

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Marco Aurélio Antunes Della Múa

**IMPLANTAÇÃO DE UNIDADE EDUCACIONAL FORA DE SEDE NA
EXPANSÃO E INTERIORIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR:
BUSCA DE INDICADORES DE INOVAÇÃO REGIONAL**

Santa Maria, RS
2016

Marco Aurélio Antunes Della Múa

**IMPLANTAÇÃO DE UNIDADE EDUCACIONAL FORA DE SEDE NA EXPANSÃO
E INTERIORIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR: BUSCA DE INDICADORES DE
INOVAÇÃO REGIONAL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Gerência de Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção**.

Orientador: Prof. Dr. Felipe Martins Müller

Santa Maria, RS
2016

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Della Méa, Marco Aurélio Antunes

Implantação de unidade educacional fora de sede na expansão e interiorização da educação superior: busca de indicadores de inovação regional / Marco Aurélio Antunes Della Méa.-2016.

91 f.; 30cm

Orientador: Felipe Martins Müller

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Tecnologia, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, RS, 2016

1. Expansão e interiorização da educação superior 2. Unidade educacional fora de sede 3. Gestão universitária 4. Indicadores socioeconômicos regionais I. Müller, Felipe Martins II. Título.

© 2016

Todos os direitos autorais reservados a Marco Aurélio Antunes Della Méa. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita mediante a citação da fonte.

E-mail: dellameamarco@gmail.com

Marco Aurélio Antunes Della Múa

**IMPLANTAÇÃO DE UNIDADE EDUCACIONAL FORA DE SEDE NA EXPANSÃO
E INTERIORIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR: BUSCA DE INDICADORES DE
INOVAÇÃO REGIONAL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Gerência de Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção**.

Aprovado em 15 de abril de 2016.

Felipe Martins Müller, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Adriana Moreira da Rocha Veiga, Dr.^a (UFSM)

Ailo Valmir Saccol, Dr. (FISMA)

Santa Maria, RS
2016

DEDICATÓRIA

À minha esposa, Liliane e ao nosso filho Leonardo.

A ela, o reconhecimento pela importância de seu apoio e dedicação, proporcionando as condições de entorno necessárias ao desenvolvimento de um projeto de crescimento pessoal/profissional. A ele, agradecendo a presença, o carinho e o afeto, um exemplo de que devemos persistir em nossas metas de desenvolvimento pessoal/profissional.

*Aos meus pais, in memoriam, pela educação recebida e amor incondicional,
base para toda a minha trajetória.*

Aos meus irmãos, agradeço a leveza de espírito e o compartilhamento familiar.

AGRADECIMENTOS

*No ambiente Acadêmico, nenhum resultado é fruto de trabalho individual, dissociado de um entorno social no qual várias pessoas contribuem de maneiras diversas para que os objetivos sejam alcançados. Não é diferente em um Mestrado. Para a consecução da presente dissertação, diversos atores participaram desses dois anos que durou minha jornada. Foram colaborações decisivas, sem as quais este trabalho não seria possível.
A eles, agradeço:*

Ao Prof. Felipe Martins Müller, orientador desse trabalho, agradeço o incentivo dado para o meu retorno à Academia, a oportunidade concedida pela disponibilidade de orientação e o apoio prestado.

À Prof.^a Adriana Moreira da Rocha Veiga, pela paciência e o carinho dispensados, prestando fundamental colaboração, incentivo e apoio ao longo do trajeto.

Ao Prof. Ailo Saccol, pela disponibilidade de seu precioso tempo, ora destinado ao acompanhamento do trabalho e composição de Banca.

Ao colega André Kieling Ries, presente nesta reta final, pela disponibilidade e inestimáveis apoio e colaboração .

À Acadêmica Andressa de Senne, sempre pronta à colaboração e ao incentivo.

Agradeço ainda ao Diretor do CEFD/UFSM, Prof. Luiz Osório Cruz Portela e ao colega Marcus Vinicius Pezzi de Souza, pela compreensão dos motivos de meu afastamento e pelo apoio prestado a esta iniciativa.

RESUMO

IMPLANTAÇÃO DE UNIDADE EDUCACIONAL FORA DE SEDE NA EXPANSÃO E INTERIORIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR: BUSCA DE INDICADORES DE INOVAÇÃO REGIONAL

AUTOR: Marco Aurélio Antunes Della Méia

ORIENTADOR: Felipe Martins Müller

A presente dissertação de Mestrado, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, linha de pesquisa “Métodos Quantitativos”, tem como temática a configuração e implantação de uma Unidade Educacional Universitária fora de sede, na Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, no período antecedente à expansão e interiorização das Universidades Públicas Federais Brasileiras. A investigação requereu uma pesquisa qualitativa, do tipo estudo de caso, com viés descritivo-interpretativo, organizado a partir de quatro fontes distintas: estudo bibliográfico; documentos em texto, imagem e som; depoimentos individuais; permitindo a construção argumentativa e o mapeamento fidedigno da realidade estudada. O objetivo geral deste estudo busca analisar a experiência de implantação do CESNORS em busca de indicadores de inovação regional que se destaquem no processo de criação do CESNORS como unidade educacional fora de sede planejada e implantada no período de expansão e interiorização da educação superior brasileira. Os eixos conceituais desenvolvidos foram: a) a Educação Superior no Brasil; b) expansão e interiorização das Universidades Públicas Federais como Política de Estado; c) Modelos de Gestão Universitária para Inovação e d) Indicadores Socioeconômicos Regionais. Com estes eixos conceituais, o estudo propõe a análise da formação da Política de Estado que deu origem à expansão do Ensino Superior no Brasil ocorrida a partir da primeira década do século presente, demonstrando a relação existente entre uma necessidade de aumento da oferta de vagas nas Instituições de Ensino Superior e as ações governamentais que deram a resposta necessária à questão. Decorrente desta Política, a Expansão do Ensino Superior deu-se já a partir de 2003, sendo que o caso ora estudado foi conveniado com o Ministério de Educação e Cultura em fins de 2005. Assim, o estudo propõe uma explanação do formato de implantação utilizado pela Universidade Federal de Santa Maria para o caso do Centro de Educação Superior Norte do Rio Grande do Sul (CESNORS) e sua aplicabilidade durante o período correspondente ao Projeto de Implantação - 2006 a 2010 - de forma a fazer o acompanhamento da eficácia do planejamento. Demonstra-se o cenário interno da UFSM à época, ambiente no qual foi formatado e implantado o CESNORS, atendendo os Municípios de Frederico Westphalen e Palmeira das Missões, ambos localizados num raio de 280 km da Sede. A abordagem, como efetuada, resulta em uma análise de alguns dados socioeconômicos dos Municípios em questão, de forma a buscar categorias de análise para futuro aprofundamento, uma vez que o recorte temporal proposto para esta dissertação, sendo curto e referente à implantação, momento em que o Centro ainda não dispunha da totalidade de seu potencial de impacto social, não permite conclusões definitivas. A contribuição aqui proposta trata de uma prospecção de possíveis melhoras socioeconômicas na região de abrangência do projeto, que permita seu acompanhamento posterior de maneira a criar os fios condutores de teses destinadas a sedimentar e justificar cientificamente os resultados assim obtidos.

Palavras-chave: Expansão e interiorização da educação superior. Unidade educacional fora de sede. Gestão universitária. Indicadores socioeconômicos regionais.

ABSTRACT

HEADQUARTERS OUT OF EDUCATIONAL UNIT DEPLOYMENT IN EXPANSION AND INTERIORIZATION OF HIGHER EDUCATION: REGIONAL INNOVATION INDICATORS SEARCH

AUTHOR: MARCO AURÉLIO ANTUNES DELLA MÉA
ADVISOR: FELIPE MARTINS MÜLLER

This work was presented under the Program of Post Graduate in Production Engineering, research line "Quantitative Methods", dealing with the configuration and deployment of an Educational Unit outside the main campus of Federal University of Santa Maria, UFSM from 2006 to 2010. The research required a qualitative research, case study with descriptive and interpretive bias, organized from four different sources: bibliographic study; text documents, image and sound; interviews; allowing the argumentative construction and reliable mapping of the studied reality. The aim of this study is to analyze the CESNORS deployment experience in search of regional innovation indicators that stand in CESNORS creation process as an educational unit outside the main campus of UFSM and planned and implemented in the period of expansion of Brazilian higher education (after 2006). Developed conceptual axes were: a) higher education in Brazil; b) expansion of public federal universities as state policy; c) University Management Models for Innovation and d) Regional Socio-Economic Indicators. With these conceptual axes, the study proposes The analysis of state policy formation which led to the expansion of higher education in Brazil occurred from the first decade of this century, showing the relationship between a need to increase the supply of places in institutions Higher Education and government actions that gave the necessary response to the question. Deriving from this Policy, Higher Education Expansion took place already from 2003, and the case studied started with an agreement signed between UFSM and the Ministry of Education and Culture in late 2005. This work deals with the creation Centre for Higher Education in the North of Rio Grande do Sul (CESNORS) during the period of 2006 to 2010, in order to follow up the effectiveness of planning. The CESNORS was created in two cities 280 km far from the main campus, that are, Frederico Westphalen and Palmeira das Missões. The approach results in an analysis of socio-economic data of cities evolved, in order to create categories for further development, since the time window proposed for this work is short, focus on the initial period of the unit where the CESNORS did not yet developed its potential social impact. The contribution proposed here is an exploration of possible socio-economic improvements in the region covered by the project.

Keywords: Expansion of higher education. Educational unit outside main campus. University management. Regional socio-economic indicators.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Criação de Universidades.....	33
Figura 2 – Dossiê documental de Pesquisa.....	39
Figura 3 – Mapa das ações da UFSM no Projeto de Expansão e Interiorização	44
Figura 4 – Dossiê documental de Pesquisa.....	47
Figura 5 – Dossiê documental de Pesquisa.....	48
Figura 6 – Dossiê documental de Pesquisa.....	50
Figura 7 – Organograma do CESNORS/FW	51
Figura 8 – Organograma do CESNORS/PM	52
Figura 9 – Terraplanagem CEU I (Casa do Estudante) - 05/10/2009 - F. Westphalen	56
Figura 10 – CEU I - 27/02/2011 - F. Westphalen.....	56
Figura 11 – Complexo Campi - 27/02/2011 - F. Westphalen.....	57
Figura 12 – Complexo Campi/imagem aproximada - 27/02/2011 - F. Westphalen.....	58
Figura 13 – Campus Palmeira das Missões - 2011	60
Figura 14 – Campus Frederico Westphalen - 2011	61
Figura 15 – Distribuição do IDR/UFSM - 2011 em gráfico.....	63
Figura 16 – Ações desenvolvidas pelas Administrações da UFSM em três gestões.....	64
Figura 17 – Dossiê documental de Pesquisa.....	65
Figura 18 – Dossiê documental de Pesquisa.....	68
Figura 19 – Dossiê documental de Pesquisa.....	71
Figura 20 – Dossiê documental de Pesquisa.....	72
Figura 21 – Relação entre alunos e servidores lotados na Unidade	77
Figura 22 – Representação gráfica das relações numéricas entre as categorias	78
Figura 23 – Gráfico da Evolução Participativa do CESNORS no IDR/UFSM 2011-2014 ...	79
Figura 24 – Quantitativo de empresas cadastradas em atividade	81
Figura 25 – Indicador Número de Empresas Atuantes	82
Figura 26 – Indicador Pessoal Ocupado Total.....	83
Figura 27 – Pessoal ocupado assalariado.....	84
Figura 28 – Salários e outras remunerações	85

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelos de Gestão	23
Quadro 2 – Linha do Tempo: criação das IFES	31
Quadro 3 – Oferta de matrículas nos cursos de graduação presenciais	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cronograma das principais atividades/2006	53
Tabela 2 – CESNORS/Frederico Westphalen.....	58
Tabela 3 – CESNORS/ Palmeira das Missões	58
Tabela 4 – Projetos Desenvolvidos no CESNORS 2006/2009	59
Tabela 5 – Recursos desembolsados em 2005	62
Tabela 6 – Distribuição do IDR/UFSM - 2011	63
Tabela 7 – Demonstrativo do aumento gradativo de alunos até 2010 e proporções.....	64
Tabela 8 – Relatório de Cumprimento do Objeto	66
Tabela 9 – Necessidade de recursos humanos estimada	69
Tabela 10 – Recursos humanos efetivados	70
Tabela 11 – Recursos humanos efetivados	73
Tabela 12 – Ocupação de vagas de 2006 a 2010	77
Tabela 13 – CESNORS - Relações numéricas entre as categorias	77
Tabela 14 – Visão da Comunidade acadêmica UFSM/2010	78
Tabela 15 – Relações numéricas simples.....	78
Tabela 16 – Participação no IDR dos diversos Centros	79
Tabela 17 – Participação no IDR dos diversos Centros	80
Tabela 18 – Número de empresas atuantes	81
Tabela 19 – Pessoal ocupado total	82
Tabela 20 – Total de pessoas assalariadas em atividade.....	83
Tabela 21 – Indicador Salário e Outras Remunerações	84

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	QUESTÕES DE PESQUISA E DESDOBRAMENTO	14
1.2	Objetivos	15
1.2.1	Objetivo geral	15
1.2.2	Objetivos específicos	15
1.3	Justificativa.....	16
1.4	Apresentação do texto dissertativo.....	16
2	REVISÃO DE LITERATURA	18
2.1	Expansão e Interiorização das Universidades Públicas Federais como Política de Estado para a Educação Superior no Brasil.....	18
2.2	Modelos de Gestão Universitária para a Inovação: em busca de categorias de análise.....	21
3	MÉTODOS E TÉCNICAS	26
3.1	Contexto e sujeitos da pesquisa.....	26
3.2	O tipo de pesquisa e a metodologia.....	27
4	IMPLANTAÇÃO DO CESNORS	30
4.1	Expansão e interiorização da educação Superior na fase Pré-Reuni: a oportunidade na Região Norte do RS.....	30
4.2	Gestão Acadêmica da UFSM e o processo construtivo da nova unidade	41
4.2.1	Inserção na Região Norte do RS	45
4.2.2	Mobilização da UFSM para a implantação e funcionamento da nova Unidade	45
4.2.3	Constituição do CESNORS como Unidade de Ensino no período 2006/2010	50
4.3	Evolução do processo de construção de identidade institucional da comunidade acadêmica do CESNORS	69
5	INDICADORES DE INOVAÇÃO INTERNOS E SÓCIO-REGIONAIS	75
6	CONCLUSÕES	86
	REFERÊNCIAS	89
	ANEXO	91
	ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	91

1 INTRODUÇÃO

Em 2001, para dar cumprimento ao disposto na Constituição (BRASIL, 1988), foi elaborado o Plano Nacional de Educação – PNE (2001-2010), fixando metas que exigiam um aumento considerável dos investimentos nessa área, além de metas que buscavam a ampliação do número de estudantes atendidos em todos os níveis da educação superior. A partir dessa disposição, muitos desafios surgiram às Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

Como Servidor Público Federal, lotado na Reitoria da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), o envolvimento deu-se com os novos projetos ligados aos programas de expansão do ensino superior federal ocorreu em consequência da adesão da nossa instituição à política governamental, já nessa primeira fase, com a criação do Centro de Educação Superior Norte do Rio Grande do Sul (CESNORS). Este ato, primado pela ação expansionista da universidade, vem incrementar o crescimento e o fortalecimento da Região Norte do Estado do Rio Grande do Sul (RS), o qual fora mapeado pelo Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Frederico Westphalen e enviado ao Ministro da Educação.

A presente dissertação tem como campo de estudo os programas de expansão do ensino superior federal, estabelecidos nos últimos 10 anos, mais precisamente a primeira fase, denominada Expansão I. Esse contexto inicial compreendeu o período de 2003 a 2007, ou seja, o Período Pré-Reuni, tendo como principal meta interiorizar o ensino superior público federal, o qual contava até o ano de 2002 com 45 universidades federais e 148 campus/unidades.

A UFSM, então instalada como instituição educacional de ensino médio e tecnológico com o Colégio Agrícola de Frederico Westphalen, naturalmente tornou-se candidata nata a responder aos apelos sociais e comunitários da região por uma educação superior pública, gratuita e de qualidade.

O **Reuni**, como Programa de Apoio aos Planos de **Reestruturação e Expansão das Universidades Federais**, sucedendo a fase de Expansão I, definiu como um dos seus objetivos dotar as universidades das condições necessárias para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, congregando esforços para a consolidação de uma Política Nacional de Expansão da Educação Superior Pública, em atendimento ao disposto pelo Plano Nacional de Educação (Lei N.º 10.172/2001), que estabeleceu o provimento da oferta da educação superior a pelo menos 30% dos jovens na faixa etária de 18 a 24 anos, até o final da década (MEC, 2012). Para tal finalidade, fez-se necessária a adesão e intervenção das Instituições de Ensino Superior já estabelecidas para, em conjunto com a Secretaria de

Educação Superior do Ministério de Educação (SESu/MEC), prover o País de novas Instituições, bem como na expansão das IFES pré-existentes.

Anteriormente, a partir de 2005, tendo em pauta as negociações junto às IFES interessadas em tal programa de Expansão e Interiorização do Ensino Superior, o Governo Federal investiu na criação de novas Unidades Educacionais, destinadas ao atendimento da demanda por vagas no Ensino Superior. Dentro do contexto político governamental, surgiram três tipos de unidades educacionais: (1) as unidades que compuseram novas universidades; (2) as unidades que foram instaladas em campus pré-existentes e (3) as unidades de universidades já consolidadas, implantadas fora da sede. O caso do CESNORS, implantado pela UFSM, representa este último tipo de unidade educacional.

Tendo este contexto como mote, esta Dissertação de Mestrado, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, propôs-se à análise desse processo de implantação de unidade de ensino fora de sede, como uma experiência de expansão e interiorização da educação superior, em busca de prováveis indicadores sociais que demonstrem que o investimento trouxe perspectivas de inovação para a região, sem perder de vista as variáveis restritivas legais e condicionantes da própria realidade.

Este trabalho foi construído a partir de um estudo de caso qualitativo (YIN, 2005; FLICK, 2009; CRESWELL, 2010), concentrando os esforços no desenvolvimento de um sistema organizacional que permita, ao mesmo tempo, consolidar e organizar os conhecimentos adquiridos empiricamente na nossa prática profissional e buscar sistematicamente prováveis indicadores sociais que demonstrem que o investimento trouxe perspectivas de inovação para a região com a implantação da Unidade, elucidando prováveis referências de gestão acadêmica como perspectivas de inovação em relação ao modelo instituído na Sede.

No serviço público são notórias as dificuldades para a obtenção do conhecimento em área administrativa ainda não trilhada, ou executada em momento pretérito de longa data, sem deixar os registros de sua consecução. Esse foi o caso da criação das IFES brasileiras, as quais deixaram parca literatura, já não mais adequada aos padrões legais atuais, tornando-se o trabalho dissertativo ainda mais desafiante, posto ser preciso um exercício permanente de indução entre o cipoal de leis e políticas de Estado, de forma a permitir um mínimo de planejamento e segurança de execução das mesmas no processo de legitimação, ao transpor para as ações concretas esperadas das instituições. Para isso, faz-se necessária a ampla motivação por parte dos executores da Política traçada pela Administração Central. Para que

seja desenvolvido o conhecimento, necessita-se, além disso, de planejamento, do esforço do servidor público e de políticas que venham ao encontro dessas necessidades.

Dentro da política de Expansão do Ensino Superior no Brasil, teve significativo impacto o processo de criação de novas unidades educacionais fora de Sede, no sentido de levar as IFES já estabelecidas e consagradas a estabelecerem unidades de ensino em novos Municípios, permitindo dessa forma a inclusão de novas Comunidades dentro do processo de formação superior.

1.1 QUESTÕES DE PESQUISA E DESDOBRAMENTO

Considerando os argumentos apresentados acima, a **questão de pesquisa** é:

Quais os indicadores de inovação regional destacam-se no processo de criação do CESNORS como unidade educacional fora de sede planejada e implantada no período de expansão e interiorização da educação superior brasileira?

A partir da questão de pesquisa delimitamos as **questões subsequentes**:

1. Qual o contexto sociopolítico e econômico da região Norte do RS que oportunizou a ação de expansão e interiorização da Educação Superior na fase Pré-Reuni?
2. Como se deu a implantação da nova Unidade sob a ótica de Gestão Acadêmica, com vistas a:
 - Inserção da UFSM na Região Norte do RS;
 - Mobilização da estrutura e RH da UFSM para implantação e funcionamento da Unidade;
 - Constituição do CESNORS como Unidade de Ensino no período 2006/2010.
3. Como evoluiu o processo de construção de identidade institucional da comunidade acadêmica do CESNORS?
4. Quais os indicadores de relevância para a inovação social na realidade estudada?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Considerando as questões levantadas, o **objetivo geral** deste estudo explicita a nossa ação no sentido de analisar a experiência de implantação do CESNORS em busca de indicadores que permitam a verificação de eficácia de implantação, para o ambiente interno, bem como eventuais indicadores de inovação regional que se destaquem no processo de criação do CESNORS como unidade educacional fora de sede planejada e implantada no período de expansão e interiorização da educação superior brasileira. Presente tal finalidade, iniciamos pela historicização do contexto sociopolítico e econômico da Região Norte do RS, o qual determinou e oportunizou a ação de expansão e interiorização da Educação Superior na fase Pré-Reuni. Partindo daí, buscamos a definição de qual momento e qual a influência das relações anteriores entre a UFSM e a comunidade da Região a elegeram como designatária para atuar na região com a Educação Superior, pública, gratuita e de qualidade. E a *posteriori*, os indicadores de inovação social que demonstram o desenvolvimento regional a partir da implantação do CESNORS.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Historicizar o contexto sociopolítico e econômico da Região Norte do RS que oportunizou a ação de expansão e interiorização da educação Superior na fase Pré-Reuni.
- b) Detalhar o processo de implantação da nova Unidade sob a ótica de Gestão Acadêmica, em relação aos seguintes tópicos:
 - Inserção da UFSM na região Norte do RS;
 - Estrutura e servidores da Sede da UFSM mobilizados para a implantação e funcionamento da nova Unidade;
 - Constituição do CESNORS como Unidade de Ensino no período 2006/2010.
- c) Descrever a evolução do processo de construção de identidade institucional da comunidade acadêmica do CESNORS.
- d) Identificar os indicadores de eficácia da implantação e os de relevância para a inovação sócio-econômica na realidade estudada.

1.3 JUSTIFICATIVA

A problematização desta pesquisa foi desenhada em torno da análise do processo de implantação de uma unidade fora da sede da UFSM¹ sem a existência de um modelo organizacional que propiciasse ao Gestor as normativas para tal intento, restando ao mesmo confiar na equipe a si afeta para que, dentro dos conhecimentos administrativos e da sua capacidade de planejamento, fosse possível a execução de projeto de tal porte. Ao estudar com rigor científico tal processo, procura-se encontrar não só os indicadores que permitam analisar a eficácia da implantação como detectar indícios de melhorias socioeconômicas regionais proporcionadas por inovações introduzidas na comunidade por meio da atuação externa do Ensino Superior na Região contemplada, de forma a propiciar uma linha condutiva para o aprofundamento de estudos futuros que, utilizando um recorte temporal mais amplo, permitam a verificação científica de eventuais indicadores de inovação em novos processos que venham a sugerir aproximações ao caso estudado.

A busca de informações para a constituição do corpus teórico e metodológico da pesquisa ocorreu por meio de estudos bibliográfico, documental e empírico, tendo como contexto a Universidade Federal de Santa Maria durante o período Pré-Reuni, diante do desafio de implantar uma unidade educacional fora de sede, no Norte do Estado do Rio Grande do Sul. O estudo bibliográfico permitiu o conhecimento atual do tema, a construção de mapas conceituais e a matriz teórica, a qual neste projeto é apenas esboçada. Utiliza-se fontes-pessoas, recorrendo aos envolvidos na implantação da unidade, tanto da comunidade externa quanto da UFSM, os quais foram mapeados no levantamento de informações. Outras informações foram encontradas no estudo exploratório na linha do tempo 1960-2010; no estudo documental; e, ainda, nas fontes imagéticas do memorial de áudio/imagens.

1.4 APRESENTAÇÃO DO TEXTO DISSERTATIVO

O texto dissertativo ora apresentado está estruturado em capítulos. O primeiro capítulo consiste nesta **introdução**, onde se apresenta e problematiza-se o tema pesquisado, as questões de pesquisa, os objetivos, a justificativa e a estrutura textual da dissertação.

O segundo capítulo configura a **revisão bibliográfica**, aporte teórico para a reflexão e discussão dos resultados da pesquisa.

¹ A sede da Universidade Federal de Santa Maria está localizada no centro geográfico do estado do Rio Grande do Sul, Brasil, distante, ao leste, via Santa Cruz do Sul, 290 km da capital, Porto Alegre.

O terceiro capítulo explicita os **métodos e técnicas** para a constituição do estudo de caso.

O quarto capítulo apresenta os **resultados** encontrados e sua **discussão**, em consonância com o aporte teórico. Os subcapítulos representam eixos de análise descritivo-interpretativa, partindo dos objetivos específicos. Assim, desenvolvem-se três planos de análise ao encontro dos indicadores de relevância para a inovação em Gestão Universitária. Primeiramente, historicizamos a expansão e interiorização da educação Superior na fase Pré-Reuni: a oportunidade na Região Norte do RS (2.1). No segundo plano de análise detalha-se a Gestão Acadêmica da UFSM e o processo construtivo da nova unidade (2.2), desdobrada em inserção na região norte do RS (2.2.1), mobilização da UFSM para a implantação e funcionamento da nova Unidade (2.2.2), constituição do CESNORS como Unidade de Ensino no período 2006/2010: a anarquia organizada (2.2.3). No terceiro plano de análise descreve-se a evolução do processo de construção de identidade institucional da comunidade acadêmica do CESNORS (2.3). E, sistematiza-se as análises realizadas, no subcapítulo 2.4, apresenta-se os indicadores de relevância identificados para a inovação da realidade estudada e o inédito-viável em gestão universitária.

O quinto capítulo dedica-se aos indicadores internos e os de inovação socioeconômicos. Nas conclusões retomam-se as questões de pesquisa e objetivos para sistematizarem-se os principais resultados que se levaram aos indicadores anunciados. Ainda, avalia-se o impacto do estudo na formação e nos caminhos que se anuncia para novos estudos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Estudar a implantação de unidades educacionais fora de sede, determinando indicadores que proporcionem inovações em relação ao modelo da sede, exige que se situe a questão na evolução da Educação Superior no Brasil, buscando a sua forma de criação e crescimento ao longo do tempo. Também como forma de entender a importância do salto proposto pela Política Governamental de criação de novas vagas e atendimento novas regiões através da atuação pontual de Instituições Federais de Ensino Superior já estabelecidas. De igual forma, exige que o formato adotado fique documentado de forma a possibilitar atuações futuras, tanto de novas implantações como de modelo comparativo entre o pretendido e o alcançado.

As possibilidades de criação de novos indicadores para a gestão acadêmica com viés inovador em relação ao modelo referência que lhe originou – modelo da sede – permitem ao mesmo tempo não só que tais implantações ocorram sob nova ótica, como também possibilitam readequações no modelo-referência, dotando as IFES de informações e experiências que permitam melhorias na Instituição como um todo, por meio de um processo de sinergia entre a Unidade implantada e a Sede.

A partir destes fundamentos o estudo aborda a implantação de uma Unidade Fora de Sede e a definição de indicadores de gestão acadêmica, como critério de inovação e desafio às Instituições de Ensino Superior.

2.1 EXPANSÃO E INTERIORIZAÇÃO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS COMO POLÍTICA DE ESTADO PARA A EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL

A Universidade no Brasil, principiando pelo movimento da Universidade Nova no início do Século XX e, recentemente, com o REUNI (Programa de Apoio a Planos de Expansão e Reestruturação das Universidades Federais) é demarcada pelos desejos de reestruturação, também visto em outros movimentos internacionais, a qual a crise da Educação Superior leva a constantes debates e planos de reestruturação. O REUNI instaurou-se por adesão das Universidades Federais e não como uma política de Reforma.

A Universidade, ao longo das décadas, de acordo com a análise de Santos e Almeida Filho (2008), enfrentou crises decorrentes de diferentes fatores, sobremaneira a rigidez de seus modelos administrativos, inicialmente impedindo que desempenhasse as funções a que veio – ensino, pesquisa, extensão e a gestão capaz de planejar e desenvolver estas dimensões a

contento. As reformas universitárias atreladas às burocracias do Estado, além de não promoverem transformação de fato, ocorriam tardiamente e lentamente possibilitaram maior autonomia administrativa e financiamento de ações necessárias ao avanço da Educação Superior, especialmente em nosso país.

A Universidade tem em seu encargo a difusão da ciência, da arte, da tecnologia e da cultura na sociedade. O seu foco é a formação cultural, influenciando decisivamente a vida, a profissão e o pensamento sobre a vida humana. Melo e colaboradores (2009) afirmam que a formação profissional em nível superior contribui na transformação social e as universidades ao assumir seu papel são decisivas, o que vem notadamente ocorrendo no Brasil no início do novo Século.

O Programa de Apoio a Planos de Expansão e Reestruturação das Universidades Federais – REUNI, veio concretizar os anseios das Instituições Federais de Ensino Superior – IFES, como sistema universitário público e gratuito, para repensarem a qualidade de seus serviços, aprimorando-se para acompanhar as mudanças de uma sociedade que sofre profundas transformações.

De acordo com Macedo e colaboradores (2013), sem perder o referencial de sua missão, a Universidade também precisa estar atenta aos avanços tecnológicos nas áreas do conhecimento, às reconfigurações políticas e à globalização, sendo estes apenas alguns exemplos de fatores desencadeadores de mudanças na sociedade e consequentemente no sistema educacional no mundo.

O REUNI, destacou-se na criação de estratégias de ampliação, acesso e permanência de na Universidade, consolidando políticas educacionais nacionais de expansão do ensino superior público, permitindo que a universalização do ensino superior seja hoje direito e fato, ao buscar a equidade e o acesso aos estudantes das classes menos privilegiadas, invertendo a lógica estabelecida anteriormente, onde os estudantes de escolas privadas e/ou cursos pré-vestibulares tinham acesso às vagas mais concorridas, geralmente em cursos de status social reconhecido.

Tratando-se de um programa relativamente novo, Baptista e colaboradoras (2013), observando que a maioria das universidades federais aderiu ao REUNI, propuseram um estudo do estado da arte acerca das publicações sobre o REUNI, buscando as discussões do meio científico sobre o programa. Depois de pesquisarem em três bases de dados eletrônicas, concluíram que existiam poucos artigos científicos sobre o REUNI que o descrevessem em profundidade, trazendo dados consistentes para estudo e também para uma avaliação consistente do programa, justificando a sua continuidade como política permanente.

Este fato dificultou a nossa pesquisa, pois o nosso tema leva-nos à fase Pré-REUNI, ainda menos estudada e avaliada pelos estudos e publicações científicas.

O REUNI sem dúvidas significou um instrumento de reestruturação das universidades, sendo o responsável pela nova etapa de expansão das IFES e pela realização de grande parte dos investimentos e por sua reestruturação interna. PRESTES e colaboradores (2012), analisam ainda que a expansão universitária possibilitou o acesso à educação às populações excluídas dela, cumprindo o seu dever democrático, mas por outro lado, reconhece-se o fato de que normalmente a expansão está ligada a interesses econômicos.

O REUNI, através de suas diretrizes, tem contribuído para a construção do espaço público democrático na universidade. A partir da expansão de vagas, principalmente as noturnas, os jovens e adultos passam a ter maior possibilidade de ingresso no ensino superior, especialmente os que trabalham durante o dia. A mobilidade estudantil permite que os indivíduos tenham contato com diversas áreas do conhecimento de forma dinâmica, ampliando o contato social com diferentes realidades, o que repercute em uma maior visão de mundo. Os programas de inclusão social e assistência estudantil oferecem certo suporte aos estudantes para sua permanência e um melhor desenvolvimento acadêmico. A articulação da educação superior com a educação básica, profissional e tecnológica, permite que o processo formativo se dê de forma mais integrada, contínua e em menor tempo (BAPTISTA; ARAÚJO; FONTES; PINHEIRO; VÉRAS, 2013, p. 14).

É importante destacar que a criação desse Programa foi uma das estratégias do Governo Federal para expandir o ensino superior no país, uma vez que o Brasil ainda apresentava um desafio neste campo, desde que o acesso de jovens entre 18 e 24 anos a essas instituições possuíam um percentual muito baixo se comparado a outros países; principalmente aqueles oriundos das camadas mais baixas da população.

Em síntese, o REUNI foi um arrojado programa de expansão e reestruturação do sistema federal de educação superior como parte integrante do PAC da Educação, com a intenção pré-concebida de ampliação da oferta de vagas públicas no ensino superior, com um orçamento em torno de R\$ 10 bilhões desembolsado em cinco anos. As ações do programa contemplaram o aumento de vagas nos cursos de graduação, a ampliação da oferta de cursos noturnos, a promoção de inovações pedagógicas e o combate à evasão, entre outras metas, com a finalidade precípua em diminuir as desigualdades sociais no País (TEIXEIRA, 2013).

Ainda a mesma autora, afirma que diversas IFES aderiram ao REUNI e apresentaram propostas comprometendo-se a alcançar, ao final do programa, taxa de conclusão de 90% e relação aluno/professor de 18/1. Registra-se que o indicador da taxa de conclusão, sendo difícil o seu alcance e como média geral, incentiva o aproveitamento de vagas residuais por mobilidade interna ou externa, podendo, também incorporar estudantes de pós-graduação, obedecendo aos critérios de qualidade da CAPES.

O REUNI inaugurou um modelo de crescimento da educação superior. Respeitou a autonomia universitária, acolhendo propostas específicas elaboradas pelas instituições que aderiram ao Programa. Por outro lado, pela primeira vez, aplicação de recursos de custeio, investimentos, modelagem pedagógica e contratação de docentes e servidores foram feitos antes da expansão de atividades e de vagas.

Este Programa implicaria planejamento estratégico de atividades das IFES, forçando-as a planejar metas de curto e médio prazo, às quais os apoios vincularam-se, supervisionado por sistemas avaliativos jamais vistos nesta promissora terra do Brasil – indução à eficiência institucional e à qualificação pedagógica.

2.2 MODELOS DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA PARA A INOVAÇÃO: EM BUSCA DE CATEGORIAS DE ANÁLISE

As políticas e programas governamentais ao serem legitimadas em sua execução devem ser avaliadas processualmente, o que é de grande relevância como subsídio ao (re) planejamento, à efetivação das metas propostas e ao processo decisório para as intervenções governamentais. O Programa REUNI implantado nas Instituições Federais de Ensino Superior identificavam objetivos, metas físicas e financeiras, fontes de financiamento, cronogramas de execução, dentre outros.

Na fase de implantação e consolidação de metas pactuadas na primeira fase do REUNI, os desafios assumidos pelos gestores da instituição estudada, em curto espaço de tempo, mesmo identificando-se problemas comuns de infraestrutura e de pessoal como o modelo referência da sede, exigiu muito tirocínio e o enfrentamento positivo das situações-problemas, buscando-se coletivamente as soluções mais viáveis.

Para definir o modelo de gestão, parte-se da necessidade de examinar a Universidade como organização, pelo que se torna necessário olhar sobre as teorias de gestão e a forma pela qual incidem sobre a universidade enquanto organização.

Considerando a Universidade Federal como uma organização, posto que ente público, temos algumas características que não refogem ao ensinamento de Robbins (2001, p. 31) para o qual “a organização é um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham um propósito comum”. Ainda segundo o autor retro, se tem que as organizações têm em comum os fatores:

- propósito expresso em termos de meta ou conjunto de metas;
- compostas de pessoas;

- desenvolvimento de uma estrutura sistemática, que define comportamentos formais e limita o comportamento de seus membros.

Dos modelos de gestão, adota-se o representado no quadro 1, a seguir, por se entender que define de forma bastante clara e abrangente o universo modelar, sintetizando nos cinco modelos características gerais distintas.

O quadro 1, ao tempo que caracteriza os diversos modelos de gestão, de igual forma não atende na totalidade a situação de uma Universidade Federal, posto que as mesmas são regidas, na prática, por modelos em sua maioria colegiados, porém com fortes e inescapáveis tendências ao modelo burocrático e político.

Isso se caracteriza através da presença dos Colegiados nos cursos diversos, bem como na presença dos Conselhos Superiores das IFES, os quais por sua natureza são fóruns de decisão, as quais invariavelmente são tomadas pelo consenso da maioria. A escolha do Dirigente é eletiva e perfeitamente legitimadora de ações no seu âmbito de competência, estando tais características ao abrigo do modelo colegiado.

Porém, por ser uma instituição governamental, o modelo burocrático exerce inegável influência, notadamente as características enquadradas pelo autor, mormente no que se refere aos entraves de ordem legal, os quais colocam a organização em situações muitas vezes de amordaçamento frente às inovações ou necessidades de pronta mudança para adequar-se a mudanças de cenário.

Outra característica definidora de modelo de gestão fático das universidades federais, contempladas no quadro em questão, foi alocada no modelo político e trata da atuação do reitor. Ao tempo que o mesmo é eleito, sua legitimação é incontestável enquanto autoridade assim constituída, porém por força da existência de fatores tanto burocráticos como políticos no dia a dia universitário, sua presença passa a ser cada vez mais concorrida para a mediação de conflitos.

Quadro 1 – Modelos de Gestão

MODELOS	CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS
BUROCRÁTICO	<ul style="list-style-type: none"> • Presença marcante do formalismo, impessoalidade e profissionalismo. • Não consegue visualizar os conflitos de poder existentes, baseados na força das influências e no conhecimento especializado. • Bloqueia a criatividade da área acadêmica pelo excesso de atendimento dos padrões estabelecidos pela área administrativa. • Transformações lentas em função dos conflitos entre a área acadêmica e administrativo-financeira.
COLEGIADO	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura bastante igualitária, com relações predominantemente informais. • Decisões tomadas por consenso. • Dirigente eleito pelos pares, isto legitima. • Confiança é condição <i>sine que non</i>. • Modelo mais viável em universidades.
POLÍTICO	<ul style="list-style-type: none"> • Concilia fatores como consumo e conflito com pressupostos burocráticos. • As decisões ficam a cargo de pequenos grupos, que algumas vezes constituem-se grupos de interesse fora da estrutura hierárquica. • Mudanças constantes de objetivos de grupos de interesses e mudança do ambiente externo. • Papel do dirigente em mediar conflitos frequentes é algo normal. • Decisões refletem mais um jogo político, resultados dependem das vantagens dos participantes. • As regras antecedem ou guiam o jogo, mas emergem no processo.
ANARQUIA ORGANIZADA	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo “lata de lixo”, modelo “frouxamente articulado”. • Caracteriza as organizações como situações de decisão com objetivos indefinidos, tecnologia indistinta, participação fluida, falta de conexão entre problemas e soluções, pouco esforço para racionalização dos meios e estrutura de decisão problemática. • Contradiz o papel da universidade de ser uma organização de vanguarda, pois trabalha de forma realista. • Decisões são tocadas sem um estudo prévio ou uma análise mais apurada, pois tem o objetivo determinado de sanar os problemas.
CIBERNÉTICO	<ul style="list-style-type: none"> • O Gestor tem a tarefa de proteger a organização, assumindo seus papéis: ajusta o sistema. • Garante a sobrevivência da organização.

O envolvimento da autoridade máxima da instituição no desenvolvimento das ações burocráticas e cotidianas obriga o reitor ao compartilhamento do poder, seja através de delegações de competências, seja através das mediações efetuadas. São limitadores que terminam privando-o, ou no mínimo limitando-lhe eventual condição de liderança visionária que leve a instituição a grandes impulsos. Já em 2001, Marback Neto, estribado em Luce (1998, p. 31), anotou lúcida observação, no tocante ao aparente desvirtuamento do papel de um reitor:

Quando pensamos sobre o tema mais amplo, o papel político do reitor na universidade, vemos que tem sido o papel mais comum em nossas análises. Por essa razão nem mais conseguimos encontrar o reitor e, quando o encontramos ele está atolado de problemas, não mais aquele reitor magnífico, um reitor grande líder, sozinho, produtor de grandes projetos, indutor de grandes ações. Não sei se com isso estou até ousando ofender alguma imagem, mas, pelo que conheço do grupo, já se passou o tempo do reitor solitário. Hoje os reitores tentam, inclusive, apelar para a imagem da solidariedade como elemento que se contrapõe no qual se constrói a administração universitária (MARBACK NETO, 2001, p. 250).

A observação é lúcida porque repara na atuação administrativa do reitor, porém tal desvirtuamento é somente aparente, uma vez que sempre que a universidade é desafiada ou que surge uma oportunidade de ações de porte, são os reitores que regem o planejamento e, às vezes, até mesmo a execução dos mesmos. Não é demais lembrar que a autora que deu suporte à citação supracitada, Maria Beatriz Luce, a partir de 2007 foi a pessoa/profissional que abraçou os projetos de implantação oriundos da Universidade Federal de Santa Maria e da Universidade Federal de Pelotas, os quais criaram dez (10) campi, originando a Universidade Federal do Pampa e, como Reitora, a consolidou em dez Municípios da Fronteira Oeste e Sul do Rio Grande do Sul.

Apesar de tal situação não fazer parte do escopo do presente trabalho, menciona-se pelo nosso testemunho profissional, o envolvimento direto de dois Reitores – da UFPEL e da UFSM – propiciando o embrião e a instalação da novel instituição ainda em 2006, sendo em 2007 desvinculada dos projetos de implantação e criada a mesma, sendo a Reitora quem a unificou e consolidou. Ouso, portanto, resguardar a magnificência dos Reitores, com a ressalva de que o autor citado não se equivocou quanto à atuação dos reitores no dia a dia institucional. De fato, o envolvimento de Reitores nas ações de criação e expansão de universidades foi determinante para o salto quali/quantitativo das universidades brasileiras, tratando-se, portanto, de questões atinentes à oportunidade. Afora as oportunidades – ofertadas pela circunstância ou garimpadas via projetos – cabe ao Reitor a busca da eficácia e eficiência, tanto acadêmica como administrativa. Esta última realmente é a que mais lhes

toma tempo, mas tal fato não se limita às instituições brasileiras, estando em voga mundo afora. É uma tendência já identificada por relatório elaborado pela Rede Europeia de Análise da Educação Superior “Eurydice”, publicado em 2008, conforme segue:

O chefe executivo representa a instituição de ensino superior em transações legais e acordos de financiamento. Geralmente é a principal figura responsável pelo planejamento estratégico das atividades institucionais, incluindo administração e supervisão (COMISSÃO EUROPEIA, 2008).

Feita a digressão, marcando a presença dos profissionais, homens e mulheres que saíram da zona de conforto proporcionada pela atuação administrativa cotidiana e empreenderam a consecução de uma Política de Estado, retorna-se à análise do modelo de gestão para fins de definição da modelagem do tema ora estudado.

No caso da implantação de uma unidade educacional fora de sede, a Universidade Federal de Santa Maria utiliza-se do modelo pré-existente no campus sede, através da replicação dos centros diversos que a compunham. Para fins de análise de eficácia, pretende-se agora a busca de categorias de análise para a definição de indicadores socioeconômicos regionais.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS

O presente capítulo descreve os procedimentos metodológicos utilizados pela pesquisa abordando os seguintes pontos: o tipo de pesquisa e a metodologia utilizada; o desenho da pesquisa; e a coleta e tratamento de dados.

3.1 CONTEXTO E SUJEITOS DA PESQUISA

O contexto tomado como caso para estudo foi a Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, Instituição Federal de Ensino Superior, portanto, público, gratuito e de qualidade, com mais de cinquenta anos, criada em 14 de dezembro de 1960, no Município de Santa Maria, Região Central do RS. Atualmente oferta mais de 308 cursos de graduação, possuindo mais de 120 convênios internacionais ativos. A UFSM foi a primeira universidade brasileira a privilegiar a interiorização de ensino público, ocupando a 17ª posição dentre as melhores universidades do Brasil pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), segundo dados de fevereiro de 2014.

O CESNORS, centro implantado em 2006, encontra-se em pleno desenvolvimento, com propostas de ensino, pesquisa e extensão nas mais diversas áreas do conhecimento humano, contando com treze cursos de graduação divididos entre os dois campi e também dispõe de dois cursos de Pós-Graduação, sendo um em Agronomia - Agricultura e Ambiente e outro em Gestão de Organização Pública em Saúde, além de um curso de graduação a distância em Administração Pública.

Os sujeitos participantes da pesquisa, cuja adesão foi espontânea, foram convidados a partir de sua autoria no processo de negociação e implantação da unidade fora de sede, tendo em vista:

- a) Atuação político-social na comunidade, visando à articulação do movimento de sensibilização da UFSM e do MEC;
- b) Atuação política na administração central da UFSM;
- c) Participação em equipes de planejamento e/ou decisão;
- d) Intervenção direta nas ações de implantação (departamentos, pró-reitorias, unidades e Comissões).

3.2 O TIPO DE PESQUISA E A METODOLOGIA

A problemática investigativa foi abordada mediante pesquisa qualitativa (CRESWELL, 2010; FLICK, 2009), do tipo estudo de caso (YIN, 2005), tendo viés descritivo-interpretativo, buscando compreender os elementos fáticos do corpo pesquisado. O desenvolvimento investigativo abarcou em seu escopo a busca das evidências (YIN, 2005), organizado em quatro fontes distintas: bibliografia; documentos em texto, imagem e som; depoimentos individuais; permitindo a construção argumentativa e o mapeamento fidedigno da realidade estudada.

A pesquisa qualitativa, segundo Creswell (2010, p. 26), “é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano. Um processo de pesquisa envolve as questões e os procedimentos que emergem os dados coletados no ambiente do participante”. Flick (2009, p. 20) corrobora destacando que “a pesquisa qualitativa é de particular relevância ao estudo das relações sociais devido à pluralização das esferas da vida”.

A pesquisa qualitativa é descritiva e permite ao pesquisador uma visão mais ampla dos problemas, produzindo um conhecimento mais abrangente. Gil (1999) afirma que a pesquisa qualitativa se caracteriza por compreender e classificar um fenômeno social, em determinado momento histórico, além de permitir que a investigação-ação seja vista como um processo vivo, em movimento.

Para esta pesquisa utiliza-se como abordagem metodológica o Estudo de Caso, o que se possibilita explorar, descrever e analisar o objeto a ser estudado. Yin (2001) considera que o Estudo de Caso é a estratégia mais utilizada quando se pretende conhecer o “como” e o “porquê”, quando o pesquisador tiver pouco controle sobre o que acontece ou que pode acontecer e quando o objeto de estudo for um fenômeno contemporâneo que esteja ocorrendo em uma situação da vida real. Todos estes fatores correspondem ao caso em estudo.

Nessa pesquisa, o objeto de estudo foi investigado de forma sistemática em uma instituição educacional situada em um contexto sócio-político-cultural e histórico determinado. Os dados foram sendo buscados e organizados para análise, considerando que a partir destes poderiam surgir novos dados no decorrer do estudo, inclusive dados conflitantes entre si.

O cenário da pesquisa é constituído como um fenômeno organizacional relacionado a um distinto grupo de pessoas reunido em função da estrutura criada, selecionado por ser um caso único a ser analisado em sua singularidade.

Primeiramente, a aproximação do fenômeno se deu por meio da pesquisa bibliográfica, com foco pertinente à pesquisa, envolvendo aportes teóricos e metodológicos, pois toda a pesquisa exige um aporte que sustente a triangulação do conjunto de dados coletados. Na concepção de Severino (2007), este tipo de estudo tende a ser realizado a partir de pesquisas anteriores, documentos impressos, como teses, dissertações, obras, entre outros. Ainda, “utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados”. (SEVERINO, 2007, p. 122).

A pesquisa bibliográfica aproxima-se da pesquisa documental, construindo-se, estruturalmente, com fundamentos nesta, pois, segundo a concepção de Gil (1999, p. 67):

A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A única diferença entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico.

A busca pelos documentos institucionais na UFSM e na Região Norte trouxeram subsídios para a descrição e a compreensão do processo de implantação da unidade. Para Yin (2005, p. 116), “os documentos podem fornecer outros detalhes específicos para corroborar as informações obtidas por outras fontes”.

Os documentos compõem dados de arquivo, subsidiando o mapeamento dos cenários, envolvendo fichas administrativas, relatórios, boletins informativos, registros, documentos institucionais, bem como imagens, fotografias e gravações em áudio.

A complementariedade dos dados bibliográficos e documentais se deu nas entrevistas individuais, as quais, na concepção de Gaskell (2002, p. 73):

Toda pesquisa com entrevistas é um processo social, uma interação ou um empreendimento cooperativo, em que as palavras são o meio principal de troca. Não é apenas um processo de informação de mão única passando de um (o entrevistado) para outro (o entrevistador). Ao contrário, ela é uma interação, uma troca de ideias e de significados, em que várias realidades e percepções são exploradas e desenvolvidas.

As entrevistas individuais foram registradas por meio de depoimento escrito e encaminhado por meio eletrônico, pontuando a participação dos diferentes sujeitos no processo de implantação do CESNORS, ou seja, se deixa que falassem sobre o processo vivenciado, reconstituindo frente às contribuições documentais que corroboram com a história narrada por seus protagonistas.

Em anexo, apresenta-se o modelo da entrevista que foi realizada com servidores das Unidades de Frederico Westphalen e Palmeira das Missões.

No capítulo a seguir, será tratada a ambientação do Projeto estudado, por meio de uma narrativa de cenário referente à evolução do sistema de ensino superior público e a política que determinou o crescimento registrado nesta primeira década do século, bem como a forma com que a UFSM se inseriu nesta política.

4 IMPLANTAÇÃO DO CESNORS

4.1 EXPANSÃO E INTERIORIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NA FASE PRÉ-REUNI: A OPORTUNIDADE NA REGIÃO NORTE DO RS

A Educação Superior no Brasil surgiu em 1812, somente após quatro anos da vinda da Família Real Portuguesa. Ainda assim, não era no escopo de universidades no sentido estrito. Eram faculdades isoladas, orientadas para formação profissionalizante, com demandas específicas, descomprometidas com a produção e disseminação do conhecimento necessário para o desenvolvimento autônomo da Nação. Criadas, inicialmente, para atender a burocracia do Estado, em poucas áreas tradicionais para formar advogados, médicos e engenheiros demandados pelo exército e governo. (SCHUCH JÚNIOR, 1998).

Em 1920, pelo Decreto N.º 14.343, foi criada a primeira Universidade Brasileira, a Universidade do Rio Janeiro, na cidade do Rio de Janeiro, à época capital do Brasil. Esta Universidade era voltada para o ensino, elitizada e, ainda, conservando a orientação profissional de seus cursos e a autonomia das faculdades. Aos poucos outras áreas profissionais foram criadas, sempre fora de universidades, sem existir, no entanto, no país, um projeto e uma legislação à altura da importância e da demanda de educação universitária para o desenvolvimento. Assim, de 1920 a 1949, nenhuma outra universidade foi criada, dando-se em tal ano e no ano seguinte, 1950, a criação de mais quatro universidades. A década de 1950 proporcionou a criação de mais duas Universidades, a Universidade Federal do Ceará e a Universidade Federal Rural de Pernambuco.

Já a década de 1960 foi a época de ouro para as Universidades, com a criação ao longo da década de nada menos que vinte e três Universidades, entre Autarquias e Fundações Federais, dentre as quais a Universidade Federal de Santa Maria, em 1960. A década de 1970 trouxe-nos quatro Universidades, a de 1980, três e a de 1990 mais duas.

O Quadro 2, a seguir, demonstra essa evolução na linha do tempo, onde observamos o impacto do Plano de Expansão e Interiorização das Universidades Públicas Federais como Política de Estado, ao qual as IFES foram chamadas a contribuir com suas experiências.

Quadro 2 – Linha do Tempo: criação das IFES

(continua)

Epitácio Pessoa	1920	UFRJ Universidade Federal do Rio de Janeiro
Eurico Gaspar Dutra	1949	UFMG Universidade Federal de Minas Gerais
	1950	UFRGS Universidade Federal do Rio Grande do Sul
	1950	UFBA Universidade Federal da Bahia
	1950	UFPR Universidade Federal do Paraná
João Café Filho	1954	UFC Universidade Federal do Ceará
Carlos Coimbra da Luz	1955	UFRPE Universidade Federal Rural de Pernambuco
Juscelino Kubitschek	1960	UFG Universidade Federal de Goiás
	1960	UFJF Universidade Federal de Juiz de Fora
	1960	UFPA Universidade Federal do Pará
	1960	UFPB Universidade Federal da Paraíba
	1960	UFSM Universidade Federal de Santa Maria
	1960	UFF Universidade Federal Fluminense
	1960	UFRN Universidade Federal do Rio Grande do Norte
	1960	UFSC Universidade Federal de Santa Catarina
	1961	UFES Universidade Federal do Espírito Santo
1961	UFAL Universidade Federal de Alagoas	
João Goulart	1962	UnB F. Universidade de Brasília
	1963	UFRRJ Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Castelo Branco	1965	UFPE Universidade Federal de Pernambuco
	1966	UFMA F. Universidade do Maranhão
Costa e Silva	1967	UFS F. Universidade Federal de Sergipe
	1968	UFPI F. Universidade Federal de Piauí
	1968	UFSCAR F. Universidade Federal de São Carlos
	1969	UFV F. Universidade Federal de Viçosa
	1969	UFOP F. Universidade Federal de Ouro Preto
	1969	FURG F. Universidade Federal do Rio Grande
	1969	UFPEL F. Universidade Federal de Pelotas
1969	UFU F. Universidade Federal de Uberlândia	
Emílio Médici	1970	UFMT F. Universidade Federal de Mato Grosso
	1974	UFAC F. Universidade Federal do Acre
Ernesto Geisel	1979	UFMS F. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
	1979	UNIRIO Universidade Federal do Estado do Rio de Jan
João Batista Figueiredo	1982	UNIR F. Universidade Federal de Rondônia

(conclusão)

José Sarney	1985	UFRR F. Universidade Federal de Roraima
	1986	UNIFAP F. Universidade Federal do Amapá
Itamar Franco	1994	UFLA Universidade Federal de Lavras
	1994	UNIFESP Universidade Federal de São Paulo
Fernando Henrique Cardoso	2000	UFT F. Universidade Federal do Tocantins
	2002	UNIFEI Universidade Federal de Itajubá
	2002	UFRA Universidade Federal Rural do Amazonas
	2002	UFSJ F. Universidade Federal de São João Del-Rei
	2002	UFCG Universidade Federal de Campina Grande
	2002	UNIVASF F. Univ. Fed. do Vale do São Francisco
Luiz Inácio Lula da Silva	2005	UNIFAL Universidade Federal de Alfenas
	2005	UFVJM Universidade Fed dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
	2005	UFTM Universidade Federal Triângulo Mineiro
	2005	UFERSA Universidade Federal Rural do Semi Árido
	2005	UFTPR Universidade Federal Tec do Paraná
	2005	UFABC Universidade Federal do ABC
	2005	UFGD Universidade Federal da Grande Dourados
	2005	UFRB Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
	2008	UFCSPA F. Univ Fed de Ciências da Saúde de POA
	2008	UNIPAMPA Universidade Federal do Pampa
Luiz Inácio Lula da Silva	2009	Universidade Federal da Fronteira Sul (Sanconada pela Lei Nº 12.029, de 15 de setembro de 2009),
		Universidade Federal da Integração Latino-Americana – UNILA (Sanconada pela Lei Nº 12.189, de 12 de janeiro de 2010),
		Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira – UNILAB (Sanconada pela Lei Nº 12.289, de 20 de julho de 2010),
		Universidade Federal do Oeste do Pará – UFOPA (Sanconada pela Lei Nº 12.085, de 05 de novembro de 2010),
		Universidade Federal do Oeste da Bahia – UFOB (Sanconada pela Lei Nº 12.825, de 05 de junho de 2013),
Dilma Roussef	2013 a 2014	Universidade Federal do Sul da Bahia – UFESBA (Sanconada pela Lei Nº 12.818, de 05 de junho de 2013),
		Universidade Federal do Sul/Sudeste do Pará – UNIFESSPA (Sanconada pela Lei Nº 12.824, de 05 de junho de 2013),
		Universidade Federal do Cariri – UFCA (Sanconada pela Lei Nº 12.826, de 05 de junho de 2013),

Fonte: Adaptado MEC, 2009; SIMEC/MEC, 2015.

Denota-se, porém, os largos espectros de tempo em que o Ensino Universitário Público deixa de ser alvo de prioridade, permanecendo o país na dependência da criação e oferta de vagas no Ensino Privado que garanta o crescimento do sistema como um todo, até que haja novo soluço de crescimento.

Durante estes períodos de falta de investimento para criação de novas vagas, é o setor privado que atende a demanda, mesmo que em número insuficiente. A comprovar esta ação privada temos, segundo BARBALHO,2007 que, entre 1997 e 2005, ano em que o setor público começa a reagir de fato, a matrícula nos cursos de graduação presencial por natureza e dependência administrativa estava assim distribuída:

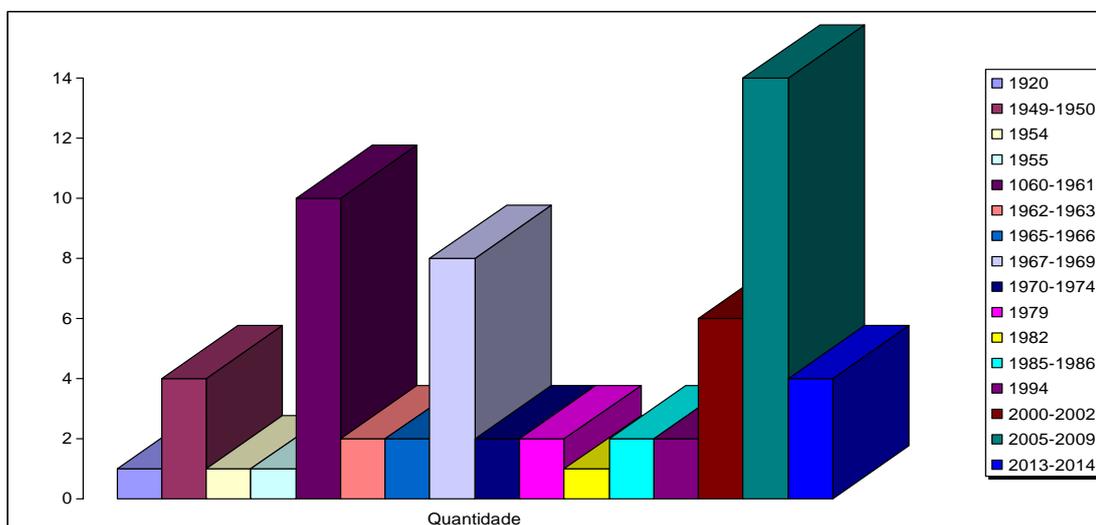
Quadro 3 – Oferta de matrículas nos cursos de graduação presenciais

INSTITUIÇÕES															
UNIVERSIDADES						FACULDADES INTEGRADAS E CENTROS UNIVERSITÁRIOS					ESTABELECIMENTOS ISOLADOS				
ANO	PÚBL.	%	PRI	%	TOTAL	PÚBL.	%	PRI	%	TOTAL	PÚBL.	%	PRI	%	TOTAL
1997	666.421	50,2	660.038	49,8	1.326.459	1.078	0,6	191.589	99,4	192.667	91.683	21,5	334.806	78,5	462.489
2005	1.042.816	42,2	1.426.962	57,8	2.469.778	25.825	2,9	827.000	97,1	882.825	79.368	7,8	937.966	92,2	1.017.334

Fonte: INEP.

Retorna-se, as Universidades relacionadas no Quadro 2 podem ser compostas em forma de gráfico, por período, o que permite visualizar de forma mais sintética a falta de padrão de crescimento do sistema público, com a ressalva que um gráfico ascendente para este tipo de evento - criação de Universidades - é impossível, modelo insustentável.

Figura 1 – Criação de Universidades



Este fato traz consigo um paradoxo: por um lado, a experiência das IFES como ponto de partida para a concepção de novas instituições; por outro lado a possibilidade de o modelo de referência conter em si os ranços de modelos de gestão universitária estagnados no tempo e decorrentes de realidades diversas. Em que pese estas variáveis, é importante considerar os impactos de uma implantação fora de sede não só no aspecto acadêmico e de gestão, fatores internos de uma Universidade. Torna-se necessário também analisar o aspecto social de toda uma região que será afetada através da alavancagem político-social que o sistema de Ensino Superior proporciona. Neste ponto, projeta-se o horizonte desta dissertação. Ao estudar a construção do CESNORS busca-se as aproximações e distanciamentos do modelo referência da instituição sede e, para além, as possibilidades de encontrar indicadores de inovação para a gestão universitária nas instituições públicas de ensino superior. Ponto crucial a ser considerado são as transformações sociais das comunidades locais aonde uma Universidade chega e se instala de forma permanente.

De acordo com a Análise sobre a Expansão das Universidades Federais 2003-2012-MEC, a Constituição de 1988, art. 205, define a Educação como um direito de todos e dever do Estado e da Família. Já o reconhecimento do papel da Universidade como um instrumento de transformação social, desenvolvimento sustentável e inserção do país, de forma competente, no cenário internacional, mobilizou os movimentos reivindicatórios de expansão da educação superior pública e gratuita.

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1988).

Marcada pelo atraso e descaso dos governantes ao longo de três décadas, em face de novel Constituição, a partir do governo Fernando Henrique Cardoso, a questão do Ensino Superior reencena marcha de crescimento e se configura uma nova fase da evolução da Educação Superior, caracterizada como de Expansão e Regulação. Concomitantemente com a Expansão que contribuiu para tirar o Brasil dos últimos lugares dentre os países da América Latina em termos de taxa de escolaridade superior, esforço de regulação procurou dotar o País de um conjunto de leis e sistemas compatíveis com o seu crescimento quantitativo, dentro de um padrão mínimo aceitável de qualidade. Em 1996, durante o primeiro mandato de Fernando Henrique Cardoso promulgou a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394/96), iniciando assim todo um processo de reestruturação do ensino no Brasil, com reflexos posteriores principalmente na educação superior, como se verá adiante. Ali, foram

feitas mudanças na forma de financiamento, currículo, produção acadêmica e no sistema de avaliação das IFES. Adotou, assim, o controle e gestão de políticas na área, em especial junto às Instituições Públicas, através principalmente da avaliação e financiamento. Em face da amplitude de suas diretrizes, emerge a necessidade de um diploma legal regulatório, que melhor esmiúce as formas de atendimento às necessidades educacionais do país. Em 2001, para dar cumprimento ao disposto na Constituição e em prosseguimento ao disposto na LDB, foi elaborado o Plano Nacional de Educação – PNE (2001-2010), fixando metas que exigiam um aumento considerável dos investimentos nessa área, além de metas que buscavam a ampliação do número de estudantes atendidos em todos os níveis da educação superior. Importante aqui, salientar que este foi ponto de guinada do sistema educacional superior, no tocante à oferta. O que ocorreu posteriormente foi consequência de um planejamento de médio prazo, a ser implantado, consolidado e refinado ao longo de vários governos, pelo que não se pode creditar o aumento do Sistema de Ensino Superior a Governo A, B ou C. Um simples correr de olhos na Tabela I demonstra de forma cabal que o grande salto no número das Universidades brasileiras deu-se após o Governo Luiz Inácio Lula da Silva. Contudo, isso foi decorrência do PNE de 2001, do Governo Fernando Henrique Cardoso, perdurando até o Governo Dilma Vana Rousseff. Política de Estado em seu estado mais puro, em que pese à tentativa de apropriação política do projeto, por parte de governantes e partidos.

Dando continuidade à Política de Estado assim determinada, nesse contexto foram estabelecidos, nos últimos 15 anos, os Programas de Expansão do Ensino Superior Federal, cuja primeira fase, denominada de Expansão I, compreendeu o período de 2003 a 2007 (onde se situa o objeto do presente estudo) e teve como principal meta interiorizar o Ensino Superior Público Federal, o qual contava até o ano de 2002 com 45 universidades federais e 148 campus/unidades. Estes programas de expansão da Rede Federal de Educação Superior vieram a atender o Plano Nacional de Educação (PNE) – Lei N.º 10.172/2001. Também, com esta expansão foi ampliado o acesso ao ensino superior público e gratuito no Brasil e possibilitou a compreensão de dois momentos – Expansão Fase I e o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI, 2007 em diante),

possibilitando, assim, a ampliação de vagas e a criação de novos Cursos de graduação e Pós-Graduação. (MEC, 2012).

No caso da Universidade Federal de Santa Maria, esta se insere na expansão pela criação do Centro de Educação Superior Norte do Rio Grande do Sul (CESNORS), que primou pela ação expansionista da universidade, incrementando o crescimento e fortalecimento da Região Norte do Estado do Rio Grande do Sul. A seguir, pontua-se o

processo que envolve a implantação do CESNORS e que representa a plataforma temática desta dissertação.

Frente ao contexto da Expansão e acesso ao Ensino Superior, a Universidade Federal de Santa Maria confrontou-se com a necessidade de fortalecimento e mobilização para atender à demanda proveniente das Regiões Médio e Alto Uruguai e Norte do Estado.

A Região Norte do RS, por ter ligações com a UFSM, por meio do Colégio Agrícola de Frederico Westphalen, encampado em 1968, pelo então Reitor, José Mariano da Rocha Filho, acalentava a ambição de sediar cursos de nível superior nesta cidade, de forma a atender a toda a sua região de abrangência. Com o advento do Programa de Ensino Profissionalizante - PROEP, a partir de 2001, a luta da comunidade da região norte do Estado por cursos de ensino superior que já vinha de longa data, ganha novo impulso e movimenta as lideranças educacionais e políticas com maior ênfase. Diversas moções de apoio da comunidade de Frederico Westphalen e região foram encaminhadas à Universidade e às autoridades federais, aí incluindo parlamentares – Deputados Federais e Senadores – pelo Rio Grande do Sul e ao Ministério de Educação nas quais se reforçavam não só a disposição, mas também as condições que a região tinha para acolher cursos de nível superior. Isso pode ser depreendido dos termos da **Moção de Apoio à Implantação de Oferta de Ensino Superior Público Federal**, encaminhada pelo Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Frederico Westphalen ao Ministro da Educação:

A comunidade do município gaúcho de Frederico Westphalen e das regiões do Médio e Alto Uruguai, Noroeste Colonial de Santa Catarina, solicitou-me pleitear a esse Ministério apoio para instalação de uma extensão da Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, uma vez que o Colégio Agrícola de Frederico Westphalen já está ligado a esta universidade.

Esta escola dispõe de espaço físico noturno e área territorial para novas construções para instalação de cursos superiores. Em encontro com o Reitor da UFSM Prof. Paulo Jorge Sarkis fomos informados que a iniciativa do Colégio Agrícola de Frederico Westphalen - RS recebe o seu apoio e a Universidade tem a intenção de ofertar cursos na área de Turismo, Administração com ênfase em Agronegócios e Tecnologia em Alimentos, entre outros, conforme pesquisa que está sendo realizada nas regiões. Essas ações dependem somente de destinação de recursos humanos e materiais no orçamento da união.

Em função da relevância que o Projeto de Implantação de Cursos Superiores Públicos Federais representará para o desenvolvimento econômico social, cultural e político das regiões é que solicitamos sua especial atenção na viabilização de parceria técnica, pedagógica, financeira e cultural para a concretização dessa importante iniciativa. O projeto atende também às metas do PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO.

Cientes de que a modernidade requer empenho substantivo das instituições públicas no sentido de universalizar o acesso à educação, sobretudo no que diz respeito à qualificação profissional dos cidadãos o Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Frederico Westphalen, une-se a uma iniciativa de mobilização promovida pela sociedade de Frederico Westphalen e região.

A iniciativa caracteriza-se como um reflexo da vontade popular, tendo em vista a inexistência de universidades públicas na região, bem como, os elevados custos inerentes ao ensino privado local e regional, o que inviabiliza o acesso de inúmeros cidadãos da Região do Médio Alto Uruguai e outros a um curso superior.

A universalidade do ensino é exigência para que o Brasil ingresse efetivamente na modernidade, e hoje, essa universalização passa, forçosamente, pela expansão da oferta do ensino público de 3º grau, sem o que persistirá a elitização desse nível de escolaridade, inviabilização (sic) a construção de uma sociedade mais justa e equânime, seguramente meta maior de uma social democracia.

Assim, congregando-se a um processo que traz consigo a voz de milhares de famílias, este Sindicato de Trabalhadores Rurais de Frederico Westphalen, encaminha a Vossa Excelência **MOÇÃO DE APOIO À IMPLANTAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR PÚBLICO NO COLÉGIO AGRÍCOLA DE FREDRICO WESTPHALEN**, instituição vinculada a Universidade Federal de Santa Maria, cuja reitoria apoia integralmente a iniciativa.

Frederico Westphalen, 08 de maio de 2001 (Dossiê documental da pesquisa).

Assina o documento o Presidente daquele Sindicato. Esse documento foi selecionado para reprodução na íntegra, por ser uma síntese completa do movimento organizado naquela comunidade, englobando todas as forças comunitárias da sociedade local, fossem políticas, educacionais e/ou eclesiástica. Este Sindicato consegue plasmar, em um único documento, não só o nível do movimento, que alcançou o meio rural na mesma celeridade com que permeou a sociedade urbana, até mesmo pelo extenso e profundo vínculo educacional que o Colégio Agrícola mantinha com esta população, mas também porque alinha os argumentos mais que pertinentes à moção assim encaminhada, representando a vontade comum a todos os matizes sociais daquela Região.

Impende salientar que, em que pese ser tal documento datado de 2001, o movimento social pela instalação de uma Instituição de Ensino Superior em Frederico Westphalen é bem anterior, sendo necessário registrar a atuação incansável do professor Lauro Chielle, docente do Colégio Agrícola e ardoroso militante da causa. Este docente acalentou e regou a ideia já desde meados dos anos 1990, contatando políticos, empresários, líderes comunitários e todas as entidades às quais conseguisse acesso, com viagens às cidades da Região, a Santa Maria e a Brasília, a todos apresentando o que então era um sonho: cursos superiores no Colégio Agrícola de Frederico Westphalen. Mister reconhecer sua atuação de ponta, à frente da representação social que se formou em toda a Região e que resultou na consciência social regional quanto à necessidade de cursos superiores na região, como ferramenta de alavancagem social, econômica e cultural, acrescido das vantagens de fixação dos jovens nas cidades de origem.

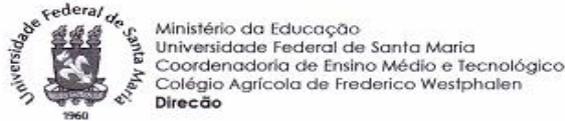
Por meio de incansáveis contatos efetuados junto à Reitoria da UFSM e ao Ministério da Educação, a partir de 2003, o movimento ganha força e consegue enfim promover a aceitação do Ministério da Educação, que adota a ideia dentro de sua Política de Expansão e

Interiorização do Ensino Superior – Fase Pré-REUNI. O movimento, no início, era destinado à criação de cursos superiores no âmbito do Colégio Agrícola de Frederico Westphalen, conforme visto acima.

Com a nova Política de Estado, a ideia ganha então nova dimensão, por meio de um Projeto de Criação de um Centro de Educação Superior Fora de Sede, com estrutura independente do Colégio Agrícola. Aberta a possibilidade de criação de uma nova Unidade, a Região soube tirar o devido partido, com a inclusão de mais um Município para abrigar cursos superiores. Distante aproximadamente 100 quilômetros de Frederico Westphalen, Palmeira das Missões foi incluída no projeto, que então ultrapassou qualquer expectativa até então ventilada. Estava, então, o movimento pela instalação dos cursos superiores com uma dimensão que alcançava plenamente os objetivos dos pioneiros - prof. Lauro Chielle e tantos outros que foram agregando apoio e esforços ao longo do tempo - e já havia sido totalmente encampada pela Administração Sarkis/Lima. O Projeto de criação foi formulado após consultas aos Centros que englobavam cursos análogos aos que se queria implantar, às Pró-Reitorias de Graduação, Extensão, Planejamento e, então, protocolado junto ao Ministério da Educação, em 10/06/2003, protocolado sob nº 030396/2003-71.

As condições, por parte da Região, estavam amplamente atendidas e a UFSM já se envolvera oficialmente, estando de igual forma sensibilizado o Ministério da Educação. Em continuidade às gestões necessárias ao desprendimento do processo, a par das demandas da Reitoria, o Colégio Agrícola de Frederico Westphalen continuou apostando no sonho agora não tão distante. Ainda em abril de 2004 o Sr. Diretor do CAFW, Luís Alberto Cadoná envia o Ofício nº 10/2004 ao Sr. Ministro da Educação Tarso Genro, reforçando a disposição do Colégio em apoiar cursos os quais já não seriam pertencentes a si, mas alocados em Unidade Extensionista, isto é, um novo Centro da UFSM. Numa demonstração clara do ideal impregnado em toda a comunidade regional, não afetou em absolutamente nada o fato de que os novos cursos não seriam afetos ao CAFW, desde que fossem implantados, inclusive com cedência de parte de suas instalações e área, conforme se depreende na figura 2, a seguir.

Figura 2 – Dossiê documental de Pesquisa



Ofício N. 10/2004 – CAFW

Frederico Westphalen, 14 de abril de 2004.

Do: Diretor do Colégio Agrícola de Frederico Westphalen
 Ao: Ministro da Educação
 Assunto: Solicitação "faz"

Senhor Ministro:

Ao cumprimentar Vossa Excelência e em entendimento com o Magnífico Reitor da Universidade Federal de Santa Maria, Prof. Paulo Jorge Sarkis, encaminhamos matéria recebida do boletim da ANDIFES, no qual é noticiada a realização de um Protocolo de Intenções entre o Ministério da Educação e a Universidade Federal do Rio de Janeiro, para instalação de cursos em outras cidades daquele estado.

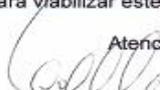
Considerando, o empenho com que luta o Colégio Agrícola de Frederico Westphalen-RS, vinculado à Universidade Federal de Santa Maria, bem como todas as lideranças do Médio e Alto Uruguai e com o aval do Magnífico Reitor, que inclusive protocolou no Ministério da Educação, **projeto nº 030396/2003-71 em 10/06/2003**, onde solicita recursos humanos necessários para criar a Extensão da UFSM no seu campus junto ao Colégio Agrícola de Frederico Westphalen.

A cidade de Frederico Westphalen reúne condições favoráveis de infraestrutura e está inserida numa das meso-regiões de baixo desenvolvimento (Alto e Médio Uruguai), reconhecidas pelo Ministério de Integração Nacional.

Desta forma, julgamos oportuno manifestar a Vossa Excelência nossa convicção de que, no momento em que esta expansão puder ser apoiada, com novas vagas destinadas à contratação de recursos humanos, a Universidade Federal de Santa Maria estará pronta a implantar os cursos projetados.

Com essa visão e a enorme necessidade da região norte do Rio Grande do Sul em possuir uma extensão da UFSM, solicitamos o empenho de Vossa Excelência para viabilizar este projeto.

Atenciosamente,


 Lauro Luiz Chielie
 Pres. da Comissão


 Luis Alberto Cadoná
 Diretor

Ao Exmo. Sr. Tarso Genro
 Ministro de Estado da Educação,
 Ministério da Educação,
 Esplanada dos Ministérios, Bloco L, 8º andar,
 Cep: 70047-900 BRASILIA-DF

Importante salientar os pontos de atuação política dos agentes da narrativa, posto que constituam registros históricos da comprovação de uma sequência de atos que repercutem de forma espelhada o constante da Lei 10.172/2001, que instituiu o Plano Nacional de Educação. O mesmo previa uma política de Educação para os próximos 10 (dez) anos que incluía o aumento de oferta de vagas no sistema de ensino público superior e foi emitido durante o Governo Fernando Henrique Cardoso, que logo a seguir deixaria a Presidência da República, dando lugar ao Presidente Luiz Inácio Lula da Silva o qual, em 2003, lançou o Plano de Desenvolvimento da Educação. Note-se que o primeiro lançou a Lei de Diretrizes e Bases em cumprimento à Constituição Federal e, após, a Política Educacional, sendo que na sequência,

veio o Plano de Desenvolvimento, sendo seguido em 2007 pelo REUNI, já sob outro Governo, conforme segue:



Evidencia-se uma sequência de Ações de Governo para cumprimento a uma Política de Estado, a qual não deve sofrer interrupções ou mudanças bruscas em função de sectarismos ou políticas partidárias, sob o risco de sérios prejuízos à sociedade. O planejamento deve ser respeitado em qualquer ação que se pretenda racional. Na mesma lógica seguiu a atuação do CAFW. A finalidade primeira era dotar a Região de cursos superiores, para o que a comunidade inteira lutou sem vaidades de qualquer espécie. Não sendo o mais conveniente implantar os cursos no âmbito do Colégio, o raciocínio foi lógico: perde-se uma parte da área para o novo Centro, mas não se perde a instalação dos mesmos no Município. Este mesmo posicionamento foi levado à Reitoria da UFSM e a diversos políticos a quem o CAFW solicitou apoio à moção que defendia, dentre os quais o Deputado Federal Paulo Pimenta e o Senador Sergio Zambiasi, aos quais foi endereçado o ofício 09/2004-CAFW, com teor idêntico.

Estando toda uma Comunidade envolvida no projeto já protocolado pela UFSM, forças políticas, moções de apoio de todos os setores sociais - OAB, Lions Club, Rotary Club, Igreja Católica, Movimento dos Pequenos Agricultores - acrescida da atuação firme de mais de quinze (15) Municípios da Região em defesa do ensino superior federal na Região Norte, Audiência Pública em 23 de janeiro de 2005 foi palco para o anúncio, por parte do então Ministro da Educação Tarso Genro, da autorização para que a UFSM providenciasse andamentos formais e legais para a criação do novel Centro, agora abrangendo também o Município de Palmeira das Missões o qual, através de competente articulação e apoio ao Projeto viu sua demanda por inclusão ser atendida. Estava concluída a etapa mais demorada do que podemos denominar Sonho Nortista. Mais de dez anos de lutas e permanente cair-levantar enfim avultaram-se na promessa Ministerial, à qual a UFSM daria forma através da criação de um Centro de Ensino Superior em dois Campi: nas cidades de Frederico Westphalen e Palmeira das Missões.

Se, anteriormente, Frederico Westphalen havia optado por sediar cursos de Administração, Ciências Contábeis e Direito no CAFW, com a inclusão de Palmeira das

Missões e possibilidade de criação de um novo Centro, as opções expandiram-se. Assim, após reuniões destinadas à elaboração do projeto institucional para a criação do mesmo, definiu-se que em Frederico Westphalen seriam instalados os cursos de Agronomia, Engenharia Florestal e Jornalismo, bem como sediaria a Direção Administrativa, ficando em Palmeira das Missões os cursos de Administração, Enfermagem e Zootecnia. O Colégio Agrícola de Frederico Westphalen cederia parte de suas instalações para as atividades iniciais, enquanto o Centro não dispusesse de instalações próprias e, o mais importante, cederia parte de sua área ao recém-chegado, confirmando na prática o que comprometeu durante a fase de sensibilização ao Ministério da Educação e praticando à perfeição a travessia entre a teoria e a práxis. No âmbito de Palmeira das Missões, tratativas da equipe para ocupação da área da Escola Estadual Celeste Gobbato, enquanto as instalações definitivas não estivessem prontas, não evoluíram junto à Secretaria Estadual da Educação, sendo então disponibilizadas as instalações da Escola Pio X, em grande parte graças à atuação firme do Deputado Antonio Marangon em defesa dos interesses do Município, do qual é ex-prefeito. Mais uma vez, os agentes envolvidos revelaram forma de atuação despida de interesses comezinhos, em prol de um anseio geral. Para as instalações definitivas, a prefeitura disponibilizou área que anteriormente foi Horto Municipal e FEBEM. Nova etapa estava vencida.

4.2 GESTÃO ACADÊMICA DA UFSM E O PROCESSO CONSTRUTIVO DA NOVA UNIDADE

Presentes as definições quanto ao QUE e ONDE, restava à Universidade a elaboração do projeto a ser enviado ao Ministério da Educação, bem como os então denominados Projetos Político-Pedagógicos² dos cursos que comporiam a oferta à comunidade Norte do Estado. Para tal, foi nomeada Comissão de Instalação do CESNORS (Centro de Educação Superior Norte do Rio Grande do Sul), nome então sugerido para o novo Centro. Esta Comissão trabalhou as necessidades do projeto com um mínimo de detalhamento, bem como efetuou e indicou a estrutura física a ser proposta. Após o fechamento do projeto, o mesmo subiu às instâncias decisórias da UFSM e, em 20 de julho de 2005, votando o Parecer 031/2005, o Egrégio Conselho Universitário aprovou a criação do nono Centro da Instituição, a ser implantado em Frederico Westphalen e Palmeira das Missões.

² À época denominavam-se Projetos Político-Pedagógicos, PPP, hoje se denominam Projetos Pedagógicos de Curso, PPC.

Concomitante a este objetivo, a Universidade Federal de Santa Maria trabalhava ainda outra questão referente à Expansão do Ensino Superior, qual seja, viabilizar o plano da SESu/MEC de estabelecer, na fronteira Sul Oeste do Estado, uma Universidade Multicampi, envolvendo dez (10) Municípios. Para tal, designou como implantadoras as Universidades Federais de Santa Maria e de Pelotas, a cada uma remetendo a missão de criar e implantar cinco (05) campi. À UFSM coube à criação e implantação de Centros de Ensino nos Municípios de São Gabriel, Alegrete, Uruguaiana, São Borja e Itaqui. Com isso, a carga de compromisso da UFSM com o Plano de Expansão passa de um Centro com dois campi para seis centros ocupando sete campi. Tudo que foi projetado para o CESNORS, o foi para os campi da futura UNIPAMPA. Enviados para a SESu/MEC, as propostas assim efetuadas foram aprovadas e os respectivos Convênios firmados em 23 de dezembro de 2005. Os recursos, na ordem de R\$ 15.000.000,00 (quinze milhões de reais) para a UNIPAMPA e R\$ 5.000.000,00 (cinco milhões de reais) para o CESNORS- posteriormente acrescidos de R\$ 260.000,00 (duzentos e sessenta mil reais) foram enviados à UFSM em 28 de dezembro de 2005. Presente o Princípio da Anuidade do Orçamento, tais recursos, se não empenhados até 31 de dezembro do exercício de referência, seriam estornados ao Tesouro da União e não mais retornariam, por falta de previsão orçamentária para o exercício seguinte (2006). Note-se, então que, em oito dias, deu-se a assinatura dos Convênios e os repasses orçamentários, passando a Universidade a administrar um problema ao qual não deu causa qual seja, destinar um orçamento de R\$ 20.000.000,00 (vinte milhões de reais) em três dias, sob-risco de, não o fazendo, ter tais recursos estornados o que inviabilizaria qualquer andamento aos Projetos de Extensão até novo aporte de recursos, do Orçamento SESu/MEC de 2006.

A solução encontrada pela UFSM, que depois restou aprovada pelo Tribunal de Contas da União foi, através de um Projeto contratado junto à Fundação de Apoio à Tecnologia e Ciência (FATEC), fundação de apoio à UFSM e assim credenciada junto ao MEC, remeter à Fundação a guarda e aplicação financeira dos recursos em questão. As atividades todas seriam executadas pela UFSM e, no momento do pagamento, os recursos seriam requisitados à FATEC e pagos aos fornecedores pela UFSM, através de seu Departamento de Contabilidade e Finanças. Esta medida revelou-se a única viável, dentre as possibilidades legais, para a manutenção dos recursos e das atividades necessárias às implantações sem que houvesse solução de continuidade. Acresça-se aos fatos a mudança ocorrida na Reitoria em 23 de dezembro de 2005, com a troca de Reitor. Terminava seu segundo mandato o Prof. Paulo Jorge Sarkis, que capitaneou os processos de sensibilização, negociação, planejamento e assinatura dos compromissos e assumia o Professor Clovis Silva

Lima, tendo por Vice-Reitor o Prof. Felipe Martins Müller, com o imediato encargo de dar seguimento às ações já conveniadas.

Novamente frisa-se a importância destes registros, nos quais se corre o risco de aparentemente desbordar do objeto do estudo, no sentido de transmitir a ideia da dimensão do choque que um projeto desta magnitude representa numa Instituição de Ensino, principalmente se levar em conta o aspecto administrativo, onde o Serviço Público move-se devagar em função de uma legislação extremamente burocrática, dificultando sobremaneira os objetivos em questão, os quais demandavam a adoção de ações rápidas e eficazes, em função dos prazos fixados, ou seja, a UFSM deveria ofertar vagas já para o segundo semestre de 2006.

Aqui, entra em questionamento o formato de atuação da Instituição, posto que seu modelo gerencial, segundo as definições de Marback (2001) melhor se adequaria ao modelo Colegiado. Uma vez que, apesar de, em sede de definição modelar realmente o Colegiado é o que melhor define o modelo da UFSM, não podemos deixar de lado os aspectos incidentes do modelo Burocrático, o que afeta sobremaneira a atuação de um ente Público. Portanto, o projeto deveria ser executado de forma a fazer com que os aspectos gerenciais funcionassem de forma harmônica e principalmente como pronta resposta aos percalços que uma ação dessa envergadura trazia embutida. O formato colegiado deveria funcionar até o momento das definições. A partir do ponto em que a execução passasse a ser a prioridade, o modelo de gestão deveria prever as formas de contorno do sistema administrativo de mero atendimento de necessidades de funcionamento da Instituição, ou seja, o processo de criação e instalação dos Centros deveria ser tão dinâmico que extrapolasse, sob todos os aspectos, qualquer operação administrativa até então vigente.

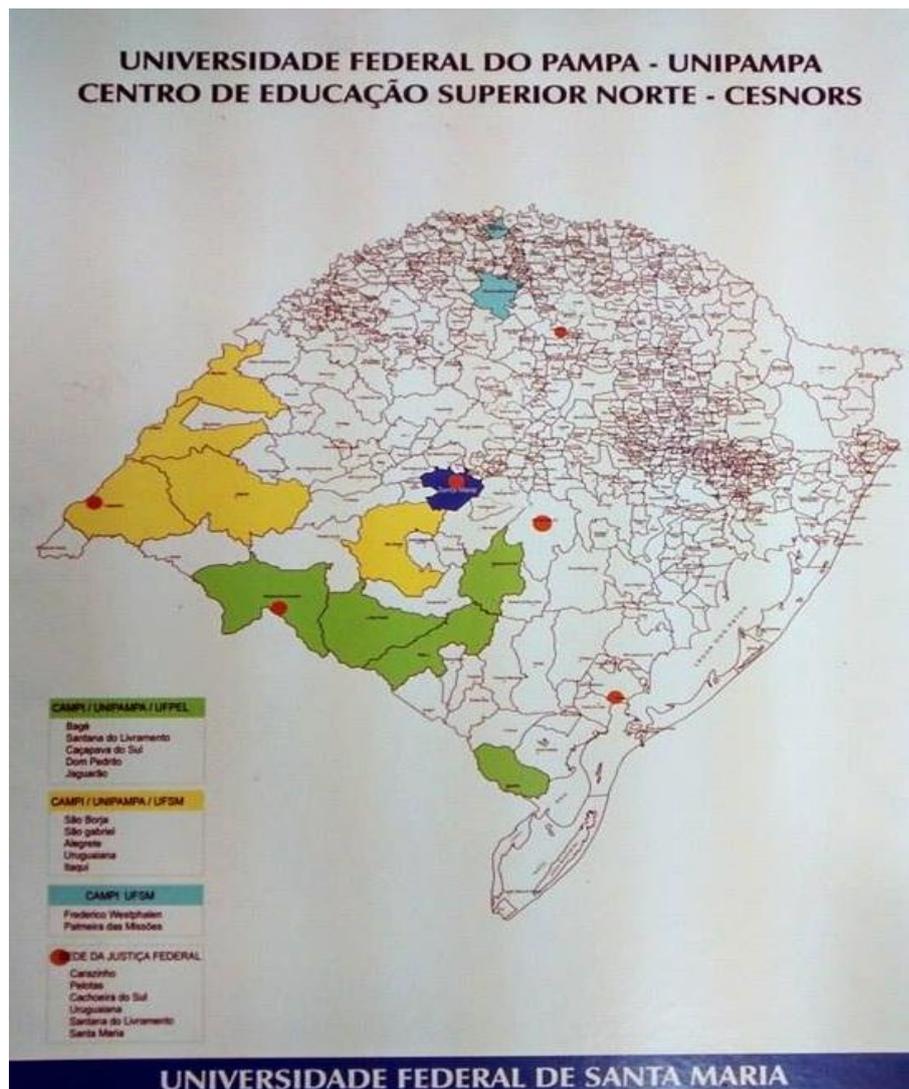
Isso jamais seria possível se a Instituição não respondesse prontamente às necessidades, ou se perdesse em questões de fundo político, face à mudança de comando ocorrida justamente num momento crítico aos projetos. Não se tratava simplesmente de resolver um assunto interno, qual seja, a instalação de um novo Centro no âmbito da Instituição e sim, fazê-lo ao mesmo tempo em que criava e instalava uma nova Universidade, em conjunto com uma Instituição irmã. O peso político-administrativo da conjunção pode ser resumido ao conjunto de atores - SESu/MEC; UFSM; UFPEL e UNIPAMPA - os quais sofreriam reflexos negativos diversos caso houvesse a mínima solução de continuidade ou, caso de implicações muito mais graves, uma discordância de ações ou métodos a serem aplicados, em relação ao acordado. As decisões, assim, passaram a ter uma importância crucial, pois as consequências políticas e práticas de qualquer ação passaram de imediato a

refletir nos demais atores envolvidos, cuja dimensão extrapolava em muito os limites de qualquer um deles.

À SESu/MEC, qualquer meta não alcançada ou modificada significava um deslusto ao Plano de Expansão e, conseqüentemente, afetaria sua capacidade política de implantação da Política de Estado definida. Às Instituições Implantadoras da UNIPAMPA, a meta não alcançada por uma delas, além de prejudicar a nova Instituição, prejudicava também a outra Implantadora, que teria que se adequar à nova situação assim forjada. O ponto de equilíbrio tornou-se extremamente sensível, demandando máxima atenção e habilidade em sua condução, posto que o que estava em jogo refugia à dimensão isolada de qualquer dos atores.

Neste contexto, a UFSM criou e implantou o CESNORS e, em conjunto com a UFPEL, a UNIPAMPA, conforme podemos visualizar na figura abaixo:

Figura 3 – Mapa das ações da UFSM no Projeto de Expansão e Interiorização



4.2.1 Inserção na Região Norte do RS

Para o caso específico de implantação do CESNORS, a UFSM não estaria plantando em solo desconhecido, posto que já estava na Região desde 1968, através do Colégio Agrícola de Frederico Wetphalen, a ela incorporado pelo Decreto nº 62.178, de 25 de janeiro de 1968. De igual sorte, na década de 1990, uma Extensão da UFSM neste Município deu origem a uma Unidade da URI (Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões), universidade comunitária multicampi. Sendo, portanto, reconhecida pela Comunidade e lá estando de forma permanente e contínua a cinquenta anos, dispo de uma área de aproximadamente 180 hectares, decidiu-se pela implantação do campi daquele Município em parte da área até então disponibilizada ao CAFW. Em Palmeira das Missões, conforme já narrado, a Prefeitura Municipal disponibilizou área que anteriormente serviu ao Horto Municipal e à FEBEM.

As facilidades destes arranjos foram decorrentes dos canais de comunicação extremamente amplos que as Comunidades já tinham com a UFSM, em decorrência desta longa convivência anterior. A UFSM sempre teve pleno conhecimento de todos os fatores locais que poderiam influir, direta ou indiretamente, nas atividades de implantação, posto que a Região já fosse foco de atenção acadêmica de longa data. De igual forma, as autoridades regionais e as lideranças comunitárias também tinham a perfeita visão dos avanços que adviriam daquela empreitada, não só porque o projeto foi também fruto de sua insistência ao longo do tempo, mas principalmente porque reconhecia na UFSM a parceira ideal para provimento de sua demanda.

4.2.2 Mobilização da UFSM para a implantação e funcionamento da nova Unidade

Conforme anotado, estando as premissas satisfeitas, o Projeto estava pronto para dar início, contudo a troca de Administração da UFSM, em que pese o fato de que o novo Reitor era o Vice-Reitor da Administração anterior, trouxe consigo necessidades de troca e/ou recomposição de equipes que atendessem aos eixos administrativos da Administração recém-empossada, de acordo com Programa de Gestão definido ainda na fase de campanha. Isso promoveu uma mexida profunda na Administração em seu nível mais elevado qual seja pró-reitorias e assessorias superiores, havendo o cuidado para que as alterações (quando houvesse) nas equipes técnicas fossem mais enxutas possíveis, de forma a não impactar negativamente o andamento de quaisquer atividades. De fato, a estruturação administrativa da UFSM, ao longo

do tempo, não necessita de alterações significativas, posto ser de caráter essencialmente técnico e suas atividades serem imune a formatos de atuação que não sejam de acordo com o ordenamento jurídico que rege a Administração Pública. Qualquer alteração mais significativa nas equipes seria motivada mais por um fator político, destinado a promover uma situação de “terra arrasada” para acomodar apoiadores e/ou simpatizantes do que por necessidades tecnicamente defensáveis.

Assim, feitos os ajustes da equipe diretiva, o então Reitor prof. Clovis Silva Lima, em função da magnitude das ações - era um conjunto de implantações - e tendo em vista a necessidade de que as mesmas fossem levadas a efeito de forma quase independente no tocante às decisões e ajustes que se fariam necessário, apesar de ocuparem todos os serviços à disposição da UFSM, como se verá no decorrer da narrativa, houve por bem exonerar a Comissão de Implantação do CESNORS anteriormente nomeada e nomear outra, acrescida de um fator julgado imprescindível: a autoridade do Reitor deveria se fazer permanentemente presente, posto que as ações extrapolassem o âmbito da UFSM. Como forma de melhor cumprir tal desiderato, foi nomeado o Vice-Reitor para presidir as Comissões Executivas de Implantação (agora duas, uma para o CESNORS outra para a UNIPAMPA), as quais deveriam funcionar de forma sincrônica, e com a representatividade necessária para inclusive negociar em âmbito Ministerial em nome da Universidade, o que se mostrou decisão mais que acertada. A equipe do Prof. Lauro Chielle, nomeada em 31 de janeiro de 2005 e até então encarregada de iniciar a implantação do CESNORS, foi então desfeita e nomeadas outras Comissões para que, sob a coordenação do Vice-Reitor, cumprissem os objetivos de forma integrada e hegemônica, conforme Portarias a seguir:

Figura 4 – Dossiê documental de Pesquisa



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

PORTARIA N. 48.636, DE 25 DE JANEIRO DE 2006.

O REITOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, no uso de suas atribuições legais e estatutárias, e tendo em vista o que consta do Memorando 008/2006 – GR, protocolado sob o n. 222/06, resolve:

DESIGNAR os servidores, abaixo relacionados, para comporem a Comissão Executiva encarregada de tomar as providências administrativas necessárias, de parte da UFSM, para a instalação da Universidade Federal do Pampa:

- Prof. Titular de 3º Grau **Felipe Martins Müller**, Matr. SIAPE 7379189 – Presidente;
- Prof. Titular de 3º Grau **Jorge Luiz da Cunha**, Matr. SIAPE 1184966;
- Prof. de 3º Grau **William Schoenau**, Matr. SIAPE 382098;
- Administrador **João Pillar Pacheco de Campos**, Matr. SIAPE 381642;
- Eng. Eletricista **Renato Walter**, Matr. SIAPE 380161;
- Economista **Ligia Motta Reis**, Matr. SIAPE 380265;
- Ass. Administração **Marco Aurélio Antunes Della Múa**, Matr. SIAPE 378623.

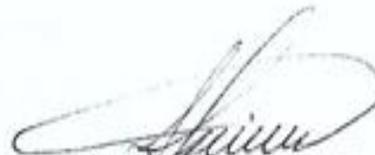

CLOVIS SILVA LIMA

Figura 5 – Dossiê documental de Pesquisa



Note-se que, com a nova configuração, o fator político de representatividade passa a ser um componente qualificador das ações, que agora extrapolam o campo meramente administrativo e passam a configurar uma álea mais abrangente, uma vez que acrescidas de forma significativa as possibilidades de rápida resolução de problemas. Isso se fez possível a partir do momento em que este fator emprestou à Comissão a autoridade direta emanada do Gabinete do Reitor.

Os membros das Comissões eram então detentores de funções estratégicas, no âmbito administrativo da UFSM, para a consecução do objetivo, à exceção do autor desta dissertação,

a quem foram delegadas atribuições administrativas conforme se verá adiante. A Portaria nº 48.636, de 25 de janeiro de 2006 nomeou os membros da Comissão Executiva para instalação da UNIPAMPA, com os membros que foram julgados necessários. Contudo, presente a necessidade de expandir a representatividade política, mantendo a qualidade técnica referente à Pró-Reitoria de Planejamento, quando da emissão da Portaria 48.769, de 14 de fevereiro de 2006 que designou os membros da Comissão Executiva para instalação do CESNORS, incluiu-se a Pró-Reitora de Planejamento no grupo.

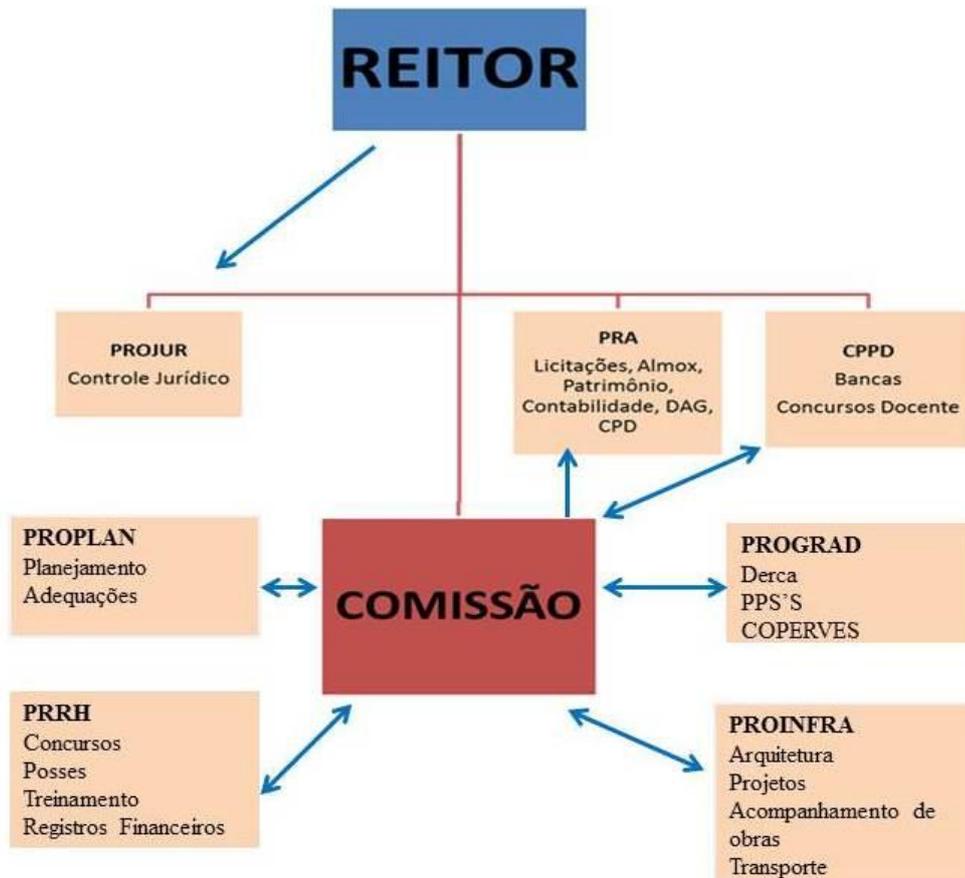
As funções estavam assim distribuídas na Alta Administração da UFSM: **Felipe Martins Müller** - Vice-Reitor; **Jorge Luiz da Cunha** - Pró-Reitor de Graduação; **Nilza Luiza Venturini Zampieri** - Pró-Reitora de Planejamento e **Ligia Motta Reis** - Economista lotada na PROPLAN (Pró-Reitoria de Planejamento); **William Schoenau** - Presidente da CPPD (Comissão Permanente de Pessoal Docente) ; **Renato Walter** - Docente da Engenharia e um dos Engenheiros de quadro mais experientes da UFSM; **João Pillar Pacheco de Campos** - Pró-Reitor de Recursos Humanos. Não é necessário um grande exercício mental para determinar o grau decisório que tal Comissão detinha, açambarcando todas as áreas sensíveis aos projetos. Ao autor desta dissertação, foram remetidas as atribuições de ordem administrativa, a exemplo do controle orçamentário, coordenação das aquisições e contratações de obras e serviços, patrimônio e tudo mais que dissesse respeito ao andamento da máquina administrativa da UFSM para execução das ações planejadas. Nas funções administrativas foi ainda agregado às atividades o Técnico em Contabilidade Marcus Vinícius Pezzi de Souza e Fernanda Marks, bolsista que, a determinados períodos, era chamada a colaborar com a organização e guarda da documentação assim gerada, a qual extrapolava a capacidade da equipe, tal a quantia gerada em tempo exíguo.

Dentro deste desenho operacional, com equipe enxuta e não dispondo de acréscimo de pessoal para as atividades administrativas, a execução de todas as atividades como licitações, concursos públicos para provimento de cargos, contratação de pessoal, elaboração de editais, concurso vestibular, em suma, tudo deveria ser feito pelas equipes das diversas Pró-Reitorias e seus Departamentos, pelo que a nomeação como efetuada facilitou o chamamento das pessoas, que foram envolvidas e motivadas para, em acréscimo quase sobre-humano de trabalho, verem a UFSM passar de 08 (oito) Centros para 14 (quatorze) Centros em mais 06 (seis) campi, a maioria instalados em Municípios distantes 300 quilômetros da Sede, em média.

Através da figura abaixo, torna-se mais fácil vislumbrar a forma de abordagem da Administração ao problema, que se avultou em decorrência do tamanho e importância da

arefa proposta. Tratava-se de implantar um Centro com dois campi em Municípios distintos, incluindo-o no organograma da UFSM, em conjunto com mais cinco Centros em outros cinco Municípios, os quais fariam parte do organograma da UFSM de forma provisória, até a criação da nova Universidade, pela Presidência da República.

Figura 6 – Dossiê documental de Pesquisa



4.2.3 Constituição do CESNORS como Unidade de Ensino no período 2006/2010

A partir de janeiro de 2006, o desafio passou a ser dotar os Municípios de Frederico Westphalen e de Palmeira das Missões de meios físicos e operacionais para iniciar as aulas dos cursos então criados. O organograma dos campi estavam definidos, já no escopo do Projeto aprovado pela SESu/MEC, da seguinte forma:

Figura 7 – Organograma do CESNORS/FW

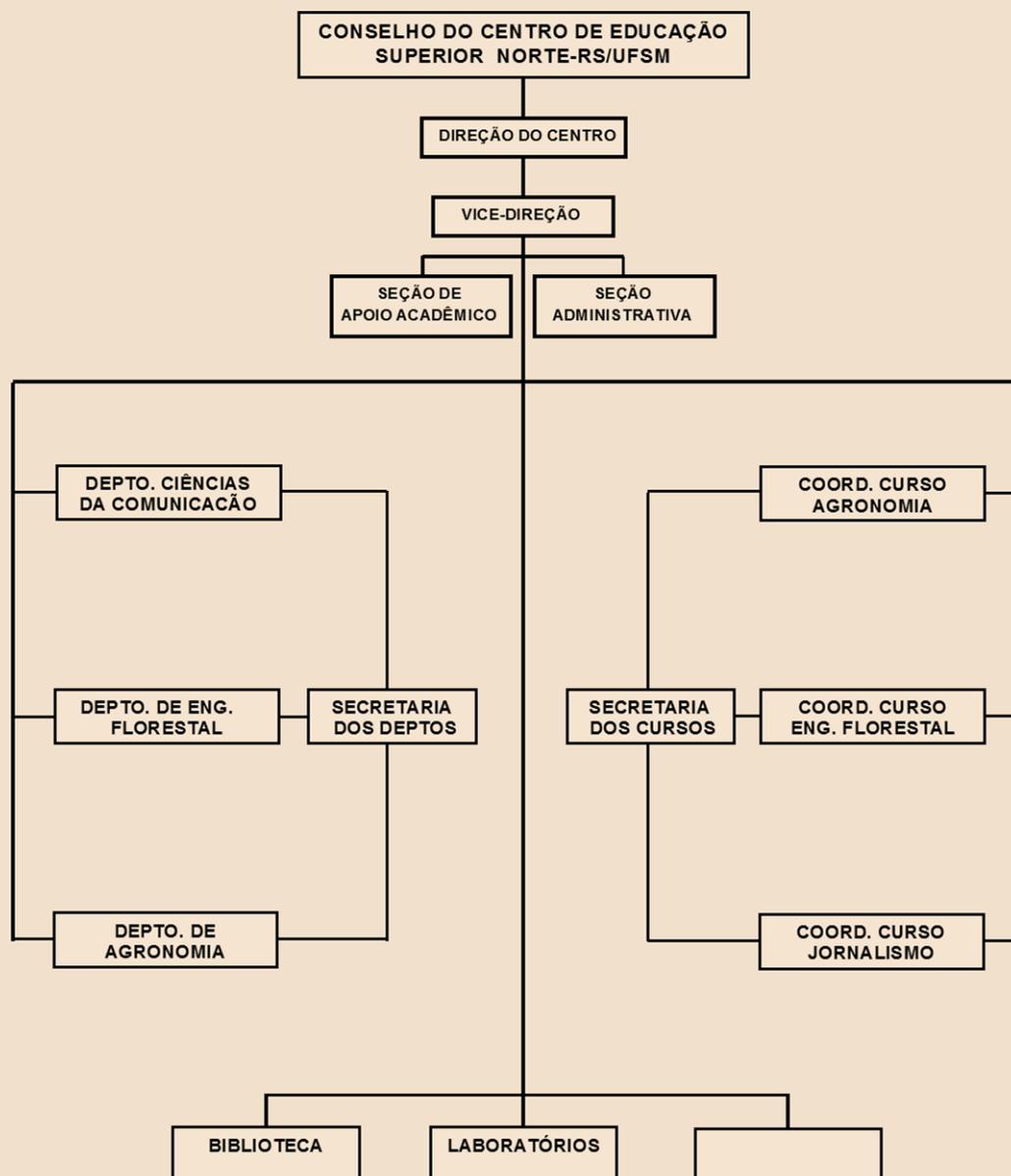
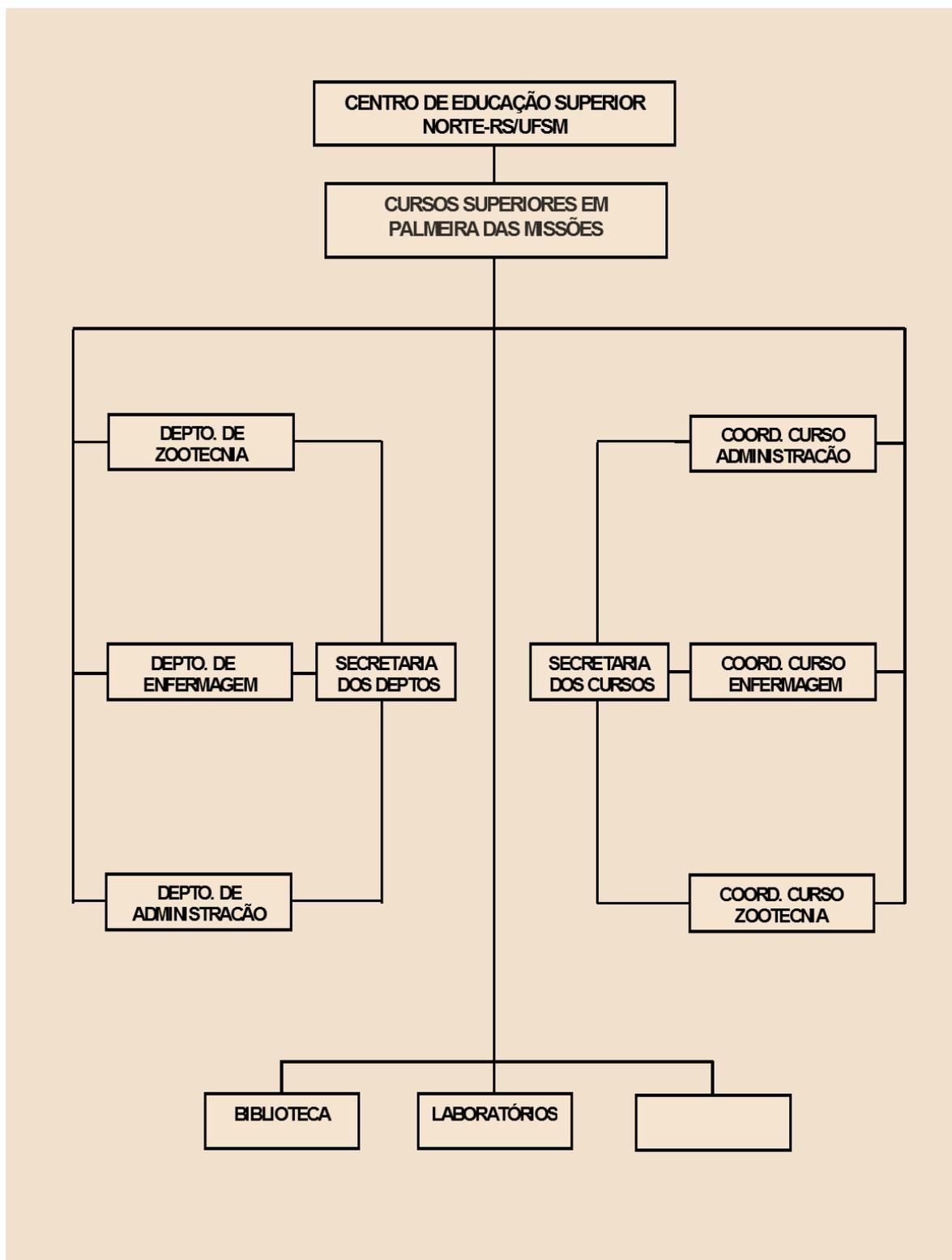


Figura 8 – Organograma do CESNORS/PM



Presente o fato de que os organogramas das figuras 7 e 8 traziam a meta a ser alcançada, com todos os detalhes que acompanhariam cada uma das ações necessárias à sua realização como Unidade de Ensino, a Comissão de Implantação, a para das negociações

destinadas a prover os campi de locais provisórios, determinou um cronograma interno para atendimento das necessidades do projeto.

Dentro das competências inerentes a cada setor da Administração da UFSM, foram remetidas as metas correspondentes. Inicialmente, já para o exercício de 2006, delinearão-se as necessidades imediatas por gênero de atividade, o que, grosso modo, pode ser visualizado na tabela abaixo:

Tabela 1 – Cronograma das principais atividades/2006³

2006	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Adaptar instalações provisórias	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
Dotar instalação de móveis e equipamentos	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
Revisar e atualizar PPP*	X	X										
Adquirir Livros**	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
Nomear Bancas **	X	X										
Concurso Docente**	X	X	X	X	X	X						
Concurso TAE'S**	X	X	X	X	X	X						
Licitar Obras	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Adequar SIE	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
Implantar SIE na Unidade	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
Adquirir e Instalar Laboratórios	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Vestibular ***			X	X	X	X	X					
Cadastramento de alunos e matrículas								X	X			
Início das aulas ****										X	X	X

As atividades constantes do quadro acima que se estenderam até dezembro de 2006, continuaram nos exercícios subsequentes. As demais, ou exauriram-se no seu próprio cumprimento ou tiveram suas necessidades renovadas, agora em ritmo de manutenção, a exemplo dos demais Centros da UFSM.

Como referido anteriormente, os locais provisórios já estavam disponíveis, pelo que as adaptações necessárias trataram de pequenas reformas, ampliação e modernização do Restaurante Universitário no âmbito do colégio Agrícola de Frederico Westphalen, bem como reforço de material de expediente, o que se viabilizou através do Almojarifado Central da

³ * Data limite para a revisão e eventual atualização, pois o edital de vestibular seria publicizado em março/2006.

** Data limite para posse de concursados, face Eleições Presidenciais, as quais vedam posses 90 dias antes do primeiro turno e 90 dias após o segundo turno.

*** Data limite para realização do Vestibular, face as atividades de correção, divulgação, prazos recursais, cadastramento e confirmação de matrícula.

**** Data de início das aulas (16/10/2006, conforme calendário letivo da UFSM, alterado em função de greve), o que refletiu na imposição de prazos para a maioria das outras atividades.

UFSM. A questão dos móveis e equipamentos necessários, no âmbito administrativo, já determinou o início da intervenção mais ativa da Comissão, posto que se fizessem necessárias licitações, as quais demandam amplo planejamento, desde a descrição pormenorizada do bem pretendido, alocação de recursos e solicitação ao Departamento de Material e Patrimônio/DEMAPA, o qual providenciou as competentes licitações com a devida obediência aos prazos e condições legais impostas pela legislação que rege as aquisições e contratações do setor público.

Aqui se torna necessário enfatizar, através da atuação deste Departamento, o desprendimento das equipes administrativas da que compõem a Administração da UFSM. As equipes todas são enxutas e planejadas para atendimento de manutenção das atividades da UFSM, tratando mais de reposição e manutenção de algo que já está instalado.

Com as necessidades geradas pelos novos seis Centros (CESNORS e UNIPAMPA), o aumento nas atividades foi de monta avassaladora, uma vez que tudo tinha que ser feito a partir do zero. As necessidades eram totais. Assim, a gama de serviços ofertada pelos vários Departamentos, dentre os quais se destacou o DEMAPA, foram utilizadas na íntegra e simultaneamente, isto é, não restou um único setor administrativo que não tenha sido acionado, em limite total de capacidade, sendo que, para fins de registro, esta situação perdurou por aproximadamente 02 (dois) anos, quando então a demanda entrou em um nível mais aceitável, pois o Projeto entrou em situação de estabilidade no tocante às condições ofertadas aos alunos, Docentes e TAE daqueles Centros.

Repisa-se, assim, o altíssimo nível de comprometimento dos Servidores de todos os Departamentos e setores citados na presente dissertação, não só como espelho da magnitude dos projetos levados a efeito, mas também como reconhecimento pelos excelentes serviços e demonstração de desprendimento ao aceitarem o desafio e labutarem tanto tempo em regime de sobrecarga.

Quanto à revisão e atualização dos PPP, elaborados em regime de urgência, necessitou a intervenção pessoal do prof. Jorge Luiz da Cunha, o qual coordenou uma pequena equipe de colaboradores para, em dois meses, concluírem os serviços e aprovarem os mesmos, a tempo de que o edital de vestibular pudesse ser publicado.

Nomeação de bancas para concursos para docentes e os concursos propriamente ficaram ao encargo da Comissão Permanente de Pessoal Docente, sendo que os mesmos deveriam estar prontos e homologados até junho de 2006, sob pena de inviabilizar o projeto caso não efetuados a tempo, uma vez que era ano eleitoral e a Lei veda posses no Serviço Público nos 90 dias anteriores ao 1º turno e 90 dias após o 2º turno. Este prazo era

impreterível, uma vez que, ao tempo que o concurso não estaria perdido, sem poder nomear os aprovados a tempo as aulas não teriam como iniciar. A logística envolvida num concurso público, em especial para docentes, permite imaginar a pressão sob a qual as bancas trabalharam para que tudo saísse a contento.

Ainda sob a ótica de provisionamento de pessoal, a Pró-Reitoria de Recursos Humanos, atual Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas encarrega-se de editais de concursos públicos, posse e exercício dos Técnico-Administrativos necessários ao início das atividades, de igual maneira pressionados pelos prazos legais de assunção, válidos tanto para os docentes quanto para os TAE.

Na parte de infraestrutura, diversos setores da UFSM foram acionados, em uma sistemática de provimento de condições operacionais de forma a possibilitar a ação do novo Centro de maneira integrada à Instituição, com vistas a diminuir ao máximo os percalços que, sabia-se, viriam.

Ao Centro de Processamento de Dados/CPD, depois de criadas pela PROPLAN, as Unidades de Ensino no organograma da UFSM, se coube adequar o Sistema de Informações para o Ensino - SIE - que é o sistema informatizado geral da Instituição e instalá-lo no diversos Centros, assim criados e capacitar o pessoal que iria operá-lo a partir das Unidades. Isso se envolveu desde cabeamento, instalação de equipamentos, testes de conexão, adequações na programação do sistema e capacitação, tudo isso atendendo, simultaneamente, a Sede e as Unidades em questão, observadas as dificuldades impostas pelas distâncias envolvidas, conforme mapa anteriormente exposto.

De igual forma, a Divisão de Arquivo Geral teve que criar rotas de malotes e operá-las de forma integrada ao sistema de malotes internos da Instituição. Para os campi de Frederico Westphalen e Palmeira das Missões, o sistema já estava vigente, uma vez que foi utilizado o sistema pré-existente para o Colégio Agrícola, demandando somente uma parada a mais em Palmeira das Missões, Município que fica no trajeto Frederico Westphalen-Santa Maria. Porém, para os outros cinco campi da UNIPAMPA, a logística teve que ser criada do zero, o que impactou de igual forma o Setor de Transportes da UFSM, que passou a atender também a Fronteira Oeste do Estado.

A questão das obras necessárias foi um fator à parte, uma vez que as áreas disponibilizadas não detinham a mínima infraestrutura, sendo necessário criar condições de chegada desde a energia elétrica, passando por transmissão de dados, telefonia, água, esgoto, arramento, acesso muitas vezes externos, o que gerou a necessidade de parcerias com as respectivas Prefeituras Municipais o que, diga-se de passagem, em que pesem as

circunstâncias urgentes advindas dos prazos exíguos, foram resolvidas de maneira tranquila também graças à atuação dos Prefeitos e suas equipes, que trataram do suporte que lhes foi possível disponibilizar.

Figura 9 – Terraplanagem CEU I (Casa do Estudante) - 05/10/2009 - F. Westphalen



Fonte: Acervo pessoal do Engº Rodrigo de Bivar.

Figura 10 – CEU I - 27/02/2011 - F. Westphalen



Fonte: Acervo pessoal do Engº Rodrigo de Bivar.

De forma a atender uniformemente as necessidades de espaço físico, foram projetados prédios modulares, a serem construídos simultaneamente nos vários campi então em implantação. Esta estratégia serviu não só à identidade da Universidade como um todo, uma vez que os projetos acompanharam o padrão construtivo da Sede, como serviu à perfeição no sentido da otimização de recursos humanos e orçamentários, ao tempo que reduziu satisfatoriamente os prazos de atendimento. De fato, não podemos ignorar que em Frederico Westphalen, por exemplo, um projeto que começou do nada em janeiro de 2006, passou por planejamento, projeto, licitação, contratação, construção e teve inaugurado seu primeiro módulo em julho de 2007. Em dezoito meses após o início do projeto e menos de um ano após o início das aulas, o CESNORS já se dispunha de um prédio para instalar-se de maneira definitiva. Não atendia a totalidade das necessidades, mas a este módulo vieram mais quatro ainda na fase de implantação, bem como Restaurante Universitário, Casa do Estudante (figuras 9 e 10), construída em seu primeiro módulo de 2009 a 2011, Almojarifado, Estúdio de TV, laboratórios, salas de professores e demais instalações que hoje compõem todo um complexo estudantil.

Figura 11 – Complexo Campi - 27/02/2011 - F. Westphalen



Fonte: Acervo pessoal do Engº Rodrigo de Bivar.

Figura 12 – Complexo Campi/imagem aproximada - 27/02/2011 - F. Westphalen



Fonte: Acervo pessoal do Engº Rodrigo de Bivar.

O processo de implantação foi considerado pela SESu/MEC um “case” de sucesso dentro da política de expansão do Ensino Superior, tanto que a partir de 2007, com o lançamento do Projeto REUNI pelo Governo Federal, o CESNORS já estava plenamente habilitado para crescer, pelo que já em 2009 foram criados mais 05 cursos, dentro da política de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais. O quadro de cursos do CESNORS fica então assim composto:

Tabela 2 – CESNORS/Frederico Westphalen

Curso	Ano	Nº de Vagas
Jornalismo	2006	55
Agronomia	2006	60
Engenharia Florestal	2006	60
Relações Públicas - Multimídia	2009	30
Engenharia Ambiental	2009	60
Sistemas de Informação	2009	40

Tabela 3 – CESNORS/ Palmeira das Missões

Curso	Ano	Nº de Vagas
Administração-Diurno	2006	40
Administração-Noturno	2006	40
Enfermagem	2006	40
Zootecnia	2006	40
Nutrição	2009	40
Ciências Biológicas	2009	40

Tem-se então que, em 2006, o Centro é criado com seis cursos, sete turmas, perfazendo um total de vagas ofertadas de 345 vagas e, já em 2009, em um salto propiciado não só pela oportunidade dada pela Política Governamental, mas, principalmente, pela capacidade do próprio Centro de crescer apesar de ainda estar em implantação, foram disponibilizados mais cinco novos cursos com mais 210 vagas. Um crescimento na ordem de 60,8% (sessenta vírgula oito por cento) em apenas três anos de funcionamento e ainda não totalmente implantado, numa demonstração muito clara de que o projeto estava superando em larga margem os objetivos inicialmente traçados.

Acresça-se a isso o fato de que, em 2009, o CESNORS estava já atendendo a totalidade do tripé que compõe a Missão da UFSM: Ensino, Pesquisa e Extensão.

Dimensionando a afirmativa acima, temos que, até 2009, o CESNORS desenvolveu, a par das atividades didáticas voltadas às aulas presenciais e a seu plano de crescimento via REUNI, incontáveis projetos, considerando que era então um Centro com pouco mais de três anos de existência, conforme tabela abaixo:

Tabela 4 – Projetos Desenvolvidos no CESNORS 2006/2009

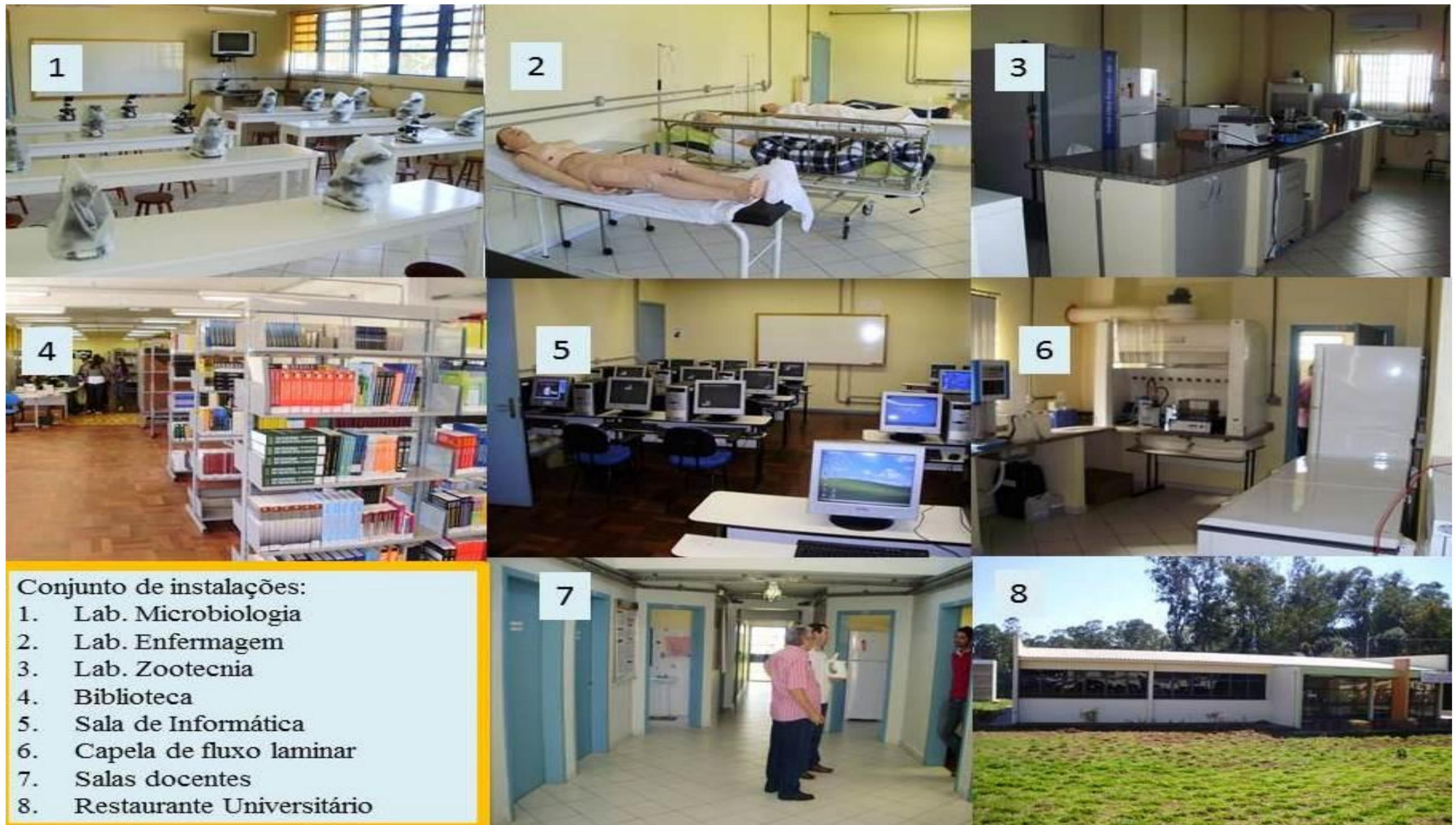
NATUREZA	QUANTIA
Ensino	31
Extensão	37
Pesquisa	85

Fonte: Gabinete Projetos CESNORS/UFSM.

Estas atividades foram possíveis graças às equipes dos dois campi, altamente qualificadas e em condições de abrir linhas de pesquisa de forma quase que imediata aliado ao fato que o CESNORS foi dotado de excelentes laboratórios e materiais didáticos de qualidade.

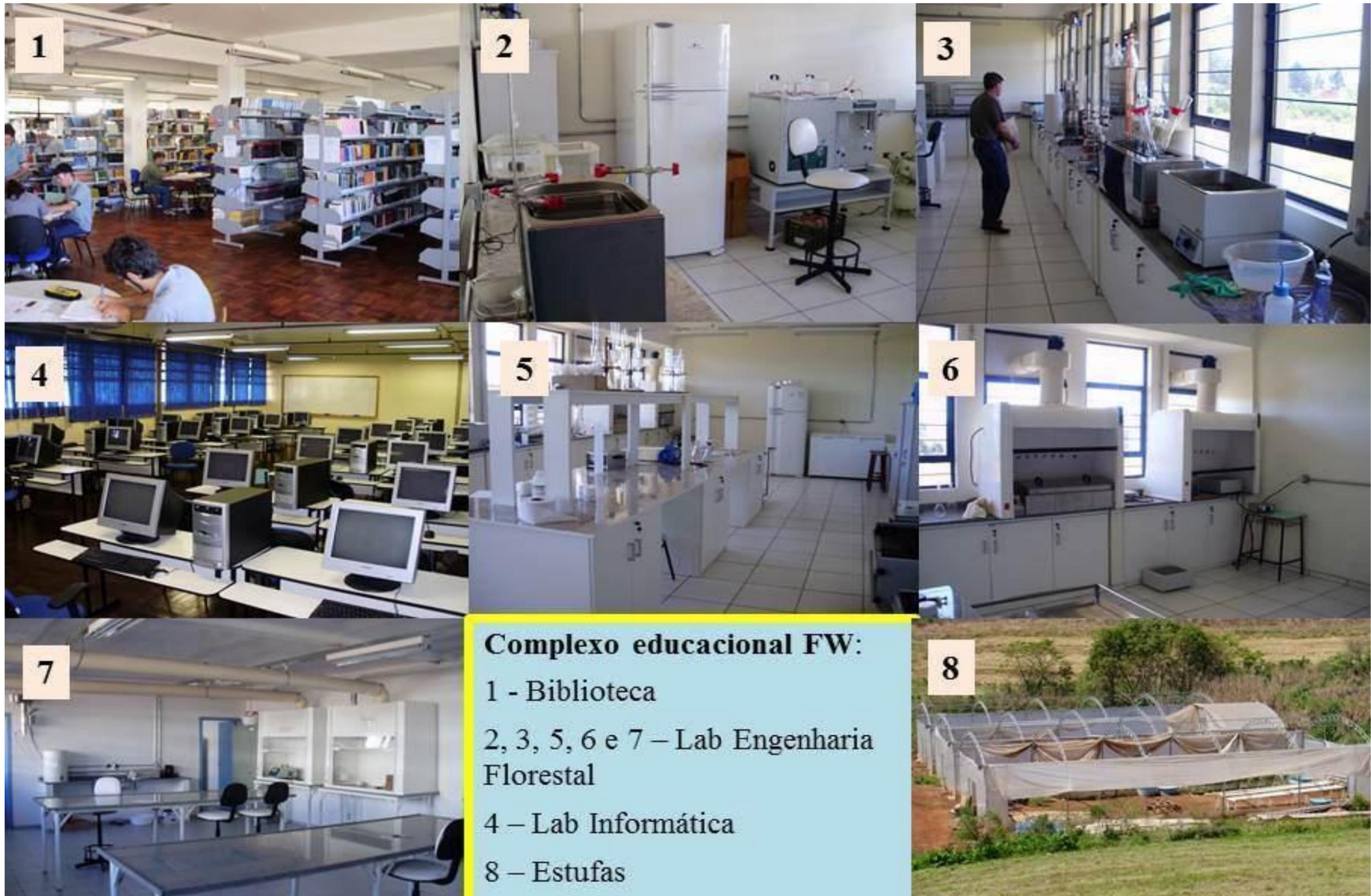
Nas figuras 12 e 13 apresentamos montagens de imagens representativas de parte dos resultados dos esforços empreendidos na implantação do CESNORS.

Figura 13 – Campus Palmeira das Missões - 2011



Fonte: Acervo pessoal do autor.

Figura 14 – Campus Frederico Westphalen - 2011



Fonte: Acervo pessoal do autor.

Nesta fase do Projeto, as obras e aquisições estavam em pleno andamento, sendo as atividades desenvolvidas já em prédios próprios e com novos módulos em construção, de forma a cumprir a destinação dos recursos desembolsados ainda em 2005 (R\$ 5.260.000,00), acrescidos dos valores liberados pelo MEC via Orçamento anual, conforme tabela:

Tabela 5 – Recursos desembolsados em 2005

Ano	Mat. Consumo	Obras	Equipamentos	Total/ano
2006	303.258,00	-	2.372.698,00	2.675.956,00
2007	726.723,00	3.252.925,00	2.105.768,00	6.085.416,00
2008	800.448,00	1.207.500,00	1.965.500,00	3.973.448,00
2009	776.000,00	-	290.015,00	1.066.015,00
2010	820.000,00	783.895,00	-	1.603.895,00

Fonte: Direção do CESNORS/UFSM.

Estes foram os recursos utilizados de forma específica, via repasses da SESu/MEC para implantação e REUNI no âmbito do CESNORS, sendo que a partir do exercício de 2011, o Centro passou a compor o Orçamento Geral da UFSM e seus recursos de manutenção e investimento passaram a ser os referentes à sua cota no IDR (Índice de Distribuição de Recursos) da UFSM, onde cada Centro obtém parte do Orçamento Geral conforme sua participação na composição dos números da Instituição. A participação dos Centros no IDR é proporcional à sua contribuição nos Indicadores Gerais, decorrentes de diversas variáveis, distribuídas em 04 (quatro) grupos. Destes, três remetem às atividades-fim - Ensino, Extensão e Pesquisa - e um grupo remete ao desempenho retrospectivo de cada Unidade.

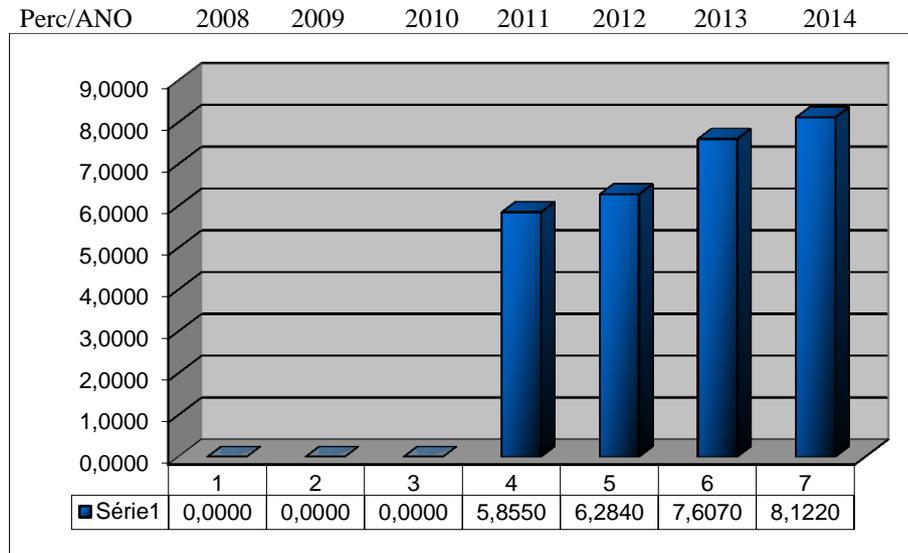
Após a conclusão do Projeto de Implantação, a partir de 2011, para fins de demonstração da importância que o CESNORS adquiriu no contexto da Instituição, apresentamos a tabela que mostra a distribuição do IDR/UFSM, onde o CESNORS imediatamente ingressa no rateio de forma extremamente significativa e alavanca sua participação ano após ano, demonstrando de forma inequívoca sua inserção no modelo da UFSM, com o cumprimento pleno dos requisitos necessários para apresentar o posicionamento em gráfico vertical.

Tabela 6 – Distribuição do IDR/UFSM - 2011

Centros/Ano 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
CCNE	18,0300	17,0300	16,0300	15,6990	15,1300	14,3810	13,9890
CCR	19,4630	19,3420	18,4720	17,2300	17,2790	16,8740	16,4050
CCS	17,3670	17,5210	17,8110	16,4350	16,7330	16,8260	16,8630
CE	7,1110	7,4390	8,2911	6,6220	6,5850	6,4070	7,4070
CCSH	13,1290	13,7300	14,5240	13,2960	13,2840	13,6780	14,1550
CT	12,5960	12,3750	12,6090	13,9110	12,9160	12,6160	12,6160
CAL	7,2930	7,6430	7,7450	6,5820	7,5820	7,8250	7,0030
CEFD	5,0080	4,9150	4,5130	4,3700	4,2070	3,7820	3,4400
CESNORS	0,0000	0,0000	0,0000	5,8550	6,2840	7,6070	8,1220
	99,9970	99,9950	99,9951	100,0000	100,0000	99,9960	100,0000

Fonte: Direção do CESNORS/UFSM.

Figura 15 – Distribuição do IDR/UFSM - 2011 em gráfico



Fonte: Direção do CESNORS/UFSM.

Também contribui para visualizar o crescimento do CESNORS como Unidade da UFSM o aumento gradativo do quantitativo dos seus segmentos, destacando-se não só o crescimento natural de implantação através do ingresso de novas turmas até compor a totalidade dos semestres dos respectivos cursos, mas também o forte impacto ocorrido em 2010, através das ações e novos cursos advindos do REUNI, conforme tabela abaixo:

Tabela 7 – Demonstrativo do aumento gradativo de alunos até 2010 e proporções

Tipo/Ano	2006	2007	2008	2009	2010
Aluno	350	670	991	1296	2643
TAE	10	20	35	33	48
Doc.Mest.	12	19	28	44	49
Doc.Dr.	17	21	40	68	74

Relação					
Aluno/Doc.	12,68	16,75	14,57	11,57	21,48
Aluno/TAE	35	33,5	28,31	39,27	55,06
Doc/TAE	2,9	2	1,94	3,39	2,56

Estes alguns dos resultados provenientes da atuação de duas Gestões da Reitoria da UFSM, em consonância com a Política de Estado e com os atos de Governo já elencados acima, às quais posteriormente a Gestão 2009/2013, com a Reitoria então sob a condução do Prof. Felipe Martins Müller, daria prosseguimento através da consolidação da nova Unidade. Percebe-se que, na execução do Projeto, temos uma fase de sensibilização, planejamento e negociação efetuada sob a orientação da Gestão Sarkis/Lima, a implantação e aumento via REUNI durante a Gestão Lima/Müller e a consolidação na Gestão Müller/Reinert. As fases em questão foram todas concatenadas de forma a não sofrerem turbulências ou modificações que implicassem mudanças de rumos motivadas por fatores que não os de interesse acadêmico.

Temos, assim, uma linha do tempo representada pelas ações desenvolvidas pelas diversas Administrações da UFSM que, no mesmo diapasão da linha desenvolvida para a Política de Estado, demonstra que as ações foram desenvolvidas em perfeita sintonia com os interesses de Estado, sem tribulações ou interesses pessoais ou de grupos, conforme segue:

Figura 16 – Ações desenvolvidas pelas Administrações da UFSM em três gestões



Fonte: Autor.

Frisa-se, aqui, que o negociado, planejado e conveniado ainda em 2005, durante a 1ª Gestão de referência, foi implantado à risca pela 2ª Gestão, sem qualquer modificação. Os Cursos propostos, por exemplo, foram os efetivamente implantados. Não houve dissonância. A única diferença entre o inicialmente conveniado e o efetivamente entregue à Comunidade foi o acréscimo gerado pelo REUNI, que se ampliou a oferta inicial. Já a 3ª Gestão tratou-se de consolidar as ações, de maneira a firmar o CESNORS como o Nono Centro da UFSM, legitimando-o como Unidade Educacional de excelência, entregue à Sociedade e, em especial, à Comunidade da Região Norte do Estado do Rio Grande do Sul, como forma de tributo e reconhecimento à sua luta pela presença da Educação Superior na região. Talvez esta convergência de entendimentos no sentido de trabalharem todos na mesma linha tenha sido fator determinante para o êxito que o CESNORS representa em todo o processo de Expansão do Ensino Superior, apresentado pela SESu/MEC como “case” de sucesso. Estudos futuros eventualmente feitos poderão comprovar, ou não, a hipótese ora levantada.

O que ora se teme presente é o fato de que o Projeto de implantação do CESNORS teve a totalidade de suas ações levadas a cabo no prazo previsto, com uma dilação de prazo de 03(três) meses, destinados ao recebimento dos últimos bens e equipamentos adquiridos, conforme consta do ofício encaminhado à SESu/MEC ao final de 2010, conforme abaixo:

Figura 17 – Dossiê documental de Pesquisa



Ministério da Educação
Universidade Federal de Santa Maria
Gabinete do Reitor

Ofício n. 1218/2010-GR

Santa Maria, 29 de dezembro de 2010.

Senhora Diretora

Ao tempo que a cumprimentamos cordialmente, serve o presente para explanar a esta Secretaria de Educação Superior do MEC entraves de última hora quando da execução do Convênio n°s 151/2005, para implantação do CESNORS/UFSM.

Em que pese o fato de que o Convênio de referência tem sua vigência firmada para o dia 31.12 p.v., e não sendo a princípio intenção dessa UFSM a prorrogação de tal prazo, o não fornecimento em tempo hábil de aquisições efetuadas no final do presente exercício, obriga-nos agora a solicitar, excepcionalmente, a prorrogação de vigência do Convênio por mais três(03) meses, de forma a perfectibilizar suas execuções.

De fato, os atrasos na entrega de bens (veículos) e materiais didáticos, causados por fornecedores, deixam a descoberto a intenção dessa IFES de implantar na totalidade dos recursos disponíveis o Projeto em questão.

Isso posto, julgamos que a prorrogação seja a solução mais vantajosa para todos os envolvidos, posto que permitiria a otimização dos recursos, através da entrega dos materiais necessários e seu pagamento dentro do prazo de vigência do Convênio, evitando de tal sorte futura glosa decorrente de pagamentos fora de prazo.

Entendendo haver logrado transmitir os motivos que nos levam à presente solicitação e fiados em vossa habitual compreensão, despedimo-nos
Atenciosamente

DALVAN JOSÉ REINERT
Vice-Reitor no exercício da Reitoria

À Sra. MARIA PAULA DALLARI BUCCI
MD Secretária da Educação Superior
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR/MEC
Esplanada dos Ministérios, Bloco “L”, 3º andar, sala 343 – Ed. Sede
CEP 70047-903 – Brasília - DF

Já em abril de 2011, quando do encaminhamento da prestação de contas do Convênio 151/2005, o Relatório de Cumprimento de Objeto demonstra a prestação de contas relativo ao valor de R\$ 5.260.000,00 (cinco milhões, duzentos e sessenta mil reais), que tratam do valor remetido inicialmente, mais o valor proveniente de aplicações financeiras de valores disponíveis, uma vez que tais recursos encontravam-se no âmbito da FATEC, conforme narrado. A este Relatório, a UFSM fez acompanhar um Anexo, onde o Coordenador do Projeto narra à situação de cumprimento de objeto e elenca não só as ações desenvolvidas, mas também alguns dos benefícios provenientes da implantação da Unidade na região Norte do RS.

Tabela 8 – Relatório de Cumprimento do Objeto

Ministério da Educação – MEC		
Secretaria da Educação Superior – SESu		
Relatório de Cumprimento do Objeto		
01. NOME DO ÓRGÃO/ENTIDADE PROPONENTE UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA		
02. PROCESSO N.º 23000.021205/2005-47	03. EXERCÍCIO EM QUE O CONVÊNIO FOI ASSINADO 2005	
04. CNPJ DO ÓRGÃO/ENTIDADE 95.591.764/0001-05	05. UF DO ÓRGÃO RS	06. CONVÊNIO N.º 151/2005
07. INÍCIO DO PERÍODO DE EXECUÇÃO DO CONVÊNIO 28/12/2005	08. FIM DO PERÍODO DE EXECUÇÃO DO CONVÊNIO 31/03/2011	
09. DESCRIÇÃO DO OBJETO DO CONVÊNIO CONFORME PLANO DE TRABALHO:		
Apoio financeiro destinado ao Projeto de Implantação do Centro de Educação Superior Norte-RS/CESNORS da Universidade Federal de Santa Maria, nos municípios de Frederico Westphalen e Palmeira das Missões.		

10. O OBJETO FOI CUMPRIDO? (X) SIM () NÃO

11. NOTA DE EMPENHO/NOTA DE CRÉDITO N.º	12. DATA DO DOCUMENTO	13. ORDEM BANCÁRIA/PROGRAMAÇÃO FINANCEIRA N.º	14. DATA DE RECEBIMENTO DO RECURSO
2005NC001142	27/12/2005	2006PF000223	17/06/06
2007NC000397	13/04/2007	2006PF000562	06/04/06
		2007PF003442	27/12/07
		2008PF000921	12/03/08
		2008PF001305	10/04/08

15. AÇÕES PROGRAMADAS

16. AÇÕES EXECUTADAS

EM ANEXO

EM ANEXO

17. N.º DE ALUNOS BENEFICIADOS/ATENDIDOS COM A REALIZAÇÃO DO CONVÊNIO:

1.860 (hum mil, oitocentos e sessenta alunos)

18. DESPESAS CONVENIADAS (Classificação da despesa quanto à sua natureza):

CÓDIGO DA DESPESA	ESPECIFICAÇÃO	VALOR
CUSTEIO		
33.90.14	DIÁRIAS	40.000,00
33.90.33	PASSAGENS	5.000,00
33.90.30	MATERIAL DE CONSUMO	182.908,15
33.90.39	OUTROS SERVIÇOS DE TERCEIROS-PJ	659.394,15
SUBTOTAL		887.302,30
CAPITAL		
44.90.51	OBRAS E INSTALAÇÕES	2.000.000,00
44.90.52	EQUIPAMENTOS E MATERIAIS PERMANENTES	2.372.697,70
SUBTOTAL		4.372.697,70
TOTAL GERAL		5.260.000,00

19. APRESENTAÇÃO DE RELATÓRIO FOTOGRÁFICO DOS BENS ADQUIRIDOS E/OU OBRAS REALIZADAS – **Relatório fotográfico por amostragem em anexo**

20. QUANDO SE TRATAR DE BENS INFORMAR O NÚMERO DO TOMBO PATRIMONIAL

Em anexo

21. QUANDO SE TRATAR DE OBRA APRESENTAR CÓPIA DO TERMO DE RECEBIMENTO DA OBRA

Em anexo

22. DATA ASSINATURA DO DIRETOR FINANCEIRO

23. DATA ASSINATURA DO DIRIGENTE OU REPRESENTANTE LEGAL

____/____/____

____/____/____

ASSINATURA DO FINANCEIRO

ASSINATURA DO DIRIGENTE OU REPRESENTANTE LEGAL

Figura 18 – Dossiê documental de Pesquisa



Ministério da Educação
Universidade Federal de Santa Maria
Gabinete do Reitor

ANEXO RELATÓRIO MEC – CESNORS

Sr. Diretor

Presente a necessidade de apresentação de Relatório Consubstanciado quanto ao Cumprimento de Objeto de Convênio, apresentamos relação de Ações Programadas e Desenvolvidas, no transcurso da criação do CESNORS, conforme segue.

Ações Programadas:

- I – Pesquisa de mercado para identificar cursos que melhor atendessem as necessidades das Comunidades envolvidas;
- II – Criação dos PPA's dos referidos Cursos;
- III – Alocação de Instalações físicas provisórias;
- IV – Obtenção de doações de terrenos Municipais;
- V – Início das obras definitivas;
- VI – Provimento de condições provisórias para as aulas;
- VII - Concursos Públicos para Docentes e Técnicos Administrativos;
- VIII – Concurso Vestibular;
- IX – Início das aulas;
- X – Reconhecimento dos Cursos;
- XI – Capacitação de Pessoal;
- XII – Instalação física definitiva

Ações Executadas:

Todas.

Benefícios Alcançados:

Dotação de meios de desenvolvimento da Região Norte do Estado através da implantação de Centros de Educação Superior nos Municípios de Frederico Westphalen e Palmeira das Missões, dentro da necessidade de atendimento educacional naquela Região, com vistas à expansão da Educação Superior Pública. Tais Centros foram criados e fazem parte da Universidade Federal de Santa Maria.

Proporcionar o acesso à Educação Pública Superior a uma parcela maior da população do Estado.

Atendimento dos anseios das Comunidades, através da formação de profissionais nas áreas de ciências agrárias, da saúde e humanas.

Incentivo de permanência de jovens nas suas Regiões de origem.

Favorecimento de aumento de mão-de-obra qualificada na Região atendida.

Santa Maria, abril de 2011.

FELIPE MARTINS MÜLLER
Coordenador do Projeto

4.3 EVOLUÇÃO DO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE IDENTIDADE INSTITUCIONAL DA COMUNIDADE ACADÊMICA DO CESNORS

Torna-se necessário, após o histórico da construção e implantação do CESNORS, referenciar a equipe que compõe os Recursos Humanos da Unidade, posto que, como citado anteriormente, por ser um Centro novo, a UFSM concursou e deu posse a novos quadros. Conforme solicitado à SESu/MEC, os quadros a serem compostos durante a execução do Projeto foram assim dimensionados:

Tabela 9 – Necessidade de recursos humanos estimada

CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR NORTE-RS/UFSM									
Necessidade de Recursos Humanos									
Curso	Ano	Docente			Subtotal	Técnico-Administrativo		Subtotal	Total Docente/Técnico
		20 H	40 H	DE		NM	NS		
Curso de Agronomia	1º	1	-	10	11	6	-	6	17
	2º	-	-	5	5	3	-	3	8
	3º	-	-	4	4	1	-	1	5
	4º	-	-	4	4	-	-	0	4
Curso de Engenharia Florestal	1º	-	-	10	10	4	-	4	14
	2º	-	-	6	6	3	-	3	9
	3º	-	-	4	4	1	-	1	5
	4º	-	-	4	4	-	-	0	4
Curso de Comunicação Social – Jornalismo	1º	-	-	10	10	2	-	2	12
	2º	-	-	6	6	2	-	2	8
	3º	-	-	-	0	-	-	0	0
	4º	-	-	-	0	-	-	0	0
Curso de Zootecnia	1º	2	-	8	10	7	-	7	17
	2º	-	-	5	5	4	-	4	9
	3º	-	-	4	4	2	-	2	6
	4º	1	-	4	5	1	-	1	6
Curso de Enfermagem	1º	7	-	8	15	7	-	7	22
	2º	3	-	4	7	-	-	0	7
	3º	-	-	11	11	-	-	0	11
	4º	-	-	3	3	-	-	0	3
Curso de Administração	1º	-	6	-	6	1	-	1	7
	2º	1	3	-	4	-	-	0	4
	3º	-	4	-	4	-	-	0	4
	4º	-	-	-	0	-	-	0	0
Administração do Centro		-	-	-	0	7	4	11	11
Total Geral		15	13	110	138	51	4	55	193

Fonte: Projeto CESNORS.

Ao longo do período de implantação, os concursos foram sendo efetuados e providos os cargos, de forma a que as atividades do semestre correspondente fossem sendo possíveis de execução, à medida que os Cursos avançavam nos semestres letivos. Para os anos da implantação, temos a seguinte evolução dos quadros:

Tabela 10 – Recursos humanos efetivados

	2006	2007	2008	2009	2010
TAE	10	20	35	33	48
DOC.MEST.	12	19	28	44	49
DOC.DR.	17	21	40	68	74

Fonte: UFSM em números/PROPLAN.

Os quadros faltantes quanto ao previsto foram ingressando ao longo de 2011, sendo-lhes acrescidos ainda os necessários à expansão via REUNI, já referida. Como o recorte temporal proposto é o período do Projeto de implantação, não serão computados no presente trabalho.

Para fins de composição de equipe, a UFSM já havia decidido que não haveria a imposição de pessoal da Sede através da ocupação de Chefias, o que foi julgado prejudicial à formação e amálgama de uma equipe que teria a missão de fixar a Universidade, como Instituição, na Região Norte do Estado. A filosofia institucional e a forma administrativa de atuação estavam garantidas pela presença, junto ao CESNORS, do Colégio Agrícola de Frederico Westphalen, que foi de imensurável importância na consecução do Projeto não só na fase de sensibilização, mobilização e planejamento, conforme já narrado, mas também na cessão de área para instalação da Unidade, compartilhamento de suas próprias instalações para as atividades, de forma provisória, como também o suporte administrativo, o que foi facilitado pela ocupação compartilhada de suas instalações. De tal forma, o suporte administrativo dado pela Sede era operacionalizado pelos novos Servidores do CESNORS com o suporte dos Servidores do CAFW.

Para a Direção da Unidade, a escolha natural recaiu sobre um Docente concursado que tinha longa carreira como Técnico Administrativo da UFSM, Prof. Genésio Mario da Rosa. Sua nomeação *pró-tempore* permitiu que a opção da Sede em formar equipe própria na Unidade fosse levada a efeito sem maiores transtornos, tranquilidade esta que, aliada à sua extensa experiência administrativa, fosse determinante para sua posterior condução à Direção nos dois mandatos eletivos subsequentes, conforme portarias abaixo.

Figura 19 – Dossiê documental de Pesquisa



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

PORTARIA N. 52.231, DE 22 DE JANEIRO DE 2008.

O REITOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, no uso de suas atribuições legais e estatutárias, e tendo em vista o que consta do Processo N. 23081.020436/2007-42, resolve:

NOMEAR Genésio Mario da Rosa, Matrícula SIAPE 7382820, Professor 3º Grau/Adjunto I, do Quadro Único de Pessoal da UFSM para exercer o Cargo de Direção de Diretor do Centro de Educação Superior Norte-RS/UFSM – CESNORS, para um mandato de quatro anos, Código CD3.29.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Clovis Silva Lima', written in a cursive style.

CLOVIS SILVA LIMA

Figura 20 – Dossiê documental de Pesquisa



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

PORTARIA N. 50.047, DE 16 DE OUTUBRO DE 2006.

O REITOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, no uso de suas atribuições legais e estatutárias, e tendo em vista o que consta do Ofício N. 076/2006 – GVR, protocolo n. 2612/06, resolve:

NOMEAR Genésio Mário da Rosa, Matrícula SIAPE 7382820, Professor de 3º Grau, do Quadro Único de Pessoal da UFSM, para exercer o Cargo de Direção de Diretor “Pró-Tempore” do Centro de Educação Superior Norte – RS/UFSM – CESNORS – Frederico Westphalen, Código CD3.29.

CLOVIS SILVA LIMA

A Portaria N.º 61.429 de 20 de janeiro de 2012, referente ao segundo mandato eletivo, não está reproduzida neste trabalho por não fazer parte do recorte temporal proposto. As demais Chefias, tanto administrativas quanto docentes, foram sendo de igual forma preenchidas com o pessoal que ia sendo admitido via concursos, dentro da proposta de formação de identidade própria. Este parece ter sido um modelo acertado, pois à equipe assim formada não restou alternativa a não ser a cooperação e aprendizado conjunto, conforme depoimento abaixo, dado em 19 de fevereiro de 2016 por Cleomar Marcos Fabrizio, Administrador e Chefe da Seção de Apoio Administrativo do CESNORS, em Frederico Westphalen:

Meu amigo, APRENDEMOS FAZENDO, e por termos uma equipe altamente qualificada e jovem, a qual participou de um concurso público muito concorrido temos a sorte e o privilégio de contar com pessoas competentes e comprometidas com a instituição. Falo tanto de técnicos quanto docentes. Neste sentido desenvolvemos sim e temos um clima e cultura organizacional própria, que bem diferente do encontrado na sede. Não temos nenhum técnico de nível D sem graduação, inclusive alguns com mestrado e doutorado. Os de nível superior, a maioria possui mestrado e alguns, doutorado. Os docentes, 90% são doutores e tem já pós-doutores....

De fato, os recursos humanos que acorreram aos concursos de preenchimento de vagas docentes e técnicas proporcionadas por este projeto resultaram em equipe hegemônica e altamente capacitada, os quais foram capazes de vislumbrar o potencial pioneiro do projeto e o transformaram no que ele é hoje. Finalizando o depoimento quanto à questão de treinamento e capacitação, reforça o Servidor em questão:

... Em resumo, concurso concorrido, pessoas qualificadas, que aprenderam fazendo desenvolveram um clima e cultura próprio que mistura empreendedorismo e satisfação de estar construindo uma instituição no meio do nada. Isto é o que foi vivido nestes anos maravilhosos. Essa equipe desenvolveu competências organizacionais que nos coloca entre os melhores projetos de expansão do país.

Existe realmente razão para o orgulho que ressurgiu da afirmativa acima. É fato que a qualidade dos recursos humanos que aportaram ao CESNORS foi de vital importância para o sucesso do Projeto como um todo. O estudo desenvolvido por outra servidora daquele Centro, trazendo em seu bojo informações acerca da formação dos quadros técnicos, demonstrando que a escolaridade dos TAE selecionados via concurso e em muito as exigências legais e editalícias, certamente causadas pelo fator concorrência. Em quarenta e seis (46) Servidores Técnico-Administrativos lotados no CESNORS em Frederico Westphalen, a escolaridade está assim distribuída:

Tabela 11 – Recursos humanos efetivados

ESCOLARIDADE	QUANTIDADE
Ensino Fundamental	-
Ensino Médio	01
Superior Completo	12
Especialização	18
Mestrado	14
Doutorado	01

Fonte: Silvana Brand Fabrizio - Secretária Executiva da Direção do CESNORS.

Este horizonte, somado à qualificação dos docentes, todos com Mestrado e Doutorado, com formação nas áreas planejadas e necessárias, a obtenção de uma cultura institucional é consequência imediata da atuação destes quadros, dentro do planejamento administrativo efetuado em regime de tutoria à distância, conforme orientado pela Administração Central anteriormente descrita. Isto permitiu que no prazo de um ano as equipes já estivessem em condições de gerir os campi em total sintonia com a Sede, ao tempo que criou e estimulou um sentimento de independência salutar em relação à solução de problemas.

No capítulo seguinte se traz alguns indicadores de forma a analisar a implantação do CESNORS sob os aspectos administrativos possíveis com os dados disponíveis em 2010, ao final do Projeto, bem como indicadores socioeconômicos levantados nos Municípios de implantação durante o processo, para fins de verificação acerca da existência de dados que sugiram mudanças e/ou melhorias das condições gerais das comunidades referidas.

5 INDICADORES DE INOVAÇÃO INTERNOS E SÓCIO-REGIONAIS

O sucesso de um Projeto pode ser mensurado de diversas formas, desde o simples cumprimento das metas traçadas, sem maiores considerações, até um estudo aprofundado de causas e consequências, de forma a dimensionar na totalidade não só as ações, mas também os efeitos finais. Ao tempo que o primeiro formato de análise mede a eficiência das ações, podendo ser efetivado imediatamente ao final do projeto, o segundo mede também a eficácia destas ações, o que demanda maior recorte temporal para análise.

O que se é proposto aqui, face o recorte temporal da dissertação ser propício somente à análise de eficiência interna e tendo como norte a questão da dissertação, é efetuar o levantamento e análise dos indicadores internos possíveis e após se avançar para a análise de eficácia através da demonstração de dados externos à UFSM e ao Projeto em si, isto é, analisar uma série de dados correspondentes à atuação econômica dos Municípios de implantação, comparativamente a outros Municípios com mesma faixa populacional e vocação econômica, levantados no período de implantação, de forma a verificar se existem reflexos imediatos que se possa relacionar com estas ações, sendo representativos dos indicadores de inovação regional buscados. A análise de dados socioeconômicos traz consigo a comprovação da alavancagem social da comunidade onde o projeto está inserido, pelo a adota-se como forma de complementação da análise geral do impacto do CESNORS nos Municípios de implantação, o que pode refletir uma melhora combinada de acesso à educação superior e progresso socioeconômico, reforçando o cordão umbilical Universidade/Comunidade. Entendemos que esta análise combinada serve aos propósitos descritos no objetivo geral da dissertação.

A participação de uma IFES em uma Política de Estado, como foi o caso das Expansões e a Reestruturação das Universidades Públicas constitui-se em um desafio e, ao mesmo tempo, em um fator de satisfação às equipes envolvidas na execução de tais Projetos.

Este tipo de ação envolve variáveis que navegam entre o planejado e o entrave inesperado e imprevisível, uma vez que demanda atuação concatenada entre atores cujos interesses muitas vezes não possuem, em determinado momento, o mesmo grau de prioridade, a exemplo de liberações de recursos, as quais muitas vezes não são efetuadas de forma a manter o rigor do cronograma. Fornecedores em atraso, mudanças de políticas municipais de utilização de áreas, a formação e organização da equipe que atuará na consolidação do projeto, tudo isso é meramente exemplificativo das inúmeras hipóteses de atrasos ou

dificuldades enfrentadas quando de uma implantação de unidade educacional, como a efetuada.

Manter as equipes executivas motivadas, em regime de sobrecarga, por tão longo tempo, requereu o máximo de atenção e planejamento dos detalhes, de forma a reduzir ao máximo às pressões as quais estas equipes foram expostas e, ainda assim, se reconhece que a tarefa foi gigantesca e executada dentro do necessário rigor pelos departamentos, pró-reitorias, enfim, pelos servidores que desenvolveram as atividades de suporte e oferta de condições de implantação e consolidação dos Projetos. Necessário faz se referir ao Projeto no plural porque seria injusto que, mesmo sendo o presente trabalho uma apresentação específica do CESNORS, se esqueça o ambiente e as condições de sua execução, a qual foi concomitante à criação e implantação da UNIPAMPA, da qual a UFSM foi responsável pela implantação da metade do projeto, através de cinco (05) campi, conforme já referido.

Estas observações são efetuadas no sentido de ambientar o leitor no tempo, local e condições sob as quais foram desenvolvidas as atividades. Contudo, apesar das dificuldades, as condições referentes à mobilização da Comunidade da Região Norte do Estado, a magnitude do desafio imposto à UFSM, a motivação das equipes executivas da UFSM, tudo isso foi combustível para que acontecessem os resultados conforme desejados. A resultante deste Projeto foi, administrativamente analisando, um Centro enxuto, dotado de equipes Docente e Técnico-Administrativa de altíssimo gabarito, instalações altamente satisfatórias (dentro dos valores disponibilizados), laboratórios, equipamentos e materiais didáticos dentro dos melhores padrões de qualidade e em quantidades suficientes para proporcionar resultados de ponta.

Face ao recorte temporal do presente trabalho referir somente ao período de implantação, os indicadores internos da UFSM e de acordo com a legislação de referência não serão analisados, restando, contudo a possibilidade de analisar-se não só o sucesso do Projeto, consubstanciado pela efetiva atuação do CESNORS na Região Norte do Rio Grande do Sul, de forma enxuta e eficiente, acrescido da melhoria de indicadores sociais nos Municípios contemplados, relativamente aos Municípios de igual porte e com mesma vocação original.

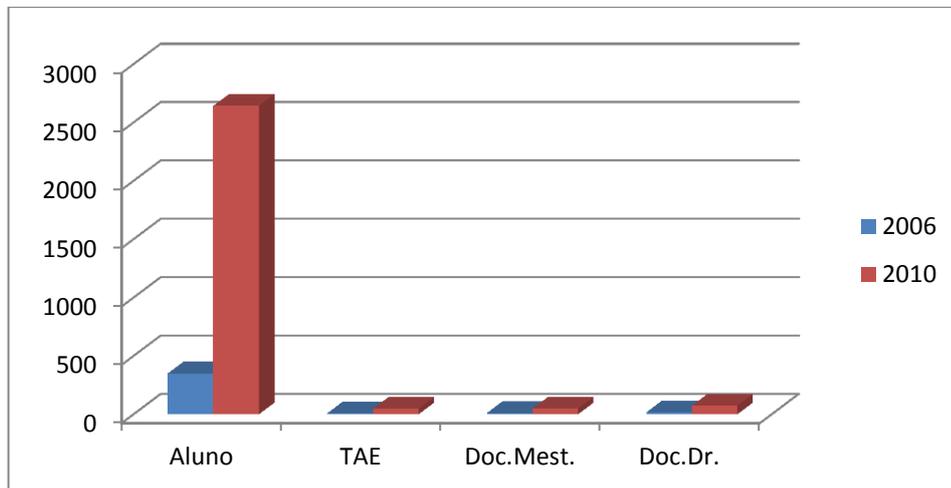
Também contribui para visualizar o crescimento do CESNORS como Unidade da UFSM o aumento gradativo do quantitativo dos seus segmentos, destaca-se não só o crescimento natural de implantação através do ingresso de novas turmas até compor a totalidade dos semestres dos respectivos cursos, mas também o forte impacto ocorrido em 2010, através das ações e novos cursos advindos do REUNI, sendo que a tabela e o gráfico de

ingresso das categorias que compõem a Comunidade Universitária: discentes, docentes e TAE - demonstra que, de acordo com o planejamento, a ocupação de vagas reforça a afirmação de sucesso.

Tabela 12 – Ocupação de vagas de 2006 a 2010

CATEGORIA/ANO	2006	2007	2008	2009	2010
ALUNO	350	670	991	1296	2643
TAE	10	20	35	33	48
DOC.MEST.	12	19	28	44	49
DOC.DR.	17	21	40	68	74

Figura 21 – Relação entre alunos e servidores lotados na Unidade

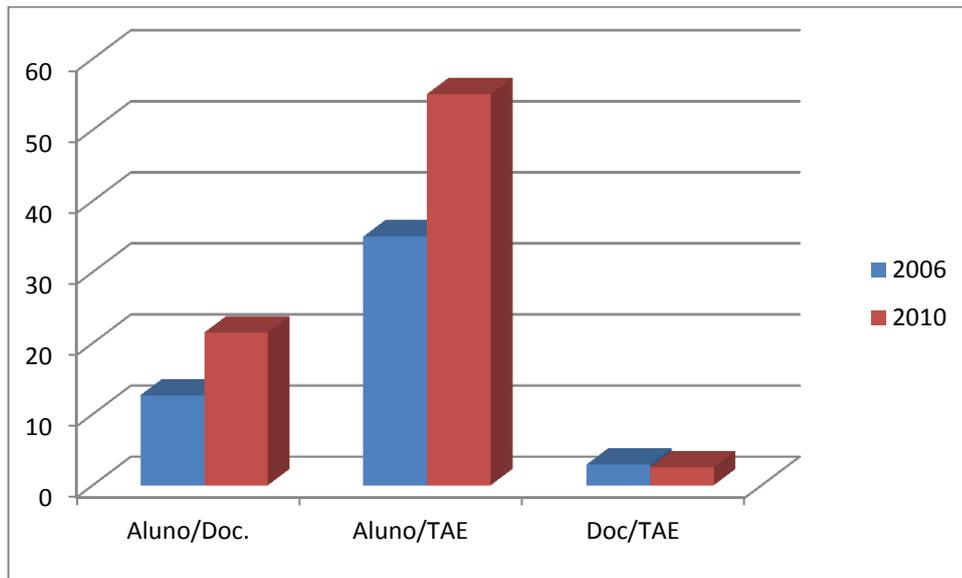


Assim, ao término de 2010, o CESNORS, com cento e vinte e três (123) professores e quarenta e oito (48) Técnico-Administrativos, já atendia dois mil, duzentos e quarenta e três (2.643) alunos, sendo que as relações numéricas entre as categorias ficaram assim distribuídas, ao final da implantação:

Tabela 13 – CESNORS - Relações numéricas entre as categorias

RELAÇÃO	2006	2007	2008	2009	2010
ALUNO/DOC.	12,68	16,75	14,57	11,57	21,48
ALUNO/TAE	35	33,5	28,31	39,27	55,06
DOC/TAE	2,9	2	1,94	3,39	2,56

Figura 22 – Representação gráfica das relações numéricas entre as categorias



A Universidade, como um todo, ao final de 2010 tinha os números relativos a estes segmentos distribuídos da seguinte forma, ressaltando que para número de TAE geral da UFSM, excluiu-se todo o quadro relativo ao HUSM, uma vez que estes atendem serviço específico voltado à Saúde.

Tabela 14 – Visão da Comunidade acadêmica UFSM/2010

CATEGORIA/ANO	2010
ALUNOS GRADUAÇÃO	14.761
TAE	1.309
DOCENTES.	1.380

Assim, as relações numéricas simples para as categorias compõem o seguinte quadro, ao final de 2010:

Tabela 15 – Relações numéricas simples

RELAÇÕES UFSM E CESNORS/2010	UFSM	CESNORS
ALUNO/DOC.	10,69	21,48
ALUNO/TAE	11,27	55,06
DOC/TAE	1,06	2,56

Lembre-se sempre que, em face da não inclusão do CESNORS no IDR da UFSM antes de 2011, fora do recorte temporal, portanto, não há que se falar aqui de Indicadores no

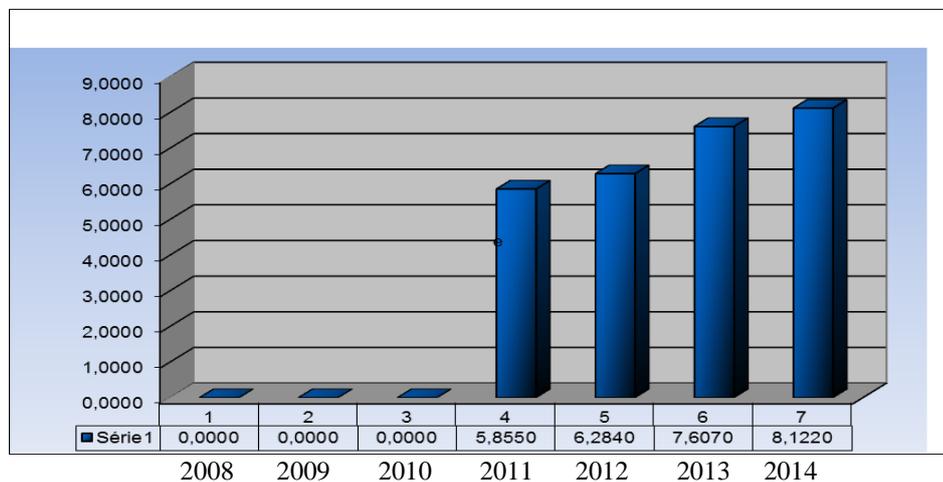
formato da Instituição. Somente a partir de 2011, com o CESNORS já consolidado como Centro, seria possível efetuar um comparativo com a utilização de Indicadores oficiais.

Para efeito de simples demonstração no crescimento do CESNORS após 2011, lembrando que a participação de um Centro no IDR da UFSM é decorrente de seus Indicadores, trazemos uma tabela de participação no IDR dos diversos Centros que compõem a UFSM sem, contudo, avança-se em sua análise, pois refoge do recorte temporal proposto.

Tabela 16 – Participação no IDR dos diversos Centros

CENTROS/ANO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
CCNE	18,030	17,030	16,030	15,699	15,130	14,381	13,989
CCR	19,463	19,342	18,472	17,230	17,279	16,874	16,405
CCS	17,367	17,521	17,811	16,435	16,733	16,826	16,863
CE	7,111	7,439	8,291	6,622	6,585	6,407	7,407
CCSH	13,129	13,730	14,524	13,296	13,284	13,678	14,155
CT	12,596	12,375	12,609	13,911	12,916	12,616	12,616
CAL	7,293	7,643	7,745	6,582	7,582	7,825	7,003
CEFD	5,008	4,915	4,513	4,370	4,207	3,782	3,440
CESNORS	0,000	0,000	0,000	5,855	6,284	7,607	8,122
	99,997	99,995	99,995	100,00	100,000	99,996	100,000

Figura 23 – Gráfico da Evolução Participativa do CESNORS no IDR/UFSM 2011-2014



Fonte: PROPLAN/UFSM.

Sendo um fator de indicador evolutivo da sociedade como um todo, a implantação do CESNORS aparentemente modificou não só as relações empresariais como trouxeram expectativas de novas tecnologias, formação de profissionais qualificados, fixação da população jovem na Região, dentre outros fatores que dão impulso à economia e, consequentemente, às melhorias sociais. A empregabilidade melhora nos Municípios em

questão, o que sugere que a expectativa de modernização e captação de jovens de outras regiões e culturas promove uma alavancagem brusca, posto que o Projeto seja de médio prazo com reflexos já no curto prazo, o que pode ser sentido nos indicadores abaixo descritos.

Trazem-se a lume as Estatísticas do Cadastro Central de Empresas/Ano, tem-se a demonstrar a evolução global dos Municípios de implantação, comparativamente a outros Municípios com a mesma vocação original - agropastoril - com o número de habitantes variando entre 27.000 e 35.000 habitantes.

Os indicadores analisados nesta dissertação são extraídos pelo IBGE sempre no dia 31 de dezembro do ano de referência. São eles:

- ⇒ Indicador número de unidades locais;
- ⇒ Indicador número de empresas atuantes;
- ⇒ Indicador pessoal ocupado total;
- ⇒ Indicador pessoal ocupado assalariado;
- ⇒ Indicador salário e outras remunerações.

Para o **Indicador Número de Unidades Locais**, considera-se, conforme o IBGE, o “espaço físico, geralmente uma área contínua, na qual uma ou mais atividades econômicas são desenvolvidas, correspondendo a um endereço de atuação da empresa ou a um sufixo de CNPJ.”, ou seja, o quantitativo de empresas cadastradas em atividade, considerando aí todas as empresas cadastradas, inclusive filiais e empresas com múltiplas atividades econômicas.

Tabela 17 – Participação no IDR dos diversos Centros

Número de unidades locais	2006	2010	Percentual
Rosário do Sul	1.380	1.395	0,10%
Dom Pedrito	1.389	1.458	1,13%
Itaqui	1.049	1.211	15,44%
Rio Pardo	818	879	7,40%
Cachoeira do Sul	2.905	2.888	-0,05%
Candelária	873	925	5,90%
Frederico Westphalen	1.417	1.637	15,52%
Palmeira das Missões	1.113	1.330	19,49%

Figura 24 – Quantitativo de empresas cadastradas em atividade



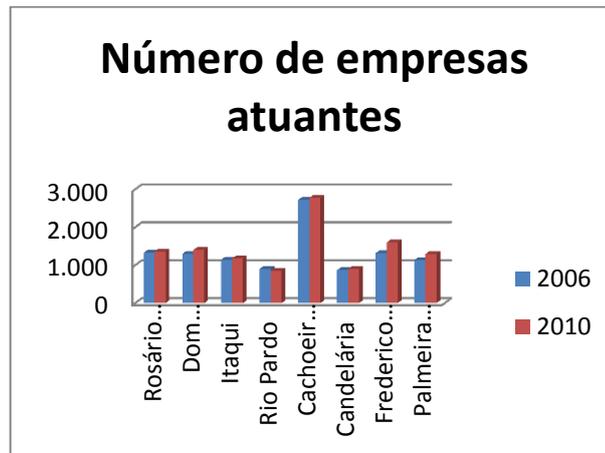
Nota-se de forma bastante clara o crescimento diferenciado dos dois Municípios alvo da implantação do CESNORS, com leve vantagem para Palmeira das Missões. Dentre os oito Municípios, o único que acompanhou a variação percentual de forma hegemônica foi Itaquí. O fato de que ali foi implantado, no mesmo período estudado uma Unidade da UNIPAMPA, sob responsabilidade da UFSM, talvez não seja suficiente para explicar este acompanhamento, posto que sob outros aspectos analisados, este Município não acompanhou a mesma evolução registrada Por Frederico Westphalen e Palmeira das Missões.

O **Indicador Número de Empresas Atuentes** fornece o quantitativo das empresas - unidades locais - formalmente constituídas, registradas no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica - e que estejam ativas no ano-base do levantamento efetuado.

Tabela 18 – Número de empresas atuantes

Número de empresas atuantes	2006	2010	Percentual
Rosário do Sul	1.321	1.357	2,72%
Dom Pedrito	1.293	1.398	8,12%
Itaquí	1.139	1.171	2,80%
Rio Pardo	900	856	-0,49%
Cachoeira do Sul	2.722	2.773	1,87%
Candelária	865	894	3,35%
Frederico Westphalen	1.317	1.598	21,33%
Palmeira das Missões	1.136	1.291	13,64%

Figura 25 – Indicador Número de Empresas Atuantes



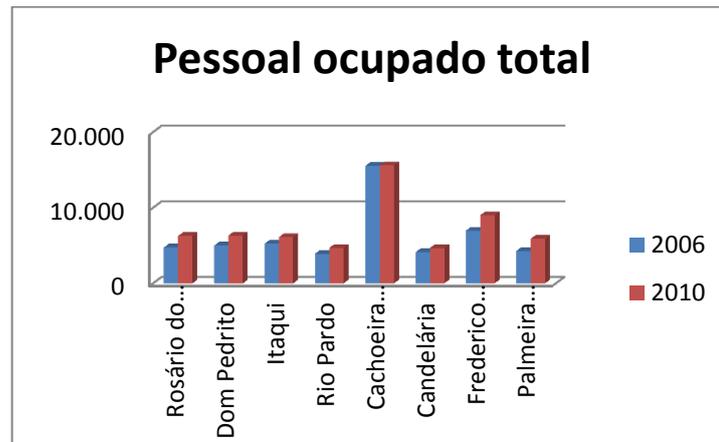
Neste quadrante, o estudo sugere uma reativação da vontade empreendedora dos Municípios em questão, o que, somado aos demais fatores, pode representar um reflexo real da implantação.

Segundo o Instituto-fonte, para o **Indicador Pessoal Ocupado Total** corresponde ao número de pessoas ocupadas nas unidades locais, com ou sem vínculo empregatício. Neste indicador, são considerados os trabalhadores de férias, licenças, seguros por acidentes, em suma, todos os envolvidos no processo de produção ou prestação de serviços. Não incluem autônomos ou o pessoal que, apesar de trabalhar em determinado local, seja pago por outras empresas (terceirizados, por exemplo).

Tabela 19 – Pessoal ocupado total

Pessoal ocupado total	2.006	2.010	Percentual
Rosário do Sul	4.742	6.276	32,34%
Dom Pedrito	4.995	6.335	26,82%
Itaqui	5.244	6.117	16,64%
Rio Pardo	3.904	4.695	20,26%
Cachoeira do Sul	15.530	15.620	0,05%
Candelária	4.124	4.687	13,60%
Frederico Westphalen	6.978	9.023	29,30%
Palmeira das Missões	4.297	5.901	37,30%

Figura 26 – Indicador Pessoal Ocupado Total



Com o incremento percentual ocorrido nas empresas atuantes, o pessoal ocupado total logicamente sofreu reflexos positivos, sendo a diferença entre um Indicador e outro considerado normal, posto que se o número de empresas cresce num determinado nível percentual, o pessoal necessário para tal crescimento nem sempre será na mesma proporção. Poderá ser para menos, no caso, por exemplo, de empresas com alto grau de automação ou para mais, no caso de manufaturados, o que, aparentemente, foi o caso.

O **indicador** seguinte é o **pessoal ocupado assalariado**, uma extração do Pessoal Ocupado Total e refere-se ao total de pessoas assalariadas em atividade, tendo ou não vínculo empregatício, ligados ou não ao processo produtivo.

Tabela 20 – Total de pessoas assalariadas em atividade

Pessoal ocupado assalariado	2006	2010	Percentual
Rosário do Sul	3.363	4.671	38,89%
Dom Pedrito	3.583	4.853	35,44%
Itaqui	4.001	4.756	18,87%
Rio Pardo	3.115	3.748	20,32%
Cachoeira do Sul	12.311	12.447	1,10%
Candelária	3.219	3.590	11,52%
Frederico Westphalen	5.206	7.063	35,67%
Palmeira das Missões	2.997	4.256	42,00%

Figura 27 – Pessoal ocupado assalariado



Este indicador sugere uma excelente oxigenação e capilarização financeira, se aliado aos demais fatores. Surgem novos empregos em novas empresas e aumenta o índice de pessoal ocupado e assalariado, tendo como consequência maior atividade de comércio, lazer, talvez construção civil.

Para o **Indicador Salário e Outras Remunerações**, foi convencionado que representam a soma das importâncias pagas no ano, sem dedução da Previdência e Assistência Social. Representa o valor líquido mais a contribuição IAPAS. Os números apresentados, para fins de percepção, são multiplicados por R\$ 1.000,00 (hum mil reais).

Tabela 21 – Indicador Salário e Outras Remunerações

Salários e outras remunerações (x1. 000,00).	2006	2010	Percentual
Rosário do Sul	32.116	58.417	81,89%
Dom Pedrito	34.901	71.766	105,62%
Itaqui	46.604	75.967	63,04%
Rio Pardo	32.936	48.300	46,64%
Cachoeira do Sul	167.037	174.441	4,43%
Candelária	30.511	48.853	60,11%
Frederico Westphalen	55.439	94.815	71,02%
Palmeira das Missões	31.212	61.565	97,24%

O afirmado para o Indicador Pessoal ocupado assalariado fica evidente com a chegada de mais este indicador.

Figura 28 – Salários e outras remunerações



O afirmado para o Indicador Pessoal ocupado assalariado fica evidente com a chegada de mais este indicador. Mais uma vez, é interessante o acréscimo de informação a outras pré-existentes. Assim, surgem novos empregos em novas empresas e aumenta o índice de pessoal ocupado e assalariado, agora crescido de melhoria do nível salarial. Tem-se então a estampa de uma evolução positiva e atípica para os Municípios de implantação, o que sugere a influência direta do Projeto sobre as Comunidades.

Tendo presente que uma Universidade tem como objetivo a inserção na comunidade à qual serve, cremos que as análises acima são pertinentes e representam um primeiro passo no sentido de buscarmos a comprovação de que o Ensino Superior é um fator transformador não só de seus clientes - o discente - mas possui reflexos de ordem externa e geral na sociedade, conforme explanaremos em sede de conclusões.

6 CONCLUSÕES

Devido ao recorte temporal proposto, puderam-se ser trabalhados poucos indicadores internos, mas suficientes para demonstrar que o CESNORS obteve marcas de destaque, demonstrando o crescimento de investimentos ao longo do processo de implantação e, a demonstrar o sucesso de sua participação como um Centro da UFSM, sua posterior participação no IDR/UFSM a partir de 2011, em gráfico ascendente. O rápido crescimento de projetos de pesquisa e extensão ainda na fase de implantação de igual forma é um indicador da excelência de implantação, acrescido ao fato demonstrado da capacidade de, em três anos, ser capaz de participar do REUNI, com a criação de mais três cursos e apresentar gráfico de crescimento de matrículas em uma linha ascendente atípica.

Estes são alguns fatores internos que se destacam e que, se examinados em conjunto com os indicadores internos, demonstram a eficiência e a eficácia da consecução do Projeto de Implantação.

De fato, para os Indicadores externos de inovação, torna-se necessário frisar que os projetos de extensão foram implantados junto às comunidades de entorno a partir de 2008, pelo que seus resultados refogam ao recorte temporal proposto para o presente trabalho. Assim, sua verificação demanda pesquisas específicas e aprofundadas, de forma a validar ou não a presente tese levantada. Abre-se, portanto, caminho para trabalhos de comprovação científica dos resultados aparentes no tocante a tais resultados.

Pelos resultados iniciais ora apresentados, a melhora diferenciada de indicadores socioeconômicos nos Municípios de implantação, chama a atenção o fato de que os Municípios que acompanham a melhoria geral de indicadores são Itaqui e Dom Pedrito. Isto se permite considerá-lo mais um fator de corroboração às conclusões deste trabalho, uma vez que nestes Municípios também foi implantada uma Unidade de Educação Superior, hoje compondo a UNIPAMPA, sendo, por acaso, Itaqui uma das cinco Unidades implantadas pela UFSM, concomitantemente ao CESNORS. Para todos os indicadores analisados, ressurgiu aí o indicativo de que, à medida que o Ensino Superior Público chegou, as Comunidades sofreram impactos positivos, através da injeção de recursos advindos dos salários dos Servidores e da chegada de jovens de outros Municípios, o que movimentou todos os setores, desde alimentação, passando por construção civil, vestuário, lazer e, principalmente, a difusão direta de conhecimentos em áreas específicas, além de serviços prestados diretamente em áreas como agricultura e saúde.

Neste aspecto, luminar o posicionamento do Prof. Genésio Mario da Rosa, ao responder o Questionário de Pesquisa, no tocante à sua visão dos resultados da implantação do CESNORS:

A própria educação na região, que hoje é referencia nacional, principalmente pela qualidade de nossos cursos, tanto de graduação quanto de pós-graduação. Cito ainda, a saúde que tem no hospital regional, projeto que nasceu dentro do campus de Palmeira das Missões, um dos projetos mais ambiciosos do Ministério da Saúde para a região sul do país. Cito a agricultura, que deu um enorme salto de qualidade; cito a comunicação que tem em egressos do campus de Frederico Westphalen, um celeiro de profissionais que estão sendo considerados referencia para várias empresas jornalísticas, dos mais diversos meios de comunicação. E tantas outras modificações, nas mais diversas áreas de atuação e conhecimento e que tem sido transformadas pela atração de pessoas e por suas culturas. Prova disso é que a inserção da UFSM, através de seus docentes, servidores técnico administrativos e discentes é exaltada por todos, nos mais diversos eventos da região.

Esta visão não difere da manifestada em questionário, por Cleomar Marcos Fabrizio, Administrador lotado no CESNORS/Frederico Westphalen, Chefe da Seção de Apoio Administrativo da Unidade:

A importância para a Região Norte diz respeito ao desenvolvimento local e regional. Esta Unidade Universitária é uma ferramenta de alavancagem do desenvolvimento para a região. Por muitos anos a região do COREDE, referente ao Conselho de Desenvolvimento do Médio Alto Uruguai-CODEMAU foi considerada como economicamente vulnerável, e neste sentido tal implantação ajudou a melhorar os índices de desenvolvimento socioeconômicos da região. Conforme dados do IBGE a região beneficiou-se com tal projeto e é notório o processo de mudança social, econômica e cultural da região referida.

As melhorias de indicadores sociais são significativas e remetem à renovação e motivação do tecido social comunitário como um todo, decorrente de uma linha bastante específica de atuação governamental. Inobstante a especificidade da ação, está demonstrado que, conforme o objeto e a forma pela qual ele é implementado, de um evento único pode resultar toda uma gama de reflexos externos positivos.

Nesse sentido, a UFSM, através do CESNORS/UFSM cumpriu com louvor os objetivos para os quais foi criado, estando atualmente no ritmo de crescimento, inserção e reconhecimento que dele se esperava já desde sua criação pelo Conselho Universitário, ainda

em 2005, sendo que já se encontra inserido como um grande Centro da UFSM. De fato, naquela sessão histórica do Conselho, houve a manifestação de “preocupação” de um Conselheiro acerca da possibilidade de o CESNORS crescer e superar a UFSM, ao que, o Professor Felipe Martins Müller, no prefácio da obra organizada por Carlos Domingues (2010, p. 43) posicionou-se:

... Se a gente cria uma estrutura e ela consegue superar o mestre, que fantástico!

Crê-se alcançado um formato embrionário de análise interdisciplinar integrando o aspecto técnico ao humano dentro de uma linha de pesquisa em uma ciência dura, caso da Engenharia de Produção, deixa-se uma ótica diferenciada de visão do aspecto técnico que, por ser um constructo humano, não só permite como exige este formato de abordagem de maneira a abrir possibilidades de aprofundamento deste estudo a partir do recorte temporal ora analisado.

Para fins de aprofundamento da linha da pesquisa aqui desenvolvida, a tomada de um recorte temporal que envolva estudos a partir do período de consolidação - 2010 em diante – permitirão a análise e comprovação dos demais indicadores de inovação socioeconômicos regionais advindos da entrega de novas tecnologias e conhecimentos à Comunidade, em especial na área agrícola e que aqui, face o pequeno período estudado, deixa antever as melhorias, mas não permite análise de resultados.

REFERÊNCIAS

- BAPTISTA, C. M.; ARAÚJO, R. A. Q.; FONTES, C. P.; PINHEIRO, I. A.; VÉRAS, R. M. O Estado da Arte sobre o REUNI. **Anais do XIII Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária nas Américas**. Florianópolis, UFSC, 2013. Disponível em: < <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/114850>>. Acesso em: 12 de fev. 2016.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. **Diário Oficial da União**. Poder Legislativo, Brasília, DF, 05 jan. 1988.
- COMISSÃO EUROPEIA. **Estudo Eurydice**: a governança do ensino superior na Europa. 2009. Disponível em: <http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/09IPT.pdf>. Acesso em: 25 de fev. 2015.
- CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DOMINGUES, C. (Org.). **Memória**. CESNORS/UFSM. Frederico Westphalen: UFSM, Centro de Educação Superior Norte Rio Grande do Sul, 2010.
- FELIX, G. T. **Reconfiguração dos modelos de Universidades pelos formatos de avaliação: efeitos no Brasil e Portugal**. Porto Alegre, 2008. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2004, p. 64-89.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- HANSEN, G. L. et al. Mudança Estrutural da Esfera Pública: Cinquenta anos de um texto atual e multifacetado. **Revista Problemata**. v. 3, n. 2, p. 101-126, 2012.
- LUCE, M. B. M. O papel político do Reitor na Administração Universitária. In: **Organização Universitária Interamericana**. A Gestão da Universidade Brasileira: a Visão dos Reitores. Prefácio: Almir de Souza Maia. Piracicaba, UNIMEP, 1995, p. 23-54.
- MACEDO, B. T. F.; VERAS, R. M.; LEMOS, D. A Trajetória da Criação dos Bacharelados Interdisciplinares na Universidade Federal da Bahia. **Revista Avaliação**. Campinas, 2013.
- MARBACK NETO, G. **Avaliação Institucional como Instrumento de Gestão Universitária**. Tese de doutorado apresentada à Universidade Estadual Paulista Julio Mesquita Filho. Campus de Marília, 2001.
- MELO, P. A.; MELO, M. B.; NUNES, R. S. A Educação à Distância como Política de Expansão e Interiorização da Educação Superior no Brasil. **Revista Ciências da Administração**. v. 11, n. 24, p. 278-304, maio/ago. 2009.

MINAYO, M. C. S. Ciência, Técnica e Arte: O Desafio da Pesquisa Social. *In*: MINAYO, M. C. S.. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. 30. ed. Petrópolis: Vozes, 2011. cap. 1, p. 16.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Análise sobre a Expansão das Universidades Federais 2003 a 2012**. Relatório da Comissão Constituída pela Portaria N.º 126/2012. MEC, Brasília, 2012. Disponível em: <[portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&task](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&task=)>. Acesso em: 23 de mar. 2015.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Expansão das universidades federais 1920-2009**. Linha do tempo das universidades federais brasileiras, 2009. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/BlogdoPlanalto/linha-do-tempo-das-universidades-federais-brasileiras>>. Acesso em: 23 de mar. 2015.

NETO, A. C.; CASTRO, A. M. D. A.; FRANÇA, M.; QUEIROZ, M. A. **Pontos e contrapontos da política educacional**. Uma leitura contextualizada de iniciativas governamentais. Brasília, DF: Liber Livro, 2007.

OLIVEN, A. C. Histórico da Educação Superior no Brasil. *In*: SOARES, Maria Susana Arrosa (coord.). (Org.). **A educação superior no Brasil**. 1. ed. Brasília - DF: CAPES, 2002, v. 1, p. 31-42.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Plano Nacional de Educação (Lei nº 10.172/2001)**.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2001.

SANTOS, B. S.; ALMEIDA FILHO, N. **A Universidade no século XXI: para uma universidade nova**. Coimbra: Almedina, 2008.

SCHUCH JÚNIOR, V. F. **Educação e Universidade, raízes históricas e situação brasileira**. 1. ed. Santa Maria: Vitor Schuch Jr., v. 500, p. 163, 1998.

SEVERINO. A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TEIXEIRA, M. E. **O Impacto do Reuni sobre a Gestão Administrativa e Financeira da Universidade de Brasília**. 2013, 81 p. Dissertação. Mestrado Profissional em Gestão Econômica de Finanças Públicas. Brasília: DF, UNB.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-Reitoria de Planejamento – **Plano de Desenvolvimento Institucional 2011/2015**. Santa Maria, abril de 2011.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**. Porto Alegre: Bookmann Artmed, 2001.

ANEXO

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO
DISSERTAÇÃO DO MESTRADO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1- Dados Cadastrais:

Nome:
Cargo:
Função:

2- As perguntas a seguir serão baseadas no nível de participação do entrevistado no processo de implantação do CESNORS, incluindo as etapas de sensibilização, anteriores ao Pré-Reuni. Optou-se pelo envio do questionário abaixo, por entendermos que, em regime de entrevista pessoal, as informações tendem a ser prestadas de maneira mais volátil. Pretendemos, com isto, permitir ao entrevistado tempo necessário para coleta de documentação de suporte às informações prestadas, bem como rememoração de fatos de forma menos apressada, o que resultará em um depoimento mais eficaz para a consolidação dos dados que comporão a memória documental do processo político-social que teve como resultado a implantação do CESNORS/UFSM.

- a) Qual a importância, na sua concepção, da implantação do Ensino Superior na Região Norte do RS?
- b) Em que nível se deu sua participação no processo de criação do CESNORS?
- c) Em que período ocorreu sua participação?
- d) Qual a documentação de suporte às declarações referentes às questões acima?
- e) Qual a visão que o(a) sr.(a) tem dos resultados da implantação do CESNORS para a Região Norte do RS?