital; acesso à internet e; aprendizagem informacional - ; cultura, esporte e lazer – acesso à informação e difusão das manifestações artísticas e culturais e; acesso a ações de educação física, esporte, recreação e lazer -; acessibilidade e ações afirmativas - políticas de acessibilidade; inclusão pedagógica; igualdade étnico-racial e; diversidade sexual e igualdade de gênero -; política

estudantil – construção da ética, cidadania e formação política e; fomentar a participação política-acadêmica.

Ainda, o plano traz as diretrizes da política de infraestrutura e gestão do acervo, relacionadas as operações das bibliotecas, integração e compartilhamento de laboratórios e equipamentos, essas diretrizes, também são organizadas por temas (UFSM, 2016). Assim, sobre as diretrizes da política de infraestrutura: área física, com a intenção de implantar planos sustentáveis e códigos de obras; espaços acadêmicos e de gestão; visão integradora e de conexão de espaços; gestão de contratos terceirizados; equipamentos científicos; ambientes de estudo e de trabalho; infraestrutura de telecomunicações; segurança; serviço de manutenção, conservação e produção de infraestrutura; agilidade, confiabilidade e qualidade; logística e; acessibilidade e meio ambiente.

Complementando essas diretrizes, o documento traz, também, as diretrizes da política do acervo bibliográfico que engloba o próprio acervo bibliográfico; a integração com outras bibliotecas e acervos; segurança do acervo e; acessibilidade do acervo (UFSM, 2016).

Outra diretriz, diz respeito às políticas de gestão ambiental, salientando que: “Os valores da UFSM, apoiados no respeito ao ser humano e ao meio ambiente, levam a incluir no tema Gestão Ambiental objetivos e diretrizes ligados à interface entre o meio ambiente construído e o meio ambiente natural” (UFSM, 2016, p. 178). Assim, as diretrizes são: sistema de gestão ambiental e diretrizes para a implementação; licenciamento ambiental; destinação de resíduos; compras, contratações sustentáveis e logística reversa; proteção, recuperação e revitalização das áreas verdes; esgotos e efluentes; eficiência energética e energias alternativas; sustentabilidade hídrica, proteção, uso eficiente e recuo; educação ambiental e; edificações com responsabilidade ambiental (UFSM, 2016).

O plano traz diretrizes da política de inovação, empreendedorismo e transferência de tecnologia destacando que:

Dentro do contexto de novos desafios que se colocam para as universidades públicas brasileiras, é reconhecido que o fortalecimento das iniciativas voltadas à disseminação da inovação tecnológica nas universidades é um elemento chave para promoção do ensino, da pesquisa, da competitividade e do desenvolvimento regional. (UFSM, 2016, p. 182).

Assim, a universidade pontua direções sobre os aspectos relacionados a propriedade intelectual (patentes, divulgação etc.), bem como sobre o empreendedorismo (estímulo a autonomia e atitudes empreendedoras pelos alunos). Além disso, traz a transferência de tecnologia, buscando inovações na tecnologia e parceria entre o público e o privado, buscando articulação e fomento “[...] através da transferência de tecnologia, à geração de tecnologias inovadoras que tenham como base os avanços da ciência e do conhecimento gerados na UFSM” (UFSM, 2016, p. 185).

Sobre as diretrizes da política de comunicação, o plano (UFSM, 2016) salienta que precisa estar em consonância com a visão, valores e missão da UFSM, promovendo a articulação entre os diferentes âmbitos e que constituem a comunicação. Para isso, as diretrizes partem de pontos chaves como: comunicação pública; comunicação administrativa; comunicação institucional; comunicação e divulgação científica, tecnológica e artística; autonomia editorial; convergência dos meios; sustentabilidade e acessibilidade e; profissionalização da área.

Por fim, o documento refere-se as diretrizes da política de acessibilidade, atendendo a legislação federal “Lei Federal n. 13.146/2015” (UFSM, 2016, p. 189) e as normas técnicas de acessibilidade da ABNT, vislumbrando a inclusão social e educacional. Assim, as diretrizes abarcam as seguintes temáticas: comunicações e informações; arquitetura e urbanismo; transportes e mobilidade urbana; acessibilidade educacional e; acessibilidade atitudinal (UFSM, 2016).

Nessa perspectiva, do construto do PDI, entendemos que ele é amplo, que aborda diferentes aspectos, demonstrando uma conscientização com relação a comunidade acadêmica e a gestão universitária em assuntos que estão presentes em várias problematizações sobre o que acontece nas universidades. Desse modo, podemos intuir que o plano busca orientar novas formas de fazer e estimular inovações para o desenvolvimento institucional, local, regional e nacional, entretanto, algumas lacunas ficam, pois ao mesmo tempo que traz aspectos de democratização, permanência, acessibilidade, as novas configurações trazidas como objetivos dos desafios e como diretrizes das políticas dão possíveis aberturas para a parceria entre o público e o privado, podendo, talvez, ter que acatar algumas medidas e exigências do privado e, assim, ir perdendo a essência de uma instituição pública, gratuita e de qualidade.



Além disso, observamos que para a efetivação de alguns objetivos e diretrizes, é necessário investimentos e recursos financeiros. Na conjuntura política que estamos vivendo e, na pressão que a universidade sofre pela sociedade e pelas políticas públicas, normativas, entendemos que novas ações, novos planejamentos precisarão ser pensados e elaborados para que de fato esses objetivos se efetivem.

O planejamento estratégico será avaliado continuamente, com as avaliações internas à instituição, podendo ser redefinido de acordo com as necessidades. Figueira salienta a importância dessas avaliações para o desenvolvimento do plano, e como o professor/gestor precisa entender essas avaliações:

Com relação ao PDI por exemplo ou a avaliação, o que a gente espera que ocorra, [...] mas que as pessoas conheçam ou tenham conhecimento sobre o PDI, da importância dele para a instituição, acho que isso aos poucos já está, o pessoal está tomando pé do que é isso, onde é que ele se insere, ainda é bastante novo isso, mas a gente quer o próximo passo, que os departamentos, as coordenações de cursos que eles enxerguem nas comissões de avaliação seu aliado como melhoria, se nessas comissões vão aparecer com maior ou menor ênfase os contextos emergentes eu não sei, mas a gente espera que a comissão consiga dar esse olhar para os departamentos, para as coordenações de cursos e para os docentes em geral, não sei se conseguem capturar isso de alguma forma, mas enfim (Figueira).

Diante dessa narrativa, observamos a importância de a universidade ter o PDI como um documento que busca um alinhamento institucional e ainda, a percepção pelos gestores desta importância associando-a ao processo de gestão da universidade que, além de cumprir exigências legais, pode vir a contribuir muito para as melhorias e inovações que todos buscam como professores/gestores.

### 3.2 INTERPRETAÇÃO DAS NARRATIVAS: ORGANIZAÇÃO CATEGORIAL

O estudo qualitativo com a abordagem sociocultural e que tem como instrumento de pesquisa as entrevistas narrativas é organizado e estruturado com base nas recorrências das falas relacionadas aos tópicos guia. Nesse sentido, o constructo da interpretação perpassa o conjunto de narrativas para que, assim, elencarmos os pontos em comum para a discussão e problematização.

Nessa perspectiva, a interpretação das entrevistas é desenvolvida a partir da leitura de todas as narrativas, elaborando quadros categoriais com os temas e assuntos que aparecem nas mesmas. Posterior a isso e, por meio desses quadros,

reconhecemos as recorrências que estão presentes no contexto dos sujeitos colaboradores, pelas quais verificamos a construção das dimensões categoriais e seus desdobramentos. Em seguida, estruturamos nossos estudos em capítulos e subcapítulos embasados nas dimensões e dimensões categoriais. Para este estudo, apresentaremos o primeiro capítulo - gestores dos departamento didáticos: narrativas sobre a gestão da universidade - com um subcapítulo - desafios Institucionais: metas do PDI e suas implicações na atuação do professor/gestor - o segundo capítulo intitulado - os contextos emergentes na atuação do professor/gestor: tensionamentos e inovações - e por fim, o terceiro e último capítulo - os desafios na atuação do professor/gestor.

### **3.2.1 Gestores dos Departamentos Didáticos: narrativas sobre a gestão da universidade**

Iniciamos nossas reflexões tendo como premissa que a gestão da universidade, consiste em um contexto que se concretiza por meio da atuação de seus servidores, tanto técnicos administrativos como docentes. Posto isso, é fundamental compreender que a universidade só funciona porque existe um conjunto de pessoas que se envolvem em tarefas administrativas. Nessa direção, partimos do pressuposto que a universidade é permeada por aspectos englobados nas áreas administrativas, de ensino, de pesquisa e de extensão.

Na área administrativa - na gestão universitária - podemos elencar diversas esferas que a caracterizam e que estão vinculadas a função de ser professor na IES, superando a tríade – ensino, pesquisa e extensão. Essas esferas estão abarcadas pelos colegiados, pelas comissões, coordenações e vice coordenações, chefia de departamentos, entre outras.

A gestão abarca a estrutura de organização, projetos, direcionamentos financeiros, infraestrutura e, ainda, aspectos sociais, culturais, políticos e econômicos que perpassam os contextos de atuação, ampliando assim, para uma visão local, nacional e global voltada para a comunidade da IES e para o mercado de trabalho. No que tange a gestão universitária, percebemos ainda, a importância conferida ao papel do gestor e a sua atuação, além de refletir entorno do espaço de problematização e de promoção de novas estratégias de ensino, pesquisa e extensão, a fim de atingir os objetivos educacionais, portanto, a gestão

[...] diz respeito ao pensar e fazer a universidade, no sentido de sua finalidade – ciência e educação –, a qual lhe confere condição de peculiaridade como instituição social. Compreende o planejamento institucional estratégico, formalmente representado no Plano de Desenvolvimento Institucional, mas é consubstanciada na organização acadêmica, i.e. do pessoal acadêmico, e na ação acadêmica, formalizada em programas, projetos e atividades de ensino, pesquisa e extensão. A administração dos meios materiais e tecnológicos da instituição acadêmica é parte importante da gestão universitária, porém sempre subordinada ao projeto pedagógico institucional. Pode-se, pois, considerar que a Gestão Universitária é um fenômeno cultural, produzido pela linguagem, pelos discursos; um fenômeno político, de construção de projetos/ideias, de fazer opções, de decidir quanto a regras de convivência e de credenciamento; portanto, um fenômeno de relações/ações humanas. (LUCE, 2006, p. 216).

Ao compreender as tentativas de dinamicidade no trabalho da gestão dentro da IES, precisamos considerar o período de vigência estabelecido para a função dos cargos. O docente, no decorrer de sua carreira, pode assumir cargos de Pró-Reitoria, ou mesmo a função de reitor, ou ainda, cargos de direção, coordenação de cursos, conselho de centro de ensino, ou chefia de departamento. A função de gestor não está separada das demais atividades do professor, isto é, no período que exerce o ser gestor pode seguir com a atividade docente.

Nessa direção, o professor/gestor convive em diversos grupos, mantendo interações e relações com outros indivíduos, cultivando diferenças e semelhanças quanto às competências gerenciais, às expectativas do seu trabalho, aos enfrentamentos que permeiam o cotidiano organizacional (BARBOSA, MATOS, MENDONÇA, PAIVA, CASSUNDÉ, 2017). Lembrando sempre que um gestor não trabalha sozinho, a comunidade universitária está abarcada nos processos de decisões e de transformações. Para que a gestão vá além da visão administrativa, é necessário a compreensão de todo o contexto presente na universidade e, assim, alcançar, também, os objetivos sociais da IES.

Cada instituição busca uma forma de organização, pela qual a comunidade caminhe pelo mesmo percurso, como no caso da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), que tem suas especificidades apresentadas no Capítulo II dos Princípios e Normas de Organização em seu Estatuto, Art. 6º

A Universidade Federal de Santa Maria organizar-se-á com observância dos seguintes princípios: I – unidade de patrimônio e administração; II – estrutura orgânica, com base em departamentos reunidos em unidades coordenadas setorialmente; III – unidade das funções de ensino, pesquisa e extensão, vedada a duplicação de meios para fins idênticos ou equivalentes; IV – racionalidade de organização, com plena utilização dos recursos materiais e humanos; V – universalidade de campo, pelo cultivo das áreas fundamentais

do conhecimento humano, estudadas em si mesmas ou relativas a perspectivas de ulteriores aplicações e de áreas técnico-profissionais, e VI – flexibilidade de métodos e critérios, com vistas às diferenças individuais dos alunos, às peculiaridades regionais e às possibilidades de utilização dos conhecimentos para novos cursos e programas de pesquisa. (UFSM, 2014, p.05).

Sendo assim, o desenvolvimento desse estudo, abarca questões emergentes no cenário da Educação Superior associadas ao trabalho dos gestores – os chefes de departamentos didáticos, que de acordo com Estatuto (2014) da UFSM, Seção IV, é entendido como uma subunidade

[...] indivisível em sua organização, será a menor fração da estrutura universitária. Art. 40. O departamento, subunidade da estrutura universitária, para efeito de organização administrativa, didático-científica e de distribuição de pessoal, compreenderá disciplinas afins e congregará os docentes respectivos com o objetivo comum de ensino, pesquisa e extensão. (UFSM, 2014, p. 15).

Desse modo, ao chefe de departamento compete participar da elaboração de documentos institucionais, como o PDI e seu plano anual de atividades, de reuniões na universidade como presidente ou representante. Além disso, supervisionar atividades dos docentes e técnicos administrativos educacionais com relação a assiduidade, desempenho, cumprimento dos documentos institucionais como o Estatuto e Regimento da IES, responder acerca de informações solicitadas as esferas organizacionais da UFSM, como a direção de centro, encaminhamentos de documentos, de proposições de convênios entre outras atribuições referentes ao ensino, pesquisa e extensão e ao corpo docente (UFSM, 2011).

Logo, ao pensarmos o estudo com os chefes de departamento e seu trabalho concernente ao PDI e aos contextos emergentes, levamos em conta suas atribuições, os sujeitos envolvidos e o período de vigência de suas funções. A gestão dos chefes de departamentos é um processo cíclico e a cada novo gestor novos encaminhamentos são propostos; no entanto, consideramos que a noção de semear, plantar e colher, nem sempre acontece em uma única gestão e por isso, acreditamos em uma gestão processual e inovadora.

Nesse sentido, podemos entender a gestão universitária, a partir das narrativas dos chefes de departamento/docentes entrevistados, como algo que exige constantes atualizações, pois ela é impactada por aspectos internos e externos à universidade e

exige dos gestores conhecimentos burocráticos da instituição, bem como do centro de ensino ao qual pertence. Logo,

Cabe à gestão a tarefa precípua de promover, com liderança e autoridade, a aprendizagem, a produção do conhecimento e as ações comunitárias. Externamente, o Ensino Superior, em função da sua relevância social, é um setor altamente regulamentado, sendo uma das responsabilidades da administração das instituições prestar contas à sociedade a respeito dos recursos utilizados e da qualidade dos serviços educacionais prestados. Internamente, cabe a esse administrador supervisionar, conduzir e mediar uma comunidade extremamente heterogênea de professores, alunos e funcionários, agrupados em unidades acadêmicas quase autônomas [...] (MEYER e LOPES, 2015, p. 43).

Além disso, a gestão é vista como objetivos a serem cumpridos, por meio de planejamento e estratégias decididos com o grupo que compõe o departamento didático. Observamos esses aspectos referidos nas seguintes narrativas:

A gestão universitária, eu acho que é manter, que tu tenhas que cumprir determinados objetivos, e para cumprir esses objetivos tu tens que saber trabalhar no coletivo, não é uma coisa fácil, porque sempre há os desacordos, por isso há uma votação sempre, a maioria vence, mas a conversa individual, às vezes, ou o jeito de abordar. A gestão é um exercício mais de escuta do que apontar erros e, depois poder discutir o que tu escutaste em coletivo, eu acho que isso seria o ideal, não digo que acontece. (Cerejeira).

Gestão universitária é um conceito extremamente amplo e, para mim, gestão universitária, ela é muito semelhante como uma gestão de uma empresa, gestão de uma casa, gestão de uma família, é colocar um planejamento, colocar, planejar, organizar para que a gente tenha um fim, não no sentido positivo, mas almejado. Então, o que que nós queremos com gestão universitária? onde nós queremos chegar? Me parece que nós estamos trabalhando para que nós tenhamos sempre, uma universidade pública, gratuita e de qualidade. Então para que eu tenha uma universidade gratuita, eu preciso ter uma gestão eficiente, para que essa gratuidade permaneça eternamente. [...] Então precisamos de fato, uma autoavaliação sobre o que é a gestão universitária, pode ser o melhor gestor, no momento que as pessoas que estão envolvidas com esta universidade não colaboram, não tem gestor que dê conta de uma universidade pública, gratuita e de qualidade. Para mim a gestão é fundamental, mas acima disso, é o grupo de pessoas que atuam dentro dessa universidade. (Nogueira).

A gestão universitária talvez, seja assim, um desafio muito grande e uma tentativa constante de melhoria e de entendimento de todo esse fluxo estrutural e administrativo. Deixa ver se te explico: são muitas informações que vem atreladas as normativas que a gente tem que estar se atualizando o tempo todo, muda uma coisa, muda outra [...]. Então, eu entendo assim, voltando ao mote da tua pergunta, que essa atualização, essa revisão e, mais ainda, a análise adequada de contexto, para a gente não cometer nenhum tipo de injustiça, porque por exemplo, cada caso é um caso, eu trabalhei na antiga comissão de legislação e normas do CEPE logo que eu entrei como professor, então, cada caso é um caso para a gente resolver, não submeter a pessoa que estava solicitando aquela demanda, não cometer um prejuízo, não cometer um engano de avaliação, é uma coisa muito cruel, quando a gente tem

a posição de juiz na mão, então esses órgãos colegiados da UFSM, órgãos superiores que a gente chama que é o conselho de ensino pesquisa e extensão e o conselho universitário, colocam a gente nessa posição também, então é uma coisa bastante interessante e que nos coloca em uma aprovação muito grande. (Cajueiro).

Dessa forma, entendemos que para que a gestão universitária seja efetiva é necessário que o gestor perceba que a maior parte do seu trabalho não é solitário, que as decisões precisam ser pensadas no coletivo e para o coletivo, de modo que reconheça as especificidades de cada servidor envolvido. Esses aspectos estão evidenciados na narrativa de Cerejeira e de Nogueira, que deixam expressos a importância do trabalho colaborativo, como uma equipe que corrobora para o bem comum. Além disso, o pensar nas especificidades, está pontuado na fala de Cajueiro, quando o mesmo se refere as atribuições relacionadas a tomadas de decisões, que precisam ter o cuidado para que não haja julgamentos errôneos, evitando assim “prejuízos” as pessoas envolvidas com as possíveis situações.

Assim, corrobora Lück ao conceituar a gestão educacional enquanto uma organização que:

[...] abrange uma série de concepções, tendo como foco a interatividade social, não consideradas pelo conceito de administração, e, portanto, superando-a. Pode-se citar, dentre outros aspectos, a democratização da definição de políticas educacionais e do processo de determinação do destino da escola e da evolução do seu projeto pedagógico; a compreensão da questão dinâmica e, portanto, naturalmente conflitiva das relações interpessoais na organização educacional, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial de liderança; o entendimento de que a mudança no processo em educação envolve alterações nas relações sociais nas organizações de trabalho pela educação; a compreensão de que os avanços dessas organizações se assentam muito mais em seus processos sociais, sinergia e competência, do que a melhoria da escola, da sua gestão e dos seus resultados passa pela transformação da cultura de unidades de trabalho a serviço da educação (2011, p.55).

Observamos, também, a preocupação com os aspectos burocráticos, documentais, com as leis e normas que regem os aspectos que perpassam as variadas situações com as quais os chefes de departamento precisam lidar, que em muitas vezes acabam por conhecer partes dessa burocracia, de acordo com a necessidade momentânea, devido à grande exigência, pouco tempo e responsabilidade diante da atuação. As falas dos gestores revelam os seguintes pontos recorrentes

É que têm muitos documentos, têm os documentos que regem o CEFD que está sendo também reestruturado, as comissões, são muitas, praticamente, eu acho que precisaria ter mais anos dentro da universidade para dizer que eu conheço muita coisa. Eu conheço o que eu tenho vivido em oito meses, eu acho, oito meses, nove meses que eu estou. Conheço mais a demanda do que é um Conselho de Centro, o que são as obrigações dos professores, a obrigação do departamento, mais centrados naquela coisa da minha função, muitas coisas que são da reitoria, por exemplo, eu vou aprendendo aos poucos quando eu vou numa comissão diferente é muito bom, quando a gente vai numa comissão que todo mundo fala das suas áreas, então daí tu conhece, um pouco mais, tu vais aprendendo a conta gota. (Cerejeira).

Eu conheço todos, ou pelo menos tenho uma noção de todos os documentos, mas não da minha instituição especificamente, mas eu entendo o funcionamento de todo o processo, porque eu desde 2002, eu avalio cursos de educação física e de comunicação para o INEP, então, obrigatoriamente, eu sempre leio e tenho acessos a PDIs, a PDU. (Nogueira).

Assim, eu tenho uma leitura que eu fiz, não vou te saber dizer quando, eu fiz eu tenho a leitura e, tenho o entendimento das coisas, mas eu preciso várias vezes evidentemente, eu não tenho como dar conta de tudo isso, mas tenho um conhecimento razoável para fraco, eu não vou te dizer ah tenho um conhecimento absoluto, não, razoável para fraco. (Cajueiro).

Com as falas de Cerejeira e Nogueira, evidenciamos a necessidade de conhecer os documentos institucionais, pois esses estão entrelaçados na atuação do professor e do gestor; Cerejeira traz um ponto chave que nos indica a vivência pedagógica para a apropriação dessa burocracia. Cajueiro e Cerejeira refletem sobre o tempo e a quantidade de documentos que precisam de apropriação.

Logo, podemos referir que, a gestão universitária está interligada a dinâmica institucional, pois implica diretamente no trabalho do gestor e, em específico dos chefes de departamento, pois ela

[...] marca os modos de organização pedagógicos, tendo em vista as exigências e obrigadoriedades ditadas pelos documentos legais (Lei de Diretrizes e Bases Nacionais, Plano de Desenvolvimento Institucional, Resoluções, Pareceres, Normativas, PPP da Instituição). (BOLZAN, 2016, p. 54).

Nessa perspectiva, podemos destacar alguns aspectos que envolvem a dinâmica institucional nas narrativas dos chefes de departamento, que pontuam a forma como se tornaram chefes, a influência dos documentos institucionais e os aspectos ligados às burocracias que fazem parte de suas atribuições. Assim, fica evidente que como dinâmica interna, os professores, acrescentam no seu trabalho, ser chefes por meio de um rodízio, dinamizado entre os docentes pertencentes a cada departamento.

Eu cheguei e aí cheguei na gestão, na verdade eu não escolhi ser gestora, “você é próxima da lista e é você que vai ser”. (cerejeira).

O cargo que eu ocupei no ano passado, em abril, e devo permanecer nesse cargo por dois anos, nós no departamento temos um rodízio, então, a cada dois anos troca o chefe e o vice chefe, de forma que todos passem por esse cargo de gestão dentro do centro de educação física. Não é por competência, não é por afinidade com a gestão é que alguém precisa ocupar o cargo e para que todos tenham oportunidade de ter essa experiência, nós decidimos no nosso departamento fazer o rodízio. (Nogueira).

Eu faço por uma questão de necessidade absoluta, no sentido de, até a gente fazer um rodízio, tu já deves ter escutado, os professores cada um vai um pouco. (Cajueiro).

Essa dinâmica interna de rodízio nos mostra que o ser gestor constitui-se por uma cultura organizacional entre os docentes que compõe este Centro Universitário. Além disso, é preciso entender que o modo como esse gestor irá desenvolver seu trabalho é particular, mas o que pode acarretar de positivo ou não, reflete no coletivo. Por isso, é importante que o gestor tenha a preocupação com o grupo, com a comunidade acadêmica, para que assim, a gestão seja processual e contínua, com objetivos afins e, o grupo, trabalhe junto para alcançar as metas planejadas. Evidenciamos isso, nas seguintes narrativas:

[...] precisamos de fato, uma autoavaliação sobre o que é a gestão universitária, pode ser o melhor gestor, no momento que as pessoas que estão envolvidas com esta universidade não colaboram, não tem gestor que dê conta de uma universidade pública, gratuita e de qualidade. Para mim a gestão é fundamental, mas acima disso, é o grupo de pessoas que atuam dentro dessa universidade. (Nogueira).

[...] que estratégias montar para que haja mais um trabalho no coletivo, que as pessoas estão fragmentadas, tão nos seus lugares. (Cerejeira).

Essas dificuldades que as pessoas têm de, nem todo mundo, de trabalhar no coletivo, eu acho que aí começa a gênese da questão, eu posso criar o melhor projeto do mundo, mas se as pessoas que estão gerando esse projeto não conseguem dar conta disso não tem como funcionar. (Cerejeira).

Como sabemos, o trabalho dos chefes de departamento tem especificidades burocráticas, atribuições que são comuns, independente de quem está gerindo ou não. Ao tratar a gestão com uma visão de trabalho coletivo, os chefes referem-se também a um auxílio nessas questões comuns, pois cada vez que um professor assume o compromisso com a gestão, ele precisa estar a par de muitas demandas.

O trabalho com a gestão universitária, com os chefes de departamento, perpassa aspectos de dinâmica institucional, abarcando a necessidade de



apropriação de aspectos ou demandas burocráticas e, também, de dinâmicas internas, como no caso do rodízio. Além disso, é importante salientar, que essas questões burocráticas são partes do que mantém a unicidade enquanto instituição, pois o fluxo de professores, de técnicos, de acadêmicos e, de gestores é inevitável e faz parte dessa dinâmica. Nogueira corrobora com esse aspecto, quando trata dos documentos institucionais, mais especificamente, do PDI, como um fator determinante para o alinhamento da universidade, com a seguinte narrativa:

Eu sei o que é o documento, sei da importância desse documento e, o quanto a universidade precisa desses documentos atualizados, porque é esse documento que dá um norte para a universidade, independente de quem é o reitor, independente de quem são os pró-reitores, este é o documento oficial. (Nogueira).

Essa fala vem ao encontro com a forma que o próprio documento se refere à importância do PDI como um instrumento de orientação para as atividades desenvolvidas e planejadas na instituição, como podemos verificar no seguinte trecho:

O PDI é o documento que identifica e norteia o que é desenvolvido em uma instituição de ensino. Diz respeito à filosofia de trabalho, à missão e às atividades acadêmicas realizadas ou pretendidas. Desta forma, serve de base para o planejamento como um todo, guiando o trabalho dos cursos, centros de ensino, departamentos e programas. Além disso, é o instrumento que o Ministério da Educação (MEC) e outros órgãos de controle utilizam para avaliar a instituição. (UFSM, 2016, p. 51-52).

Diante disso, a universidade vem com uma proposta de alinhamento que ultrapassa o tempo de gestão e que busca, com objetivos comuns, formas de orientar a atuação dos gestores, professores e técnicos administrativos, estamos tratando aqui, do PDI, com um período de implementação decenal. Assim, para Cardim, o PDI

[...] constitui-se em instrumento de trabalho da instituição para orientação de sua ação no cumprimento de seus objetivos institucionais. É um instrumento obrigatório para todas as instituições que atuam no ensino superior, tendo uma cobertura quinquenal, conforme Resolução do CNE de 10/2002, com possibilidade de 10 anos, na medida em que o recredenciamento institucional assim o recomendar. (2004, p. 230).

Ao nos voltarmos para as narrativas, evidenciamos que os chefes de departamentos conhecem esse documento, no entanto, se apropriam de partes que são necessárias de acordo com a sua atuação, com as demandas que emergem do

contexto. Além disso, entendem que é um documento orientador e normativo das atividades desenvolvidas na instituição. As narrativas a seguir nos mostram isso:

[...] o PDI trata do que para onde a universidade quer ir, aonde ela vai chegar, qual é os níveis de excelência que ela quer para os próximos anos, o que ela se propõe, o que a universidade se propõe como uma instituição. Não sei dizer parágrafos, nada disso eu não sei dizer, eu sei dizer que é a partir dele é que vai se reestruturar todas as outras coisas que acontecem dentro, porque sempre dizem: nós estamos fazendo tal demanda, essa demanda é uma demanda que o próprio PDI da universidade consta que é uma necessidade da gente trabalhar, então toda a universidade tem que seguir os objetivos e as demandas que estão citadas no PDI. (Cerejeira).

Olha, o PDI agora que tem esses sete desafios institucionais, na verdade, indiretamente nós trabalhamos com isso, eu acho que a universidade ela, apenas está agora colocando no papel e, talvez, justificando mais a importância disso, porque o que que o PDI traz, Plano de Desenvolvimento Institucional, quem que eu quero ser? Que instituição serei daqui a 15, 20, 30 anos, ela é uma construção, o PDI é até 2026. Eu já não vou mais estar na universidade, vou estar aposentada, mas de agora até 2026, tu tens um projeto que vai ser perseguido no sentido de que nós traçamos objetivos e esses objetivos devem ser atingidos ao final de 2026, em 2026 nós precisamos renovar esse Plano de Desenvolvimento Institucional, então, é uma trajetória. E nós contribuimos com essa trajetória. Então, o PDI, eu me encanto com o PDI, porque ele é promessa, ele é promessa, ele os desafios e essas promessas só vão se estruturar e desenvolver e acontecer se eu colaborar. Eu acho que a conscientização, para mim é a questão mais importante. Isso não quer dizer que eu concordo com tudo que está no PDI, mas no momento que eu tive a oportunidade de me manifestar e eu me manifestei ou não me manifestei, no momento que o documento é aprovado, ele passa a ser um documento que todos devem cumprir - eu fui voto vencido, não tem problema, mas agora eu tenho que trabalhar. E, para mim, eu não me importo se o meu governo é do PT do PSDB, é do PMDB, eu sou e sempre fui a mesma profissional independente dos governos e é isto que eu levo para a coordenação do curso, eu levo para chefia do departamento, eu levo para as comissões que eu participo. Eu acho que a primeira coisa, assim, é a ética profissional, a lealdade, a sinceridade e, baseadas em valores, em princípios que a gente traz de casa, e, que tudo é uma questão de conscientização, enquanto eu, como pessoa e depois como profissional, não me conscientizar, nenhum documento vai dar conta do recado. Eu acredito nisso como gestora, porque eu sou apaixonada pela gestão! Eu acho que eu sou muito melhor gestora do que professora, eu gosto de gestão e, falo de gestão de uma forma simples para que as pessoas entendam e cada um estuda a gestão dentro do seu contexto, eu trabalho com Mídias e tecnologias então, eu trabalho muito com questão inovadora, transformadora, internacionalização, mas eu também tenho que pensar que os meus colegas têm outras preferências. Nesse sentido, eu acho que tento conduzir meu trabalho! (Nogueira).

Ah eu acho que é normativo, um documento sempre tem um peso normativo que ele ajuda a formalizar alguma coisa, por outro lado, a gente precisa entender que ele pode ajudar a formalizar, mas na formalização, aquela história que eu te disse, é duro demais as vezes e, talvez a gente não tenha o cuidado de preservar as coisas humanas aí, então assuntos específicos, demandas específicas, de cursos específicos, de unidades específicas da instituição podem levar a essas unidades ou subunidades a sumir, a não ter mais existência não ter mais validade na questão contemporânea, contemporânea que eu quero dizer é atual. (Cajueiro).

Nessa perspectiva, o PDI orienta o trabalho desenvolvido na instituição, inclusive dos chefes de departamento, como podemos evidenciar nas falas de Cerejeira e Cajueiro.

De que forma ele orienta? Quando chega as demandas e, aí tu tens que ir lá no PDI ver, procurar e ver o que é que realmente o PDI quer da gente, a partir disso, as vezes até eu como gestora, eu sozinha tenho que lá ler, ou a própria funcionária diz “ó, está em tal lugar, em tal documento”, até ela me ajuda a procurar esse documento e diz “olha, a partir desse documento é isso que tem que acontecer”. Então, ele é que vai nortear as ações da gestão, para ter um objetivo e o objetivo tem que ser claro. Mas eu acho que isso é bem claro no PDI da universidade, eu acho que cada vez tenta melhorar mais isso e a partir dessas discussões eu acho que estão tentando melhorar mais, esclarecer mais os professores, porque também existe uma demanda do trabalho também, às vezes, não podem se debruçar sobre o PDI. Talvez os mais antigos já conheçam, mesmo assim ele está sendo sempre refeito, ele é bem flexível, sempre está tendo uma outra demanda dentro dele que é modificado. Talvez essas modificações é que não cheguem tão rápido na gente, por causa do tempo que a gente tem para fazer as coisas da universidade. (Cerejeira).

Bueno, na orientação do departamento, eu acho que ele nos coloca, vamos dizer pela questão acadêmica, vou levar pela questão acadêmica, na questão da organização do conhecimento na própria preparação, talvez eu posso dizer assim, da grade curricular daquilo que nosso compromisso com a manutenção dos cursos de licenciatura, bacharelado e dança, mas eu não dou aula na dança, mas nós temos a dança aqui a licenciatura, o bacharelado lá no centro de artes, então eu acho que orienta a manutenção da subunidade, da própria posição da chefia que eu entendo que vá se diluir, vai terminar com o tempo é uma posição um pouco pessimista, mas é. (Cajueiro).

Sabemos que o PDI é um documento que vem cumprir uma exigência legal, mas que apresenta os rumos que a instituição está tomando e buscando. Nesse sentido, com a fala de Cerejeira, observamos que o documento não é engessado, que ele é alterado de acordo com as novas demandas institucionais e contextuais. Cajueiro refere ao documento como orientador de outros documentos, como as propostas curriculares dos cursos, além da manutenção dos cursos. Nessa direção, é importante referir que:

Há um pressuposto, compartilhado pelo senso comum, de que a administração desempenha papel importante no funcionamento das organizações, em especial quanto ao uso adequado dos recursos como forma de oferecer serviços educacionais relevantes à sociedade. O pressuposto, seguindo a abordagem clássica e racional, é que a administração constitui a força motriz que faz com que objetivos, decisões, ações e resultados estejam alinhados da forma mais eficiente e eficaz. (MEYER e LOPES, 2015, p. 42).

Logo, o PDI está diretamente relacionado com o funcionamento da universidade e com a gestão universitária, sendo uma forma de organização e

planejamento que aproxima a universidade ao gerenciamento de empresas, no entanto, é necessário que os gestores mantenham os fins sociais da universidade, que requer uma visão administrativa que apresenta sensibilidade, considerando aspectos que permeiam ações humanas “[...] para reunir e utilizar seus diversos recursos, de forma criativa e inovadora, sabendo equilibrar o uso da razão, reconhecidamente limitado, com aspectos subjetivos, como a intuição e valores éticos” (MEYER; LOPES, 2015, p. 50). Assim, o PDI perpassa as atividades propostas pelos centros universitários e os cursos que os constituem, bem como, abarca os contextos emergentes.

### *3.2.1.1 Desafios Institucionais: metas do PDI e suas implicações na atuação do professor/gestor*

Os desafios institucionais propostos pelo PDI, no que se refere ao planejamento estratégico institucional, estão imbricados em todo o funcionamento da universidade. Entendemos que para ser uma universidade, ela precisa apresentar alguns aspectos ligados à sua visão, valores e missão institucional, considerando pontos sociais e mercadológicos e, também, de formação, atendendo as avaliações pelas quais são submetidas. Nesse sentido, verificamos, com as narrativas, que os desafios institucionais já fazem parte das atividades desenvolvidas na e pela instituição, sendo agora, registrados no documento como desafios e objetivos a serem seguidos. Logo,

[...] os eixos do PDI, os desafios institucionais que a universidade está se colocando, eles já estão acontecendo há muito tempo! E se nós fizermos uma análise, temos muito resultado já. Imagina o que vai ser em 2026! (Nogueira)

Quando o PDI se refere a internacionalização da educação superior e traz como palavras-chaves: convênios e parcerias; mobilidade; aulas de línguas; bolsas e programas de estudos; cooperação em ensino e pesquisa; comunicação internacional e divulgação científica, percebemos pelas narrativas que isso de fato já acontece na instituição, com movimentos individuais de alguns programas e professores e que impactam no trabalho desenvolvido na formação dos que se envolvem com a internacionalização.

Tu começa a dialogar com outras realidades, com outras pessoas e, no momento que as pessoas vêm para a minha universidade, eu vou para outra universidade, isso é internacionalização, isso é transformação, isso é inclusão, é geração de tecnologia,

modernização e desenvolvimento organizacional, eu acho que desde que eu voltei do meu pós-doutorado na Alemanha, eu voltei; eu sou muito melhor professora, eu sou muito melhor gestora, porque eu acompanhei várias universidades, eu acompanhei vários diretores de centro, coordenadores de curso, como eles agem. E eu penso que na sala de aula eu também me transformei, eu estou muito mais segura, muito mais tranquila, eu vi outras coisas e eu: aí, isso eu podia fazer diferente, isso eu podia fazer assim. Isso que eu acho muito interessante! (Nogueira).

A questão da internacionalização eu entendo um pouco mais porque eu participei de uma rede internacional, eu coordenei uma residência de dança que teve aqui com um bailarino da Europa, que ficou um mês aqui. Ele produziu uma amostra de dança que ficou um mês aqui com vários bailarinos do Brasil inteiro. Eu pude ver o quanto é importante, o quanto gera conhecimento, o quanto gera troca e, por exemplo, agora mesmo eu vou participar de uma qualificação de um doutorado que foi feito dentro dessa residência e que envolve muita troca de conhecimento de outros países e, a ida de professores daqui para outros países também, inclusive, falar sobre o que aconteceu aqui. Então, essa da internacionalização eu tinha que ler, porque tem muitas questões advocatícias de como trazer alguém que não é acadêmico para dentro de uma instituição que é acadêmica, tem as questões burocráticas que daí tu tens que escrever dez vezes para um advogado que, talvez ninguém não possa assistir porque, por que os outros não podem assistir o processo? Porque ele tem tais e tais problemas de alguém estar assistindo, porque o processo é desse jeito e não é para todo mundo, porque ele se propõe assim, não se propõem de outro jeito, porque a universidade é pública e ela está trazendo alguém que não. Também todas essas negociações de como, o desafio é de como trazer alguém que tem muito conhecimento e não é não é acadêmico para dentro da academia e entender que ele não vem de um lugar acadêmico. (Cerejeira).

Mas a primeira coisa que eu vou te dizer, por exemplo, um fator que é limitante para tudo isso é a própria questão financeira, a restrição orçamentária, vamos para esse ponto primeiro. Então, ela sempre foi uma questão e, em outros tempos também, quando nós tivemos o REUNI sempre foi uma questão de cunho político administrativo, vinha de cima para baixo com um peso político muito forte, então o próprio reconhecimento da estrutura representação regional da instituição, às vezes eu entendo que ele é maculado. Bom eu vou falar, por exemplo, da internacionalização aqui no centro de educação física, nós temos alguns projetos eu não tenho, não participo deles, mas eu sei de alguns professores que estabelecem alguns convênios com, a professora M. deve falar disso, com a Alemanha, o professor J. tem um projeto na Espanha de intercâmbio e parece-me que Portugal também tem alguma coisa nesse sentido com o Centro de Educação Física, então eu acho que a gente responde minimamente a essa questão da internacionalização, pensando no fluxo de professores e acadêmicos entre esses países que, eu vejo assim, que nos últimos anos foi muito mais com os espanhóis, eu tive inclusive no semestre passado dois alunos intercambistas aqui na disciplina de futebol, pensando nesse lado eu vejo assim, que a gente está muito distante ainda de uma internacionalização maior, que seria de fato e de direito estabelecer uma... até na questão da pesquisa que eu entendo, no campo da pesquisa nos falta ainda um lastro maior aqui para o Centro de Educação Física, eu acredito que em outras unidades a coisa tenha outro tipo de relação, como as agrárias e a saúde, então acho que eles têm com certeza, até por serem assim, vamos dizer, tradicionalmente cursos mais antigos ou por ser das tecnologias, das engenharias, coisas por aí eu entendo que o pessoal pela própria natureza do fazer acadêmico dá esse status de internacionalização maior. (Cajueiro).

Nesse sentido, a internacionalização proporciona trocas de experiências, de vivências, de culturas de conhecimentos, inclusive para o ser gestor e é entendida como “[...] qualquer atividade (teórico-prática) sistemática que tem como objetivo

tornar a Educação Superior mais respondente às exigências e aos desafios relacionados à globalização da sociedade, da economia e do mercado de trabalho” (MOROSINI, 2016, p. 61). No entanto, Cajueiro salienta que o processo de internacionalização da pesquisa depende de apoios financeiros e é menor em algumas áreas do conhecimento, considerando a educação física, e maior nas áreas das agrárias, engenharias e saúde.

Com relação ao desafio da inclusão social, observamos que os professores/gestores apresentam uma visão de diversidade como um todo e consideram que ainda se tem muito a fazer para a acessibilidade e permanência dessa diversidade de estudantes que estão adentrando na universidade. Levam em conta, não só os aspectos de infraestrutura, mas também com relação a formação dos servidores para desenvolver um trabalho que atenda as expectativas desses acadêmicos.

[...] a inclusão, acho a inclusão bem complicado, eu acho, então, complicada em toda a sociedade, porque ela está muito bem escrita no papel, mas na prática, inclusão em todos os sentidos, não é só de ter uma escada para alguém, um lugar adequado. Não, isso também, não é só na parte estrutural, mas na parte de como que tu administras essas diferenças com tantas outras, por que não quer dizer que a pessoa que não tenha uma deficiência, que ela não tem diferenças que tu tenhas que administrar também, então, não deixa de ser uma inclusão também. Então, trabalhar com as diferenças eu acho que é o maior desafio, hoje na universidade e diferenças de valores, diferenças de cultura, diferenças de perspectivas do que seja a universidade, às vezes, os alunos chegam e esperam que a universidade seja de um jeito e daí, depois, não é aquele, ou naquele momento não é e assim vai os conflitos que são gerados dentro disso. (Cerejeira).

A parte da inclusão social, eu vejo que o nosso curso tem apresentado bastante oportunidade, nós tivemos e temos vários alunos inclusos nas diferentes naturezas, vamos dizer assim e, de uma maneira ou de outra a gente vem cumprindo esse papel, que eu também acho ainda pequeno se a gente vai pensar, ele é muito restrito, a gente fez um... me permite aqui, uma licença poética, eu acho que a gente fez só uma prestação de contas muito mínima ainda disso, nós temos que crescer com esse primeiro movimento de inclusão que houve, aprender com ele, analisar o que foi bom o que foi ruim nesse movimento e melhorar esta oferta de acolhimento para a sociedade. Isso é muito importante que seja feito e eu acho que nós como Centro faltamos e, a universidade como um todo falta também, não vamos botar isso para debaixo do tapete. (Cajueiro).

Um ponto chave mencionado por Cajueiro é a questão da reflexão acerca do processo de inclusão desenvolvido até o momento para que as melhorias sejam efetivadas. Nesse sentido, quando o PDI trata dos objetivos relacionados à inclusão social e abarca questões de pertencimento e satisfação dos alunos diante da universidade, acessibilidade e permanência estudantil, conclusão do curso no prazo

mínimo, bem como adaptação da infraestrutura, evidenciamos que há a preocupação e que o processo de reflexão está acontecendo, entretanto essas ações precisam ser efetivadas de modo que os servidores possam acompanhar e se preparar para essas transformações provenientes de políticas de ações afirmativas.

Com relação à inovação, à geração de conhecimento e à transferência de tecnologia verificamos que os professores/gestores pontuam o desconhecimento na utilização das novas tecnologias pelo corpo docente, o que dificulta na implementação de novos recursos para os processos de ensino, pesquisa e extensão. Podemos observar esse aspecto nas falas de Cerejeira e de Cajueiro:

Da questão da tecnologia, eu vejo, por exemplo, que têm muitos cursos oferecidos para professores e funcionários sobre as questões das tecnologias, eu mesmo sou uma que aprendo na marra muita coisa, talvez a falta de tempo para o professor, também, aprender mais, têm alguns que tem mais facilidade, que aprendem logo a mexer com certas tecnologias, porque hoje muita coisa é feita pelo sistema, o sistema tu aprendes, o que é no computador tu aprendes porque alguém te ensina e tu vais ali e aprende, o problema, talvez, seja, eu acho que ainda, a gente está muito longe ainda de como utilizar o recurso pedagógico com a tecnologia, aí vem a questão do sinal da universidade, toda aquela coisa que a gente sabe, um dos motivos que eu estou nessa sala, é que faz um ano que eu não tenho internet no meu computador, o CEFD tem um problema, então agora que eu tinha meu computador eu não tinha internet, então isso também atrapalhava a minha gestão! Da licença que eu preciso mexer no teu computador que eu não tenho internet, as vezes coisas pequenas atrapalham, ela tem que funcionar, e para funcionar, também, eu acho que tem que ter mais capacitação dos professores, e tem, eu vejo que tem até, a universidade oferece, mas aí você tem aula, envolve outras coisas, não sei como. E é isso! (Cerejeira).

Bom, geração de conhecimento transferência de tecnologia mais ou menos vai na esteira da questão da inovação, eu vejo assim hoje por estar trabalhando com tecnologias educacionais em rede, eu vejo o tanto de coisa que existe e coisas assim, muitas dessas coisas simples e fáceis de serem aplicadas e a maioria dos professores desconhecem. [...] Essa desenvoltura, necessariamente, os professores vão ter que dominar de uma maneira ou de outra, vão ter que se reciclar nesse sentido, minimamente, para que a aula saia um pouco do aspecto eminentemente tradicional e dê um pouco mais de comprometimento, até os alunos, as novas gerações exigem por si só, só o fato de estar com um computador na palma da mão hoje. (Cajueiro).

Diante desse quadro atual, no qual o professor não conhece todos os recursos de inovação e tecnologia, é necessário que ele busque uma formação, proposta pela instituição ou não. Com a narrativa de Cerejeira, podemos entender que a universidade oferece esses cursos, mas que não comporta todos os servidores por particularidades. Entretanto, Cajueiro salienta que nós, como UFSM estamos atrasados na busca por esses novos conhecimentos que poderiam contribuir muito para os processos de ensino e aprendizagem, de pesquisa e extensão e, ainda,

ênfatiza a questão de que o docente precisa se reciclar, precisa se atualizar para que esse desafio seja cumprido. Existem professores que já estão se conectando com essa inovação e apresentando resultados enriquecedores, como vemos com a complementação da fala de Cajueiro:

Bom, no contexto da inovação, nós temos também o Professor L., talvez quem trabalhe mais o contexto da inovação aqui no Centro Educação Física seja ele com as suas pesquisas dentro do campo da bioquímica, do *dopping* ele trabalha com essas questões, ele faz parte do, me falta o nome da entidade internacional que ele está trabalhando, então com certeza ele é o nosso pesquisador de ponta Professor L. e, nesse ponto, aproveitando essa exposição eu entendo que esses docentes eles têm que ser preservados no campo da pesquisa, a gente tem que aprender a fazer isso, a gente não faz, às vezes, por uma ganância acadêmica mesmo, tu tens que reconhecer que as pessoas estão desenvolvendo alguma coisa de ponta. (Cajueiro).

Nessa perspectiva, além da universidade buscar e proporcionar a inovação, percebemos, com a fala do Cajueiro, a importância do trabalho colaborativo, pois ele entende que, se determinado professor está desenvolvendo alguma pesquisa que irá impactar no desenvolvimento local, regional e/ou nacional, esse docente precisa do apoio dos outros para poder se dedicar ao estudo e não se sobrecarregar com funções adicionais.

Sobre o desenvolvimento local, regional e nacional, os três professores/gestores reconhecem que a universidade pratica ações que impulsionam esses aspectos. Salientam a importância da extensão para esse desenvolvimento com programas e projetos específicos, como podemos verificar nas seguintes narrativas:

O desenvolvimento local, regional e nacional, eu acho que a universidade faz um bom papel de extensão, eu acredito que é uma das universidades, que eu conheço, que gera muita riqueza de cultura e de auxílios, também, de demandas, que as vezes a própria região não consegue, a universidade consegue suprir essa demanda pelas extensões. Acredito que as pessoas de fora da universidade, elas não têm a dimensão de que se parasse esses projetos, o impacto que causaria, por exemplo, na cidade Santa Maria, na região, nem sabem também o que é feito dentro da universidade e que importância tem isso, porque as vezes se fala: a, mas é feito tal coisa, mas e daí, grande coisa! O que que isso muda? Muda em muitas coisas, talvez, informar mais a comunidade sobre o que é feito dentro da universidade e o impacto que ela causa, porque, hoje, a gente está sendo sucateado, também, por questões que a gente não é necessária, parece que não é necessária, mas tira a Universidade Federal de Santa Maria e vê o que que acontece com a região, tira o Hospital Universitário, que recebe muito mais gente da região do que, quem é de Santa Maria não consulta! Porque as pessoas de fora têm mais acesso, então, ele atende toda a região. O hospital da universidade é um hospital de referência e as pessoas não sabem! Ele só não faz mais, porque não tem para onde andar e falta verba também, mas é um hospital que trabalha muito bem! (Cerejeira).



Desenvolvimento local, vamos tentar perguntar para Santa Maria, o desenvolvimento local que se tem com a universidade? Veja bem, quantas vezes você já foi para escola fazer estágio, fazer observações, a escola ganha com isso, a sociedade ganha com isso! E eu sempre tento estimular os meus professores e os meus alunos a implantarem projetos, fazer estágios, fazer atividades acadêmicas em municípios da região, que também precisam da universidade e também precisam se desenvolver, porque Santa Maria, ela teria que estar no topo, porque praticamente todos os estágios que a gente faz na área das licenciaturas é em Santa Maria. Se estivéssemos bem organizados, muitas escolas poderiam ser mantidas com estagiários. [...] eu questiono com o aluno, enquanto ele está no residência pedagógica, enquanto ele está no PIBID, ele está aqui como bolsista para experiências, agora ele não pode esquecer, no momento que ele se forma, o governo não faz concurso para contratar ele na escola, o governo dá bolsa para outro aluno e, nesse ponto eu acho que nós temos que discutir muito a função do residente, do PIBID, porque ele está aqui para dar bolsa para o aluno e o aluno ter experiência, ser um melhor professor, mas quantos concursos públicos já teve? Para contratar, nós formamos 100 alunos por ano, formamos 100 professores de educação física por ano. Quantos concursos têm, que absorvem esses 100 alunos? Praticamente nenhum! [...] Mas isso é o desenvolvimento local pelo aspecto positivo e, pelo aspecto negativo está sempre repondo um estagiário e não contrata professores que nós mesmo formamos. [...] E, a mesma coisa regional e nacional, hoje como têm alguns alunos que se colocam o desafio e vão para outros lugares fazer estágio e regional também, quanto mais o aluno voltar para o seu município, para a sua região, para também levar inovação, transformação, excelência escolar, eu acho que isso a universidade poderia incentivar mais! (Nogueira).

O desenvolvimento local, regional e nacional, bom, o desenvolvimento local eu entendo que, a Universidade Federal de Santa Maria responde por si só ao desenvolvimento local desde a sua origem a primeira universidade do interior, ah mas é saudosismo, não, não é o saudosismo, é verdade histórica! Então, se a gente for pensar, podemos parar hoje com isso e dizer a UFSM não existe mais, tudo bem, mas ela cumpriu o seu papel no desenvolvimento local e no desenvolvimento regional, nem se fala! Ela tem essa característica desde a sua origem com todas as críticas possíveis e com todas as apreciações positivas, como eu disse dos outros casos, claro que como todo o processo existem questões críticas bem profundas, mas aí essas questões críticas elas eu entendo que elas têm que ser analisadas por cada uma das áreas específicas que podem abordar criticamente aquela questão, eu não me atreveria a falar, por exemplo, de questões administrativas que não tenho conhecimento profundo desde a origem da universidade até agora eu posso dizer que: olha, claro, evoluiu eu me lembro de certas coisas, até por ter vivido aquele ambiente desde a antiga reitoria, como eu disse, convivi lá e depois aqui no campos. (Cajueiro).

Podemos observar que existem problematizações acerca do como é ofertado esse desenvolvimento e o quão elucidado fica para a comunidade sobre essas ações. A fala de Cerejeira reflete sobre o entendimento da sociedade com relação a essas ações provenientes da universidade, da importância de esclarecer o papel que a instituição, com seus projetos e programas de extensão universitária estão desempenhando para a melhoria da qualidade em diferentes âmbitos de diferentes comunidades. Nogueira, traz reflexões dos prós e contras desses programas extensionistas, como o exemplo da Residência Pedagógica, pela qual o estudante

atua como estagiário, no entanto não é contratado posteriormente, bem como destaca que o número de alunos que completam a formação inicial não é compatível com o número de vagas disponíveis no mercado de trabalho, principalmente, no serviço público e, que o custo para os estados e municípios é bem menor para manter um estagiário do que um professor efetivo.

Nesse sentido, precisamos conscientizar a população da importância que a universidade tem diante das demandas locais, regionais e nacionais que existem. Essa tomada de consciência precisa partir da universidade, para assim a população poder acessar as informações necessárias que propiciem esse reconhecimento do trabalho que é desenvolvimento dentro e fora da instituição e, evitar o que vemos na contemporaneidade, a desvalorização da universidade, do ensino superior. Esses aspectos, vão ao encontro do que se pensa sobre o desafio gestão ambiental; observamos que há movimentos para a sua melhoria, em termos de reciclagens, de cuidados mínimos com o ambiente, no entanto, ainda não estão esclarecidos o que de fato é desenvolvido nesse quesito de gestão ambiental. Seguem as narrativas sobre o desafio institucional, gestão ambiental:

Gestão ambiental eu sei de alguns projetos que são feitos já, inclusive aqui na Educação Física, questão de fazer trabalhos e atividades e a questão de recolhimento de produtos que são jogados, então, tem toda uma questão educativa em relação ao meio ambiente, está se tentando fazer, eu acho que todas essas propostas aqui está se tentando, está tento empenho em fazer, todos esses quesitos, mas dentro do que se consegue no momento. (Cerejeira).

Então, gestão ambiental, hoje eu estava escutando a rádio gaúcha de manhã e o repórter estava fazendo uma reportagem sobre o lixo, a sujeira na orla do Guaíba no Gasômetro, diz que está intransitável e, daí, eu fico me perguntando: gestão ambiental, o que que é gestão ambiental? É isso, também, nós ainda não estamos dando conta disso, que é a pessoa, eu, no momento que eu jogo uma latinha fora, jogo um saco plástico fora, no momento que eu jogo um toco de cigarro fora, a gestão ambiental ainda está comprometida, porque ela tem que ser mais no aspecto da conscientização a gestão ambiental [...] gestão ambiental é uma coisa que envolve grandes indústrias, grandes empresas, a poluição, um monte de veículos, hoje tu vens do centro para Camobi, de cada 100 automóveis, aposto contigo que 85 tem uma pessoa dentro, o quê que é isso? Poluição ambiental! Agora se tivesse um transporte público mais efetivo, seria diferente. Então, algumas coisas eu não tenho a dimensão - o quê que é um gestor ambiental, quando ele não conta com a sociedade que é formada por indivíduos, tem uma frase que diz assim: "educação não transforma o mundo, educação muda as pessoas, pessoas mudam o mundo." Então, eu como pessoa de uma forma bem simples, bem objetiva assim, eu tento me aproximar do aluno dessa forma, porque eu acredito nisso, na conscientização de todo o processo. (Nogueira).

Gestão ambiental, ai eu vou te dizer que por mais que tenha um comportamento de natureza para a preservação, cuido muito, [...] e eu sei que ela tem uma atuação muito grande em relação a isso, mas que também ela tem várias restrições, porque eu tenho

certeza que ela tem uma concepção muito evoluída em relação a isso, mas eu tenho também, convicção de que ela recebe vários não [..] Agora, eu entendo que, para a gestão ambiental talvez, a utilização da tecnologia ajudaria muito, vamos pensar assim só, na quantidade de papéis que nós estamos usando aqui agora, se nós tivéssemos um outro protocolo que fosse um protocolo, um aplicativo ou alguma coisa assim, já diminuiria alguma coisa, isso é gestão ambiental mínima, mas muito muito importante, essa é uma conscientização que nós vamos ter que tomar para antontem, como mundo, nem como universidade, como mundo! (Cajueiro).

O desafio institucional, Gestão Ambiental, lança oito objetivos, pelos quais evidenciamos que a universidade está ainda incipiente nesse âmbito, quando busca “Implantar um sistema de gestão ambiental” (UFSM, 2016. p.129). Essa tomada de consciência do papel da instituição em disseminar essa cultura de zelo pelo o ambiente e das questões ambientais, provém das novas demandas contemporâneas, dos enfretamentos que estamos vivenciando e que estão impactando a sociedade com mudanças climáticas, desmatamento, uso de agrotóxicos, queimadas, podemos considerar com mais um elemento que caracteriza os contextos emergentes.

### **3.2.2 Os contextos emergentes na atuação do professor/gestor: tensionamentos e inovações**

A gestão universitária, está sempre se modelando para atender assuntos contemporâneos. Percebemos que as mudanças externas e internas à instituição refletem no trabalho dos docentes, dos gestores, dos chefes de departamento. Logo, ao pensarmos no panorama da educação superior na atualidade, entendemos que a mesma está passando por modificações algumas relacionadas às políticas públicas, outras a diversidade social, cultural que perpassam nos saberes e fazeres de toda a comunidade acadêmica. Essas mudanças são entendidas como contextos emergentes e implicam em toda a dinâmica institucional, nos processos formativos, no perfil e fim social da instituição.

Nesse sentido, os contextos emergentes são caracterizados por elementos que transpareçam essas mudanças, essas (trans)formações decorridas da contemporaneidade e que possibilitam inovações diante dos modos de ser e estar como sociedade.

Pensar a Educação Superior hoje nos remete a alguns aspectos como: a democratização do ensino, a expansão e interiorização das universidades, aspectos esses naturalizados para muitos estudantes das IES, mas que são de fato novos ainda

para a organização dessas IES, sendo mobilizadores de novos saberes e novos fazeres e que constituem um constructo denominado de contextos emergentes.

O panorama das universidades foi, de modo acelerado, se modificando, como evidenciamos, principalmente, no período avaliado pelo SESU 2003-2013<sup>2</sup>, período regido pelo Presidente Luiz Inácio Lula da Silva (2003 – 2011), que por meio de acordos e financiamentos internacionais - dos quais, podemos salientar o Banco Mundial (BM) e o Fundo Monetário Internacional (FMI) - intensificou as políticas de expansão da educação superior, demonstrando maior preocupação na inclusão de estudantes entre 18 e 24 anos para essa modalidade de ensino.

Nessa perspectiva, na busca de entrelaçar as propostas de expansão e democratização do ensino superior com os fatores externos ao país, entendemos que em muitas das políticas, mesmo com um fim social, prevalecem intenções e projeções de governo com vistas ao campo de mercado e o plano econômico. Sabemos que essas políticas são movimentos que provêm de questões internacionais e nacionais. Podemos destacar os documentos internacionais da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL), que trazem preocupações direcionadas às mudanças necessárias na educação dos países em desenvolvimento para atender as demandas mercadológicas. Além disso, na educação superior, destacamos o BM, com o documento *“la enseñanza superior: las lecciones derivadas de la experiencia”* (1995), que traz diretrizes para o incentivo ao ensino privado e o FMI, enfatizando parcerias entre público e privado e a expansão para esse nível de ensino.

Observamos que muitas políticas públicas de expansão da educação superior buscam transferências de responsabilidades e apresentam como propostas parcerias entre o público e o privado, como no caso do Financiamento Estudantil (FIES) para o acesso as universidades privadas e do Programa Universidade para Todos (PROUNI) que utiliza o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) como processo seletivo de bolsas integrais ou parciais para estudantes inseridos no ensino privado.

Dessa forma, para pensar sobre políticas públicas educacionais é preciso entender que são ações provenientes de demandas locais e globais com fortes influências mercadológicas e com interesses implícitos para além de qualificar a

---

<sup>2</sup> Os dados utilizados neste estudo partem do relatório SESU 2014, considerando que a lei do teto dos gastos de 2017 (congelamento dos gastos) reduziu o orçamento das instituições o que certamente terá reflexos nestes números.

educação, como Hypólito afirma: “as sucessivas políticas educacionais brasileiras são, regra geral, uma aplicação em contexto local de políticas globais, muitas vezes descontextualizadas” (2015, p. 518).

Associado a essas políticas públicas, tivemos, o *Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI)*<sup>3</sup> que integra o Plano de Desenvolvimento de Educação (PDE), e foi instituído em 24 de abril de 2007 pelo Decreto 6.096 (BRASIL, 2007). A intenção dessa ação foi de ampliar o acesso e permanência dos estudantes nas IES, principalmente, nos cursos presenciais. Buscando a redução de vagas ociosas e o aumento das matrículas nos cursos, principalmente, noturnos. Apresentou também, propostas de mobilidade acadêmica, entre IES, e o aproveitamento desses conhecimentos, bem como diferenciação nas modalidades de graduação. Tratou da ampliação das políticas de inclusão, com vistas a assistência e permanência. Assim, o governo ofertou recursos para essa expansão, com base nos projetos das instituições de reestruturação para ampliar as ofertas de vagas. Vale destacar que esse processo de expansão foi cortado, quando o Congresso Nacional promulgou a Emenda Constitucional 95, que limita por 20 anos os gastos públicos com a saúde e educação - a PEC 55/2016 (BRASIL, 2016).

Além dessas políticas implantadas, evidenciamos ações referentes a democratização do ensino superior e a busca pela garantia da isonomia tanto no acesso quanto na permanência. Nesse sentido, a democratização da educação

compreende reverter o quadro no qual ir à universidade é opção reservada às elites. A definição de um projeto para a educação superior deve entender esta como bem público, destinada a todos indistintamente, inserida no campo dos direitos sociais básicos, tratada como prioridade da sociedade brasileira, sendo que a universidade deve ser a expressão de uma sociedade democrática e multicultural, em que se cultiva a liberdade, a solidariedade e o respeito às diferenças. (SESU, 2014, p. 19)

Partindo desse marco, novas políticas foram implantadas com esse intuito, como o Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES) com a oferta de alimentação, moradia, transporte, saúde, inclusão digital, cultura, esporte, e apoio pedagógico para alunos de baixa renda matriculados nos Institutos Federais de Ensino Superior (IFES), aprovado pela Portaria Normativa nº 39, de 12/12/2007 (BRASIL, 2007) e institucionalizado pelo Decreto 7.234, de 19 de julho de 2010

---

<sup>3</sup> Informações obtidas pelo site: <http://reuni.mec.gov.br/> no mês de janeiro de 2019.

(BRASIL, 2010). Além dessa ação, temos a políticas de reserva de vagas, com a Lei nº 12.711, de 29/08/2012 (BRASIL, 2012) que dispõe:

Art. 1º As instituições federais de educação superior vinculadas ao Ministério da Educação reservarão, em cada concurso seletivo para ingresso nos cursos de graduação, por curso e turno, no mínimo 50% (cinquenta por cento) de suas vagas para estudantes que tenham cursado integralmente o ensino médio em escolas públicas.

Parágrafo único. No preenchimento das vagas de que trata o caput deste artigo, 50% (cinquenta por cento) deverão ser reservados aos estudantes oriundos de famílias com renda igual ou inferior a 1,5 salário-mínimo (um salário-mínimo e meio) per capita.

Art. 3º Em cada instituição federal de ensino superior, as vagas de que trata o art. 1º desta Lei serão preenchidas, por curso e turno, por autodeclarados pretos, pardos e indígenas e por pessoas com deficiência, nos termos da legislação, em proporção ao total de vagas no mínimo igual à proporção respectiva de pretos, pardos, indígenas e pessoas com deficiência na população da unidade da Federação onde está instalada a instituição, segundo o último censo da Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (Redação dada pela Lei nº 13.409, de 2016). (s/p.)

E, a cada nova ação, as universidades, além de se estruturarem fisicamente precisam se reorganizar como instituição internamente, impactando em toda a comunidade, inclusive, no modo como a gestão universitária é proposta, levando em conta a atuação dos gestores e a construção dos documentos institucionais. Somado a essas políticas, temos a internacionalização, questões sociais, novas tecnologias que possibilitam diversas ações locais e globais que vão transformando as universidades, caracterizando contextos emergentes na educação superior.

Desse modo, tendo como premissa, que a universidade é um espaço de formação, para além das demandas do mercado de trabalho, que tem um papel importante para a ascensão social e cultural, podemos ainda salientar seu “[...] papel de formar a cidadania. Cabe-lhe, e talvez seja essa a sua principal função, desenvolver a inquietude do ser social” (MARCOVITCH, 1998, p. 23). O que vai ao encontro da visão geral da UFSM, apresentada no Projeto Pedagógico Institucional (PPI):

É preciso reafirmar que, ao se entender a realidade como processo em constante mudança, não se está restringindo-a ao domínio específico do mundo do trabalho. [...] A formação acadêmica deve não apenas dar condições para o exercício de uma profissão, tendo um desempenho satisfatório, mas ir além disso. Independentemente da área de atuação, a formação deve dar ao estudante a capacidade de identificar problemas relevantes em seu entorno, avaliar diferentes possibilidades de resolução e trabalhar de modo a superá-los. Deve dar a ele também a clareza de que, sendo formado em uma instituição pública, desta recebe a qualificação

necessária; e, por meio de seu trabalho, deve beneficiar a sociedade, devolvendo os recursos nele aplicados, proporcionando que outros sujeitos tenham também direito à educação pública de qualidade. (UFMS, 2016, p. 137).

Essas mudanças no cenário das IES, transformam os processos formativos, de modo que a instituição precisa estar se reinventando continuamente para atender as demandas contemporâneas - como as que provém das políticas de expansão e democratização do ensino superior e, principalmente, as demandas socioculturais que repercutem em toda a dinâmica institucional.

Logo, precisamos considerar os desafios e as novas possibilidades que os gestores/docentes estão vivenciando nas Universidades e que são provenientes desses contextos emergentes, proporcionando mudanças rápidas, que modificam o ser e estar da comunidade universitária. E, assim, mobiliza inovações no processo de gestão, considerando as inovações não somente como algo novo, mas inovador no contexto pensado e, no qual é proposto as ações inovadoras para acompanhar mudanças que impactam cada ambiente institucional.

Para o professor que é gestor, os contextos emergentes aparecem como tensionamentos, ora positivos, ora negativos, pois essas possibilidades que se abrem no meio universitário exigem atualizações, mobilizam inovações e, ainda, fazem parte de políticas que nem sempre estão de acordo com a realidade da instituição. Isto é, não estão em concordância com os diferentes contextos que constituem cada universidade, cada centro universitário, cada curso. Logo, esses aspectos ficam evidentes nas narrativas a seguir:

É uma comissão, que vai lá, pensa, mas ela não está no lugar das pessoas, porque a gente vive num país muito grande, as vezes alguma demanda que está dentro de uma região, não está dentro de outra, ou dentro de uma universidade não comporta outra. [...], as tecnologias, que suporte eu posso dar para o professor, para ter um impacto maior as tecnologias. Por exemplo, a gente mesmo é avaliado se a gente usa as tecnologias nas aulas, mas a maioria das aulas, talvez, a grande maioria dos espaços que eu estou eu não tenho acesso à tecnologia, então, eu não faço uso dela, daí eu sou avaliada: ela não faz uso da tecnologia. [...] O Moodle, eu acho excelente, eu acho que é uma rede de apoio que tem uma boa receptividade também dos alunos, eles têm muita facilidade de trabalhar com as tecnologias, mas depende do tipo de disciplina também, eu trabalho com disciplinas práticas, às vezes, por exemplo, numa sala que é prática, não tem um dispositivo tecnológico lá e, a gente aqui, tem também o problema do sinal! A gente é muito longe e, essas paredes aqui também, então, nem sempre o sinal da universidade chega para tudo. (Cerejeira).

[...] eu trabalho muito com o Moodle, porque, tu entras aqui com as novas tecnologias, que é minha área, tecnologias assistivas, eu trabalho três, quatro aulas com o Moodle e, agora quando eu viajei, encaminhei para coordenação do curso: Olha essas essas três aulas serão pelo Moodle, vamos fazer essa atividade tal dia, essa tal dia e essa

tal dia e, a entrega do trabalho equivale a presença em aula; está escrito no Moodle, bem claro! Eu vou te dizer, pelo menos, 10 estão reprovados por frequência, não entregaram. [...] a gente faz aula presencial, a gente faz aula pelo Moodle, a gente faz tudo porque é exatamente isso que a universidade está investindo! [...] Quando tu falas em temas emergentes eu acho que é uma questão bem polêmica, os temas emergentes eles vão surgindo. Há 30 anos atrás nós falávamos em cotas, falávamos em tecnologias assistivas, em novas tecnologias? Falava, talvez, mas assim, um pouquinho, um ou outro, mas nem era pauta e hoje é pauta [...] isso aqui, eles são temas emergentes até por aí, que que é um tema emergente? Que que está começando? Que já existe há quanto tempo? Quando é que ele deixa de ser tema emergente? Se a gente pensar em novas tecnologias, ainda é tema emergente? Aí tu vais nas escolas, eu vivo angustiada porque eu trabalho com as novas tecnologias, eu vou para a escola, o aluno filma só com o celular dele, porque escola não tem absolutamente nada. Como é que eu tenho que trabalhar as novas tecnologias na escola? Redes sociais? Temos provas que as redes sociais, o aluno só entra para que para questões pessoais – o aluno gosta de baixar música legal, ele gosta de olhar filme, ele gosta de se comunicar com os amigos, ele gosta de marcar festinhas, agora, se tu pegas o conteúdo da disciplina e cria um *WhatsApp*, por exemplo, aqui tem um grupo nós vamos discutir tais e tais temas nessa disciplina. Funciona? Não funciona, pega teu *WhatsApp* se tu ficas dois dias sem abrir ele, não tem 200, 300 mensagens? Quem é que dá conta disso? Não dá. Então, eu tenho vontade de discutir isso, agora as novas tecnologias não são temas emergentes, o que são temas emergentes são, agora, os desdobramentos das novas tecnologias. (Nogueira).

Por meio dessas narrativas os professores/gestores trouxeram características específicas desses novos contextos, tendo algumas recorrências tais como: as tecnologias, o Moodle como um ambiente de ensino e aprendizagem virtual, o sistema de reserva de vagas – as cotas – três elementos que são realidade na dinâmica da instituição e que provocam os professores/gestores a se movimentarem e a inovar diante dos contextos emergentes.

Tanto Cerejeira quanto Nogueira apresentam preocupações diante das tecnologias, pois existe uma cobrança e está formalizada nos currículos e nas avaliações, no entanto, a estrutura para que isso proceda e se efetive, ainda não está incluído em uma pauta. Isso, não só com relação a universidade, mas também, na educação básica, quando Nogueira se refere ao uso das tecnologias no cotidiano do estudante, mas que dentro de sala de aula ainda não está inserida, nem pelo acadêmico em formação inicial, nem para o estudante de ensino fundamental ou médio. O que implica na importância dos recursos que são oferecidos, ou não, pelas escolas e universidades, percebe-se que há uma defasagem que cria um distanciamento, inclusive, no interesse dos estudantes, entre as tecnologias e o processo de ensino e aprendizagem.

Cerejeira, ainda traz o aspecto do professor e das propostas de formação para as atualizações necessárias diante das tecnologias, que esse professor nem sempre



está preparado para manusear esses recursos e que, muitas vezes, se dedica em descobrir como funciona, mas que fica um desgaste de tempo que poderia ser otimizado. Da mesma forma, Cerejeira e Nogueira salientam a importância do Moodle, que são:

[...] estruturas tecnológicas (plataformas) e todas as relações entre os sujeitos participantes que se constroem” com base nessas “interações, reflexões, contribuições, questionamentos” considerando todo o “processo de construção de conhecimentos, registros feitos no ambiente, entre outros” (MOROSINI, 2016, p. 456).

Entretanto, consideram essa plataforma ineficiente, pelas mesmas tensões geradas com as tecnologias, ou seja, questões estruturais, como Cerejeira coloca e, questões de utilização<sup>4</sup>, como no caso da Nogueira, que questiona o interesse dos acadêmicos em realizar as atividades ali propostas e, quais são as medidas cabíveis e apoiadas pelas políticas públicas para os estudantes que não participam.

Ainda ao tratar sobre os contextos emergentes, cabe salientar o sistema de Cotas, tema que é compreendido de maneiras distintas entre os professores entrevistados, conforme segue:

Olha, eu acho que são questões assim bem polêmicas! Se você for pegar a questão das cotas, até hoje é um tema polêmico, têm questões positivas e tem questões negativas. Eu, para te dizer bem a verdade, se eu tivesse que hoje dizer, eu não sou tão favorável às cotas, porque eu acredito muito mais no investimento na educação básica, eu acredito nisso! Eu sempre pensei: não, a educação básica, a gente que atua na escola é, está na Educação Básica o sucesso das pessoas da sociedade. Então, as cotas, eu tenho as minhas dúvidas sobre a efetividade das cotas, embora tenha “n” pesquisas, têm resultados que apontam pontos positivos. Só para te dar um exemplo: esse semestre eu tinha 3 alunos descendentes indígenas, índios, os 3 vieram três, quatro aulas e desapareceram, eu não sei que fim que levaram! A coordenação não me falou nada, não sei porque que eles não vieram mais, mas eu via que eles tinham muita dificuldade de acompanhar e, computador então, para ligar computadores e tudo assim, que a gente trabalha muito na laboratório de informática, mas eles não vieram falar nada, não me disseram nada e, simplesmente desapareceram! E a minha dúvida é o que que é universidade faz com eles? E não é só com esses três. (Nogueira).

Como podemos observar, Nogueira se refere ao sistema de reserva de vagas como algo polêmico e diz não ser favorável, pois acredita que a educação básica precisa de maiores investimentos para incluir os estudantes que estão contemplados nas cotas. Além disso, Nogueira, ao trazer exemplos dos alunos indígenas, nos faz

---

<sup>4</sup> A utilização das tecnologias, o modo de operar, a apropriação como ferramenta educacional é problematizado por Dewes (2017) com o conceito de fluência tecnológica.

refletir sobre o acompanhamento desses estudantes cotistas, a quem compete esse olhar minucioso às especificidades deles? Ao mesmo tempo, que nos mobiliza a pensar quais são as políticas públicas de permanência e o que de fato a instituição proporciona como ação afirmativa. Nessa perspectiva, entendemos que o sistema de reserva de vagas, é uma medida provisória, a ser revisada no prazo de 10 anos, contado a partir de 2016.

Em complemento às narrativas dos sujeitos entrevistados, sinalizamos que o sistema de reserva de vagas busca proporcionar a inclusão na educação superior, sendo que “[...] as políticas de inclusão se destinam a promover justiça social a minoria e grupos que são, ou tenham sido historicamente excluídos do Ensino Superior” (FRANCO, LAUXEN e OLIVEN, 2016, p. 92). Corroborando com essas falas, Cajueiro expressa, também, tensionamentos provenientes dos contextos, no entanto, ele destaca a riqueza na diversidade dentro das universidades e que decorrem do sistema de reserva de vagas,

Olha, o que vou te dizer, do cotidiano da universidade, uma coisa que eu notei que vai ser interessante falar, claro que com todas essas normativas com todas essas questões novas que houveram nos últimos tempos, nós tivemos uma precocidade dos alunos, muito novos entrando, os ingressantes, isso é característico tu debes ter percebido isso aí também e, a diversidade, essa diversidade assim que eu entendo como a coisa mais interessante, mais poética desse todo, porque isso te faz voltar a questão humana que eu disse, fora de parede – ah isso aí é bonito. Tu tens que dar conta da diversidade. Então, essa diversidade também nos colocou em um tensionamento legal, tensionamento acadêmico bacana, no sentido de tu pensares: a gente está de fato entrando num mundo mais plural e reconhecendo essas questões diversas, por um lado, por outro a gente sabe que tem alguns radicalismos, alguns fechamentos em relação a isso também, mas a universidade vem se prestando muito bem para sua manutenção e isso é outra coisa. Assim como, aquele bom pesquisador, aquela boa pesquisadora tem que ser preservado como eu te disse anteriormente, essa questão do suporte a diversidade também tem que ser preservado, esse é um grande papel, também de representação da coisa pública. Embora no outro contexto a gente sabe que no contexto das notícias que transcendem, apresentam a coisa pública como uma balbúrdia, vamos usar os termos recorrentes, mas essa parte da diversidade eu acho muito bacana no sentido dessa nova configuração dada pelas normas, por isso, por aquilo, por aquele outro que tu dissesse aí, talvez, eu me apeguei muito mais a isso que a qualquer outro contexto. E com isso também os gestores tem que se preparar para dar conta desse novo envolvimento que a universidade ganha se relacionando com isso, a gente também, claro que é bonito falar, agora a hora do enfrentamento ali, cada um dentro da sua situação de ensino pesquisa e extensão vai ter que também aprender na prática a lidar com essas questões, são desafiadoras e são importantes. (Cajueiro).

Dessa forma, Cajueiro refere-se à diversidade que provêm das cotas e salienta a importância dos professores e gestores se mobilizarem a aprender como auxiliar os estudantes cotistas, trazendo como um desafio para esses profissionais. A UFSM,

conta com uma assistência, promovida hoje pela Coordenadoria de Ações Educacionais (CAED), um órgão executivo da administração superior, que é composta por três núcleos: Núcleo de Acessibilidade, Núcleo de Apoio à Aprendizagem e Núcleo de Ações Afirmativas Sociais, Étnico-raciais e Indígenas. Com o Núcleo de Acessibilidade, implantado desde 2007, a universidade busca proporcionar condições de permanência e acessibilidade a estudantes e servidores que apresentam ou convivem com as seguintes necessidades: transtornos do espectro do autismo, altas habilidades/superdotação, deficiências e, surdez. Com a proposta do Núcleo de apoio à aprendizagem, a IES

Trabalha com orientações e discussões de questões pertinentes ao processo educativo, de cunho emocional e pedagógico, como forma de sugerir possibilidades de superação das dificuldades encontradas, contribuir para que os estudantes aproveitem ao máximo suas potencialidades e favorecer os processos de ensino, aprendizagem e educação continuada. (UFSM, 2019, s/p)<sup>5</sup>.

Esse núcleo oferece atendimento psicológico, pedagógico e psicopedagógico, grupos terapêuticos, orientações, palestras e minicursos relacionados a educação e a saúde mental, monitorias de física, química, matemática, língua portuguesa e produção textual, buscando assim, maior qualidade nos processos de ensino e aprendizagem. Com o Núcleo de Ações Afirmativas Sociais, Étnico-Raciais e Indígenas, a instituição busca acompanhar, avaliar, identificar e sugerir possíveis mudanças e aplicação de programas e ações afirmativas no que compete cada comissão que compõe esse núcleo, sendo elas: a Comissão Indígena (comunidade indígena da IES), a Comissão Étnico-Racial (comunidade negra da IES) e a Comissão Social (comunidade com desigualdade socioeducacional, psicossociais, gênero e/ou orientação sexual) (UFSM, 2019)<sup>6</sup>.

A narrativa de Nogueira, apresenta um forte questionamento sobre as tecnologias assistivas, com foco na surdez, tensionando o aspecto da inclusão na educação superior com o trabalho na educação básica, pois seus alunos do curso de educação física licenciatura se tornarão professores. Nogueira pontua, também, a

---

<sup>5</sup> O texto citado está disponível no site: <https://www.ufsm.br/orgaos-executivos/caed/nucleo-de-aprendizagem/>, consultado em 02/10/2019.

<sup>6</sup> Informações obtidas no site: <https://www.ufsm.br/orgaos-executivos/caed/nucleo-de-acoes-afirmativas-sociais-etnico-raciais-e-indigenas/>, consultado em 02/10/2019.

questão sobre os intérpretes, que nem sempre são facilitadores para o processo de ensino e aprendizagem. Verificamos esses aspectos na seguinte narrativa:

[...] hoje não tem como não falar em novas tecnologias, tecnologias assistivas, ela vem de assistência? Quem é que precisa de tecnologias assistivas? Quem é que precisa? Eu tenho esse semestre uma aluna surda, semestre passado eu tinha um aluno surdo, eu tive alguma assistência? Não. Eu quero ver tecnologias assistivas para o professor! Isso só aumenta minha angústia como professora, ela tem, eles têm o intérprete junto, só que o intérprete, dependendo da disciplina, ele só traduz o que tu falas, mas não o significado daquilo que tu estás dizendo. E, quando eu chego aqui eu tenho uma aluna surda, essa aluna, ela faz todo o trabalho, ela é minha aluna. Quando eu a levo para escola para fazer um trabalho com tecnologias, lá, ela passa a ser professora, o aluno é a criança da escola, eu não dou conta! São contextos diferentes! Tecnologias assistivas para quem? Para mim como professora? Ou para o aluno? Por que o aluno tem o intérprete e quando eu tive um aluno uns 3, 4 anos atrás, um surdo, eu fiz a prova com ele no final, então uma prova que eu falava e a intérprete traduzia. Então eu perguntei o que que ele tinha achado, se ele tinha gostado, enfim, da disciplina, se ele se sentiu incluído, se ele foi bem tratado com tecnologias assistivas? E, ele me disse que, ele se sentiu incluído até a metade do semestre e, que depois da metade do semestre, do meio para o fim, ele se sentiu excluído. Eu quase caí da cadeira, sabe por quê? Porque ele disse que, até a metade do semestre, os colegas dele ajudavam, estavam entorno dele e se sentavam com ele e escreviam, ele era do grupo! E, quando chegou a intérprete, ele ficou no cantinho com intérprete o tempo todo, os colegas dele seguiram a vida deles e, aí, ele se sentiu excluído quando chegou a intérprete, ele não participou mais com os colegas, os colegas não davam mais assistência para ele, ajudavam ele, se envolviam com ele. Eu fiquei perplexa! (Nogueira).

A instituição prevê os aspectos ligados a acessibilidade e inclusão no seu PDI em seu desafio 3, inclusão social, em três dimensões: alunos e sociedade, processos e aprendizado e infraestrutura, trazendo objetivos relacionados a formação do corpo docente e técnico para atuar com os diferentes aspectos ligados a inclusão, considerando questões de cultura ética a comunidade incluída e a diversidade (UFSM, 2016). Dessa forma, o PDI salienta que:

A concepção e a implantação de ações e projetos no que tange à acessibilidade devem atender aos princípios do desenho universal, valorizando e estimulando práticas de humanização em todos os seus ambientes. Tem-se como meta o desenvolvimento da compreensão da garantia da acessibilidade e da usabilidade de equipamentos e da funcionalidade dos serviços, sendo um propósito que avança na direção do alcance da saúde e do bem-estar. (UFSM, 2016, p. 188)

Ainda, com essa narrativa, evidenciamos também, uma preocupação diante dos contextos emergentes no questionamento de Nogueira: quando eles deixam de ser emergentes? Pensar nessas transformações que emergem na instituição e que estão ligadas aos aspectos sociais, culturais, políticos e econômicos nos faz refletir

que, os contextos emergentes também se transformam de acordo com a complexidade que constitui a educação, ou seja, eles se modificam de acordo com a conjuntura dos tempos e espaços que estão envolvidos, ora passado, ora presente, ora local, ora global, mas buscando um futuro que supere esses tensionamentos até que, novos surgem, pois a educação é movimento e tem como alicerce a relação com a sociedade que está em constante mudança.

### 3.2.3 Os desafios na atuação do professor/gestor

Nossos estudos, por meio das narrativas, apresentaram recorrências quanto aos desafios e tensionamentos que caracterizam os contextos emergentes dentro do CEFD. Entretanto, sabemos que muito do que acontece nesse centro universitário, diz respeito a dinâmica da universidade e, ao encontro desses contextos, temos os desafios institucionais documentados no PDI. Verificamos que tantos os desafios, quanto os contextos emergentes estão presentes no cotidiano de ser professor e de ser gestor na universidade, considerando o impacto dessas atividades em sua vida profissional, pessoal, bem como na visão do todo da instituição.

Quando nos reportamos aos chefes de departamentos didáticos, entendemos que sua atuação está diretamente ligada a aspectos burocráticos que envolvem os docentes da universidade, sendo cada departamento contemplado por uma equipe de professores contratados para atuar em disciplinas que têm aspectos comuns. Inclusive, a chefia de departamento é representada por um docente, o que torna um acúmulo de atividades para esse professor<sup>7</sup>, pois, o mesmo precisa manter o ensino, a pesquisa, a extensão e a gestão. As narrativas a seguir corroboram com essas problematizações:

[...] eu, por exemplo, acho que tem determinadas coisas que eu não faço com a qualidade que eu deveria fazer, mas eu tenho condições para isso? O parâmetro de qualidade, por ser subjetivo, eu acho que ele prejudica um pouquinho a gestão de um modo geral. [...] Então, a chefia de departamento, por mais que ela é burocrática, cuidar do professor, cuidar do horário, cuidar disso, cuidar daquilo é a qualidade que eu falo, de uma universidade pública, gratuita e de qualidade, passa por isso se tu consegues mobilizar os professores em nível de departamento, a possibilidade de ter sucesso é muito maior, mas você precisa tempo para isso como chefe de departamento. (Nogueira).

E, acho que ter bastante escuta, mais escutar e falar menos, para não gerar tanto conflito. E, também uma coisa que eu percebo, a gente que fica na gestão a gente tem um déficit

---

<sup>7</sup> O trabalho do professor universitário é discutido na dissertação de Dewes (2019) contemplado em um DNA da docência universitária.

de tempo para escrever, pesquisar, se falta tempo também, porque daí tu tens 4 funções: tu és gestora, tu tens que fazer pesquisa, tu tens estar no ensino e tu tens que estar na extensão. São quatro funções, então, tu tens que diminuir a demanda de alguma coisa para poder estar na gestão. Pelo menos é o que eu acho! (Cerejeira).

Como evidenciamos, a atuação na gestão universitária acontece concomitantemente com as atribuições da docência (ensino, pesquisa e extensão), acontecem ao mesmo tempo, as duas funções são exercidas por um mesmo profissional. O que repercute na qualidade dessas atividades, pois ambas exigem tempo, dedicação, ética e enfrentamentos que perpassam o ser professor e o ser gestor. Verificamos também que o ser gestor reflete na convivência com os demais professores, é um trabalho que acaba por exigir cuidados em aspectos que precisam ser efetuados, mas que muitas vezes, sobrecarrega alguns docentes em nome da boa convivência. Nesse sentido,

Acredita-se que um dos maiores desafios dos administradores universitários é a adoção de uma gestão que envolva múltiplas variáveis decorrentes de sua complexidade, em especial aquelas de caráter subjetivo e de difícil mensuração. Tal administração exige administradores capazes de combinar, em suas práticas, arte e ciência, racionalidade e intuição, criatividade e inovação, com coragem e sensibilidade suficientes para tomar decisões que não necessariamente encontram respaldo nos modelos racionais importados do setor empresarial. (MEYER e LOPES, 2015, p. 41).

O cuidado em deliberar sobre demandas quando se está em um cargo de chefia é compromisso fundamental. No entanto é necessário compreender que a atuação entre gestão e docência exige um trabalho colaborativo, na qual todos envolvidos participem das tomadas de decisões e dos encaminhamentos que irão perpassar seu trabalho. Além disso, ambas funções presenciam desafios no seu cotidiano, como podemos perceber com as seguintes narrativas:

Os desafios que estão presentes no cotidiano do professor, do gestor na universidade, eu acredito que eles têm aumentado muito, nos últimos anos, principalmente, pela reorganização da estrutura da universidade. Além da falta de recursos financeiros, que se tornou, assim, um ponto superimportante nesses últimos anos, comparando com o ano que eu entrei. Eu acho que a nova estrutura da universidade me levou a trabalhar muito mais em questões burocráticas e administrativas do que antes. [...] A questão burocrática, que antes era feita pela secretaria, hoje é de responsabilidade do professor, então, aumentou muito a nossa demanda de trabalho, porque, eu teoricamente entrei para ser professora, uma exímia professora nas disciplinas que cabem e, eu nem sempre consigo ser uma ótima professora ou dar conta de toda essa responsabilidade, porque eu tenho muitos anexos que eu preciso dar conta, que são anexos administrativos, anexos burocráticos que, acredito que num primeiro momento, eles requerem muito tempo e, não combinam com o que efetivamente eu preciso para a sala de aula. Mas enfim, eu acho que os desafios estão aí para serem

enfrentados, então, se a realidade de hoje é essa, talvez, a gente precisa de fato se adaptar, para que as coisas continuem melhorando, porque a intenção, eu acredito que o serviço público, a universidade pública, de qualidade e gratuita também melhora. [...] a gente tem que começar a gestão do tempo da gente e, nós estamos conseguindo uma gestão eficiente para o nosso tempo? Não. Nós não estamos nem conseguindo fazer a gestão do nosso tempo hoje, porque a minha agenda ela é determinada pela Universidade, eu não tenho tempo! Eu chego em casa só quero dormir. E sou eu que faço isso ou é o contexto que me exige isso? [...] em casa, eu estou sempre em casa no computador arrumando, organizando material para as aulas, para as reuniões, para as comissões, resolver problemas de colegas. (Nogueira).

[...] Então, eu acho que o grande desafio, é preservar a questão humana que eu vejo assim que esses ambientes acadêmicos e os ambiente administrativos com o tempo eles vão se enrijecendo cada vez mais e, se desgastando cada vez mais esse tipo de relação, a gente aprender escutar as pessoas a compreender os seus problemas cotidianos. Eu ontem ia embora para casa com uma das minhas orientandas de TCC e, ai as vezes, a gente convive muito pouco e entende muito pouco a trajetória dessas pessoas, então, quando estão quase saindo é que a gente vai entender algumas coisas, até das questões pessoais, das questões da vida, eu acho que isso ai é fundamental se a gente preservar esse caráter humano, eu acho que a universidade pública talvez se sustente por um bom tempo ainda, acho que esse é o caminho. (Cajueiro).

[...] às vezes, tá, não tem a condição financeira, não tem estrutura, mas se há o empenho de uma pessoa ver a outra como um ser humano, talvez, só o fato deste olhar, de se colocar no lugar do outro, a pessoa não teria se sentido tão desvalorizada, desrespeitada. Então, eu acho que esse é o maior desafio, de trabalhar com seres humanos e tem gestores e tem gestões. (Cerejeira).

Nessa perspectiva, entendemos que ser gestor e ser professor necessita de novas configurações para atender as demandas que emergem no desenvolvimento do seu trabalho. Esse acúmulo de atividades para o docente, a diminuição dos investimentos para a educação superior está impactando na qualidade e na saúde da comunidade acadêmica e administrativa, até porque, nem todo docente quer ser gestor e, isso sobrecarrega ainda mais os professores/gestores. Logo, a universidade precisa olhar para esses aspectos e pensar em como qualificar, dinamizar e otimizar os tempos e espaços que as funções e as burocracias exigem.

O PDI, aponta em um de seus desafios - a modernização e desenvolvimento organizacional - termos que envolvem as questões administrativas, isso nos mostra que a instituição está entendendo que a gestão universitária<sup>8</sup> precisa ser transformada e, de certo modo atende os desafios vivenciados pelos gestores. Observamos isto, quando objetiva desenvolver políticas acadêmicas e de gestão, com uma visão internacional, bem como, busca “otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de

---

<sup>8</sup> O processo de profissionalização da gestão universitária é problematizado na Enciclopédia da Pedagogia Universitária organizada por Morosini (2006).

informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão” (UFSM, 2016, p.195). Sendo assim, é necessário acompanhar quais são as ações que serão desenvolvidas frente a esses desafios na gestão.

Além disso, quando os gestores se referem a questão humana, nos faz refletir sobre o que está provocando essa preocupação, como essas relações estão acontecendo dentro dos espaços institucionais e o que a universidade está possibilitando em termos de formação para a comunidade, pensando no bem-estar, na valorização e reconhecimento de seus servidores e estudantes.

Outro desafio ao qual estamos nos deparando agora, diante do quadro político atual, é a questão do reconhecimento e da importância da universidade para o desenvolvimento local, regional e nacional. A instituição exige ensino, pesquisa e extensão, com um viés de excelência e qualidade, entretanto a divulgação e, nos arriscamos a dizer, a democratização da inovação nos saberes e fazeres que são promovidos pelos projetos de ensino, de pesquisa e extensão não são acessíveis a sociedade como um todo, mesmo transformando-a em diversas áreas de conhecimento. Nesse sentido, esses novos saberes e fazeres que provêm dos estudos desenvolvidos na universidade precisam estar ao alcance da sociedade e serem entendidos como um bem comum. Assim, Cerejeira, demonstra suas preocupações na seguinte narrativa:

Acho que é a questão do reconhecimento da universidade, na questão, porque quando tu trabalhas com pessoas, essas novas reestruturações que estão tendo, por exemplo, estruturais de trabalho administrativo, querendo ou não ela vai ter um impacto no trabalho dessas pessoas, as pessoas vão trabalhar mais, não vão ter um auxílio em relação a isso, mas eu acho que pior que isso é a desvalorização do que se faz, parece que não se faz nada e, eu ouço até dentro da universidade! As pessoas daqui alimentam isso lá fora também. Precisa que, se a gente não falar bem do que a gente faz os outros também não vão, a ponto de questionar por que precisa de universidade para tanta gente! Para que tudo isso? Para que tanto prédio? Eu respondi esses dias: bom, vocês querem uma excelência, mas o custo benefício de uma universidade é muito maior do que se pensa, mas para isso tem que haver uma valorização e uma pré-disposição para que se tenha condições para fazer isso. Se tu também, em um primeiro momento, desestruturas essas pessoas que estão trabalhando, na autoestima delas, eu acho que é o primeiro passo para muitas pessoas, elas desistirem – “tanto faz se eu trabalhar ou não trabalhar”. [...] Mas eu acho que tem que ter um novo projeto, não adianta nada toda essa questão do PDI se a gente, também, não tiver um novo projeto de como a gente vai se mostrar como universidade para todas as comunidades brasileiras, dizer que não, que é um impacto muito grande que ela gera no Brasil, e, também, as pessoas fora, elas querem coisa de hoje para amanhã, tem um pensamento muito imediato, por exemplo, uma pesquisa, tem pesquisa que leva 15 anos – ah não vou estar vivo lá. Então, que impacto vai ter em mim? Nenhum, então não me interessa. Já vi isso, se eu não estou



na universidade, pouco me interessa que os outros não estão também! O impacto disso, vai que gera violência, geram outras coisas na sociedade brasileira, que poderiam ser auxiliadas quando a gente apoia uma instituição que pensa o homem, que pensa o mundo, que pensa diferentes áreas. Bem difícil! Mas eu acho que começa por aí, pela autovalorização dos docentes, dos funcionários. (Cerejeira).

[...] eu acho que a universidade tem que ser mais rígida, no sentido de, não adianta elaborar leis, documentos e deixar as coisas indo, porque o aluno reprova, ele decide se ele não quer passar, se ele não vem não. Então, tem que ter, qual é a responsabilidade? E eu espero que chegue um dia, se tu tens duas vezes, tu podes te matricular duas vezes, na terceira você paga, nem que seja uma taxa. Porque vai na universidade privada e vê quanto custa lá para estudar. Custa em torno de R\$ 1000,00 por mês e, quanto custa um aluno na universidade pública? Então, acho que que a gente tem que ser um pouco mais objetivo na busca dos resultados e dizer assim: o que tu estás fazendo? Porque todo dia estão me cobrando um monte de coisas e, eu procuro fazer, por isso tem um monte de professor doente. É muita cobrança para gente. Agora o meu trabalho, quando eu chego ali, eu me irrita, fico estressada, fico nervosa, fico angustiada e, muitas vezes, eu saio sem paciência por aí e meto os pés pelas mãos, porque a gente acaba também se esgotando, porque tu tens três, quatro vezes a mesma pessoa e essa pessoa, simplesmente, ela não aceita a reprovação, ela vem te questionar, ela vem pressionar e, aonde é que tu tens o apoio? Quem é que te apoia? A universidade já avançou, eu acho que já avançamos bastante nos últimos anos, então tenho esperanças de que, os meus netos, meus bisnetos vão ter uma universidade melhor. (Nogueira).

[...] uma coisa que falta para o gestor entender, eu me coloco também nisso, reconhecer aonde a gente precisa apostar, no sentido de olha, vamos dar mais desenvoltura de pesquisa, mais desenvoltura extensionista, mais desenvoltura de ensino para tais e tais pessoas, tais e tais espaços dentro do centro, isso também é um desafio importante, inclusive para a preservação da coisa pública. (Cajueiro).

Logo, evidenciamos que é imprescindível que a universidade reconfigure os tempos e espaços administrativos, para que assim, o ser professor e o ser gestor esteja de acordo com as demandas atuais, de acordo com os contextos emergentes e para que se tenha um trabalho de qualidade e excelência, vislumbrando a coerência das avaliações internas e externas com o que efetivamente se produz diante da sobrecarga.

#### 4 DIMENSÕES PROVISÓRIAS

Essa pesquisa apresentou como premissa compreender quais os desafios gerados pelos contextos emergentes em uma Instituição de Educação Superior (IES) pública e as implicações do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) na atuação dos chefes de departamentos didáticos – professores/gestores. Para tanto, realizamos entrevistas narrativas com um servidor que participou de toda a elaboração do PDI da UFSM, bem como com professores/gestores do Centro de Educação Física e Desportos (CEFD), que atuam nas funções de professor e de chefe de departamento didático.

O estudo foi organizado com base nas recorrências que apareceram nas narrativas dos sujeitos colaboradores. Em um primeiro momento, com a narrativa de Figueira, servidor, buscamos elucidar a visão e alguns pontos-chaves do PDI e, em um segundo momento, com as narrativas dos chefes de departamentos didáticos, pudemos elencar duas grandes dimensões: a gestão universitária e os contextos emergentes, sendo que ambas apresentam como elementos transversais, os desafios e enfrentamentos.

Logo, impulsionadas pelos objetivos específicos desse estudo e, partindo desse objetivo geral, buscamos, primeiramente identificar quais são as esferas de atuação dos chefes de departamento didático. Nesse sentido, realizamos um estudo do contexto de atuação dos sujeitos colaboradores e como a gestão da universidade procede.

Nessa direção, entendemos que a universidade é composta por vários aspectos tais como: sociais, administrativos, estruturais, políticos e globais. Sendo vista, para alguns como um ambiente de ensino e aprendizagem, de ascensão social, para outros como um local de trabalho, de desenvolver pesquisa, de se envolver com a extensão, de buscar inovações e qualificações. Sabemos que, para que isso tudo possa acontecer precisamos de organização, recursos, planejamento, distribuição e redistribuição de funções.

O que ocorre é que, muitas dessas funções são desempenhadas pelo mesmo servidor, não são todos os casos, mas está na realidade dos nossos três sujeitos dessa pesquisa, os chefes de departamento didático do CEFD, que atuam como gestores e professores concomitantemente.

Nessa perspectiva, adentramos na grande dimensão, gestão universitária que é vista como um quarto elemento que constitui as demandas do tripé universitário, implicando no trabalho docente. Os professores têm sua formação inicial, suas qualificações profissionais como mestrado e doutorado, se preparam para o concurso público para a área que irá atuar no ensino, pesquisa e extensão e se deparam com as funções de gestão, sem qualquer formação específica. Isso gera um tensionamento, como verificamos a partir das narrativas, a escolha do chefe de departamento se dá através de um rodízio, o tempo para essa função é escasso, sendo distribuído em reuniões, cumprimento de burocracias e de demandas que vão surgindo. Nessa direção, verificamos que as relações entre os docentes e os gestores se constituem em ambientes nos quais eles são constantemente instados a atender demandas que vão emergindo, em reuniões em diferentes instâncias universitárias. Essas relações são suscetíveis a possíveis desavenças ou insatisfação, provocando tensões, exigindo maior cuidado na interação com os demais docentes e nas deliberações necessárias ao bom funcionamento da dinâmica institucional.

É papel desse profissional também, participar da elaboração de documentos, como o PDI. Associado a essas atribuições e dinamicidade, buscamos reconhecer as implicações do PDI na atuação dos chefes de departamentos didáticos em contextos emergentes, como um segundo objetivo específico dessa pesquisa.

Nessa direção, verificamos que o tempo que esses gestores estão na função não é compatível com o tempo em que o documento foi criado. Diante disso, os gestores vão se apropriando do documento de acordo com as necessidades, ora como chefes de departamento, ora como docentes. Há o entendimento da importância do PDI como um documento que orienta a universidade e que busca um alinhamento com seu planejamento estratégico que ultrapassa os tempos de gestão.

Além disso, com relação aos desafios institucionais propostos no PDI, identificamos que os professores/gestores já os reconhecem na dinamicidade do trabalho exercido na universidade, ou seja, os desafios já estão inseridos e sendo desenvolvidos pela comunidade universitária. A repercussão desse documento na atuação do gestor é relacionada aos aspectos burocráticos, o que difere do ser professor, que busca contemplar, ou estar contemplado nesse documento com suas propostas de trabalho com o ensino, pesquisa e extensão.

Ainda, buscamos identificar os desafios presentes no PDI que implicam no trabalho dos professores/gestores, os chefes de departamentos didáticos, em

contextos emergentes. E assim, a segunda grande dimensão, os contextos emergentes, vêm ao encontro desse objetivo.

Nesse sentido, entendemos que as transformações que a universidade é impulsionada a realizar, por meio de políticas públicas, documentos orientadores, mudanças na sociedade e que chegam à instituição como o movimento de expansão e democratização do ensino superior - os contextos emergentes - são reconhecidos pelos professores/gestores. Eles entendem que: as tecnologias, compostas por novos modos de operar, o desenvolvimento de tecnologias, ambiente virtual de ensino e aprendizagem – Moodle e, as tecnologias assistivas estão imersas na constituição de toda a instituição. Entretanto, salientam a importância das condições de efetivação desses meios, considerando aspectos estruturais, como o sinal da internet para todo o campus, bem como políticas acadêmicas que dão suporte para que esse trabalho seja valorizado e reconhecido pelo estudante.

Ainda, destacam a diversidade que existe na universidade que provém dessa democratização do ensino, com o sistema de reserva de vagas. Entretanto, refletem sobre as condições não só de infraestrutura, mas também de formação e de permanência dos estudantes cotistas. Nesse sentido, problematizam, inclusive, no âmbito das licenciaturas, a inserção dos estudantes com deficiência nas escolas como profissional, pois a universidade oferece recursos para o processo de ensino e aprendizagem, no entanto, quando ele for o professor, não terá os mesmos recursos. Ainda, nessa direção, problematizam se esses recursos, as tecnologias assistivas, os intérpretes de libras, são eficientes quanto ao que o estudante precisa para a sua formação e o que é realmente apropriado por ele, diante dessa mediação.

Com relação a diversidade, os colaboradores mencionam a riqueza desse ambiente diverso em que a comunidade acadêmica é submetida. Entendemos que essas trocas de experiências, culturas, nos aproximam, enquanto universidade, da nossa sociedade contemporânea.

Percebemos, ainda, que entrelaçados a essas dimensões, estão os desafios e enfrentamentos vivenciados pelos professores/gestores. Salientamos que há um acúmulo de atividades para o docente e, que o mesmo é cobrado em várias esferas, como o desenvolvimento de pesquisa, ensino e extensão, no entanto, essa cobrança não está documentada e, deixa brechas para que alguns professores tenham uma sobrecarga maior que os demais, pois como as narrativas pontuam, o professor que

não quer exercer a função de gestor, não pode ser obrigado. E, muitas vezes, essa sobrecarga desencadeia estresse no trabalho, baixa qualidade e, pouco rendimento.

Outro aspecto pontuado, são as relações<sup>9</sup> estabelecidas pelos professores ora gestores que podem gerar desconfortos no trato com os colegas, afinal, como chefe de departamento didático, esses docentes/gestores precisam mediar e interceder pelo grupo de professores que compõem o departamento no que se refere à assiduidade, às avaliações, às substituições, às contratações, entre outros aspectos que, em alguns momentos podem provocar desavenças. Os sujeitos colaboradores, salientam a importância do trabalho colaborativo entre professores/gestores como ponto chave para essa facilitação nas interações e tomadas de decisões, ainda, apontam a consideração pelos aspectos humanos nessas relações, com a flexibilização necessária para cada indivíduo da comunidade acadêmica.

É imprescindível, que nesse momento crítico que estamos vivendo como universidade, no qual, estamos sofrendo uma desvalorização pela sociedade e escassez de recursos e investimentos na instituição, tenhamos cada vez mais essa visão humana, desenvolvamos mais o trabalho coletivo, tenhamos mais dedicação em conhecer e divulgar o que é produzido, desenvolvido e semeado na UFSM, com um olhar do todo para o todo e, assim voltarmos a ser reconhecidos como uma instituição que proporciona a ascensão social, que oferece inovações nas diferentes áreas de conhecimento, que auxilia no desenvolvimento local, regional e nacional, sendo um bem público, gratuito e de qualidade.

Diante dessas interpretações, podemos apontar dimensões reflexivas com as narrativas:

- A gestão universitária é construída por profissionais que não são formados na área, que aprendem a ser gestor atuando e enfrentando o desafio; isto é, ela não é pensada com um viés de profissionalização do exercício de ser gestor, o PDI aborda a gestão em um desafio e traz diretrizes para a construção de políticas e, assim, buscar minimizar essas questões aos poucos.
- Os documentos institucionais, o PDI, é evidenciado como um documento orientador para a universidade, que ultrapassa os tempos de gestão, entretanto, ele ainda precisa ser entendido e ser apropriado nas diferentes esferas que constituem a instituição, para que haja um alinhamento das atividades desenvolvidas e que, os

---

<sup>9</sup> Dewes (2017) problematiza em seu trabalho monográfico aspectos relacionados à gestão de pessoas relacionados aos chefes de departamentos didáticos.

objetivos/metapas possam se transformar em ações e em novas configurações para a universidade.

- Os desafios institucionais elencados no planejamento estratégico do PDI partem do que a universidade já vem desenvolvendo, na verdade, podemos intuir que, além de cumprir uma exigência legal, esse PDI com seus desafios/prioridades e objetivos busca qualificar e documentar, de um modo flexível, o que já é proposto na IES.

- O PDI, tem pontos importantes para manter a democratização do ensino, mas na conjuntura política e social que estamos vivendo, fica o questionamento: quantos objetivos conseguiremos alcançar até 2026? Serão os mesmos até lá?

- Os contextos emergentes aparecem nas narrativas dos professores/gestores como tensionamentos e problematizações, eles reconhecem os elementos, as transformações já ocorridas na universidade e, algumas que ainda precisam acontecer. Contudo, acreditamos que muitos dos elementos que caracterizam os contextos emergentes vão ficando cada vez mais complexos e, de certo modo, mais incertos diante das possíveis mudanças no ensino superior público e gratuito.

Nessa direção, nosso estudo contribui para novas reflexões e problematizações que são passíveis de mudanças, ao mesmo tempo que possibilita e impulsiona novos estudos sobre a gestão universitária, levando em conta essas novas configurações que surgirão das ações desenvolvidas com os objetivos do PDI.

Além disso, é importante olhar, ainda mais, para o adoecimento do professor/gestor, um tema bastante problematizado<sup>10</sup> em estudos, contudo, essa sobrecarga, mesmo que esse acúmulo de função já esteja na rotina, não podemos deixar de considerar a pressão que eles sofrem com os cargos e funções de gestores, assim como, com as avaliações externas e internas como professores que exigem produtividade para o ser professor.

---

<sup>10</sup> A Enciclopédia da Pedagogia Universitária (MOROSINI, 2006), contempla alguns estudos sobre o adoecimento docente.

## REFERÊNCIAS

BAKHTIN, Mikhail, M. **Para uma filosofia do ato responsável**. 2. ed. São Carlos, SP: Pedro & João Editores, 2012.

BARBOSA, Milka. A. C. B. et al. O papel de gestor: percepções de professores-gestores de uma Universidade Federal Brasileira. **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**. [S.l.] v. 25, n. 12, p.01-41, 2017.

BANCO MUNDIAL. La enseñanza superior: las lecciones derivadas de la experiencia. **Banco Mundial**. Washington, 1994. Disponível em: <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/274211468321262162/pdf/133500PAPER0Sp1rior0Box2150A1995001.pdf>. Acesso em: 20 de outubro de 2019.

BECK, Karin. **Estratégia e suas práticas**: um estudo de caso em uma organização acadêmica. 2015. 134 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2015.

BOLZAN, Doris P. V. **A construção do conhecimento Pedagógico compartilhado**: um estudo a partir de narrativas de professoras do ensino fundamental. 2001. 280 p. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2001.

BOLZAN, Doris P. V. Docência e Processos Formativos: estudantes e professores em contextos emergentes. **Projeto de pesquisa** interinstitucional e integrado, Registro no GAP nº 042025. Santa Maria, RS: PPGE/CE/UFSM 2016a.

BOLZAN, Doris P. V. **Formação de professores**: compartilhando e reconstruindo conhecimentos. Porto Alegre: Ed. Mediação, 2ed. 2009.

BOLZAN, Doris P. V. Aprendizagem da Docência: processos formativos de estudantes e formadores da educação superior. **Relatório Final** do Projeto de Pesquisa nº 032835, GAP/CE/UFSM, 2016.

BRASIL. Decreto n. 6.096 de 24/ 04/2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. **Diário Oficial da União**, Brasília, 25 abr. 2007.

BRASIL. Decreto n. 7.234 de 19/ 07/2010. Dispõe sobre o Programa Nacional de Assistência Estudantil – PNAES. **Diário Oficial da União**, Brasília, 20 jul. 2010.

BRASIL. Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. **Diário Oficial** [da República Federativa do Brasil], Brasília, DF, n. 88, 10 mai. 2006. Seção I, p. 6-10.

BRASIL. **Decreto** nº 5.773 de 09/05/2006. Artigo 16: Instruções para elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional. Disponível em: <http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html> Acessado em: 22/10/2018.

BRASIL. DECRETO Nº 5.800, DE 8 DE JUNHO DE 2006: Dispõe sobre o Sistema Universidade Aberta do Brasil – UAB. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ Ato2004-2006/2006/Decreto/D5800.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2004-2006/2006/Decreto/D5800.htm) . Acessado em: 22/10/2018.

BRASIL. **Decreto** nº. 3.860, de 9 de julho de 2001. Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 10 de julho de 2001.

BRASIL. **Instrução normativa** CGU/MP nº 001/2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Disponível em: [https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in\\_cgu\\_mpeg\\_01\\_2016.pdf](https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_mpeg_01_2016.pdf) . Acesso em: 23/10/2018

BRASIL. **Lei Federal** nº. 13.146/2015: Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm) . Acessado em: 23/10/2018

BRASIL. **Lei Federal** nº 12.711, de 29 de agosto de 2012. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm). 2012. Acessado em: 22/10/2018.

BRASIL. **Lei Federal** nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm) . Acessado em: 23/10/2018.

BRASIL. Lei nº. 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação. **Diário Oficial** [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 15 de abril de 2004. n. 72, Seção 1, p. 3-4.

BRASIL. **Ministério da Educação**. Secretaria de Educação Superior. Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI: diretrizes para elaboração. Brasília: MEC/ SESu, jun. 2002.

BRASIL. **Programa de financiamento estudantil**. Disponível em: <http://sisfiesportal.mec.gov.br>. Acesso em: 25/10/2018.

CARDIM, Paulo Antonio G. Gestão Universitária em Tempos de Mudança. In: COLOMBO, Sonia Simões (Org.). **Gestão Educacional: Uma nova Visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 223 – 237. COLOMBO, S. S. et. al. (Org.). Porto Alegre, RS: Artmed, 2004.

CLANDININ, F. Jean; CONNELLY, F. Michael. **Pesquisa Narrativa: experiências e história na pesquisa qualitativa**. Uberlândia, MG: EDUFU, 2015.



COELHO, Camila P. V. **Referencial estratégico** para a internacionalização do Campus Florianópolis-Continente do Instituto Federal de Santa Catarina. 2016. 209p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2016.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Parecer CNE/CES nº. 1366, de 12 de dezembro de 2001. Dispõe sobre o recredenciamento, transferência de manutenção, estatutos e regimentos de instituições de ensino superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, normas e critérios para supervisão do ensino superior. **Diário Oficial** [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 20 dez. 2001. Seção 1, p. 49.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa** [recurso eletrônico]: escolhendo entre cinco abordagens; tradução: Sandra Mallmann da Rosa; revisão técnica: Dirceu da Silva – 3. Ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Penso, 2014. ISBN 978-85-6548-89-3. Disponível em: [https://k/books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Ymi5AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&ots=Mv6NBpLwct&sig=rIQX5YxMxOfkS9u9jsX4RCs9ul&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://k/books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Ymi5AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&ots=Mv6NBpLwct&sig=rIQX5YxMxOfkS9u9jsX4RCs9ul&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) Acessado em: 15/08/2019.

DEWES, Andiara. **Gestão universitária: departamentos didáticos e contextos emergentes na educação superior pública**. 2017. 229 p. Monografia (Especialização em Gestão Educacional). Universidade Federal de Santa Maria, RS, 2017.

DEWES, Andiara. **Aprendizagem da docência universitária: a gestão em contextos emergentes**. 2019. 270 p. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Santa Maria, RS, 2019.

ERIG, Marisa H. **Estudantes universitários em contextos emergentes: experiências de participantes da política de ação afirmativa na UFRGS**. 2016. 96 p. Dissertação (Mestrado em Educação) Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2016.

FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONTOURA, Julian S. D. de Á. **A gestão da educação superior em contextos emergentes: a perspectiva dos coordenadores dos cursos superiores de tecnologia do IFRS - Campus Porto Alegre**. 2018. 204 p. Dissertação (Mestrado em Educação) Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2018.

FRANCO, Maria E. D. P.; LAUXEN, Sirlei de L.; OLIVEN, Arabela C. Educação superior e contexto questões emergentes e desafios. IN: FRANCO, Maria Estela D. P.; ZITKOSKI, Jaime José; FRANCO, Sérgio Roberto K. (Org). **Educação Superior e Contextos Emergentes** 1ed. Porto Alegre, RS: EDIPUCRS, 2016, v.6, p.81 – 97.

FREITAS, Maria Teresa A. **Discutindo sentidos da palavra intervenção na pesquisa de abordagem histórico-cultural**. In.: FREITAS, Maria. T. A. RAMOS, Bruna. S. (Org.). Fazer pesquisa na abordagem histórico-cultural: metodologias em construção. Juiz de Fora, MG: Ed. UFJF, 2010.

GATTI, Bernadete Angelina. **A construção da pesquisa em educação no Brasil**. Brasília: Plano Editora, 2002.

HYPÓLITO, Álvaro Luiz M. Trabalho docente e o novo Plano Nacional de Educação: valorização, formação e condições de trabalho. **Cad. Cedes**, Campinas, v. 35, n.97, p. 517 – 534, set.-dez., 2015. Disponível em: [www.scielo.br/pdf/ccdes/v.35n97/1678-7110-ccdes-35-97-00517.pdf](http://www.scielo.br/pdf/ccdes/v.35n97/1678-7110-ccdes-35-97-00517.pdf) Acessado em: 15/09/2018.

LUCE, Maria Beatriz. Verbetes. Gestão Universitária. In: MOROSINI, Marília (Ed.). **Enciclopédia de pedagogia universitária**: glossário. Brasília, v. 2, 2006b, p. 216.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

MARCOVITCH, Jacques. **A universidade (im) possível**. São Paulo, SP: Futura, 1998.

MEYER, Victor; LOPES, Maria Cecília B. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. **Cadernos EBAPE**. BR, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p.40-51, jan./mar. 2015. Trimestral. FapUNIFESP (SciELO). DOI: 10.1590/1679-395117485. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/viewFile/17485/40298> . Acesso em: 14/11/2019.

MOROSINI Marília C; FERNANDES, Cleoni Maria B. Estado do Conhecimento: conceitos, finalidades e interlocuções. **Educação Por Escrito**, Porto Alegre, v. 5, n. 2, p. 154-164, jul.-dez. 2014 Editor Maria Inês Côrte Vitoria PUCRS, RS, Brasil

MOROSINI, Marília C. Internacionalização da Educação Superior em Contextos Emergentes: uma análise das perspectivas internacional, nacional e institucional. IN: FRANCO, Maria Estela D. P.; ZITKOSKI, Jaime José; FRANCO, Sérgio Roberto K. (Org). **Educação Superior e Contextos Emergentes** 1ed. Porto Alegre, RS: EDIPUCRS, 2016, v.6, p.61 – 79.

MOROSINI, Marília C. (Org.). **Enciclopédia da Pedagogia Universitária**: glossário. Brasília, DF: Inep/Ries, 2006.

PEREIRA, Rafael do S. **A avaliação Institucional e a definição de políticas institucionais na UFSC**. 2015. 180 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Métodos e Gestão em Avaliação) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2015.

SILVA, Fabíola M. V.; CUNHA, Cristiano José C. A. A transição de contribuidor individual para líder: a experiência vivida pelo professor universitário. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 1, pp. 145-171, jan./fev./mar./abr. 2012.

SILVA, Gustavo de P. **Avaliação da maturidade em gestão de projetos educacionais em uma IES**. 2015. 118 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica na área de Produção Mecânica) Universidade de Taubaté, Taubaté, SP, 2015.

SIMÕES, Teotônio. **Semear**. Disponível em: <http://paradigmas.com.br/index.php/revista/edicoes-11-a-20/edicao-16/241-espaco-poesia-semear> Acessado em: 20/10/2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Estatuto** da Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, RS: 2014. Disponível em: <https://www.ufsm.br/wp-content/uploads/2018/08/Estatuto-da-UFSM.pdf>. Acesso em 08/08/2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Plano de Desenvolvimento Institucional** 2016-2026. Santa Maria, RS: 2016. Disponível em: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/prograd/wp-content/uploads/sites/342/2018/04/0510013d-1d91-47d4-bf67-1e3120598fa6.pdf>. Acesso em 08/08/2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Regimento Geral** da Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, RS: 2011. Disponível em: <https://www.ufsm.br/wp-content/uploads/2018/08/Regimento-Geral-UFSM.pdf>. Acesso em 08/08/2018.

VYGOTSKI, L. S. **A formação social de mente**. São Paulo, SP: Martins Fontes, 2007.

ZABOTTO, Marco Antonio C. **Processos de formulação e acompanhamento de planos à luz da estratégia como prática**: os casos das gestões da UFSCar de 1992 a 2008. 2014. 263 p. Tese (Doutorado em Ciências Exatas e da Terra) Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, 2014.

## APÊNDICES

**APÊNDICE A – QUADRO DE TESES E DISSERTAÇÕES COM O DESCRITOR:  
GESTÃO ACADÊMICA**

Quadro 1 – Teses e Dissertações de 2013 a 2018 segundo a BDTD vinculado ao IBICT, a partir do descritor “gestão acadêmica”

ANO	TRABALHOS	TEMÁTICAS	TOTAL
2013	12 Dissertações 3 Teses	Gestão na EAD - Qualidade; Diretividade/não diretividade na UAB Ufscar; ferramentas e instrumentos avaliativos na EaD em curso de Pedagogia; Diretrizes e parâmetros de planejamento sustentável em campi universitários; Repositórios institucionais no campo da saúde; Reformas curriculares em curso de Ciências Contábeis; Funcionalidades e fluxos de informação – sistema Ortodocs e Sigaa; Implantação do Sig na UFPB; Gestão aprendente na FAINOR; Ambientes virtuais de aprendizagem – curso de doação de órgãos para graduandos; Trajetórias pessoais e acadêmicas para consolidar as práticas ambientais; Avaliação do curso superior EaD em Gestão Pública; o SINAES; UAB de Brasília – Sistemas Complexos Adaptativos (SAC); Gestão de processos na administração pública na UFJF.	15
2014	3 Dissertações 6 Teses	Novas tecnologias de informação e comunicação na área educacional; Iniciação científica e tecnológica na EaD na UFSCar; Coordenação de curso superior no ensino privado; Autoavaliação na perspectiva dos gestores; Rankiamento e internacionalização em Programa de Pós-Graduação em Administração; Quatro ciclos de gestão na UFSCar; Proposta de formação continuada para a docência universitária; Qualidade da gestão acadêmica; Cursos de pedagogias no SINAES.	9
2015	9 Dissertações Teses	Questões ambientais na UFSCar; Uso e busca de informações na UFSCar; Avaliação da maturidade de uma IES; Gestão financeira dos PPP's da Saúde, Humanas/Jurídicas e Engenharias na FAINOR; Tutoria em EaD pelo DL-TUTOR; Integração entre sistemas acadêmicos e Web; Estratégias e práticas em uma IES; Sistemas integrados de gestão; Ontologia de apoio à gestão acadêmica; Sistema de informação na gestão acadêmica.	9
2016	5 Dissertações 2 Teses	Implantação no Sistema de Informação em uma IES; Tecnologia de informação na gestão institucional; Gestão de resíduos químicos em uma IES; Sistema de avaliação da CAPES; Gestão institucional apoiada pelas tecnologias de informação; Referencial estratégico para a internacionalização do campus Florianópolis – continente do IFSC; modelagem do ambiente virtual de aprendizagem para o ensino presencial.	7
2017	10 Dissertações 1 Teses	Sistema de apoio a decisão em gestão acadêmica com os recursos das tecnologias da informação; A gestão acadêmica – coordenação de curso de graduação; Práticas educativas na formação do enfermeiro em um currículo integrado; Avaliação da gestão de processos das coordenadorias de apoio aos centros de ensino na UFSC; Coordenação dos cursos de graduação – construção de um manual; Mestrado profissional; Gestão universitária e suas interfaces com as políticas públicas; Gestão dos estágios nos cursos de ciências biológicas, letras e matemática na UFJF; Visitas técnicas na UFJN; Protagonismo juvenil na UNISANTOS; Trajetória acadêmica do alunos da UFRGS.	11

Fonte: Produzido pela autora.

**APÊNDICE B - QUADRO DE TESES E DISSERTAÇÕES COM O DESCRITOR:  
POLÍTICAS INSTITUCIONAIS**

Quadro 2 – Teses e Dissertações de 2013 a 2018 segundo a BDTD vinculado ao IBICT, a partir do descritor “políticas institucionais”

(Continua)

ANO	TRABALHO	TEMÁTICAS	TOTAL
2013	6 Dissertações 2 Teses	Reserva de vagas; Novas tecnologias no Ensino da Enfermagem; Integração latino-americana por meio da universidade; SINAES; Programa de Aperfeiçoamento no Ensino (PAE) na USP; Política de Extensão Universitária da UNESP; Expansão e interiorização na UFPB; Reserva de Vagas/cotas na UEPG; Inclusão – acesso e permanência na área de saúde na UFAL e UNCISAL.	8
2014	10 Dissertações 3 Teses	A expansão, interiorização e democratização da Universidade Federal de Uberlândia; a inserção da temática ambiental nos currículos de formação de professores de biologia e ciências; mudanças macroeconômicas entre 2000 a 2010 nas universidades públicas; políticas públicas de avaliação na educação superior na UFSCAR; REUNI: o caso das Ciências Sociais na UFSCar; Iniciação científica e tecnológica na educação superior a distância na UFSCAR; Divulgação científica nos IF's; A pedagogia universitária e suas relações com as políticas institucionais para a formação de professores de educação superior realidade sobre a pesquisa e suas condições de realização nos espaços acadêmicos; plágio acadêmico na FAINOR: referenciais didáticos instrucionais; A inclusão de servidores com deficiência na Universidade Federal de Juiz de Fora; As trajetórias de desenvolvimento profissional dos docentes nas instituições de ensino superior privado (IESP); indicadores para a responsabilidade social institucional à UNI-PAMPA.	13
2015	10 Dissertações 5 Teses	olhar dos estudantes da UFSCar para as questões ambientais; Criação de spin-offs à luz da teoria dos custos de transação: uma investigação em universidades e institutos de pesquisa da região sudeste do Brasil; O impacto da política de inovação sobre o trabalho do professor-pesquisador da Universidade de São Paulo; Repositórios digitais institucionais: um viés pela lei de acesso à informação; Visualização de informação para simplificar o entendimento de indicadores sobre avaliação da ciência e tecnologia; Elaboração e análise de indicadores baseados em dados do Sistema Nacional de Pós-Graduação, presentes nos Cadernos de Indicadores Capes; O uso pedagógico das tecnologias da informação e comunicação na formação de professores na licenciatura em matemática; Potencial de inserção das redes de informação científica nos processos de ensino-aprendizagem em ambientes virtuais de aprendizagem; Modelo pedagógico para o desenvolvimento de competências docentes em contabilidade por educação a distância; Estudantes com deficiência na universidade: contribuições da psicologia para as ações do núcleo de acessibilidade; Cotas raciais no curso de medicina da UFRGS; A avaliação institucional e a definição de políticas institucionais na UFSC; Percurso historiográfico do campo disciplinar geográfico na Bahia; Políticas de inserção de alunos no mercado de trabalho sob a ótica das instituições de ensino superior de tecnologia; Os dilemas da inclusão na educação superior - estudo exploratório da proposta político-pedagógica da Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB).	15
2016	3 Dissertações 2 Teses	Análise de implementação do PRONATEC/Bolsa Formação no Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM) 2012-2015; A luta pelo ensino superior: com a voz, os evadidos; Condições de acessibilidade na universidade; Políticas de permanência de estudantes na educação superior; Referencial estratégico para a internacionalização do campus Florianópolis.	5



Quadro 2 – Teses e Dissertações de 2013 a 2018 segundo a BDTD vinculado ao IBICT, a partir do descritor “políticas institucionais”

(Conclusão)

2017	4 Dissertações 4 Teses	Diretrizes para construção de políticas de acesso e permanência para programas de pós-graduação: o caso UFSCar; políticas institucionais de prevenção de doenças de depressão e ansiedade na medicina; analisar a motivação, o atendimento das expectativas e a satisfação dos pós-graduandos do Departamento de Bioquímica da Universidade de São Paulo; Política(s) de assistência estudantil no ensino superior em Moçambique; A inclusão dos estudantes com deficiência no Centro de Formação de Professores da Universidade Federal de Campina Grande; A trajetória da primeira geração da família na universidade : contribuições acerca da formação acadêmica na PUCRS; Ações afirmativas na Universidade Federal de Viçosa; Perspectiva de docentes bacharéis sobre a inclusão de pessoas com deficiência : o caso do Instituto Federal de Sergipe - Campus Lagarto; Desafios político-institucionais de implantação de uma Universidade pública popular: o caso da Universidade Federal da Fronteira Sul.	8
2018	1 Tese	O conhecimento científico no contexto de sistemas nacionais de inovação: análise de políticas públicas e indicadores de inovação.	1

Fonte: Produzido pela autora.

**APÊNDICE C - QUADRO DE TESES E DISSERTAÇÕES COM O DESCRITOR:  
CONTEXTOS EMERGENTES**

Quadro 3 – Teses e Dissertações de 2013 a 2018 segundo a BDTD vinculado ao IBICT, a partir do descritor “contextos emergentes”

ANO	TRABALHO	TEMÁTICA	TOTAL
2016	1 Dissertação	Políticas de ações afirmativas.	1
2018	1 Dissertação	Professores gestores – Coordenadores de cursos de educação superior do IFRS em contextos emergentes.	1

Fonte: Produzido pela autora.

**APÊNDICE D – TÓPICOS GUIA PARA A REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS  
NARRATIVAS**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**TÓPICOS GUIA PARA AS ENTREVISTAS COM OS SUJEITOS**

**Pesquisa: Plano de Desenvolvimento Institucional: repercussões na gestão universitária em contextos emergentes**

Pesquisadores:

Acadêmica: Lisiane Pappis

Orientadora e Pesquisadora Responsável: Profa. Dra. Doris Pires Vargas Bolzan

Data da entrevista: \_\_/\_\_/2019.

Entrevistador: \_\_\_\_\_

**1. Dados de identificação do entrevistado**

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Pseudônimo: \_\_\_\_\_

Departamento ao qual é chefe e lotado(a): \_\_\_\_\_

Formação Inicial: \_\_\_\_\_

Titulação: \_\_\_\_\_

Cursos que atua:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Faixa etária: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

Telefone: \_\_\_\_\_

Quantos anos de atuação na UFSM: \_\_\_\_\_

## **2. Trajetória pessoal e formativa:**

2.1 Conte-me sobre o que lhe mobilizou a ocupar um cargo de gestão no seu departamento e atuar nessa Instituição.

2.2 Fala-me sobre a trajetória profissional da docência a chefia do seu departamento.

2.3 Quais são os desafios que estão presentes no cotidiano de professor/gestor na universidade.

## **3. A gestão na Universidade**

3.1 Para você, o que é gestão universitária?

3.2 Quais as esferas da gestão você conhece e já atuou na IES. Conte-me o que isso implica na sua atuação.

3.3 Quais as funções que você exerce como chefe do seu departamento didático? (é um processo contínuo? Ou cada gestão é uma?)

3.4 Com base nessas atividades, o que poderia ser diferente?

3.5 Você conhece os documentos institucionais? Quais?

3.6 Que influência esses documentos têm na sua atuação?

3.7 Você conhece o PDI institucional? O que poderia falar sobre ele?

3.8 Qual é a importância desse documento para a IES e para a sua atuação?

3.9 De que forma ele orienta as ações do seu departamento didático?

3.10 PDI trata de sete desafios institucionais, sendo eles: Internacionalização; Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica; Inclusão social; Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia; Modernização e

desenvolvimento organizacional; Desenvolvimento local, regional e nacional; Gestão ambiental.

Fala-me como você reconhece cada um deles.

3.11 Você se sente desafiado na atuação como gestor? Conte-me pelo que.

#### **4. Os contextos emergentes:**

4.1 Nossos estudos, com o grupo de pesquisa – GPFOPE: , estão voltados para os contextos emergentes na IES, ou seja, para as transformações que as IES vêm apresentando impulsionadas por fatores internos e externos, tais como as políticas públicas, as medidas provisórias, as normativas, os documentos internacionais que mudam o panorama da Educação Superior como por exemplo: as cotas, as novas tecnologias, as tecnologias assistivas, a internacionalização, os tempos e espaços de gestão universitária – seis elementos que tem aparecido nas narrativas dos docentes. Nesse sentido, o que você poderia pontuar sobre essas mudanças ou outras que você reconhece que estão presentes no cotidiano da UFSM.

4.2 Como o departamento didático se envolve com essas mudanças, com esses contextos?

4.3 Você entende algum desafio institucional como um elemento que caracteriza os contextos emergentes?

4.4 O que esses contextos implicam na sua atuação como gestor?

4.5 Tem algo que seja interessante ser falado sobre o que vínhamos conversando até aqui e, que não foi pontuado?

**APÊNCIDE E – TERMO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO  
EDUCACIONAL  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**Título de Projeto: Plano de Desenvolvimento Institucional: repercussões na gestão universitária em contextos emergentes**

**Pesquisador Responsável:** Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Doris Pires Vargas Bolzan.

**Instituição/Departamento:** Universidade Federal de Santa Maria – Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional

**Endereço:** CE/UFSM – Sala 3336B – sala da pesquisadora responsável.

**Telefone para contato com o PPPG:** (55) 3220-8450

**Autora:** Lisiane Pappis.

**Telefones para contato:** (55) 981290063 (autora) e (55) 91121327 (pesquisadora responsável) e (55) 3220-8450 (PPPG).

**Local de coleta de dados:** Departamentos do Centro de Educação Física e Desporto da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

Eu Lisiane Pappis, autora da pesquisa e, Doris Pires Vargas Bolzan, pesquisadora responsável: Plano de Desenvolvimento Institucional: repercussões na gestão universitária em contextos emergentes, o(a) convidamos a participar como voluntário deste nosso estudo.

Esta pesquisa pretende compreender como os chefes de departamentos didáticos de uma Instituição de Educação Superior (IES) estão se organizando diante do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), pensado para um período de vigência decenal, considerando os contextos emergentes. Para tanto, nos utilizaremos de uma pesquisa qualitativa com a abordagem sociocultural narrativa, organizadas com tópicos guia. Acreditamos que essa pesquisa possibilitará um processo de reflexão na atuação dos chefes de departamentos didáticos, acerca das transformações que as Instituições de Educação Superior (IES) vêm apresentando na contemporaneidade, por meio de mudanças políticas, econômicas e sociais que impactam no trabalho desenvolvido nelas, bem como nos processos de ensino e aprendizagem.

Comprometemo-nos a respeitar os valores éticos que permeiam esse tipo de trabalho, efetuando as entrevistas. Tendo em vista essa prerrogativa, gostaríamos de informar que não haverá qualquer ressentimento, caso algum/a gestor(a) não desejar participar deste trabalho.

Os dados e resultados individuais desta pesquisa, obtidos por meio da gravação das entrevistas em áudio, estarão sempre sob sigilo ético, não sendo mencionados os nomes dos participantes em nenhuma apresentação oral ou trabalho escrito, que venha a ser publicado.

Os sujeitos envolvidos na pesquisa poderão optar em não ter sua entrevista gravada. Caso isto aconteça poderão ser excluídos do estudo.

A participação, nesta pesquisa, não oferecerá risco ou prejuízo à pessoa entrevistada. O que poderá acontecer é o surgimento de algum sentimento saudosista ou de desconforto, tendo em vista a lembrança infeliz de algum evento de sua trajetória no decorrer da narrativa do gestor/professor. Se no decorrer da pesquisa o (a) participante resolver não mais continuar terá toda a liberdade de fazê-lo, sem que isso lhe acarrete qualquer prejuízo.

Como pesquisadora responsável desta pesquisa, comprometo-me a esclarecer devida e adequadamente qualquer dúvida ou necessidade de esclarecimento que eventualmente o participante venha a ter no momento da pesquisa, ou posteriormente através do telefone (55) 91290063.

Ademais, as informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e serão mantidas na sala 3336B, no Centro de Educação da UFSM, por um período de cinco anos sob a responsabilidade da pesquisadora responsável. Após este período, os dados serão destruídos, através da desgravação das entrevistas e descarte dos arquivos.

Durante todo o período da pesquisa você terá a possibilidade de tirar qualquer dúvida ou pedir qualquer outro esclarecimento. Para isso, entre em contato com a pesquisadora ou com a professora orientadora. A partir do convite aos seis professores do Curso de Pedagogia realizaremos com os que aceitarem participar da pesquisa, entrevistas que serão gravadas em áudio com o intuito de facilitar a coleta dos dados, sem resultar em prejuízos no que se referem à compreensão global do contexto de suas narrativas/vozes/falas.

Após, realizadas e transcritas as entrevistas, o conteúdo destas será entregue aos professores formadores para possíveis alterações, inclusões ou exclusões de excertos das falas que este considerar pertinente.

Os colaboradores podem deixar de participar do estudo caso assim o desejarem, a qualquer momento, sem que disso advenha algum prejuízo. Não haverá dano moral e riscos aos colaboradores, contudo, o que poderá emergir, ao rememorarem e explicitarem eventos de sua trajetória profissional são algumas situações de desconforto ou sentimentos que possam aborrecê-los. Para que esse desconforto não ocorra, as perguntas da entrevista semiestruturada serão disponibilizadas anteriormente para que o participante veja se aceita responder ao roteiro de perguntas, podendo optar por não responder qualquer pergunta que se sinta constrangido.

Os benefícios dos sujeitos da pesquisa serão o fato de que terão acesso a todo o material gravado e transcrito os quais poderão retomar e refletir acerca da sua formação e atuação, possibilitando assim uma auto-reflexão sobre seus processos formativos.

As informações obtidas serão utilizadas única e exclusivamente para esta pesquisa, sendo acessadas somente pela pesquisadora responsável e pela autora e estando sob

responsabilidade das mesmas para responderem por eventual extravio ou vazamento de informações confidenciais. O anonimato dos indivíduos envolvidos será preservado, em qualquer circunstância, o que envolve todas as atividades ou materiais escritos que se originarem desta investigação.

Ademais, as informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e serão mantidas na Universidade Federal de Santa Maria, Avenida Roraima, 1000, prédio 16, sala 3336B, 97105-970 – Santa Maria – RS, por um período de cinco anos sob os cuidados da pesquisadora responsável. Após, este período, os dados serão destruídos, através da queima dos arquivos.

Os resultados encontrados neste estudo serão publicados em revistas relacionadas à área da Educação, como também, divulgados em eventos afins.

Em caso de necessidade de algum esclarecimento, em qualquer fase de desenvolvimento da pesquisa, ou para cessar a participação no estudo aqui proposto, a autora e a pesquisadora responsável por esta pesquisa, encontram-se disponíveis pelos seguintes telefones: (55) 91560114 (autora); (55) 91121327 (Pesquisadora responsável) e (55) 3220-8450 (PPPG).

### **Autorização**

Eu, \_\_\_\_\_, após a leitura ou a escuta da leitura deste documento e ter tido a oportunidade de conversar com a \_\_\_\_\_ autora da pesquisa, para esclarecer todas as minhas dúvidas, estou suficientemente informado, ficando claro que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades ou perda de qualquer benefício. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido, dos possíveis danos ou riscos deles provenientes e da garantia da confidencialidade. Diante do exposto e de espontânea vontade, expresso minha concordância em participar deste estudo e assino este termo em duas vias, uma das quais foi-me entregue.

Após ter sido devidamente informado de todos os aspectos desta pesquisa e ter esclarecido todas as minhas dúvidas.

Eu \_\_\_\_\_  
R.G sob o nº \_\_\_\_\_, concordo em participar desta pesquisa.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Participante

Declaramos, abaixo-assinadas, que obtivemos de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste sujeito de pesquisa para a participação neste estudo.

---

Assinatura da Pesquisadora

---

Assinatura da Autora

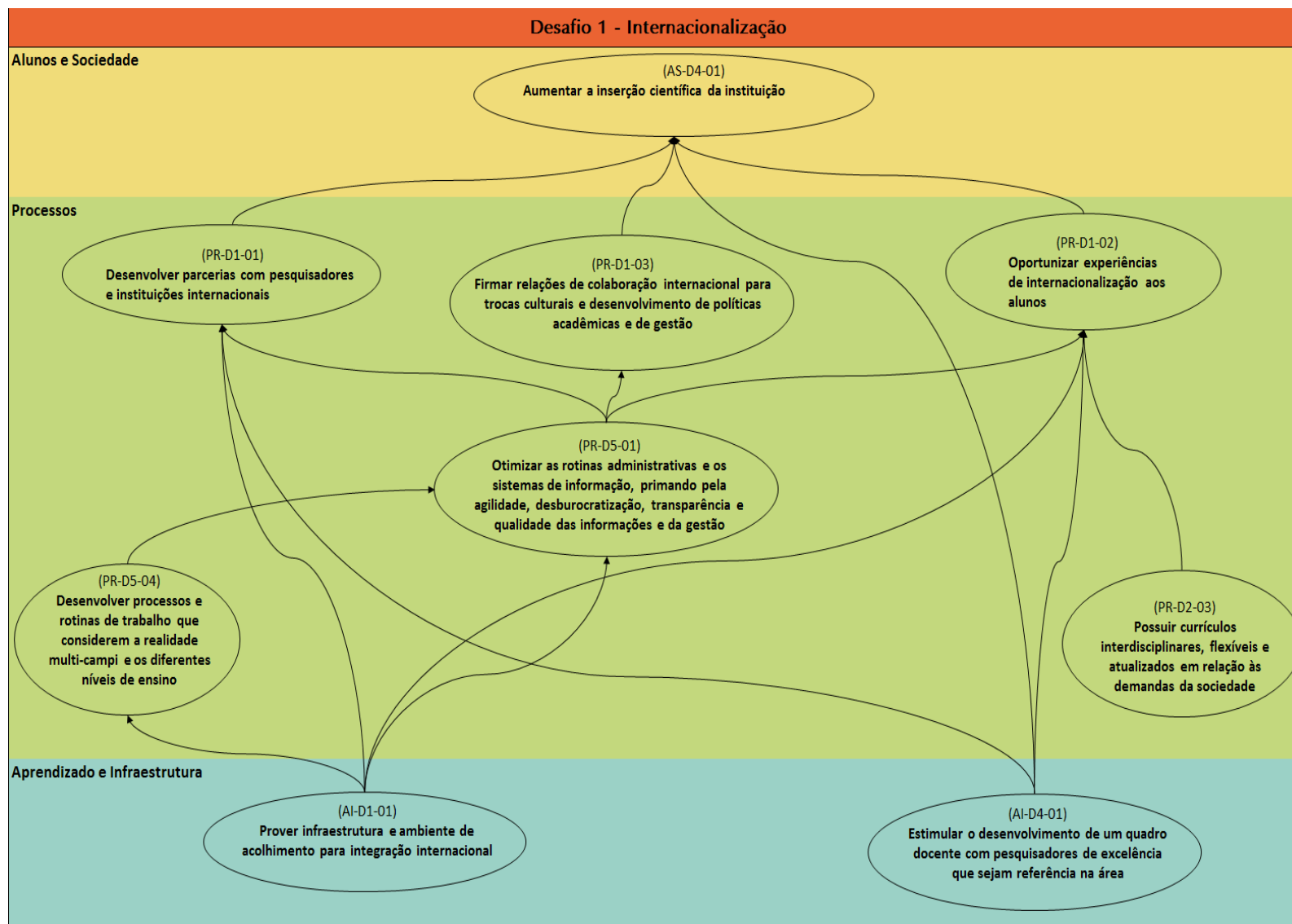
**Dados da pesquisadora:**

Lisiane Pappis – Licenciada em Pedagogia, Especialista em Orientação e Supervisão Educacional, Acadêmica do Curso de Especialização Em Gestão Educacional (PPPG/UFSM) e Acadêmica do Curso de Mestrado em Educação (PPGE/UFSM).

**E-mail: [lisiane\\_pappis@hotmail.com](mailto:lisiane_pappis@hotmail.com)**

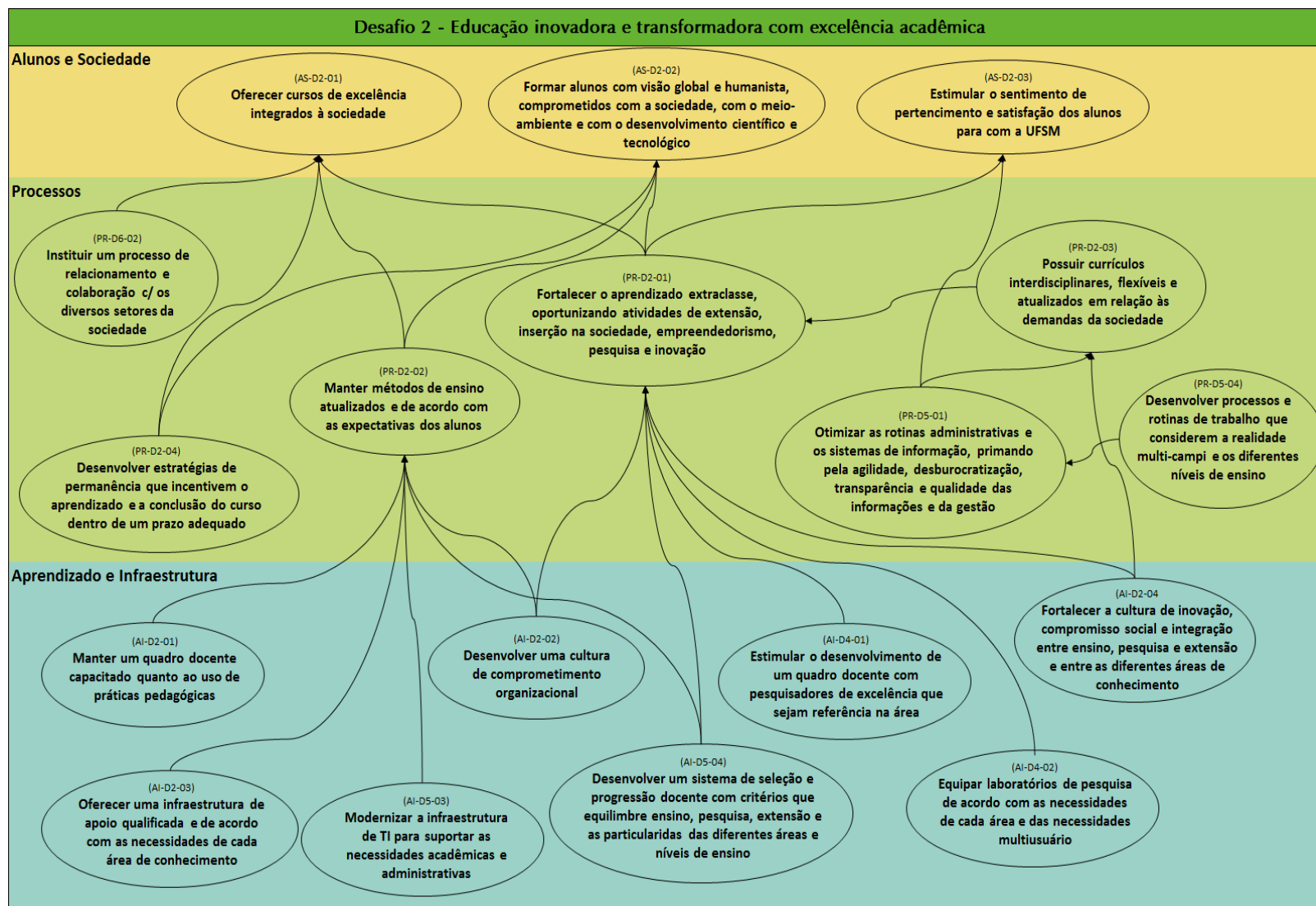
**ANEXOS**

**ANEXO A – SISTEMATIZAÇÃO DO DESAFIO INSTITUCIONAL 1:  
INTERNACIONALIZAÇÃO**

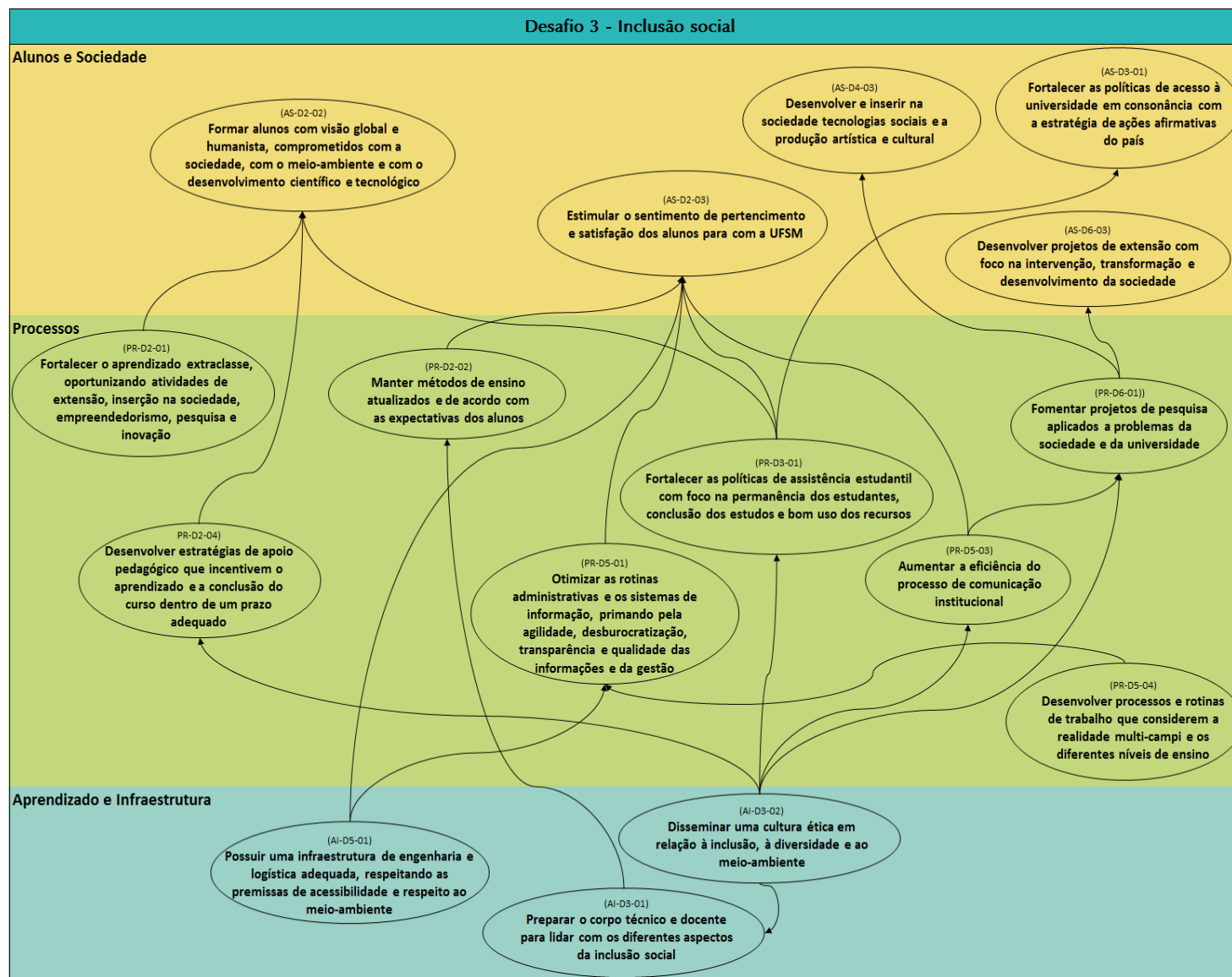


**ANEXO B - SISTEMATIZAÇÃO DO DESAFIO INSTITUCIONAL 2: EDUCAÇÃO  
INOVADORA E TRANSFORMADORA COM EXCELÊNCIA ACADÊMICA**

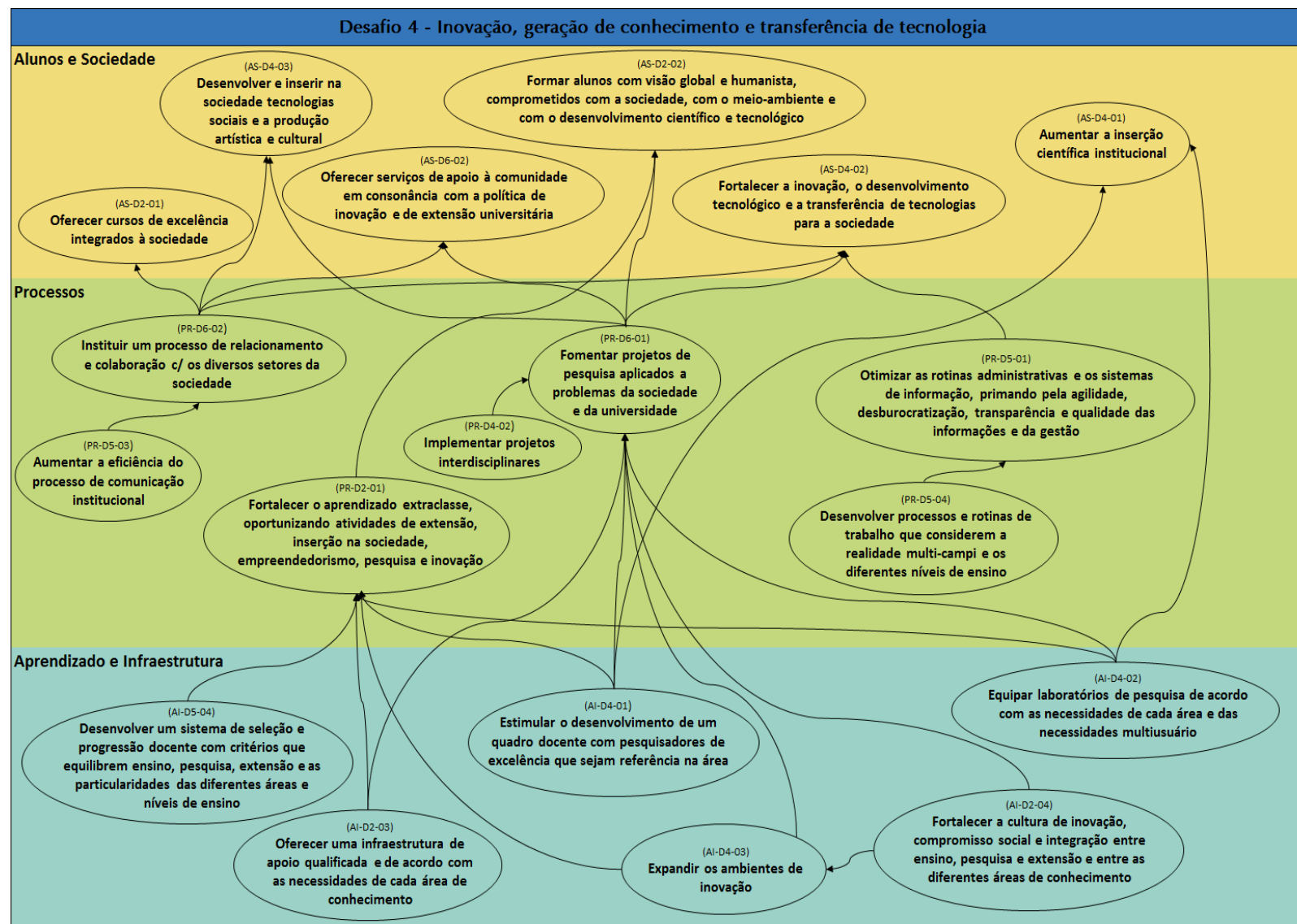




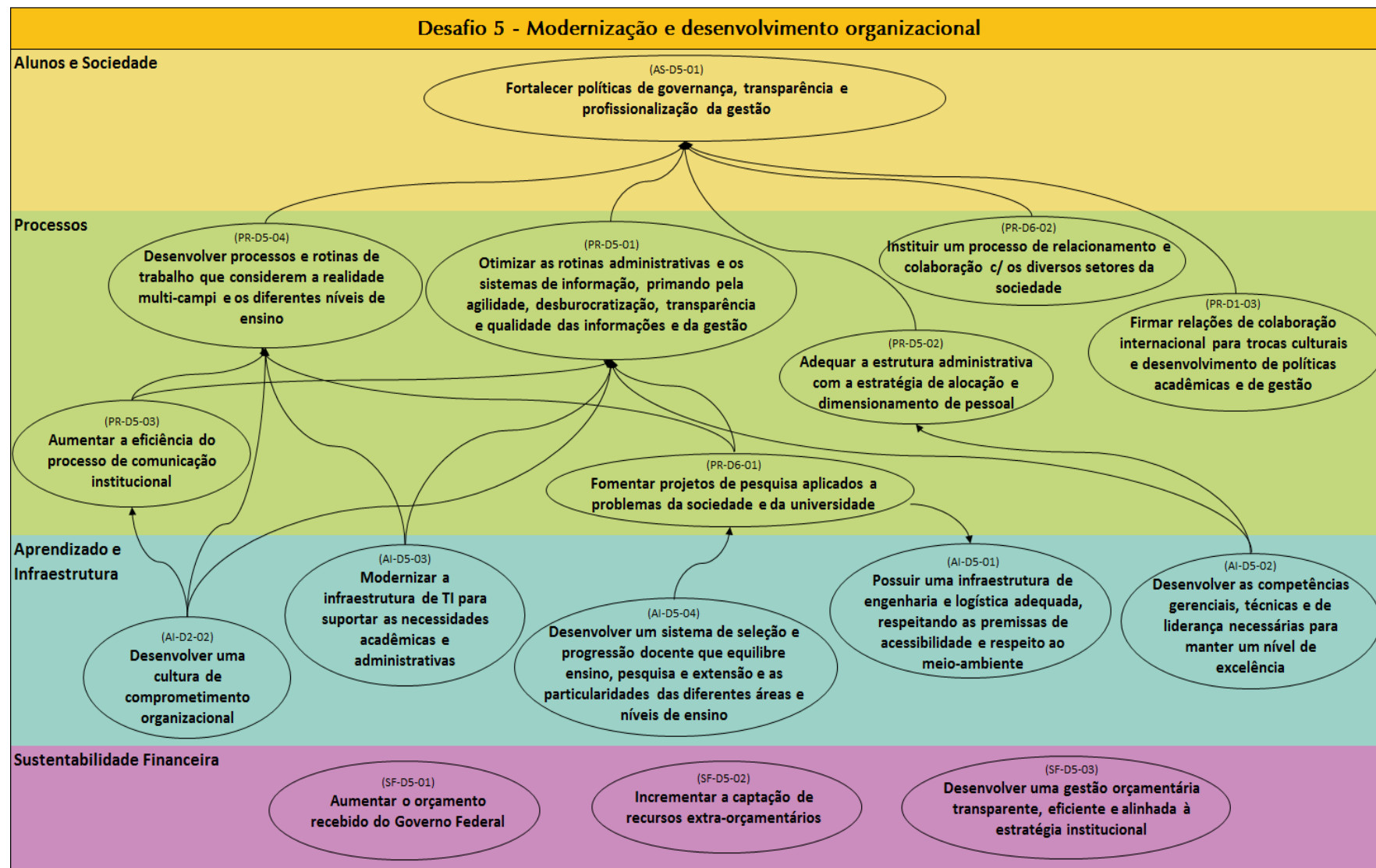
**ANEXO C - SISTEMATIZAÇÃO DO DESAFIO INSTITUCIONAL 3: INCLUSÃO SOCIAL**



**ANEXO D - SISTEMATIZAÇÃO DO DESAFIO INSTITUCIONAL 4: INOVAÇÃO,  
GERAÇÃO DE CONHECIMENTO E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA**



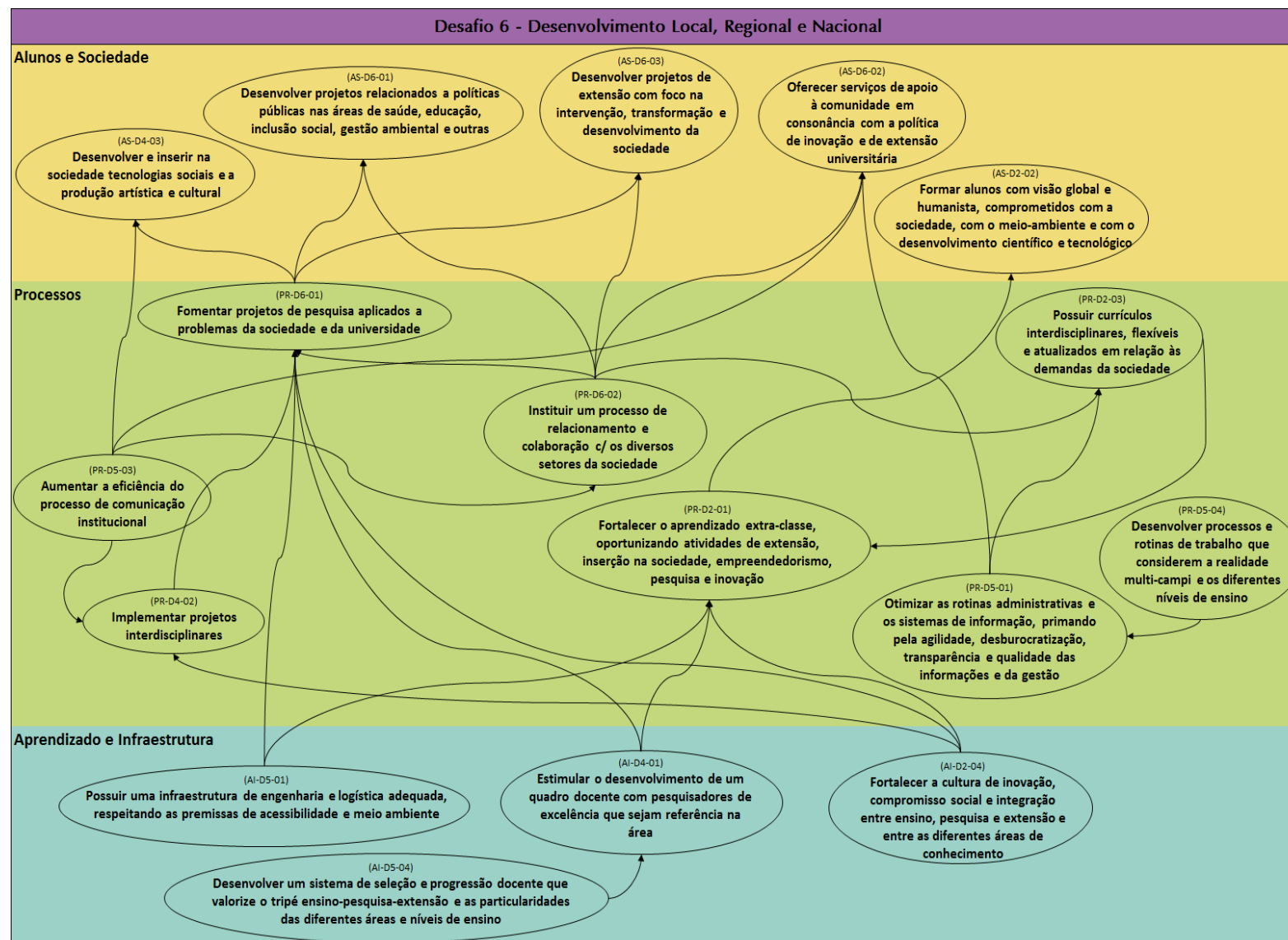
**ANEXO E - SISTEMATIZAÇÃO DO DESAFIO INSTITUCIONAL 5:  
MODERNIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**



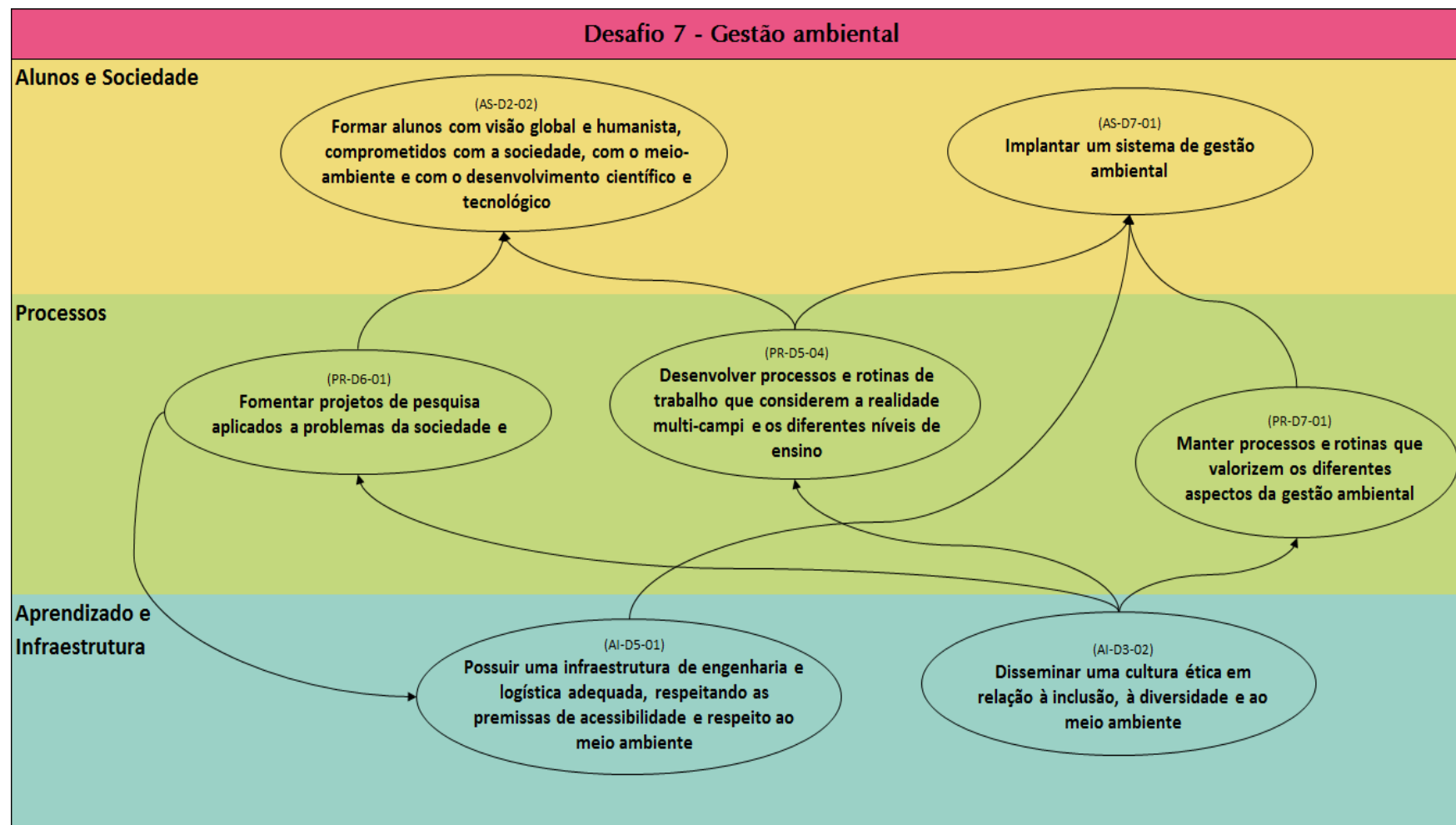
Fonte: UFSM, 2016, p. 119.

**ANEXO F - SISTEMATIZAÇÃO DO DESAFIO INSTITUCIONAL 6:  
DESENVOLVIMENTO LOCAL, REGIONAL E NACIONAL**





**ANEXO G - SISTEMATIZAÇÃO DO DESAFIO INSTITUCIONAL 7: GESTÃO AMBIENTAL**



Fonte: UFSM, 2016, p. 131.