

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

Suélen Ghedini Martinelli

**MODELAGEM DE UM SISTEMA DE GESTÃO PARA A
SUSTENTABILIDADE DO CONHECIMENTO EM UNIVERSIDADES:
UM DESENHO PARA O GABINETE DE PROJETOS DA UFSM
CAMPUS PALMEIRA DAS MISSÕES**

**Santa Maria, RS
2016**

Suélen Ghedini Martinelli

**MODELAGEM DE UM SISTEMA DE GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE DO
CONHECIMENTO EM UNIVERSIDADES: UM DESENHO PARA O GABINETE DE
PROJETOS DA UFSM CAMPUS PALMEIRA DAS MISSÕES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, Área de Inovação e Sustentabilidade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Orientador: Prof. Dr. Vitor Francisco Schuch Jr.

Co-orientadora: Prof^ª. Dr^ª Angela Cristina Corrêa

**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).

Martinelli, Suélen Ghedini
MODELAGEM DE UM SISTEMA DE GESTÃO PARA A
SUSTENTABILIDADE DO CONHECIMENTO EM UNIVERSIDADES: UM
DESENHO PARA O GABINETE DE PROJETOS DA UFSM CAMPUS
PALMEIRA DAS MISSÕES / Suélen Ghedini Martinelli.- 2016.
266 p. ; 30 cm

Orientador: Vitor Francisco Schuch Jr.
Coorientadora: Angela Cristina Corrêa
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, RS, 2016

1. Gestão 2. Projetos 3. Conhecimento Científico 4.
Sustentabilidade 5. Inovação I. Schuch Jr., Vitor
Francisco II. Corrêa, Angela Cristina III. Título.

© 2016

Todos os direitos reservados a Suélen Ghedini Martinelli. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita mediante a citação da fonte.

E-mail: suelengmartinelli@yahoo.com.br

Suélen Ghedini Martinelli

**MODELAGEM DE UM SISTEMA DE GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE DO
CONHECIMENTO EM UNIVERSIDADES: UM DESENHO PARA O GABINETE DE
PROJETOS DA UFSM CAMPUS PALMEIRA DAS MISSÕES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, Área de Inovação e Sustentabilidade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Aprovado em 08 de agosto de 2016:



**Vitor Francisco Schuch Junior, Dr.^o. (UFSM)
(Presidente/Orientador)**



Cláudia Maffini Gomes, Dr.^a. (UFSM)



Cláudia Maffini Griboski, Dr.^a. (UNB)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por tudo que proporcionou em minha vida e por permitir que eu chegasse até aqui.

Ao meu orientador, professor Vitor Francisco Schuch, pela oportunidade de trabalhar ao seu lado, por todos os ensinamentos e pela paciência. Um profissional exemplar com grande sabedoria e sempre disposto a ajudar. Agradeço também por proporcionar a oportunidade de conhecer a professora Angela.

À minha coorientadora, professora Angela Cristina Corrêa, por todas as lições, pela dedicação, pelas ideias e sugestões. Uma profissional inspiradora que nunca mediu esforços para ajudar, sempre me motivando e buscando atender nos momentos de dúvida.

Às professoras da banca, Clândia Maffini Gomes e Claudia Maffini Griboski, pelas valiosas contribuições e sugestões de melhoria para este estudo.

Ao Diretor do Campus de Palmeira das Missões professor Rafael Lazzari e Vice-Diretor professor Adriano Lago, por autorizarem a realização deste estudo e pela compreensão nos momentos em que tive que me afastar do meu local de trabalho.

À minha família, meus pais, Jucimar e Lorena, e minha irmã Suziane, agradeço pelo apoio e incentivo de sempre, não tenho palavras para descrever tudo que representam em minha vida.

Ao meu namorado Glaucio, pelo apoio, companheirismo e incentivo nos momentos difíceis e principalmente pela compreensão nos momentos de ausência.

Ao professor Luiz Carlos Zucatto e professor Andrei Giovani Maia pela colaboração e sugestões de material para este estudo. Aos professores Nilson Luiz Costa, Luis Felipe Dias Lopes e Rosane Maria Kirchner pelas sugestões e contribuições nas análises estatísticas.

Aos colegas do mestrado, com os quais tive o privilégio de compartilhar as aulas, em especial à colega Silvana pela parceria nas viagens, nos trabalhos e pelo apoio e incentivo constantes.

Aos colegas de trabalho, Charlene, Cintia, Lisangela, Marícia, Nelson, Ticiane e Vanessa pelo incentivo, aos colegas Lairton, Jnana e Viviane, pela ajuda nas atividades profissionais.

Especialmente à colega Eliciane, pelo apoio e colaboração.

À Andressa, pela ajuda na tabulação dos dados e transcrição das entrevistas.

À amiga Carina, por todos os conselhos e incentivo nos momentos de desânimo e dúvida.

Aos professores do mestrado profissional por todos os ensinamentos e contribuições.

Ao secretário do curso, Roni de Barros, que sempre atendeu com presteza todas as dúvidas.

Agradeço em especial aos coordenadores de projetos do Campus de Palmeira das Missões por aceitarem participar da pesquisa, sem esta colaboração este estudo não teria se concretizado.

*A mente que se abre a uma nova ideia jamais
voltará ao seu tamanho original.*

(Albert Einstein)

RESUMO

MODELAGEM DE UM SISTEMA DE GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE DO CONHECIMENTO EM UNIVERSIDADES: UM DESENHO PARA O GAP DA UFSM CAMPUS PALMEIRA DAS MISSÕES

AUTORA: Suélen Ghedini Martinelli
ORIENTADOR: Vitor Francisco Schuch Junior
COORIENTADORA: Angela Cristina Corrêa

O conhecimento possui papel primordial para impulsionar o desenvolvimento dos países e promover a melhoria da qualidade de vida da população. No Brasil o principal local onde se produz e dissemina conhecimentos é a universidade. Essas instituições possuem de forma explícita em suas filosofias institucionais a missão precípua de formar profissionais, gerar e disseminar conhecimentos científicos, tecnológicos e culturais. A relevância do conhecimento produzido e disseminado nas universidades é pautado por uma gestão eficiente, eficaz e efetiva. Sob este prisma, a gestão para a sustentabilidade têm o propósito de contribuir para a qualidade da educação superior, por meio do desenvolvimento indissociável do ensino, pesquisa e extensão permeada pelas dimensões da sustentabilidade. No entanto, observa-se que os estudos sobre sistemas, técnicas e ferramentas de gestão para a sustentabilidade do conhecimento em universidades são ainda incipientes. Para tanto, o objetivo geral desta pesquisa foi desenvolver uma modelagem de um sistema de gestão para a sustentabilidade do conhecimento em universidades. O desenho piloto da modelagem foi desenvolvido para o Campus de Palmeira das Missões, da Universidade Federal de Santa Maria. O estudo foi realizado no Gabinete de Projetos (GAP) da referida unidade de ensino, visto que o conhecimento produzido na universidade objeto de estudo é formalizado por meio de projetos e seus produtos (publicações, patentes, palestras, entre outros). A modelagem da pesquisa foi construída definindo-se as dimensões da sustentabilidade e seus critérios de análise. As dimensões escolhidas, de acordo com as características do sistema a ser analisado, foram: Ambiental, Econômica, Social, Cultural, Territorial e Competência de Gestão. A modelagem da pesquisa integrou três módulos: o mapeamento do processo de desenvolvimento de projetos na unidade (Motivação, Elaboração, Registro, Execução, Avaliação e Divulgação); a avaliação dos níveis de divulgação do conhecimento produzido (alto, médio, baixo e muito baixo); e a avaliação das dimensões da sustentabilidade do conhecimento. Para a implementação da modelagem foi proposto um plano, abrangendo cinco fases. A partir operacionalização dos módulos do sistema de gestão foram identificados alguns fatores críticos. No mapeamento do desenvolvimento dos projetos, constatou-se variáveis problemáticas, principalmente nas etapas de Elaboração, Registro, Execução e Avaliação. A divulgação da produção científica classificou-se como Baixa, tendo em vista que em sua maioria foi veiculada em Congressos, Simpósios e Seminários, priorizando apenas a comunidade científica. Em relação à sustentabilidade do conhecimento, verificou-se que em sua maioria os projetos se enquadram nos critérios estabelecidos, entretanto, algumas questões precisam ser reavaliadas, especialmente com relação à dimensão Competência de Gestão e a dimensão Ambiental. A partir do diagnóstico resultante da modelagem foram construídas propostas para a gestão da sustentabilidade do conhecimento produzido na instituição pesquisada. Este estudo contribui para instigar uma reflexão a cerca do produtivismo acadêmico e da necessidade de qualificar o conhecimento produzido nas universidades.

Palavras-chave: Gestão. Projetos. Conhecimento Científico. Sustentabilidade. Inovação.

ABSTRACT

MODELING OF A MANAGEMENT SYSTEM FOR THE SUSTAINABILITY KNOWLEDGE IN UNIVERSITIES: A DRAWING FOR THE GAP OF UFSM CAMPUS PALMEIRA DAS MISSÕES

AUTHOR: Suélen Ghedini Martinelli
ADVISOR: Vitor Francisco Schuch Junior
CO-ADVISOR: Angela Cristina Corrêa

Knowledge has an important role in promoting the development of countries and stimulates the improvement of people's life quality. In Brazil, the main place where someone can produce and disseminate knowledge is the university. These institutions have explicitly in their institutional philosophies the mission to train professionals, to generate and to disseminate scientific, technological and cultural knowledge. The relevance from produced and disseminated knowledge in universities is guided by an efficient, effective and efficient management. From this view, the management for sustainability has the purpose to contribute for quality of higher education through the inseparable development from teaching, research and extension permeated by the dimensions of sustainability. However, it is observed that studies about systems, techniques and management tools for sustainability of knowledge in universities are still incipient. Therefore, the objective of this research was to develop a modeling of a management system for the sustainability of knowledge in universities. The design pilot model was developed for the campus Palmeira das Missões, from the Universidade Federal de Santa Maria. The study was conducted in the Gabinete de Projetos (GAP) of that teaching unit, once the produced knowledge at the university study object is formalized through projects and its products (publications, patents, lectures, etc.). The modeling of survey was constructed by defining the dimensions of sustainability and their analysis criteria. The dimensions chosen according to the characteristics of the system to be analyzed were: Environmental, Economic, Social, Cultural, Territorial and Management Competence. Modeling research integrated three modules: the mapping of the development project process in the unit (Motivation, Preparation, Registration, Enforcement, Evaluation and Dissemination); the evaluation of dissemination levels from the produced knowledge (high, medium, low and very low); and the evaluation from sustainability of knowledge dimensions. In order to implement the modeling, it was proposed a plan which covers five phases. From operationalization of modules from the management system, it was identified some critical factors. In mapping the development of projects, it was found problematic variables, especially in the stages of Preparation, Registration, Implementation and Evaluation. The dissemination of scientific production was ranked as Low, once that the most part was published in Conferences, Symposiums and Seminars, just prioritizing the scientific community. In relation to the sustainability of knowledge, it was found that most projects are in accordance to the established criteria, however, some issues need to be reassessed, especially in relation to the Competence Management dimension and the Environmental dimension. From the resulting diagnosis of modeling proposals, it was built purposes for sustainability management of the produced knowledge in the researched institution. This study contributes to instigate a reflection about the academic productivism and the need to qualify the knowledge produced in universities.

Keywords: Management. Project. Scientific knowledge. Sustainability. Innovation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estrutura do trabalho.	25
Figura 2 – Concepção do Mapa Estratégico da Educação Superior (MEES).....	45
Figura 3 – Distribuição percentual dos dispêndios do Governo Federal em Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I), por órgão, em 2013.	59
Figura 4 – Percentual dos dispêndios públicos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), por objetivo socioeconômico, 2013.	60
Figura 5 – Dispêndio nacional em ciência e tecnologia (C&T) (em valores de 2013), total e por setor, 2000-2013.	64
Figura 6 – Tripé da Sustentabilidade.	79
Figura 7 – O Triângulo da Sustentabilidade Institucional.	82
Figura 8 – Fluxo para registro de projetos na UFSM.	102
Figura 9 – Etapas do desenvolvimento de projetos na UFSM campus Palmeira das Missões.	103
Figura 10 – Delineamento da pesquisa: modelagem de um sistema de gestão para a sustentabilidade do conhecimento em universidades: desenho piloto para o GAP da UFSM campus Palmeira das Missões.	105
Figura 11 – Definição dos principais termos da pesquisa.	107
Figura 12 – Concepção do sistema de gestão para a sustentabilidade do conhecimento em universidades: modelagem proposta.	132

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Total de bolsas de pós-graduação concedidas no país e total de bolsistas de pós-graduação no exterior, 2003-2013.	60
Quadro 2 – Pesquisadores, em número de pessoas, por setor institucional e nível de escolaridade, 2006-2010.	61
Quadro 3 – Descrição das oito dimensões da sustentabilidade.	79
Quadro 4 – Definições das sustentabilidades dos componentes da SO.	81
Quadro 5 – Alinhamento dos objetivos com os métodos e tipos de dados coletados.	110
Quadro 6 – Mapeamento do processo de desenvolvimento de projetos em universidades.	127
Quadro 7 – Níveis de divulgação do conhecimento gerado pelos projetos.	127
Quadro 8 – Dimensões da sustentabilidade da produção e divulgação do conhecimento e seus critérios de análise.	129
Quadro 9 – Plano de implementação do sistema de gestão para a sustentabilidade do conhecimento em universidades.	134
Quadro 10 – Estatística descritiva da etapa Motivação para o Desenvolvimento de Projetos.	140
Quadro 11 – Estatística descritiva da etapa Elaboração do Projeto.	142
Quadro 12 – Estatística descritiva da etapa Registro do Projeto.	145
Quadro 13 – Estatística descritiva da etapa Execução do Projeto.	147
Quadro 14 – Estatística descritiva da etapa Avaliação do Projeto.	150
Quadro 15 – Estatística descritiva da etapa Divulgação do Conhecimento.	153
Quadro 16 – Comentários sobre o conhecimento das resoluções.	164
Quadro 17 – Suporte recebido da instituição para o desenvolvimento de projetos.	166
Quadro 18 – Fragilidades no desenvolvimento dos projetos.	168
Quadro 19 – Alinhamento dos projetos ao PDI, PPI e PPC.	170
Quadro 20 – Comentários sobre planejamento dos projetos no Departamento ou Campus.	174
Quadro 21 – Comentários sobre planejamento nos grupos de pesquisa.	176
Quadro 22 – Ações desenvolvidas nos projetos para alcance da eficiência.	177
Quadro 23 – Ações desenvolvidas nos projetos para alcance da eficácia.	180
Quadro 24 – Ações desenvolvidas nos projetos para o alcance da efetividade.	183
Quadro 25 – Contribuições do conhecimento gerado pelos projetos para a busca da sustentabilidade ambiental.	186
Quadro 26 – Ações para desenvolvimento da consciência ambiental do aluno ou da sociedade.	189
Quadro 27 – Disseminação dos resultados dos projetos ao público alvo.	192
Quadro 28 – Perspectiva de longo prazo/continuidade dos projetos.	195
Quadro 29 – Participação da comunidade interna e externa nos projetos.	197
Quadro 30 – Contribuições do conhecimento gerado pelos projetos para a melhoria da qualidade de vida.	200
Quadro 31 – Contribuições dos projetos para o desenvolvimento econômico da região.	202
Quadro 32 – Alinhamento dos projetos aos setores produtivos locais.	205
Quadro 33 – Relação entre os projetos e as demandas e necessidades da comunidade no entorno da universidade.	207
Quadro 34 – Respeito aos conhecimentos e saberes da comunidade e troca de saberes com a sociedade para a geração do conhecimento.	210
Quadro 35 – Inserção e abrangência dos seus projetos na sociedade.	213
Quadro 36 – Interação entre a universidade e as instituições em seu entorno.	216
Quadro 37 – Propostas de ações para a gestão da sustentabilidade do conhecimento no Campus de Palmeira das Missões.	219

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estimativa dos dispêndios das instituições com cursos de pós-graduação stricto sensu reconhecidos pela Capes/MEC como aproximação dos dispêndios em pesquisa e desenvolvimento das instituições federais de ensino superior, 2006-2012.	62
Tabela 2 – Projetos por classificação principal entre 2007 e 2015.	115
Tabela 3 – Projetos por situação de registro entre 2007 e 2015.	116
Tabela 4 – Projetos por situação da avaliação entre 2007 e 2015.	117
Tabela 5 – Projetos registrados por departamento/setor entre 2007 e 2015.	118
Tabela 6 – Projetos por ano de registro.	118
Tabela 7 – Projetos contemplados com recursos financeiros entre 2010 e 2015.	119
Tabela 8 – Coordenadores de projetos por departamento/setor entre 2007 a 2015.	120
Tabela 9 – Coordenadores de projetos por departamento/setor e gênero entre 2007 a 2015.	121
Tabela 10 – Coordenadores por departamento/setor e cargo entre 2007 a 2015.	122
Tabela 11 – Coordenadores de Projetos por Departamento/Setor e titulação em 2015.	122
Tabela 12 – Ano de ingresso dos servidores coordenadores de projetos na UFSM campus Palmeira das Missões.	123
Tabela 13 – Técnicos-administrativos coordenadores e participantes em projetos.	124
Tabela 14 – Alunos participantes em projetos entre 2007 e 2015.	124
Tabela 15 – Alunos bolsistas em projetos entre 2007 e 2015.	125
Tabela 16 – Perfil dos Coordenadores de Projetos da UFSM campus Palmeira das Missões.	136
Tabela 17 – Confiabilidade das Escalas.	139
Tabela 18 – Estatística descritiva e ANOVA dos escores das etapas de desenvolvimento de projetos.	155
Tabela 19 – Perfil dos projetos financiados entre 2013 e 2015.	156
Tabela 20 – Divulgação dos resultados dos projetos na forma de apresentações.	160
Tabela 21 – Divulgação dos resultados dos projetos na forma de publicações.	161
Tabela 22 – Classificação dos trabalhos quanto à autoria.	162

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AI	Avaliação Institucional
AU	Avaliação da Unidade
ANOVA	Análise Univariada de Variância
AU	Avaliação da Unidade
BIT	Bolsa de Inovação Tecnológica
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
C&T	Ciência e Tecnologia
CAL	Centro de Artes e Letras
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCNE	Centro de Ciências Naturais e Exatas
CCR	Centro de Ciências Rurais
CCS	Centro de Ciências da Saúde
CCSH	Centro de Ciências Sociais e Humanas
CE	Centro de Educação
CEFD	Centro de Educação Física e Desportos
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CESNORS	Centro de Educação Superior Norte do Rio Grande do Sul
CEUA	Comitê de ética no Uso de Animais
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CONSU	Conselho Universitário
CPD	Centro de Processamento de Dados
CT	Centro de Tecnologia
CT&I	Ciência, Tecnologia e Inovação
CV	Coeficiente de Variação
EAD	Educação a Distância
ENADE	Exame Nacional de Avaliação do Desempenho dos Estudantes
FAP	Fundações de Amparo à Pesquisa
FAPERGS	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul
FIEX	Fundo de Incentivo à Extensão
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
FIPE	Fundo de Incentivo à Pesquisa
FIT	Fundo de Inovação Tecnológica
FNDTC	Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
GAP	Gabinete de Projetos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDR	Índice de Distribuição de Recursos
IDS	Indicadores de Desenvolvimento Sustentável
IES	Instituições de Educação Superior
IFES	Instituições Federais de Educação Superior
IIR	Índice de Inserção Regional
IPP	Instituto Público de Pesquisa
JAI	Jornada Acadêmica Integrada
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
MCTI	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MEC	Ministério da Educação
MEES	Mapa Estratégico da Educação Superior

NGP	Nova Gestão Pública
NPM	New Public Management
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OIUDSMA	Organização Internacional de Universidades pelo Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PD&I	Pesquisa Desenvolvimento e Inovação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDRE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PDU	Plano de Desenvolvimento da Unidade
PET	Programa de Educação Tutorial
PIBIC	Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica
PIBID	Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência
PIBITI	Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Tecnológica e Inovação
PIVIC	Programa Institucional de Voluntário em Iniciação Científica
PMBOK	Project Management Body Of Knowledge
PNE	Plano Nacional de Educação
PNEA	Política Nacional de Educação Ambiental
PNMA	Política Nacional do Meio Ambiente
POI	Plano Operacional da Unidade
POU	Plano Operacional da Unidade
PPC	Projeto Pedagógico do Curso
PPI	Projeto Político Pedagógico
PPI	Plano Pedagógico Institucional
POI	Plano Operacional Institucional
POU	Plano Operacional da Unidade
PPP	Parceria Público Privada
PPU	Plano Pedagógico da Unidade
PRE	Pró-Reitoria de Extensão
PROBIC	Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica
PROBITI	Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Tecnológica e Inovação
PROEXT	Programa de Extensão Universitária
PROLICEN	Programa de Licenciaturas
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento
PRPGP	Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa
REUNI	Reestruturação e Expansão das Universidades
SIE	Sistema de Informações para o Ensino
SIGMEES	Sistema Informacional de Gestão Integrada do Mapa Estratégico da Educação Superior
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SNCTI	Sistema Nacional de Ciência Tecnologia e Inovação
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
UDESSM	Unidade Descentralizada de Educação Superior de Silveira Martins
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UNE	União Nacional dos Estudantes
USAID	Agency for International Development
WEF	World Education Forum

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2 OBJETIVOS	20
1.2.1 Objetivo geral	20
1.2.2 Objetivos específicos	20
1.3 JUSTIFICATIVA	21
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	24
2. REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1 A EDUCAÇÃO SUPERIOR E O PENSAMENTO ESTRATÉGICO DAS UNIVERSIDADES	28
2.2.1 O panorama da educação superior e os objetivos institucionais da universidade	31
2.1.2 O Plano de Desenvolvimento Institucional face ao Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)	41
2.2 A ADMINITRAÇÃO PÚBLICA FACE À GESTÃO DO CONHECIMENTO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR	46
2.3 CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO NAS UNIVERSIDADES	55
2.3.1 A gestão de projetos	64
2.3.2 A divulgação do conhecimento	71
2.4 A QUESTÃO DA SUSTENTABILIDADE E SUAS DIMENSÕES	76
2.4.1 A sustentabilidade e a gestão das organizações	84
2.4.2 A sustentabilidade na educação superior	87
3 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA	93
3.1 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – UFSM	93
3.2 O CAMPUS PALMEIRA DAS MISSÕES	95
3.3 OS GABINETES DE PROJETOS – GAPS DA UFSM	96
3.4 O GABINETE DE PROJETOS DA UFSM CAMPUS PALMEIRA DAS MISSÕES	98
3.5 A GESTÃO DE PROJETOS NA UFSM	99
4 DELINEAMENTO METODOLÓGICO	105
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	106
4.1.1 Definição de termos	106
4.2 SUJEITOS PESQUISADOS	107
4.3 COLETA DE DADOS	110
4.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS	112
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES	115
5.1 PESQUISA DOCUMENTAL	115
5.1.1 Caracterização dos projetos	115
5.1.2 Perfil da equipe de projetos	120
5.2 PESQUISA DE CAMPO	126
5.2.1 Base conceitual – estrutura de referência	126
5.2.2 Concepção do sistema de gestão para a sustentabilidade do conhecimento em universidades: modelagem proposta	131
5.2.2.2 Plano de Implementação	134
5.2.3 Desenho piloto para o GAP da UFSM <i>campus</i> Palmeira das Missões	135
5.2.3.1 Fase 1 – Sensibilização	135
5.2.3.2 Fase 2 (Módulo 1) – Mapeamento da produção do conhecimento	136
5.2.3.2.1 Caracterização do perfil dos participantes	136
5.2.3.2.2 Etapas da produção do conhecimento	139
5.2.3.3 Fase 3 (Módulo 2): avaliação dos níveis de divulgação do conhecimento	155

5.2.3.4 Fase 4 (Módulo 3) – avaliação da sustentabilidade do conhecimento	163
5.2.3.4.1 Dimensão competência de gestão	163
5.2.3.4.2 Dimensão ambiental.....	185
5.2.3.4.3 Dimensão social	191
5.2.3.4.4 Dimensão econômica	202
5.2.3.4.5 Dimensão cultural	207
5.2.3.4.6 Dimensão territorial	212
5.2.3.5 Fase 5 – Proposta de um plano de ações de melhoria	218
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	223
REFERÊNCIAS	231
APÊNDICE A – CARTA ENVIADA AOS COORDENADORES DE PROJETOS	248
APÊNDICE B – MAPEAMENTO DAS ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DOS PROJETOS NA UFSM CAMPUS PALMEIRA DAS MISSÕES	249
APÊNDICE C – AVALIAÇÃO DOS NÍVEIS DE DIVULGAÇÃO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA	257
APÊNDICE D – SUSTENTABILIDADE DO CONHECIMENTO GERADO PELOS PROJETOS	263

1 INTRODUÇÃO

A Universidade desempenha papel preponderante na formação de recursos humanos e na geração e disseminação de conhecimentos para a sociedade, e é cada vez mais real o fato do conhecimento ser um ativo econômico da sociedade moderna. Além disso, o conhecimento, ao longo da história, configurou-se como um elemento de diferenciação econômica e social, dividindo a sociedade entre dominadores e dominados (SCHUCH, 1995). Por esses motivos, as Universidades precisam estar preparadas para construir, gerenciar e disseminar o conhecimento de forma eficiente, eficaz e inovadora contribuindo para a qualidade de vida e equidade social.

As Universidades também são solicitadas a contribuir no processo do desenvolvimento sustentável, Casado, Siluk e Zampieri (2012) afirmam que o papel das universidades de criar e disseminar o conhecimento faz com que sejam agentes potenciais na constituição de práticas sustentáveis e de responsabilidade social e, embora já realizem importantes ações internamente, a sociedade demanda maiores retornos.

Conforme estabelece a Constituição Federal de 1988 em seu art. 207, as Universidades são regidas pelo princípio da indissociabilidade do ensino, da pesquisa e da extensão, essas áreas devem possuir importância igualitária no âmbito das instituições. Para Moita e Andrade (2009, p.1) “a indissociabilidade é um princípio orientador da qualidade da produção universitária, porque afirma como necessária a tridimensionalidade do fazer universitário autônomo, competente e ético”.

Sendo o ensino, a pesquisa e a extensão as atividades que representam o tripé que sustenta a existência das Universidades e considerando a necessidade de geração de conhecimento como forma de responder às demandas da sociedade, é determinante que as estas instituições alinhem, tanto às necessidades de formação acadêmica do aluno, como o atendimento das demandas da sociedade. Schuch (1990, p. 129) corrobora com essa afirmação argumentando que “a missão da universidade é promover a geração e disseminação do conhecimento e proporcionar formação profissional e cultural necessárias ao desenvolvimento autônomo da nação”.

A essa responsabilidade das universidades somam-se as questões de responsabilidade social e sustentabilidade, nesse sentido, a missão da universidade de promover a formação do aluno e o desenvolvimento da sociedade precisa estar alinhada a esses conceitos. Termignoni (2012) salienta que as questões de desenvolvimento sustentável têm sido alocadas no rol de valores das Instituições de Educação Superior (IES), orientando sua gestão, ensino e pesquisa.

Corrêa et al (2013), em um estudo sobre as políticas e estratégias para a educação superior destacam que a temática sustentabilidade, em especial a educação para a sustentabilidade, está em processo de evolução no âmbito do sistema nacional de educação brasileiro. A Rio + 20, realizada no Brasil em 2012, construiu diretrizes para o ensino, estabelecendo recomendações para a sustentabilidade, inserindo-a em parte das grades curriculares de cursos de graduação.

A gestão e planejamento em Instituições de Educação Superior, concretizados por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), também tem buscado incorporar as dimensões da sustentabilidade em suas missões e visões. Conforme destaca Ávila (2014, p. 107), “o Plano de Desenvolvimento Institucional representa o veículo legítimo para as instituições explicitarem o seu comprometimento com a sociedade na promoção da sustentabilidade em suas múltiplas dimensões (...)”.

Considerando esse contexto, o desenvolvimento de projetos de ensino, pesquisa e extensão nas Universidades se constitui em um instrumento fundamental na construção do conhecimento, possibilitando gerar inovações e torná-las mais empreendedoras, socialmente responsáveis e sustentáveis. Mas, para que efetivamente o conhecimento e as inovações geradas pelos projetos contribuam com a própria instituição e com a sociedade, é necessário que seus resultados sejam disseminados, pois a divulgação é o que torna o conhecimento um produto concreto e passível de ser utilizado pela sociedade.

A divulgação do conhecimento, gerado pelos projetos, tem uma importância maior especialmente se esses projetos forem financiados com recursos públicos. É necessário que haja uma relação custo x benefício, ou seja, o investimento público precisa ser otimizado e gerar retornos ao desenvolvimento da sociedade. Bassi e Silva (2011) destacam que nas instituições que desenvolvem pesquisas uma das decisões mais importantes que se apresenta é a priorização e gestão de projetos. Dentre as várias opções existentes as instituições precisam selecionar adequadamente os projetos que receberão investimentos públicos, buscando obter os melhores resultados.

Outro aspecto importante que se apresenta à questão da geração e disseminação do conhecimento são as diretrizes institucionais de gestão. Quando se produz conhecimento é necessário que este esteja alinhado aos objetivos institucionais da universidade, por isso, apesar da autonomia que os coordenadores de projetos necessitam para produzir suas pesquisas, é imprescindível também que conheçam os instrumentos e normativas que orientam a gestão. É necessário haver um direcionamento, do conhecimento que se quer construir e daquilo que a universidade representa para a comunidade em âmbito local (entorno

– região onde se insere a instituição), estadual, nacional, alicerçados em padrões de excelência internacional.

Considerando esse contexto surgem alguns questionamentos, relacionados à qualidade do conhecimento que está sendo produzido na academia, tais como: o conhecimento gerado pelos projetos está chegando ao público-alvo, ou seja, aos seus potenciais usuários? Que contribuições este conhecimento está gerando? E de que forma está sendo produzido, ou seja, os pesquisadores conhecem as políticas e normativas institucionais que orientam a gestão de projetos? Ou, simplesmente “produzem por produzir”, buscando apenas resultados quantitativos em função de Qualis, para ampliar a pontuação de seus currículos? Além disso, será que a visão destes agentes produtores do conhecimento se direciona à responsabilidade social e sustentabilidade que devem permear a universidade?

Essas questões motivaram a busca pela produção de subsídios e diretrizes para a sustentabilidade da gestão do conhecimento gerado nas universidades. Para tanto, realizou-se esta pesquisa na UFSM campus Palmeira das Missões, unidade universitária da Universidade Federal de Santa Maria, localizada no município de Palmeira das Missões, a partir dos projetos de ensino, pesquisa e extensão registrados no Gabinete de Projetos desta unidade.

1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A geração e disseminação do conhecimento é a principal diretriz orientadora das universidades, e define sua função social de promover a formação acadêmica e solucionar os problemas da sociedade. Nos últimos tempos alguns questionamentos sobre a qualidade e não apenas a quantidade do conhecimento produzido nas universidades têm gerado alguns debates, pois produzir apenas números não é garantia de que o público-alvo das pesquisas está se apropriando, utilizando e sendo beneficiário do conhecimento. Em pesquisa sobre os impactos da Nova Gestão Pública sobre a produção do conhecimento científico, Magro e Pinto (2012, p. 83) destacam que “as pesquisas têm perdido em qualidade à medida que seus resultados são publicados de forma fragmentada, distribuídos em diversos artigos tendo como objetivo aumentar o número de publicações para atender aos critérios de avaliação”.

Cada vez mais as universidades e os agentes produtores do conhecimento são cobrados e avaliados por indicadores de produtividade, Domingues (2014, p. 234) tece várias críticas a esse sistema de produção, nominando estas práticas de “taylorização acadêmica”.

Expostos às pressões avassaladoras de publicar e descartar, as quais parecem não ter fim, do lado dos cientistas e pesquisadores impera o "publicar ou perecer" com sua capacidade de causar estragos terríveis nos meios acadêmicos, destruindo reputações, criando falsos heróis e gerando todo tipo de distorções, como a precipitação das publicações e o fatiamento da produção (técnica do salame). (...) no lugar do *éthos* tradicional da busca desinteressada pela verdade e do conhecimento pelo conhecimento, fica o conhecimento interessado e a atitude calculista, focalizada nos resultados dos processos e na utilidade das coisas, resultando em uma ética utilitarista, também chamada de "consequencialista" pelos estudiosos.

Essa perspectiva de produção do conhecimento, de certa forma, é oposta missão da universidade, pois prioriza o “produzir por produzir”, sem comprometimento e interesse real de criar soluções, em detrimento da construção do conhecimento voltado à solução dos problemas da sociedade de forma sustentável e responsável, e deixa de lado também a instrumentalização de conhecimentos que permitam ao aluno ser um agente transformador do seu entorno. Essa questão precisa ser discutida pela comunidade acadêmica, por meio de uma reflexão sobre qual a relevância do conhecimento para a instituição.

A produção do conhecimento é um produto caro para a universidade, pois ao desenvolver um projeto, seja de ensino, pesquisa ou extensão ou produzir conhecimentos mesmo que não haja formalização desta produção no âmbito institucional, há a necessidade de recursos, sejam eles de infraestrutura, financeiros, humanos ou mesmo o tempo de trabalho do pesquisador, que poderia estar sendo empregado em outras atividades da instituição. Nesse sentido, espera-se que a produção científica proporcione resultados positivos e qualificados, que permitam à universidade cumprir com sua função social.

Como a universidade tem por propósito gerar conhecimentos contribuindo com a formação acadêmica e desenvolver a sociedade é preciso que haja um gerenciamento do capital intelectual, no sentido de que os pesquisadores alinhem o desenvolvimento de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão à política institucional da universidade, comprometida com a sustentabilidade e responsabilidade social. Pois o conhecimento, sob a ótica da sustentabilidade, permeado pelo viés de inovações ou revoluções científicas e/ou tecnológicas, artísticas e/ou culturais, nos âmbitos nacional ou internacional, deve ter seus alicerces na inserção regional da universidade, ou seja, considerando o contexto social, econômico, ambiental, cultural e territorial da região em seu entorno.

Na UFSM, instituição alvo desta pesquisa, a formalização do conhecimento ocorre por meio do registro de um projeto, que pode ser classificado como de ensino, de pesquisa, de extensão ou de desenvolvimento institucional, conforme expresso na Resolução nº 016/2010. Este procedimento permite que a instituição centralize, uniformize, acompanhe e preste apoio à comunidade acadêmica no desenvolvimento de ações para a produção do conhecimento.

O setor responsável pelo apoio aos coordenadores de projetos na UFSM é o Gabinete de Projetos (GAP), este setor realiza atividades de apoio técnico-administrativo, registro e acompanhamento de projetos relacionados às atividades de ensino, pesquisa e extensão. Sua institucionalização na estrutura da UFSM, como órgão responsável pelo gerenciamento de projetos, foi determinada a partir da Resolução nº 0006/92. Para formalizar um projeto na UFSM os coordenadores utilizam o Sistema de Informações para o Ensino (SIE), um sistema que possui, dentre outras funcionalidades, o suporte aos procedimentos de registro, manutenção e avaliação dos projetos.

Apesar destes mecanismos, percebem-se alguns problemas na gestão dos projetos, especialmente relacionados ao SIE. Dentre os problemas cita-se: dificuldades na utilização das funcionalidades de registro, manutenção e avaliação dos projetos, projetos registrados com dados incompletos e manuais do sistema de registro de projetos defasados. Essa constatação vai ao encontro de um estudo realizado por Viana e Flores (2012), os autores apontam deficiências no âmbito do SIE, no que se refere à disponibilização de manuais aos usuários e dificuldades dos usuários no lançamento de informações para o registro de projetos, sendo que 60% dos respondentes da referida pesquisa mostraram-se insatisfeitos com o sistema.

Além do registro do projeto, anualmente, os coordenadores precisam avaliar os resultados dos seus projetos, seja de forma parcial ou final, entretanto observa-se que vários projetos não são avaliados, isso impede que se conheçam os resultados e a produção científica gerada. Além do mais, não há como saber se o projeto realmente foi desenvolvido, pois não há controle e transparência sobre a atividade. Abreu (2001) destaca que o controle não deve ser visto como um mecanismo limitador, ao contrário, serve para dimensionar as atividades, permitindo clareza do que está acontecendo para orientar e disciplinar. A disciplina tem importância para que as pessoas compreendam que, ao mesmo tempo em que possuem autonomia, também têm compromissos, pois utilizam recursos escassos que devem ser alocados de forma eficiente.

Muitos projetos registrados na UFSM são financiados com recursos dos editais internos da universidade ou pelos editais externos, de agências de fomento. Contudo, verifica-se que não há um delineamento do perfil da produção científica gerada pelos projetos no campus de Palmeira das Missões. Embora os editais internos, por exemplo, exijam que o coordenador apresente seus resultados na JAI (Jornada Acadêmica Integrada), evento científico interno da UFSM, e ao final do projeto preste contas dos recursos utilizados, indicando as publicações geradas, existem falhas na comunicação destas informações. Assim,

surtem alguns questionamentos: será que a divulgação do conhecimento está ocorrendo apenas internamente?’ Ou efetivamente os resultados estão sendo difundidos de forma mais ampliada? E, será que este conhecimento está atingindo o público alvo?

Corrêa (1998) destaca que gerenciar de forma eficiente os processos internos da organização viabiliza a melhoria das atividades como um todo. Assim, a disseminação do conhecimento de forma qualificada depende da estrutura organizacional da universidade e a eficácia no gerenciamento das atividades meio e fins de forma integrada.

Verifica-se que vários são os desafios impostos à gestão da produção e disseminação do conhecimento nas universidades. Institucionalmente a universidade precisa produzir instrumentos eficazes de planejamento e avaliação do conhecimento, alicerçada por práticas de gestão sustentável, mediada por princípios, dentre os quais, destacam-se a ética e a responsabilidade social. Este estudo, motivado por estas indagações reflexivas, busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como se configura a gestão da sustentabilidade da produção e divulgação do conhecimento gerado pelos projetos da UFSM *campus* Palmeira das Missões?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Buscando responder a questão que norteia a pesquisa, foi traçado como objetivo geral: Desenvolver uma modelagem piloto de um sistema de gestão para a sustentabilidade do conhecimento em universidades, no GAP da UFSM *campus* Palmeira das Missões.

1.2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar os projetos, equipes e demais aspectos estruturais relacionados ao conhecimento desenvolvido na UFSM *campus* Palmeira das Missões;
- Mapear o processo de desenvolvimento dos projetos registrados no Gabinete de Projetos (GAP) da UFSM *campus* Palmeira das Missões;
- Estabelecer os níveis de divulgação do conhecimento gerado a partir dos projetos registrados no GAP da UFSM *campus* Palmeira das Missões;
- Avaliar a sustentabilidade do conhecimento gerado pelos projetos desenvolvidos na UFSM *campus* Palmeira das Missões.

1.3 JUSTIFICATIVA

O novo paradigma que norteia os rumos do atual contexto mundial direciona-se para algumas questões cruciais para o desenvolvimento e sustentação da sociedade: o conhecimento, que angaria cada vez mais importância no contexto socioeconômico mundial e, as pressões que emergem para a criação de novas formas de gestão que integrem os conceitos de sustentabilidade em suas mais variadas dimensões. Nesse sentido as universidades constituem-se no cerne do processo de integração destes dois elementos.

Baumgarten (2008) destaca que as relações entre sustentabilidade e produção do conhecimento têm se estabelecido no centro dos debates da sociedade em âmbito internacional, mas especialmente nos países periféricos da economia mundial, como o Brasil, caracterizados por altos níveis de exclusão econômica e social. Neste debate convergem questões referentes à relação entre produção da ciência, tecnologia, inovação e necessidades sociais, além da crescente importância da apropriação do conhecimento, por parte da sociedade, que possa ser utilizado para a resolução de problemas, gerando inovação social.

A universidade é o *locus* de criação e disseminação de conhecimentos para a sociedade e revela-se como principal ator no processo de construção do conhecimento sustentável. Especialmente as universidades federais, por serem financiadas com recursos públicos, possuem importância significativa neste processo.

Em convergência a estas ideias Baumgarten (2008) argumenta que a produção do conhecimento, articulada às potencialidades e necessidades locais, configura-se como o ponto de partida para a sustentabilidade econômica e social do país e, o *locus* privilegiado na construção deste processo é a universidade. Para a autora as redes de colaboração que envolvem pesquisadores e demais atores no processo de produção de conhecimento são fundamentais para o fortalecimento das relações entre comunidade científica e sociedade no Brasil, pois possibilitam o desenvolvimento de tecnologias sociais e de inovação social.

Considerando esta visão, sobre a importância cada vez maior das relações entre sociedade, produção e disseminação do conhecimento e sustentabilidade, torna-se relevante a construção de um modelo que enfatize todos estes elementos, tendo como centro do processo a universidade, tendo em vista, que é a instituição capaz de gerar e disseminar conhecimentos de forma sustentável, haja vista, sua responsabilidade social para com a sociedade.

A importância da temática que envolve a produção e a disseminação do conhecimento emerge também a partir da análise de alguns cenários que se apresentam ao ambiente universitário. Destaca-se o fato de que a universidade pública está inserida em um ambiente

em que a sociedade demanda maiores e melhores retornos em relação aos serviços prestados pelo setor público e que tem influenciado as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), e exigido adaptação aos novos mecanismos de gestão. Magro e Pinto (2012) destacam que a filosofia da Nova Gestão Pública (NGP), utilizada amplamente nas reformas do estado, tem gerado impacto significativo na profissão docente e na produção do conhecimento científico.

No contexto da NGP as universidades passam a ser avaliadas por indicadores de gestão e devem realizar seu planejamento estratégico. Ávila (2014) destaca que as universidades têm sido pressionadas a promover seu desenvolvimento, através do planejamento estratégico que direcione suas ações a sua missão e visão. O referido autor destaca que esse instrumento de gestão, nas universidades, é sintetizado no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

O PDI permite à instituição nortear suas ações, nesse sentido, as atividades desenvolvidas na universidade precisam estar amparadas neste instrumento legal e alinhadas aos seus objetivos. O PDI (2011) da UFSM estabelece em sua missão “construir e difundir conhecimento, comprometida com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade, de modo sustentável” e, sua visão, “ser reconhecida como uma instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável”. Tendo como norte essas premissas, torna-se necessário alinhar a gestão da produção científica à gestão da sustentabilidade, valor esse destacado na estratégia institucional.

Corroborando com esta ideia, destaca-se um estudo sobre o alinhamento dos projetos de ensino, pesquisa e extensão, registrados nos GAPs dos Colégios Técnicos da UFSM, aos eixos norteadores do PDI da instituição, onde Cipriani (2014) discute a importância do PDI como instrumento estratégico e orientador das ações realizadas no âmbito da universidade, com destaque para a produção do conhecimento operacionalizada através dos projetos.

Considera-se ainda que, no contexto brasileiro, as universidades têm importância fundamental na produção científica e tecnológica. Chiarini e Vieira (2012, p. 119) destacam que as Instituições de Educação Superior (IES) possuem o papel crucial na formação de recursos humanos e na geração de conhecimentos técnicos e científicos que contribuem para o desenvolvimento socioeconômico no âmbito dos Sistemas de Inovação. As universidades “são agentes basilares e auxiliam o processo de criação e disseminação, tanto de novos conhecimentos, quanto de novas tecnologias, através de pesquisa básica, pesquisa aplicada e desenvolvimento e, por essa razão são encaradas como agentes estratégicos para o *catch-up*”.

Diante desses fatos que permeiam o ambiente universitário, justifica-se a realização deste estudo pela necessidade de aperfeiçoamento da gestão dos projetos, como mecanismo de produção e disseminação do conhecimento. Tendo em vista que, instrumentos e ferramentas de gestão produzidos nas universidades podem contribuir não apenas com a quantidade da produção e divulgação científica, mas principalmente, com a sua qualificação, de forma direcionada à perspectiva de comprometimento com a comunidade acadêmica e com a sociedade, ou seja, voltada a uma perspectiva endógena e exógena.

Corrêa (1998) enfatiza a importância das discussões em relação aos indicadores da qualidade da produção científica, como forma de alcançar a excelência acadêmica. Nesse sentido, argui que o desenvolvimento de estudos relativos às metodologias e instrumentos que tenham por finalidade construir sistemas de avaliação da educação superior, que não se resumam apenas ao cumprimento de formalidades burocráticas, representa um desafio constante.

Para a UFSM *campus* Palmeira das Missões, a relevância desta pesquisa baseia-se no fato de que é uma estrutura nova no organograma da UFSM, aprovada pelo Conselho Universitário (CONSU) em 1º de outubro de 2015. Nesse sentido, a institucionalização desta estrutura suscita a necessidade de discussão e desenvolvimento de uma sistemática de direcionamento da gestão, avaliação e divulgação da produção científica, buscando potencializar seu alinhamento aos objetivos institucionais da UFSM, sintetizados no seu PDI, em especial ao eixo norteador: *foco na inovação e na sustentabilidade*.

Este eixo baseia-se na prerrogativa de que as Universidades devem ser precursoras do desenvolvimento social e estar comprometidas com a construção de uma sociedade mais justa. A sua finalidade é buscar o incremento da capacidade de liderança da UFSM para a inovação científica e tecnológica, assim como para a difusão e sedimentação dos conhecimentos e tecnologias na sociedade. Prevê o estímulo ao desenvolvimento de projetos e ações alinhados com o contexto da sustentabilidade, nas dimensões social, ambiental, cultural e econômica e também em outras dimensões relacionadas à identidade das diversas áreas de atuação da Instituição. Compete à UFSM impulsionar a relação humanizadora e transformadora entre Universidade e Sociedade. (PDI, 2011, p. 36)

Destaca-se ainda o fato de que neste campus não existem estudos relacionados à gestão da produção e disseminação do conhecimento operacionalizada através dos projetos de ensino, pesquisa e extensão. Portanto, iniciar esta discussão apresenta-se como uma ação necessária para a avaliação do direcionamento estratégico da gestão do conhecimento nesta unidade. Assim, torna-se necessário conhecer as evidências científicas da caracterização da gestão, sob o olhar dos coordenadores de projetos, visto que estes profissionais são os

principais atores do processo de desenvolvimento das ações de ensino, pesquisa e extensão e contribuem para a produção e divulgação do conhecimento no âmbito da universidade.

Abreu (2001, p. 11) complementa esta ideia enfatizando que estes profissionais estão inseridos nos processos de gestão da universidade e caracterizam-se como os agentes produtores do conhecimento científico, que impulsiona as atividades acadêmicas da instituição. “Portanto, crê-se que eles não deveriam reagir negativamente aos sistemas de controle, como acontece quando o percebem apenas como algo que lhes tira a autonomia e gera burocracia”.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura deste estudo segue a seguinte organização, conforme Figura 1, apresenta-se inicialmente a Introdução, que versa sobre a universidade e seu papel na produção e disseminação do conhecimento para a sociedade, delimita-se o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos e a justificativa para sua realização.

A etapa seguinte apresenta o referencial teórico, que embasa o estudo, dividido entre os seguintes temas: A Educação Superior e o Pensamento Estratégico das Universidades; A Educação Superior e os Objetivos Institucionais das Universidades; O Plano de Desenvolvimento Institucional face ao Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES); A Administração Pública face à Gestão do Conhecimento na Educação Superior; Ciência, Tecnologia e a Inovação nas Universidades; A Gestão de Projetos; A Divulgação do Conhecimento, A Questão da Sustentabilidade e suas Dimensões A Sustentabilidade e a Gestão das Organizações e A Sustentabilidade na Educação Superior.

Na sequência, é apresentado o Delineamento Metodológico utilizado para operacionalizar a pesquisa, dividido nos seguintes tópicos: Caracterização do Estudo, Plano da Pesquisa, Coleta de Dados e Tratamento e Análise de Dados. O capítulo cinco apresenta os Resultados e Discussões dos achados da pesquisa. Por fim, o capítulo seis apresenta as Considerações Finais com as principais conclusões da pesquisa e recomendações para estudos futuros.

Figura 1 – Estrutura do trabalho.

<p>1. INTRODUÇÃO</p> <p>1.1 Delimitação do Problema de Pesquisa</p> <p>1.2 Objetivos</p> <p>1.2.1 Objetivo Geral</p> <p>1.2.2 Objetivos Específicos</p> <p>1.3 Justificativa</p> <p>1.4 Estrutura do Trabalho</p>
<p>2. REFERENCIAL TEÓRICO</p> <p>2.1 A Educação Superior e o Pensamento Estratégico das Universidades</p> <p>2.1.1 O Panorama da Educação Superior e os Objetivos Institucionais das Universidades</p> <p>2.1.2 O Plano de Desenvolvimento Institucional face ao Sistema Nacional da Educação Superior</p> <p>2.2 A Administração Pública face à Gestão do Conhecimento na Educação Superior</p> <p>2.3 Ciência, Tecnologia e a Inovação (CT&I) nas Universidades</p> <p>2.3.1 A Gestão de Projetos</p> <p>2.3.2 Divulgação do Conhecimento</p> <p>2.4 A Questão da Sustentabilidade e suas Dimensões</p> <p>2.4.1 A Sustentabilidade e a Gestão das Organizações</p> <p>2.4.2 A Sustentabilidade na Educação Superior</p> <p>3. CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA</p> <p>3.1 A Universidade Federal de Santa Maria – UFSM</p> <p>3.2 O Campus de Palmeira das Missões</p> <p>3.3 Os Gabinetes de Projetos – GAPs da UFSM</p> <p>3.4 O Gabinete de Projetos da UFSM <i>campus</i> Palmeira das Missões</p> <p>3.5 A Gestão de Projetos na UFSM</p>
<p>4. DELINEAMENTO METODOLÓGICO</p> <p>4.1 Caracterização da pesquisa</p> <p>4.1.1 Definição de Termos</p> <p>4.2 População e Amostra</p> <p>4.3 Coleta de Dados</p> <p>4.4 Tratamento e Análise dos Dados</p>
<p>5. RESULTADOS E DISCUSSÕES</p> <p>5.1 Pesquisa Documental</p> <p>5.1.1 Caracterização dos Projetos</p> <p>5.1.2 Perfil da Equipe de Projetos</p> <p>5.2 Pesquisa de Campo: Modelagem do Sistema de Gestão para a Sustentabilidade: Desenho para o GAP da UFSM <i>campus</i> Palmeira das Missões</p> <p>5.2.1 Base Conceitual – Estrutura de Referência</p> <p>5.2.2 Concepção do Sistema de Gestão para a Sustentabilidade do Conhecimento em Universidades: Modelagem Proposta</p> <p>5.2.2.1 Plano de Implementação</p> <p>5.2.3 Desenho Piloto para o GAP da UFSM <i>campus</i> Palmeira das Missões</p> <p>5.2.3.1 Fase 1 – Sensibilização</p> <p>5.2.3.2 Mapeamento da Produção do Conhecimento</p> <p>5.2.3.2.1 <i>Caracterização do Perfil dos Participantes</i></p> <p>5.2.3.2.2 <i>Etapas da Produção do Conhecimento</i></p> <p>5.2.3.3 Níveis de Divulgação do Conhecimento</p> <p>5.2.3.4 Sustentabilidade do Conhecimento</p> <p>5.2.3.4.1 <i>Dimensão Competência de Gestão</i></p> <p>5.2.3.4.2 <i>Dimensão Ambiental</i></p> <p>5.2.3.4.3 <i>Dimensão Social</i></p> <p>5.2.3.4.4 <i>Dimensão Econômica</i></p> <p>5.2.3.4.5 <i>Dimensão Cultural</i></p> <p>5.2.3.4.6 <i>Dimensão Territorial</i></p> <p>5.2.3.5 Plano de Ações de Melhoria</p>
<p>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico será apresentado o referencial teórico que embasa o estudo, inicialmente, numa perspectiva sobre a educação superior e o pensamento estratégico das universidades, destaca-se a importância das universidades estabelecerem o seu planejamento estratégico, como forma de nortear suas atividades e atingir seus objetivos. Também destaca a educação superior e os objetivos institucionais das universidades, realiza-se um resgate histórico do ensino superior, contextualizando a estrutura das universidades e suas particularidades, disserta-se também sobre as atividades da universidade (ensino, pesquisa e extensão), as quais se utiliza para atingir seus objetivos. Sob esta ótica, apresenta-se o SINAES e os instrumentos de planejamento e avaliação da educação superior, dentre os quais destaca-se o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), como o instrumento que desencadeia e formaliza o planejamento estratégico institucional.

Na sequência aborda-se sobre alguns aspectos da administração pública e suas implicações em relação à gestão do conhecimento nas organizações públicas, com destaque para os impactos da administração gerencial na educação superior.

O capítulo seguinte destaca um panorama geral da ciência, tecnologia e inovação no Brasil e no contexto das universidades, enfatizando estas instituições como agentes centrais do sistema de pesquisa e inovação. Em seguida, no tema gestão de projetos, apresentam-se os projetos como instrumento de geração de conhecimentos, nesse sentido, se discorre sobre a importância da gestão como forma de obter resultados positivos, inserindo também a questão da sustentabilidade como um ponto a ser levado em consideração na gestão de projetos. Explicita-se também sobre a questão da divulgação do conhecimento, como um importante instrumento de diagnóstico da disseminação dos produtos e resultados dos projetos aos potenciais usuários, à comunidade acadêmica e a sociedade em geral.

Por fim, apresenta-se um panorama geral sobre a sustentabilidade, os principais conceitos e teorias em diversas áreas do conhecimento, destaca-se também uma abordagem sobre as dimensões da sustentabilidade propostas por alguns autores. Em seguida, a sustentabilidade é abordada especificamente em relação às organizações evoluindo para a sua inserção na educação superior ressaltando o papel das universidades na disseminação das práticas sustentáveis.

2.1 A EDUCAÇÃO SUPERIOR E O PENSAMENTO ESTRATÉGICO DAS UNIVERSIDADES

A partir deste capítulo inicia-se a discussão em relação à importância da estratégia como promotora do direcionamento das ações organizacionais, tratando, especialmente, do pensamento estratégico no âmbito das universidades e sua inserção na educação superior, pois apesar das particularidades de tais organizações, orientar as suas ações articuladas à sua filosofia, à missão e à visão torna-se fator crucial para a qualidade dos resultados produzidos pelas atividades meio e fim, além de possibilitar que a organização se adapte às mudanças impostas pelo ambiente interno e externo.

Dal Magro e Rausch (2012) sinalizam para a existência de uma relação direta entre a qualidade do ensino e o modelo de gestão adotado pelas universidades. Destacam que, embora o modelo de gestão burocrática tenha implementado grandes avanços, também gerou uma ênfase excessiva nos aspectos legais e formais dos atos administrativos, não contemplando aspectos de planejamento e avaliação de resultados, tão necessário para enfrentar as mudanças de paradigmas da sociedade baseada no conhecimento e na informação. Por outro lado, os autores destacam que a administração gerencial, com foco na avaliação e ênfase nos resultados, proporcionou mudanças no planejamento e na gestão das instituições de ensino superior, direcionados ao atendimento das demandas por novas tecnologias, geração de conhecimento e melhorias na eficiência interna e eficácia organizacional.

Essa nova conjuntura tem levado as organizações públicas a introduzirem ferramentas gerenciais nos seus processos e na execução de suas atividades, Bolzan, Lorentz e Madruga (2012) destacam que devido aos processos de mudança, tornou-se fundamental para as organizações realizarem sua gestão estratégica. Para tanto, o planejamento estratégico apresenta-se como uma ferramenta, que busca direcionar as ações da organização e estabelecer níveis de excelência para a qualidade de seus serviços, seja por meio dos planos, numa perspectiva de curto prazo ou na definição de estratégias de longo prazo.

O planejamento estratégico é uma ferramenta crucial para a administração de toda e qualquer organização, independente de suas particularidades, pois possibilita definir as diretrizes e orientações para as ações da organização contemplando a perspectiva de curto, médio ou longo prazo. Ansoff e McDonnell (1993) destacam que a administração estratégica possibilita à empresa posicionar-se e relacionar-se com seu ambiente, de maneira que seu sucesso seja contínuo e seja possível evitar eventuais surpresas.

Em abordagem semelhante, Kerzner (2007, p. 160) enfatiza que “o planejamento estratégico em um ambiente de negócios é o processo de elaborar e implementar decisões sobre um rumo futuro da organização”. Este processo é fundamental para todos os tipos de organizações, pois garante sua adaptação e sobrevivência em um ambiente em constante mudança. O autor ressalta que o processo de formulação compreende a decisão da organização de onde quer chegar, quais as decisões devem ser tomadas e em que prazo devem ser implementadas para se atingirem os objetivos traçados.

Além disso, o planejamento estratégico possibilita à organização compreender o ambiente onde está inserida e responder às mudanças advindas dele, garantindo sua estabilidade e possibilitando superar as dificuldades ou aproveitar as oportunidades que essas mudanças possam criar. Nesse sentido, o planejamento estratégico, configura-se como um instrumento que busca a manutenção da relevância e a sustentabilidade institucional das organizações. (CASTRO, LIMA e ANDRADE, 2005)

Ansoff e McDonnell (1993) comentam que uma das dificuldades na implementação da estratégia está ligada à tomada de decisões no processo inicial da formulação da estratégia, pois esta fase caracteriza-se por ser de natureza política e, por ser a estratégia um instrumento de racionalidade, provoca mudanças na cultura vigente e ameaça as estruturas de poder. Por isso, a reação natural é lutar contra essas mudanças ao invés de enfrentar os desafios do ambiente.

Ainda sobre a formulação da estratégia, Kerzner (2007) destaca que o processo é realizado nos níveis superiores da organização, sendo que os princípios e valores da administração influenciam as decisões sobre o direcionamento futuro da organização. Este processo de formulação envolve algumas etapas importantes para a consecução da estratégia, inicialmente a organização deve realizar a análise do ambiente externo, verificar as mudanças conjunturais e identificar as oportunidades e ameaças, deve analisar também seu ambiente interno, identificando suas forças e fraquezas. A partir da análise do ambiente externo e interno, a organização deve definir a sua missão e estabelecer metas a serem buscadas de acordo com a missão e com base nos princípios e valores da administração superior.

Para Ávila (2014) a filosofia institucional de uma organização revela muito sobre os aspectos relacionados ao seu planejamento estratégico e a sua forma de gestão, pois em seu conteúdo apresenta a missão, visão, valores que orientam seus objetivos, interesses e ações. A missão norteia o agir organizacional, estabelecendo as diretrizes para um conjunto de objetivos e metas estratégicas que orientam os rumos na direção de sua visão estratégica de

futuro. A visão representa o pensamento estratégico da organização e traça um horizonte de longo prazo.

Bolzan, Lorentz e Madruga (2012, p. 3) apresentam algumas etapas importantes para a realização do planejamento nas organizações públicas. Primeiramente, deve-se traçar o referencial estratégico da instituição, caracterizado pela definição da missão, visão e valores, deve-se também realizar a análise estratégica, que contempla a análise do ambiente externo e interno e a avaliação estratégica, por meio da definição de diretrizes, indicadores e metas, esse processo resulta no desenho do mapa da instituição.

Considerando o desafio de melhorar a gestão da educação superior, para obtenção de melhores resultados em relação as suas funções básicas de docência, pesquisa e extensão, o planejamento estratégico tem sido inserido como tarefa habitual da administração universitária. Embora seja um conceito aplicado ao setor privado, com as devidas adaptações pode utilizado nas instituições educacionais. (BERNHEIM e CHAÚÍ, 2008)

Especialmente a universidade federal, por ser uma instituição pública, prestadora de serviços à sociedade, necessita realizar seu planejamento, como forma de subsidiar o desenvolvimento de indicadores relativos às suas atividades operacionais, acadêmicas e sociais e orientar a gestão, a tomada de decisão e a prestação de contas a sociedade. Portanto, através de um processo de planejamento estratégico institucional, realizado de forma sistêmica, pode-se desenvolver um arquétipo colaborativo voltado ao mercado e ao setor educacional brasileiro, projetando cenários futuros e antecipando-se a possíveis problemas. (SANTOS et al, 2009)

Entretanto, o planejamento estratégico nas IES precisa ser um processo levado a sério, para que as metas e objetivos estabelecidos sejam realmente cumpridos. Costa (2014) alerta que quando os gestores das universidades tratam o processo de planejamento como um mero cumprimento de formalidades, sem efetivamente adotarem mecanismos que reflitam o pensamento da comunidade acadêmica, há prejuízos para a instituição. Para Santos et al (2009, p. 2) é preciso compreender que o planejamento estratégico é “um processo continuado e adaptativo, caracterizado pela sua institucionalização e integração gerencial, o qual no âmbito das universidades públicas necessita ser desenvolvido de forma participativa”.

Neste mesmo enfoque Falqueto (2012) faz algumas considerações sobre o processo de planejamento estratégico nas instituições acadêmicas. Para a autora a importância do planejamento não reside apenas na formulação de estratégias, planos e metas, mas, sobretudo, na sua implementação. A literatura sobre planejamento estratégico orienta que este processo

deve ser realizado de forma sistêmica, participativa e contínua, entretanto, nas IES, isso representa um desafio, devido à complexidade e às particularidades de seu ambiente.

Percebe-se que a gestão estratégica nas instituições acadêmicas ainda é uma questão complexa e gera conflitos no âmago de algumas áreas do conhecimento. Além disso, colocar essa discussão como pauta prioritária e buscar uma construção participativa, envolvendo toda a comunidade acadêmica (gestores, docentes, técnicos e discentes) é ainda mais desafiador. Pois as pessoas estão mais focadas nas suas funções e áreas de atuação do que preocupadas em parar e pensar sobre os pontos fortes e fracos da instituição, bem como, analisar o ambiente externo e identificar oportunidades ou ameaças e, principalmente, projetar o futuro da instituição estabelecendo prioridades por meio de eixos estratégicos, metas e ações, construídos por meio de diálogos. Por estes motivos, colocar na agenda das universidades as discussões sobre estratégia, planejamento e gestão, é um exercício de perseverança. (ATHANAZIO, 2010)

Para Meyer Jr e Mangolim (2006) o fato das universidades não possuírem estratégias adequadas, pode acarretar em alguns problemas, como perda da competitividade, alunos, recursos e prestígio ocasionando até mesmo o comprometimento de seu futuro. Os autores destacam que independente da forma como é concebida, seja por meio do processo de planejamento, proveniente da dinâmica da organização, ou da criatividade e visão de seus gestores, o que não se pode negar é que a formulação e implementação de estratégias constitui-se em um elemento central na atual gestão das universidades.

Apesar de algumas barreiras à formulação e implementação do planejamento estratégico nas instituições de educação superior não há como relegar a um segundo plano essa responsabilidade, pois estas instituições, devido ao seu compromisso e papel social necessitam estar atentas às transformações em seu entorno para responderem adequadamente aos novos cenários que se apresentam, melhorando seus serviços e adaptando-se as mudanças. Assim, ferramentas que propiciem levar adiante seu pensamento estratégico de modo que possam atingir seus objetivos e metas, tornam-se preponderantes para lidar com as complexidades do ambiente no qual estão inseridas.

2.2.1 O panorama da educação superior e os objetivos institucionais da universidade

Este capítulo aborda, num primeiro momento, uma perspectiva histórica sobre o desenvolvimento da educação superior no Brasil com foco nas universidades, destacando as particularidades da sua estrutura organizacional e seus objetivos institucionais, construídos a

partir das suas atividades meio e fim. Sinaliza também para a importância das universidades como promotoras do desenvolvimento da sociedade a partir da geração e disseminação do conhecimento, sendo que para atingir tal objetivo necessita de uma mudança em sua forma de atuação.

A Lei de Diretrizes e Bases (LDB), Lei n.9.394, de 20 de dez. de 1996, em seu artigo nº 52, define as universidades como sendo instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano. (BRASIL, 1996)

A evolução dos sistemas de Ensino Superior não ocorreu da mesma forma e com as mesmas características, “as influências que sofreu e o nível de desenvolvimento que atingiu em diferentes lugares configuraram verdadeiros modelos com ênfase em diferentes aspectos da vida acadêmica e alternativas estruturais e administrativas”. (SCHUCH, 1998, p. 11)

O surgimento da universidade no Brasil ocorreu tardiamente, conforme revela Schuch (1998), recebeu influências dos modelos francês, alemão e do americano. Suas características estavam voltadas à preparação profissional, constituindo-se inicialmente por escolas superiores isoladas. Abreu (2001) destaca que por estar voltada desde seu início para o ensino profissionalizante e pouco para a produção científica, em grande medida, recebe críticas em relação a sua função social.

Legalmente a universidade brasileira passa a existir a partir do Decreto nº 11.530 de 1915, conforme apontam Tauchen e Fávero (2013), reunindo em universidade as escolas politécnicas e de medicina do Rio de Janeiro, além da faculdade de Direito. A primeira instituição de ensino superior foi a Universidade do Rio de Janeiro, criada em 1920. Entretanto, a legislação que instituiu a universidade, não previa a atividade científica como uma de suas funções. Buarque (2003) relata que somente a partir de 1934 foi criada a primeira grande universidade no Brasil, a Universidade de São Paulo, resultado dos esforços de intelectuais brasileiros e franceses. A partir disso o Brasil passou a olhar para dentro, e não mais para fora, embora a dependência externa tenha continuado.

Buarque (2003) relata ainda que no período compreendido entre 1935 e 1964, houve um crescimento da universidade brasileira, embora ainda não suficiente para impulsionar o desenvolvimento do país. O autor revela que a partir de 1964 a universidade brasileira passou por uma desconstrução e reconstrução. Foi destruída pela perda de centenas de professores, exilados ou expulsos pela ditadura militar, que acabou também com a liberdade de cátedra. Por outro lado, foi reconstruída numa estrutura mais moderna e, pela primeira vez, houve a tentativa de criar um sistema universitário nacionalmente integrado. Passou a haver maior

disponibilidade de recursos financeiros e investimentos em infraestrutura e aquisição de equipamentos. Além da concessão de bolsas de estudos no exterior, para cursos de doutorados e mestrados em universidades estrangeiras.

Fávero (2006) relata que especialmente a partir da década de 50 ocorreram transformações no campo econômico e sociocultural do país, vários setores da sociedade começaram a tomar consciência da precariedade em que se encontravam as universidades no Brasil.

Schuch (1995) destaca que a partir da década de 1960 se intensificam as discussões sobre os problemas da universidade, sendo disseminadas para todo o país. Começa a surgir um movimento para a modernização da Educação Superior, a atuação dos estudantes foi crucial no movimento pela reforma universitária. Fávero (2006) relata que nesse período foram adotadas algumas medidas oficiais, para tentar solucionar os problemas da universidade, com destaque para o plano de assistência técnica estrangeira, fundamentado nos acordos MEC/USAID (*Agency for International Development*); o Plano Atcon (1966) e o Relatório Meira Mattos (1968).

Em 1968, o Governo cria o Decreto nº 62.937/68, que institui um o Grupo de Trabalho da Reforma Universitária, com a finalidade de:

"estudar a reforma da Universidade brasileira, visando à sua eficiência, modernização, flexibilidade administrativa e formação de recursos humanos de alto nível para o desenvolvimento do País". (...) Não se trata, pois, de formular um diagnóstico da presente crise universitária, nem mesmo de traçar os delineamentos de uma reforma, e sim propor um repertório de soluções realistas e de medidas operacionais que permitam racionalizar a organização das atividades universitárias, conferindo-lhes maior eficiência e produtividade". (RELATÓRIO DO GRUPO DE TRABALHO, 1968)

Martins (2009) destaca que, dentre as recomendações propostas, a educação superior deveria ter objetivos práticos e articular-se às metas do desenvolvimento nacional. O sistema de ensino superior não poderia continuar privilegiando um público restrito, dessa forma, propunha-se sua expansão, contudo, enfatizava-se a escassez de recursos financeiros, incluindo assim o princípio *da expansão com contenção*. O autor enfatiza que o objetivo destas propostas era a maior eficiência do ensino superior e sua reformulação deveria estar baseada na racionalização dos recursos e ser orientada pelo princípio de flexibilidade estrutural, evitando a duplicação de meios para as mesmas finalidades acadêmicas.

Dessa forma, ocorre uma mudança no sistema de ensino universitário, a implantação de um modelo administrativo baseado no setor empresarial que priorizava o maior rendimento. Na tentativa de instituir mudanças estruturais e organizacionais nas instituições

universitárias, o Conselho Federal de Educação elaborou um conjunto de recomendações que culminaram na Lei 5.540, de 28 de novembro de 1968. Esta nova concepção, baseada no modelo americano, deu rumos à Reforma Universitária de 68, alterando a estrutura organizacional e as finalidades de todas as universidades brasileiras. Assim, a concepção alemã, voltada para a formação humanista e tendo como base uma Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, deu lugar à racionalização e a fragmentação do trabalho intelectual. (TAUCHEN e FÁVERO, 2013; VIEIRA e VIEIRA, 2004)

Fávero (2006, p. 34) aponta algumas das principais ações propostas pela Reforma, visando aumentar a eficiência e a produtividade da universidade: “o sistema departamental, o vestibular unificado, o ciclo básico, o sistema de créditos e a matrícula por disciplina, bem como a carreira do magistério e a pós-graduação”.

Buarque (2003) comenta que a moderna universidade brasileira é decorrência do regime militar e da tecnocracia norte-americana, em termos de investimento e princípios orientadores, respectivamente. Destaca que no período entre 1964 e 1985 a universidade brasileira conseguiu dar um enorme salto quantitativo e qualitativo, talvez tenha sido o maior salto já ocorrido em qualquer país do mundo na área da educação superior, provavelmente, uma forma de recuperar os quinhentos anos perdidos, embora em um contexto de repressão. O aumento no número de instituições, de alunos e de professores foi evidente, principalmente em relação aos professores com nível de Mestrado e Doutorado.

Apesar desta modernização e dos objetivos que pretendia alcançar, como a flexibilidade, melhoria da eficiência e expansão da educação superior, a Reforma Universitária produziu efeitos paradoxais. Para Schuch (1995, p. 129) “a forma autoritária como foi concebida e aplicada e o contexto da época de grande repressão fez com que a maioria das propostas de reestruturação contivesse muita formalidade sem mudança efetiva”.

Dentre alguns dos problemas que podem ser destacados são: o departamento, frequentemente, tornou-se um espaço de alocação burocrático-administrativa de professores, muitas vezes, limitando e inibindo o trabalho de produção de conhecimento coletivo (FÁVERO, 2006). O sistema de créditos e matrícula por disciplina trouxe burocracias e dificuldades, sendo necessária a implantação do controle acadêmico e um órgão central de registros (SCHUCH, 1995). A expansão da educação superior foi promovida pela iniciativa privada (WEBER, 2009; MARTINS 2009), sendo que a efetiva expansão foi promovida muitos anos mais tarde, através de políticas governamentais como o REUNI (Reestruturação e Expansão das Universidades).

Em meados da década de 80, sob as influências do neoliberalismo e da crise financeira da época, as universidades públicas federais foram submetidas a diversas restrições, ligadas às questões institucionais, que tornaram o sistema universitário heterogêneo. Cortes orçamentários ocasionaram diminuição de recursos para investimentos em infraestrutura, contratação de pessoal docente, pesquisadores e técnico-administrativos, dificultando também o desenvolvimento da pesquisa científica, desvalorização da extensão e impactando nos programas de assistência estudantil, na concessão de bolsas e na expansão das matrículas. Além disso, não havia perspectivas de criação de novas instituições e novos cursos. (PANIZZI e MEIRELES, 2012)

Os anos 90 foram marcados por mudanças na forma de gestão das organizações públicas, afetando também a gestão das IFES. A reforma gerencial, iniciada a partir de 1995, com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRE), trouxe ideias de eficiência e melhoria da qualidade no atendimento aos serviços públicos, desenvolvendo assim um enfoque gerencial e introduzindo diversos instrumentos de gestão orientando a administração pública para resultados. A partir da Reforma Gerencial a estrutura e a gestão das universidades foram afetadas, passando a ser definidas como uma organização social e não mais como uma instituição social, nesse contexto, a educação é incorporada à categoria de serviços não exclusivos do Estado. (GARCIA, 2011; CHAUI, 2003)

Nesta nova configuração, conforme destaca Chauí (2003, p. 7) a universidade passa a ser “regida por contratos de gestão, avaliada por índices de produtividade, calculada para ser flexível, a universidade operacional está estruturada por estratégias e programas de eficácia organizacional e, portanto, pela particularidade e instabilidade dos meios e dos objetivos”. Garcia 2011 destaca que criou-se um novo modelo de planejamento com a integração de orçamento e gestão, estabelecimento de objetivos de curto, médio e longo prazo, medida e indicadores de desempenho para diversos órgãos públicos. Esse novo contexto atingiu também as universidades, dando início a uma nova fase na forma de planejamento destas instituições.

Panizzi e Meireles (2012) relatam que o campo da educação superior passa a ser priorizado novamente no início do século XXI, sob uma perspectiva de expansão das universidades públicas, aumento dos recursos para a pesquisa, ampliação do número de vagas para professores e alunos, e reestruturação e ampliação da infraestrutura. Surge então o REUNI e, nesse contexto, são criadas novas universidades públicas federais em todo o território brasileiro, uma resposta do governo federal às demandas e reivindicações para ampliação do sistema de educação superior.

O principal objetivo do REUNI foi criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, além de aproveitar melhor a estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais. Entre as ações, o programa buscava aumentar o número de vagas nos cursos de graduação, reduzir as taxas de evasão e ocupação de vagas ociosas, ampliação da oferta de cursos noturnos, melhoria e qualificação das metodologias de ensino-aprendizagem, diversificação das modalidades de graduação, ampliação de políticas de inclusão e assistência estudantil e a articulação da graduação com a pós-graduação e da educação superior com a educação básica (BRASIL, 2007). O propósito destas estratégias era universalizar a educação superior e diminuir as desigualdades sociais no país.

Para Panizzi e Meireles (2012) a criação destas novas universidades foi importante não só pela necessidade de suprir a demanda por acesso à educação superior, mas pelo fato de que essas instituições constituem-se em agentes capazes de impulsionar o desenvolvimento social, econômico, político e cultural do país, pela sua capacidade de produzir conhecimentos voltados às atividades industriais, de serviços ou mesmo criando tecnologias inovadoras que contribuem com a sociedade.

Por outro lado Mancebo, Vale e Martins (2015) apresentam algumas críticas ao contexto atual da educação superior no Brasil. O período entre 1995 e 2010 é caracterizado por algumas tendências, entre elas: o quadro de privatização do sistema de educação brasileiro, caracterizado pelo aumento das instituições privadas e pela mercantilização das IES públicas. A política de expansão do governo federal, relativas ao número de vagas, matrículas e cursos nas instituições federais de ensino superior, em especial, através do programa REUNI, que embora gerem uma certificação em massa, ocorrem à custa da flexibilização e rebaixamento dos cursos e da intensificação do trabalho dos professores. Os autores destacam ainda a expansão de cursos EAD (Educação a Distância), que ao invés de aprimorar a formação docente pela incorporação das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), promove um modelo de substituição tecnológica. Por fim, destacam a expansão da pós-graduação que tem redefinido os rumos voltando-se para o mercado.

O histórico do processo de construção da universidade pública no Brasil configurou algumas de suas atuais características, nesse sentido, é importante destacar alguns aportes teóricos sobre as características e especificidades das universidades, evidenciando, em especial, os seus objetivos.

Embora seja considerada um aparelho ideológico do estado e no Brasil apresente um caráter de dependência e submissão, a universidade ainda é a instituição com maior

capacidade para produzir e difundir o conhecimento assumindo um papel crítico na sociedade. Além disso, a universidade é uma organização, ou seja, é composta por um grupo de pessoas organizadas em uma unidade social que possui objetivos estabelecidos a fim de atingir certas finalidades. (SCHUCH, 1995)

Além disso, a especificidade das universidades reside em seu nível operacional, pois suas atividades-fim são desempenhadas por profissionais de um tipo muito especial e em condições totalmente diferentes de outras organizações. “Nela os agentes do nível operacional – os operários – são profissionais altamente especializados que possuem o mais alto grau de qualificação”. (SCHUCH, 1995, p. 14)

Em razão das universidades serem organizações voltadas à produção e disseminação do conhecimento possuem um padrão típico para a estruturação de suas atividades. Por este motivo não podem ser vista pela mesma ótica das demais organizações, em especial das empresas (FALQUETO, 2012). Para Schuch (1995) o caráter singular das universidades prescinde de uma concepção própria de gestão que permita um desenho estrutural diferenciado das demais organizações empresariais e burocracias públicas.

Observa-se ainda, conforme destacam Corrêa et al (2012) que o paradigma clássico que conduziu os rumos da humanidade se reflete no campo da educação superior. Alguns aspectos pontuais em relação às características desta concepção presente nas universidades, apontados por alguns autores são: alta especialização em áreas de conhecimento e disciplinas tradicionais (CORTESE, 2003). Conceito da educação como mera transmissão/acumulação de conhecimento (BERNHEIM e CHAUI, 2008). Desenvolvimento incipiente de atividades inter e multidisciplinares entre as diversas áreas do conhecimento (CORRÊA, 2007). As estruturas acadêmicas e administrativas nem sempre conseguem manter a interação sistêmica (VIEIRA e VIEIRA, 2004). Fragmentação e dispersão do espaço e do tempo com a redução do tempo da graduação e da pós-graduação, assim como para a conclusão de dissertações de mestrado e teses de doutorado (BERNHEIM e CHAUI, 2008). Prevalência do trabalho individual à formação de grupos de pesquisa que atuam de forma colaborativa (CORRÊA, 2007).

Sobre a questão específica da estrutura organizacional das universidades Vieira e Vieira (2004) tecem algumas críticas. Os autores destacam que no campo administrativo, verifica-se um aumento do número de atividades meio, com desdobramento de funções, as demandas de serviços e a tomada de decisões passam por um processo de hierarquização excessiva. Na área acadêmica observa-se uma multiplicidade estrutural que gera uma variada nomenclatura de órgãos (faculdades, institutos, centros, departamentos, escolas, colégios, decanatos, núcleos e comissões) com duplicidade de funções, gerando conflito de decisões e

aumento da burocracia no interior da atividade fim. Essa complexidade gera lentidão e excesso de normas que prejudicam a eficiência e a qualidade do desempenho.

Em abordagem similar Schuch (1995) argui que nas universidades as disputas de poder e articulações entre os grupos de interesse ocorrem no nível operacional, essas relações exercem pressão e influenciam os níveis mais altos da estrutura hierárquica, na tomada de decisões através de uma rede de órgãos colegiados. Nessa estrutura o poder é difuso, devido ao caráter de sobreposição das funções executivas, legislativas e fiscais. Constantemente tenta-se manter o predomínio do campo acadêmico sobre a estrutura administrativa, o que reforça a concepção da universidade como um modelo político do que como uma burocracia pública ou empresarial.

Por constituir-se em uma organização complexa, não apenas em termos de estrutura conforme apontado pelos autores supracitados, existem divergências quanto aos objetivos, atividades e a função social da universidade. Corroborando Tauchen e Fávero (2013) apontam que não há um conceito único de universidade, isso se deve ao fato de ser uma instituição social, por isso, suas funções características expressam marcas de tempo e de diversos aspectos culturais, sociais, políticos e econômicos. Há confusão também sobre o conjunto de funções e atividades que desempenha para o alcance de seus objetivos, o único consenso geral é que a universidade está situada no campo da produção do conhecimento, sendo que utiliza-se de suas atividades: ensino, pesquisa, extensão e, ainda, a gestão.

Para Luca, Botomé e Botomé (2013) a clareza quanto à função ou objetivo de uma organização é fundamental para que os indivíduos que a constituem desenvolvam suas atividades buscando resultados relacionados a esse objetivo. No tocante à organização universitária, além da explicitação clara e precisa de sua função é necessário evidenciar os resultados que esse tipo de organização deve produzir na sociedade, pois a compreensão sobre a função da universidade é um aspecto importante para direcionar o rumo desta organização.

A compreensão sobre os objetivos das universidades representa um aspecto complexo para a gestão destas organizações, pois há confusões sobre quais são seus reais objetivos. Conforme aponta Schuch (1990) o ensino, a pesquisa e a extensão têm sido colocados como objetivos das universidades, estabelecidos na Constituição Federal com caráter indissociável, quando na verdade, partindo de uma análise mais profunda, constituem-se como categorias de atividades e não objetivos.

Assim, em uma universidade se faz ensino em diferentes níveis, se faz pesquisa de diferentes tipos e se faz extensão de diferentes formas para a consecução de seus objetivos. São os objetivos que dão o direcionamento a essas atividades e indicam o que se quer com elas. Colocar essas “atividades” como “objetivos” significa incorrer num reducionismo impróprio ao termo, é, na prática, escamotear a explicitação dos verdadeiros objetivos em função de seu inerente caráter político. (SCHUCH, 1990, p. 137)

Luca, Botomé e Botomé (2013, p. 466) constataram que “a falta de clareza a respeito dos resultados a serem produzidos pela universidade em sua responsabilidade e em seu papel social é também apresentada em documentos oficiais de organizações universitárias”. No mesmo estudo, realizado com chefes de departamento e coordenadores de curso, no sentido de avaliar a coerência entre a função ou objetivos da universidade, os autores diagnosticaram que se têm pouca clareza acerca do objetivo da universidade, sendo que o objetivo é confundido com atividades administrativas ou burocráticas, não relacionados aos comportamentos configuradores da organização.

Além da importância quanto à compreensão da função da universidade, como forma de nortear suas ações, é necessário também ter clareza de que as atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão constituem-se em ferramentas de que as universidades dispõem para atingir seus objetivos.

Para Weber (2009) especialmente a universidade pública se tornou central do projeto de desenvolvimento econômico e social do país, através do cumprimento de sua função social, efetivada pelas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Apresenta-se como instituição que se alinha à construção de um projeto de país soberano e com menor desigualdade social. Por isso, atribui-se à universidade o papel de promover de forma simultânea a produção de conhecimento, tecnologias, cultura e arte, além da disseminação e transferência de conhecimento e tecnologias e o desenvolvimento educacional, social e ambiental sustentável.

Sobre as atividades das universidades Tauchen e Fávero (2013, p. 405) destacam que,

O ensino constituiu-se como atividade encarregada de proporcionar o conhecimento profissional e cultural socialmente válido, preservando a hegemonia institucional. Contudo, emergiam as demandas da sociedade industrial: a necessidade de novos conhecimentos científicos e tecnológicos, assim como novos ideais de universidade que balizaram a inserção da pesquisa como mais uma atividade universitária. A universidade amplia sua relação com a sociedade, mas não assegura a integração. Na expectativa de realizar essa função e fortalecer seu compromisso social, incluiu-se a atividade de extensão. A gestão, atividade ainda pouco abordada, entra em cena em tempos de inovação, educação flexível e Estado avaliador.

Corrêa (1998) destaca que a Universidade é constituída de ideias e ações voltadas à construção do saber, nesta instituição são desenvolvidos vários produtos e serviços e desempenhadas diversas funções, com a finalidade de atender as necessidades do aluno, seu

principal usuário, nesse sentido, o ensino representa seu produto principal, mas a universidade deve também desenvolver a pesquisa e a extensão de forma indissociável, buscando atingir seu objetivo de formação e aprendizado do aluno, qualificando-o para o mercado de trabalho.

Os debates acerca do ensino, da pesquisa e da extensão nas Universidades, conforme apontam Moita e Andrade (2009), têm se caracterizado por relações duais. Quando se enfatiza a articulação entre o ensino e a extensão, voltando-se aos problemas da sociedade, por outro lado, se esquece da pesquisa, que é geradora da produção do conhecimento científico. Se a relação for entre o ensino e a pesquisa, há um ganho em produção científica e de tecnologias, mas há perda na dimensão da sociedade que é o destinatário final do conhecimento. Por fim, quando a ênfase recai sobre a articulação entre extensão e pesquisa, sem o aporte do ensino, a dimensão formativa que dá sentido à universidade é prejudicada.

Destaca-se, portanto, a necessidade de que as atividades de ensino, pesquisa e extensão sejam efetivamente pensadas e desenvolvidas considerando a indissociabilidade e os objetivos da universidade, pois as mudanças que ocorrem no contexto econômico e social exigem uma nova postura destas instituições no sentido de contribuir com a geração de conhecimentos que promovam o desenvolvimento da sociedade.

Buarque (2003) comenta que as universidades praticamente mantiveram suas estruturas comparando os últimos mil anos, seu papel também não apresentou grandes mudanças, entretanto, a situação social em seu entorno sofreu grandes transformações seja em termos de informação, conhecimento ou novas tecnologias de comunicação e educação. Esse contexto evidencia a necessidade de uma revolução no conceito de universidade.

Considerando o atual contexto social e econômico Casado, Siluk e Zampieri (2012) destacam que as universidades, tanto pela sua capacidade como pela responsabilidade, são os atores mais indicados para gerar conhecimentos e ações que busquem solucionar ou amenizar problemas que se apresentam nas diversas áreas e segmentos da sociedade, especialmente os relacionados às situações ambientais, econômicas e sociais, além de questões sobre os avanços educacionais e de desenvolvimento tecnológico.

Os autores destacam ainda o papel transformador de paradigmas das universidades, nesse sentido, apontam para a necessidade de um planejamento de seu trabalho e das ações que contribuam para o desenvolvimento da sociedade, e de um mundo com profissionais melhor preparados para enfrentar o estilo de vida pessoal, profissional e coletiva que se apresenta como pano de fundo para este século.

2.1.2 O Plano de Desenvolvimento Institucional face ao Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)

Da mesma forma que as instituições privadas elaboram seu planejamento estratégico, as instituições públicas também necessitam introduzir este processo para orientar suas ações e buscar a melhoria e qualidade dos serviços públicos. Nesse contexto, as instituições de educação superior, com destaque para as universidades públicas, passam a elaborar e executar seus planos de ações e projetar seu futuro como forma de atingir melhores resultados, a partir do suporte à gestão das suas atividades meio, como forma de atingir os objetivos fins.

Garcia (2011) ressalta que visando à melhoria do desempenho de sua missão a administração das universidades têm incorporado ferramentas de gestão que contribuem para sua atuação, destaca-se nesse cenário, instrumentos como a Qualidade Total, Avaliação Institucional e Planejamento Estratégico. Essa modernização dos processos de gestão interna, busca a implantação de estruturas flexíveis que possibilitem adequar-se às mudanças.

Como marcos dessa mudança na gestão das IES, destaca-se a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que introduziu várias alterações para a estruturação da educação nacional, o processo de avaliação ganhou destaque como instrumento de melhoria da qualidade de ensino, visando à credibilidade de instituições e cursos. Nesse contexto, o processo de avaliação da educação superior adquire maior importância dentre as políticas educacionais, estabelecendo tanto orientação de suas diretrizes, como ações concretas dos órgãos competentes do Ministério da Educação (MEC). Destaca-se, entretanto, que anterior à LDB de 1996, já se atribuía importância aos processos de avaliação e que já existiam em dispositivos legais. (MEC, 2003)

A partir de 2004, com a publicação da Lei N. 10.861, de 14 de abril de 2004, que estabelece o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), o Ministério da Educação formalizou o processo de planejamento estratégico nas Instituições de Ensino Superior, por meio do instrumento denominado de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que subsidia o processo de planejamento e avaliação da educação superior.

O SINAES foi criado com o objetivo de assegurar o processo de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes. O cumprimento de tais objetivos tem por finalidade melhorar a qualidade da educação superior, orientar a expansão da sua oferta, aumentar de forma permanente sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, principalmente, promover e aprofundar os compromissos e responsabilidades sociais das IES, por meio da valorização de

sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional. (BRASIL, 2004)

Para cumprir os objetivos e atender as finalidades expressos na legislação, o SINAES integra quatro processos de avaliação institucional: a avaliação interna das instituições de educação superior, a avaliação externa das instituições de educação superior, a avaliação dos cursos de graduação e a avaliação do desempenho acadêmico dos estudantes de cursos de graduação. (BRASIL, 2006)

A avaliação institucional interna e externa considera dez dimensões: a missão e PDI, políticas para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação e a extensão, responsabilidade social da IES, comunicação com a sociedade, as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e técnico-administrativo, organização de gestão da IES, infraestrutura física, planejamento de avaliação, políticas de atendimento aos estudantes e a sustentabilidade financeira. A avaliação dos cursos de graduação leva em consideração três dimensões: organização didático-pedagógica, perfil do corpo docente e instalações físicas. Já a avaliação dos estudantes é realizada através do Exame Nacional de Avaliação do Desempenho dos Estudantes (ENADE). (MEC, 2004)

Observa-se, portanto, que nos últimos anos o Ministério da Educação (MEC) tem estruturado diversas mudanças no sistema de ensino superior e, nesse sentido, as IES precisam se adequar as novas diretrizes e políticas. Devido às proporções que tomou a expansão do ensino superior brasileiro, houve a necessidade de qualificar os serviços de educação, dessa forma, a avaliação, criada com base no SINAES, configura-se como um importante instrumento para garantir a qualidade do ensino superior. (LUCCA et al, 2013)

Costa (2014) destaca que o SINAES introduziu, além do PDI, o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), ambos configurando-se em importantes instrumentos de gestão e direcionamento das ações universitárias. O PPI possui uma abordagem mais pedagógica e filosófica, estruturado com base na identidade institucional, já o PDI possui a prerrogativa de direcionar as ações, de maneira que se possam atingir os objetivos e metas estabelecidos na missão e visão institucional, constituindo-se no planejamento estratégico da universidade. Tanto o PPI como o PDI devem seguir as orientações estabelecidas no SINAES, no que se refere à avaliação das instituições de ensino superior.

Conforme destaca Lucca et al (2013) o PDI integra os resultados dos vários sistemas de avaliação que compõe o SINAES, dentre os quais, o sistema de avaliação da pós-graduação *stricto sensu*, o ENADE e a auto-avaliação institucional.

Para que as IES possam nortear a elaboração do PDI o Ministério da Educação, disponibilizou um modelo, instituído a partir da Lei nº 10.861/04, que é condição para o processo de credenciamento, autorização e reconhecimento de cursos superiores (DAL MAGRO e RAUSCH, 2012). Os itens obrigatórios que devem constar no PDI são estabelecidos no art. 16 do Decreto Presidencial N. 5.773, de 9 de maio de 2006, este decreto dispõe sobre o exercício das funções de regulamentação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Abaixo são destacados os itens relacionados no referido artigo:

- I. missão, objetivos e metas da instituição, em sua área de atuação, bem como seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso;
- II. projeto pedagógico da instituição;
- III. cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, especificando-se a programação de abertura de cursos, aumento de vagas, ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, a previsão de abertura dos cursos fora de sede;
- IV. organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação de número de turmas previstas por curso, número de alunos por turma, locais e turnos de funcionamento e eventuais inovações consideradas significativas, especialmente quanto à flexibilidade dos componentes curriculares, oportunidades diferenciadas de integralização do curso, atividades práticas e estágios, desenvolvimento de materiais pedagógicos e incorporação de avanços tecnológicos;
- V. perfil do corpo docente, indicando requisitos de titulação, experiência no magistério superior e experiência profissional não-acadêmica, bem como os critérios de seleção e contratação, a existência de plano de carreira, o regime de trabalho e os procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro;
- VI. organização administrativa da instituição, identificando as formas de participação dos professores e alunos nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos e os procedimentos de auto avaliação institucional e de atendimento aos alunos;
- VII. infraestrutura física e instalações acadêmicas com relação à biblioteca, laboratórios e plano de promoção de acessibilidade;
- VIII. oferta de educação a distância, sua abrangência e polos de apoio presencial;
- IX. oferta de cursos e programas de mestrado e doutorado; e
- X. demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras.

A necessidade de articulação as ações das IES às normativas e legislações do governo federal também é enfatizada por Ávila (2014). O autor destaca que o PDI, como instrumento norteador que explicita o pensamento estratégico das instituições de educação superior, precisa estar alinhado às normativas governamentais que orientam a estruturação do seu conteúdo.

As IES devem atender não apenas os requisitos legais de avaliação diagnóstica, formativa e regulatória propostos pelo SINAES, como também devem revisar constantemente suas ações de modo a atender as exigências sociais, econômicas, políticas, ambientais, científicas e culturais (LUCCA et al, 2013). Diante deste cenário, o planejamento estratégico nas IES tem a função de assegurar o cumprimento legal, mas, além disso, possibilitar que as instituições projetem cenários futuros para fazer frente aos novos paradigmas.

Para Cipriani (2014) o PDI possibilita aproximar os processos de gestão estratégica às especificidades organizacionais das instituições de ensino superior. Prospecta um cenário de cinco anos para a instituição, exigindo uma reflexão sobre seu futuro e orientando suas ações de forma a atingir os resultados previamente estabelecidos, ou seja, configura-se numa ferramenta de planejamento estratégico. Balzan, Lorentz e Madruga (2012, p. 4) complementam que o PDI “identifica a instituição tendo como base a sua filosofia, missão a que se propõe, as diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, a sua estrutura organizacional e as atividades acadêmicas que desenvolve ou que pretende desenvolver”.

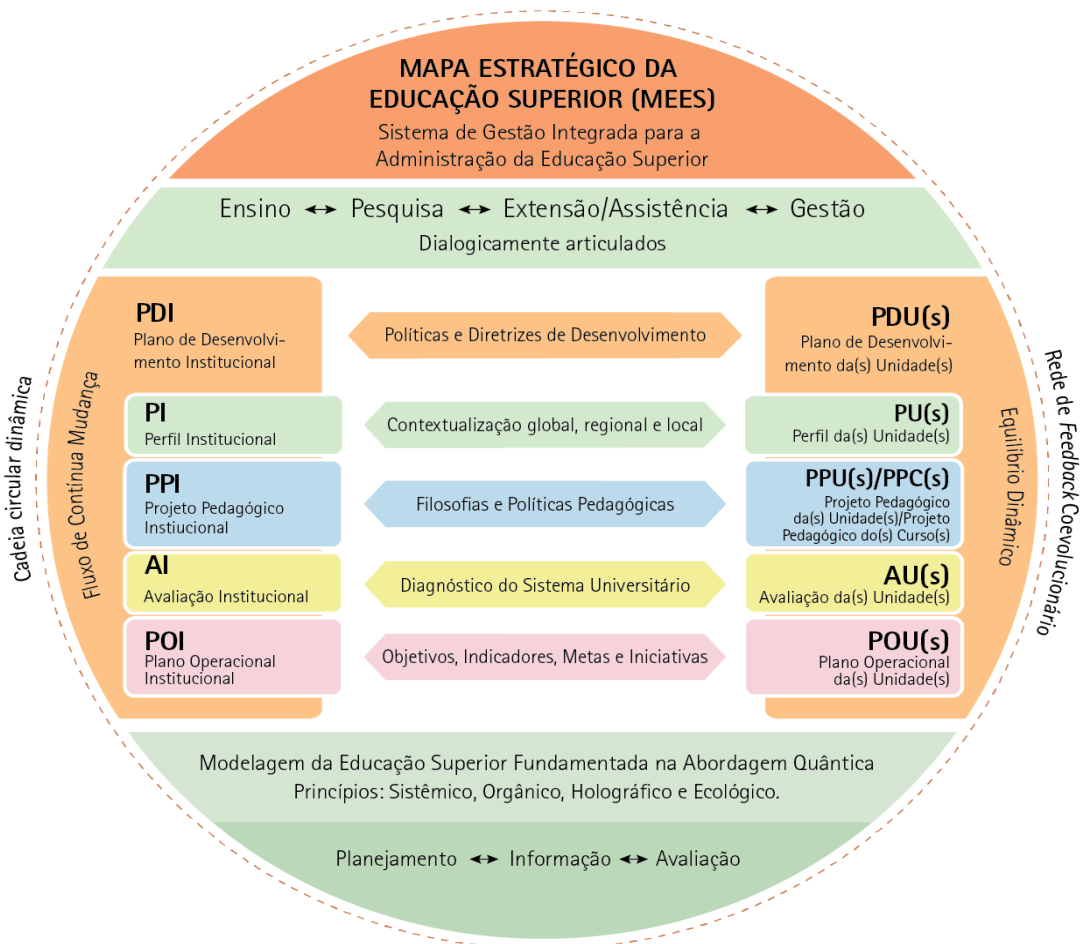
Em abordagem similar, Dal Magro e Rausch (2012) comentam que este instrumento de planejamento das instituições de ensino superior oferece importantes informações a respeito da identidade das universidades, além de apresentar planos e ações que têm como objetivo prioritário qualificar o ensino. O PDI fornece bases para o controle dos recursos financeiros, planejamento de novos investimentos e de novas tecnologias, com o intuito de desenvolver a instituição. Permite às universidades organizar e planejar as suas atividades administrativas e acadêmicas. Além disso, a construção de uma identidade organizacional das IES está atrelada a vários fatores, com destaque para implantação de um PDI que contemple, primordialmente, o desenvolvimento do conhecimento e da cidadania dos acadêmicos.

Apesar de todos os aspectos positivos destacados sobre o PDI, como instrumento de gestão e planejamento estratégico das universidades, Corrêa et al (2012, p. 2) revelam que o mesmo tem cumprindo uma função meramente formal, visto que, embora o SINAES oriente sobre a participação e integração da comunidade acadêmica na construção deste instrumento, não é isso que se observa na prática. Os autores revelam que grande parte das IES têm

concebido PDIs e PPIs de forma desarticulada dos demais instrumentos do SINAES, além disso, não há um acompanhamento de sua implementação operacional.

Corrêa et al (2009, 2011, 2013), propõem um sistema de gestão integrada para a operacionalização do PDI, com base na legislação instituída pelo MEC. Na concepção do sistema de gestão integrado, denominado Mapa Estratégico da Educação Superior (MEES), o PDI se constitui na síntese e unidade dos Planos de Desenvolvimento das Unidades de Ensino (PDUs), conforme é apresentado na Figura 2.

Figura 2 – Concepção do Mapa Estratégico da Educação Superior (MEES).



Fonte: Corrêa et al (2013, p. 8).

Verifica-se que na concepção do MEES, a construção coletiva do PDI alinhado aos PDUs é o resultado de instrumentos articulados que integram as seguintes dimensões da administração da educação superior: pedagógica – Plano Pedagógico Institucional (PPI) e Plano Pedagógico da(s) Unidade(s) (PPUs), avaliativa – Avaliação Institucional (AI) e

Avaliação da(s) Unidade(s) (AUs), e estratégica operacional – Plano Operacional Institucional (POI) e Plano Operacional da(s) Unidade(s) (POUs). Para dar suporte à operacionalização do MEES, os autores propõem um *software* – plataforma web de suporte denominada sistema informacional de gestão integrada do mapa estratégico da educação superior – SIGMEES.

Observa-se que as mudanças ocorridas no âmbito das políticas governamentais trouxeram em seu bojo novos desafios ao campo da educação superior. Os sistemas de avaliação introduzidos passaram a ser priorizados como forma de promover melhorias às atividades acadêmicas e de gestão das IES. Assim, os novos instrumentos de gestão, planejamento e avaliação da educação superior, tais como: o PDI, o PPI, os sistemas avaliativos como o ENADE, além de sistemas de informação como o e-MEC, se constituem em importantes avanços, permitindo qualificar as atividades educacionais de ensino, pesquisa, extensão e gestão.

Entretanto, no que tange ao aspecto prático, ou seja, a construção e a operacionalização de tais instrumentos, ainda carece de avanços para que sua função não fique somente no cumprimento de formalidades burocráticas, mas sim contribua para a efetiva melhoria e qualidade da educação superior.

2.2 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FACE À GESTÃO DO CONHECIMENTO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Este tópico aborda a influência do atual modelo de administração pública gerencial nos rumos da educação superior no Brasil, em termos de gestão e, especialmente, no direcionamento da produção do conhecimento. Por isso, inicialmente, apresenta-se de forma breve, algumas considerações sobre o modelo gerencial, evoluindo para a importância do conhecimento para o desenvolvimento da sociedade e as implicações da administração pública na forma de produzir o conhecimento na educação superior.

A administração pública, conforme Oliveira (2014, p. 4), pode ser definida como o “processo estruturado de planejamento, organização, orientação, execução, avaliação e aprimoramento das atividades da instituição pública no direcionamento para atender às necessidades e expectativas dos cidadãos da comunidade, visando ao bem comum”.

O contexto histórico da Administração Pública no Brasil é caracterizado pela existência de três modelos: patrimonialista, burocrático e gerencial. Klering, Porsse e Guagdanin (2009) destacam que há uma sucessão destes estágios da Administração Pública,

no entanto não houve a predominância de um paradigma único, sendo que os três ainda convivem no contexto do Estado.

Lima (2010) destaca que o modelo gerencial no setor público, começou a surgir a nível mundial na década de 70, devido à crise econômica mundial, à crise fiscal, à crise da ingovernabilidade e à globalização, que geraram algumas consequências, entre elas a escassez de recursos públicos, o enfraquecimento do poder do Estado e o avanço das ideias de privatização. Estes fatos, por conseguinte, ocasionaram as reformas da administração pública.

Desde o século XIX, já havia ideias para a Administração Pública se assemelhar à empresa privada, conforme relata Motta (2013), esse ideal durante décadas ficou apenas no campo teórico, sendo efetivado nas últimas décadas do século XX com uma nova modalidade de gestão pública, denominada *New Public Management* (NPM). Este modelo trouxe como objetivo principal fazer a Administração Pública operar como uma empresa privada, buscando maior eficiência, redução de custos e obtenção de maior eficácia na prestação de serviços.

Magro e Pinto (2012) comentam que a nova gestão pública defende a utilização de práticas da administração privada, buscando avaliar os impactos das políticas governamentais a partir de critérios de eficiência e eficácia. Utilizando índices de desempenho para medir os resultados criando assim maior competitividade e situações de disputa, estimulando a melhoria da eficiência produtiva.

A passagem do modelo burocrático de gestão para o modelo gerencial foi influenciada pelas mudanças ocorridas no contexto da sociedade contemporânea, a partir da necessidade de reorganização do capital e criação de estruturas mais flexíveis que atendessem às atuais exigências do mercado (ARAÚJO e CASTRO, 2011). Mas a gestão pública não foi apenas um dos campos afetados pelas transformações sociais, novas formas de produção foram criadas e o conhecimento passou a se configurar como principal ativo da sociedade, conforme evidenciado por diversos autores.

Chauí (2003) destaca que as transformações ocorridas com o capital e a ciência, aliadas às mudanças tecnológicas no tocante à circulação da informação, promoveram uma nova ideia, a da sociedade do conhecimento, na qual a utilização intensiva e a competitividade do conhecimento tornam-se fator preponderante. Para Casado, Siluk e Zampieri (2012, p. 634) “a criação, a manutenção, o compartilhamento e a utilização do conhecimento geram inovação, e estes dois últimos estão sendo considerados como a mola propulsora das práticas organizacionais, sociais e econômicas bem-sucedidas”.

Rossetti (2009) também ressalta que nos últimos anos tem-se evidenciado um novo direcionamento, da economia e dos fatores de produção para o conhecimento, o novo

paradigma desloca-se da sociedade industrial para a sociedade baseada na informação, por consequência houve a necessidade de mudanças na conduta e nas estruturas das organizações. O conhecimento tornou-se, portanto, um recurso de fundamental importância para a efetividade nos resultados das organizações, transformando-se no novo fator de produção que move a economia.

Especialmente as organizações cujo principal produto é o conhecimento, a exemplo das instituições de pesquisa e das universidades públicas, é indubitável a existência de mecanismos de gestão para produzir e disseminar o conhecimento de forma eficiente, eficaz e efetiva, contribuindo com o desenvolvimento e evolução da sociedade, sendo esta, também, a responsabilidade social de tais organizações.

Complementando as ideias, sobre a importância da relação entre a gestão da Administração Pública e a gestão do conhecimento, Lima (2010) destaca a necessidade de conciliar novas práticas gerenciais e a função pública do Estado, pois como o Estado produz e troca conhecimento com a sociedade, além de aplicação de novas ferramentas gerenciais precisa também acompanhar a evolução dinâmica da sociedade. O autor destaca ainda que este novo paradigma que passa a se estabelecer na gestão pública, voltado à abordagem gerencial, em contraponto a administração burocrática postula que os Estados devem formular e implementar políticas públicas estratégicas, voltadas à sociedade, sendo estas não apenas na área social, mas também nas áreas científicas e tecnológicas.

No tocante ao setor educacional, por ser regulamentado pela administração pública, há influência dos modelos e ferramentas de gestão na realização de suas atividades. Com destaque para a Universidade Pública, por se tratar de uma instituição produtora e disseminadora de conhecimentos para a sociedade, as diretrizes educacionais e o modelo de administração gerencial têm acarretado em implicações na atividade de geração e disseminação do conhecimento. Meyer Jr e Mangolim (2006) também destacam que o fato de não existir uma teoria própria de administração universitária, as universidades tem buscado no setor empresarial modelos e paradigmas gerenciais.

Araújo e Castro (2011) relatam que a substituição do modelo burocrático de gestão pelo paradigma gerencial trouxe novas ideias que repercutiram amplamente no campo da educação e foram disseminadas pelos organismos internacionais. A educação passou a ser considerada um fator de competitividade e estratégia de mobilidade, capaz potencializar o desenvolvimento dos países periféricos, inserindo-os no mundo globalizado. Para que este objetivo fosse atingido, houve uma reformulação em todo o sistema educacional buscando adequá-lo às novas exigências do capital. Especialmente a dimensão da gestão educacional

ganhou destaque, passando a ser considerada como uma estratégia de sustentação da reforma e fator crucial para a melhoria da qualidade da educação.

Sander (1981) também aborda a relação existente entre a administração pública e a administração da educação. O autor destaca que o setor educacional está inserido no contexto da administração pública e está relacionado também à problemática científica e tecnológica do país.

Este pressuposto é um corolário natural do fenômeno da interdependência entre educação e sociedade, no sentido de que o setor educacional do País é uma unidade integrante do sistema social brasileiro. Nesse sentido, muitos aspectos da prática educacional e de sua administração são compreendidos na medida em que forem estudados no contexto evolutivo da sociedade como um todo e do setor público em particular. Isto é tanto mais válido quanto for a interdependência entre educação e os grandes processos da sociedade – a economia, a política e a cultura. (SANDER, 1981, p. 7)

Observa-se que o modelo gerencial de administração pública tem impactado nas organizações públicas do setor educacional, especialmente no campo da avaliação das atividades destas instituições. Magro e Pinto (2012) destacam que a partir do modelo gerencial a função avaliação passou a ser fortalecida na gestão governamental, acarretando em diversas mudanças, principalmente nas universidades brasileiras.

Araújo e Castro (2011) também apontam algumas mudanças no campo da gestão educacional, introduzidas a partir da substituição do modelo burocrático pelo modelo gerencial. Houve maior descentralização dos serviços e incorporação das ideias de transparência e responsabilidade dos gestores públicos, contudo, também foram evidenciados os modelos de avaliação de desempenho, novas medidas de controle do orçamento e dos serviços públicos, além do estímulo para que o Estado realizasse parcerias, desobrigando-o de cumprir com suas funções relativas às políticas sociais.

Apesar dos vários aspectos positivos, ocasionados a partir da introdução de novas ferramentas gerenciais na administração das organizações públicas educacionais, com destaque para o campo da gestão, algumas áreas tiveram impactos negativos. Nas universidades públicas, especialmente a produção do conhecimento pode ter sido afetada de forma desfavorável em alguns aspectos, cita-se o exemplo do sistema de cobrança por produtividade. Freitas (2011, p. 1160) destaca que, em especial, “a supervalorização da produtividade acadêmica tem gerado um descaso com a qualidade do que se produz ou, no mínimo, negligência de sua importância”.

Baumgarten (2007) relata que na década de 90 o panorama no Brasil se configurava, por um lado, por questões relativas à maior importância da C&T nos processos de

acumulação, em nível internacional, como promotor da competitividade e, por outro lado, havia uma limitação dos gastos públicos em decorrência da crise fiscal, além da perspectiva de reforma do Estado. Essa conjuntura ocasionou a necessidade de justificar o incentivo à pesquisa científica e criar instrumentos de legitimação e priorização orçamentária, o que favoreceu uma cultura avaliativa por parte do Estado, sob orientação dos organismos internacionais. A partir disto houve uma intensificação das atividades de avaliação, consideradas instrumentos fundamentais para obtenção de um maior controle político para orientar e direcionar o progresso científico e tecnológico do país.

Conforme Magro e Pinto (2012), o sistema de avaliação da produtividade passou a ser evidenciado a partir da década de 1990. O objetivo deste esforço era aumentar a inserção internacional das Pós-Graduações brasileiras, para tanto, a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), agência responsável pela avaliação das pós-graduações no Brasil, adotou mudanças significativas na forma de avaliação até então utilizada, deixando de avaliar os cursos e passando a avaliar os programas de pós-graduação.

Yamamoto et al (2012) destacam que a maior valorização da produção científica como indicador de resultado, gerou reflexos no processo de avaliação dos programas, especialmente nas três últimas avaliações trienais. A crítica a esse sistema de avaliação desenvolvido pela CAPES, reside exatamente na ênfase dada à produção científica, inclusive por parte de alguns docentes e discentes integrantes dos programas avaliados. Os autores destacam que as críticas referem-se a fatores como a sobrecarga e intensificação do trabalho que acarretam consequências na saúde e no bem-estar dos docentes, até o questionamento quanto à formação dos docentes, pois deveria haver uma maior atenção ao desenvolvimento de competências que os habilitassem a serem bons professores dos cursos de graduação.

Em abordagem similar Magro e Pinto (2012, p. 81) tecem alguns comentários em relação à influência do modelo gerencial, com ênfase no sistema de avaliação, na produção do conhecimento nas universidades e na profissão docente,

As influências do sistema de avaliação no dia a dia docente são muitas e variadas, podendo citar-se como exemplo necessidade de publicações qualificadas, maior *accountability*, ampliação da carga de trabalho, diminuição da liberdade individual e aumento do controle institucional. Todos esses imperativos se entrelaçam num emaranhado de outras pequenas dificuldades que levarão a uma mudança na identidade dos docentes, pois que o foco da profissão está deixando de ser a transmissão do conhecimento para ser, sobretudo, a produção deste.

Esta competitividade, estimulada pelo sistema de produtividade, passa a ter reflexos negativos quando em excesso, pois no momento em que as instituições e programas contratam, remuneram, promovem, bonificam e descartam profissionais, exclusivamente, de

acordo com a sua contribuição ao desempenho do programa de pós-graduação, e negligenciam outras formas de contribuição, desencadeiam efeitos patológicos, como a criação de novo tipo de professor, o pontuador, cuja principal atribuição é produzir artigos ou fabricar pontos. (GODOI e XAVIER, 2012)

Em abordagem semelhante Moraes et al (2011) fazem uma crítica ao sistema de cobrança por produtividade, os autores comentam que a grande maioria dos docentes desenvolve projetos e publica sua produção científica para incrementar seus currículos e se esquecem de que é a sociedade quem indiretamente paga os seus salários. Essa cobrança por produtividade provém das próprias instituições de ensino superior ou dos órgãos que financiam as pesquisas. Assim, a extensão dos conhecimentos gerados na universidade acaba ficando em segundo plano, pois se privilegia a verticalização do ensino com a criação de pós-graduação *stricto sensu*, nesse sentido, os docentes são obrigados a atingir uma pontuação mínima para fazer parte ou mesmo se manterem na pós-graduação.

Patrus, Dantas e Shigaki (2015) comentam sobre as diversas visões em relação ao modelo de produtivismo acadêmico, existem os que defendem esse sistema, os que são contra e os que assumem uma posição intermediária. Quanto aos argumentos favoráveis, estão a necessidade de tornar público os resultados das pesquisas, a busca pela eficiência na utilização dos recursos públicos e o estímulo ao desenvolvimento da pesquisa em níveis internacionais. Além disso, sem um modelo de avaliação haveria maior prejuízo que eventuais efeitos colaterais gerados pelo sistema, sendo que nesta visão o produtivismo acadêmico é visto como um desses efeitos.

Em relação aos argumentos contrários Patrus, Dantas e Shigaki (2015) destacam que nesta perspectiva o produtivismo acadêmico é visto como uma estratégia apenas quantitativa que cria indicadores para medir o trabalho na pós-graduação, trazendo como consequências a priorização da quantidade, em detrimento da qualidade. Já os argumentos intermediários sobre o sistema de produtividade reconhecem a importância da avaliação como uma estratégia de gestão para evidenciar e melhorar o desempenho da pós-graduação de qualquer área. Alguns autores, inclusive, destacam pontos fortes e fracos, como o gigantismo e a importância do modelo de avaliação da CAPES e reconhecem os grandes desafios, como a opção epistemológica e política do modelo, e estímulo à tarefa de seu constante aperfeiçoamento.

Entre alguns pontos de vista intermediários sobre o sistema de produtividade, cita-se Mattos (2012). Para o autor, mesmo se houvesse alterações nos padrões de avaliação da CAPES, considerados rigorosos para áreas como as ciências sociais e humanidades e, ao

mesmo tempo houvesse diminuição na pressão sobre os pesquisadores, isso não seria suficiente para aumentar a qualidade e relevância dos textos científicos, pois segundo o autor:

Houve uma adaptação viciosa do sistema e sua reversão tem que ser pensada desde já. Falar hoje em “produtivismo” deve levar-nos de um plano institucional e político a outro talvez mais difícil de trabalhar, onde, no entanto, reside a distorção: a qualidade do texto que tenta suprir e dissimular na forma o amadurecimento que o projeto de pesquisa não conseguiu alcançar. Assim, produtivismo torna-se a expansão da má produção acadêmica, porque a boa, quanto mais, melhor. O sistema federal de avaliação da pós-graduação não deve ser censurado pela pressão que gera, mas pelo efeito contrário ao desejado, que obtusamente pode estar gerando. (Aliás, pobre “CAPES”! Que outra coisa pode ela fazer por algo assim tão arredoio como pesquisa?...) (MATTOS, 2012, p. 567)

Apesar de também considerar algumas das consequências negativas, ocasionadas pelo sistema de produtividade, Freitas (2011) reconhece que a avaliação da atividade acadêmica é necessária como quaisquer outras áreas. E nesse ponto o Brasil tem avançado rapidamente nos últimos anos, entretanto, o que verifica-se é que esta prática tem se constituído pela adoção de modelos importados, negligenciando etapas importantes do processo de implantação e deixando de observar o contexto em que foram criados.

Outra questão relacionada à produção do conhecimento nas universidades públicas, e que tem recebido crítica de vários autores, é a chamada mercantilização do conhecimento. Para Magro e Roczanski (2014), pelo fato de as universidades possuírem a mão de obra necessária para o desenvolvimento do país, o Estado passou a estabelecer políticas apoiadas nas habilidades dos pesquisadores, configurando um sistema, que de certa forma, faz com que estes passassem a fazer parte do serviço estatal e dos programas de desenvolvimento. Além disso, o governo, percebendo a importância e os aportes financeiros repassados para as universidades, passou a exercer um controle mais rigoroso das atividades acadêmicas, passando também a elucidar as suas obrigações quanto à prestação de serviços à sociedade. A partir deste novo modelo de gestão, aumentaram os incentivos para que as IES desenvolvam parceria com o comércio e a indústria, buscando potencializar a capacidade empresarial e o aumento da produção.

Na mesma linha de pensamento, Domingues (2014) tece várias críticas à mercantilização do conhecimento, devido às relações entre a ciência, a indústria e o mercado, que se estreitam cada vez mais. Visando garantir que os investimentos em pesquisa, por parte das empresas ou de editais de fomento dos órgãos de governo, tenham o retorno esperado, foram criados dispositivos de gestão e controle dos processos intelectuais, visando auditar e controlar os gastos com pesquisa e o trabalho dos cientistas, entre os quais: comitês de acompanhamento e avaliação, órgãos de controle e auditorias, o sistema de recompensa e

punição, entre outros. Contudo, mesmo que o objetivo destes mecanismos fosse garantir a impessoalidade e objetividade dos processos, “não propunham e não desfaziam o que estava a acontecer e com o qual eles vinham juntos: a mercantilização, o fim do ideal universalista e a privatização do conhecimento”. (DOMINGUES, 2014, p. 233)

Haja vista a missão da universidade de gerar conhecimentos para a sociedade Meyer Jr e Lopes (2015) apontam algumas questões em relação à utilização sem ponderações dos modelos de administração pública gerencial na gestão universitária. As críticas residem na abordagem gerencial, voltada ao âmbito empresarial, com foco excessivo na eficiência e na mensuração de resultados, consequência de uma cultura *managerialista*, utilizada amplamente no campo da Administração. Para os autores ao privilegiar a racionalidade econômica e evidenciar os mecanismos de mercado, coloca-se em segundo plano valores importantes presentes na universidade, implícitos em sua missão: gerar conhecimentos de forma ética, com o objetivo de formar pessoas e contribuir com a sociedade. Por isso, a universidade não pode abandonar estes valores, sob pena de afastar-se de sua principal missão e essência.

Na mesma linha de pensamento Sander (1981) enfatiza que a administração pública possui a responsabilidade de buscar a racionalidade global, exigida pelo atual contexto social, contudo, deve ao mesmo tempo preservar a autonomia da administração da educação, para que esta possa cumprir com sua missão no âmbito da sociedade. O autor revela que, muitas vezes, os fins da educação e os objetivos da escola são suprimidos pelas metodologias e técnicas administrativas devido à cultura da eficiência e da racionalidade burocrática.

Considerando estas questões, verifica-se que o campo da gestão universitária apresenta grandes desafios aos administradores, especialmente por envolver um produto de grande relevância para a sociedade: o conhecimento. Sendo assim, a gestão deve envolver múltiplas dimensões, provenientes da complexidade acadêmica, e deve primar não só por aspectos mensuráveis, mas especialmente por aqueles de caráter subjetivo. A administração requer a habilidade de combinar várias práticas gerenciais como: arte e ciência, racionalidade e intuição, criatividade e inovação, sendo capaz de tomar decisões que não estejam somente vinculadas aos modelos racionais importados do setor privado. (MEYER JR e LOPES, 2015)

Sander (1981) relata que na história política e administrativa do Brasil as tentativas de criar soluções para a construção de conhecimento científico no campo da administração pública e da administração da educação, tem ocorrido especialmente pela importação de modelos de outros países. Esses modelos foram aplicados sem observar as diferenças e particularidades da administração no contexto educacional, como se fossem uma receita única para toda e qualquer organização ou sociedade em que funcionam.

Visando direcionar para a construção de soluções quanto a sistema de gerenciamento da produção do conhecimento, Freitas (2011) alerta sobre a necessidade da criação de modelos de avaliação diferenciados, de acordo com as particularidades de cada área do saber. A autora reconhece a importância das políticas e mecanismos de avaliação e controle, entretanto, considerando que os métodos e os cronogramas para o desenvolvimento de pesquisa variam significativamente conforme a área do conhecimento, devido às especificidades de cada campo, a definição taylorista de uma única e melhor forma de avaliar todas as áreas pode gerar graves consequências.

Buscando orientar sobre algumas medidas necessárias ao aprimoramento do sistema de produção do conhecimento nas universidades, Chauí (2003) destaca a necessidade de revalorizar a pesquisa, propiciando maior autonomia e condições de infraestrutura para sua realização, além da necessidade de um tempo maior para a realização dos mestrados e doutorados. A autora defende também a criação de procedimento de avaliação da carreira docente que não priorizem apenas o aspecto da produtividade, mas principalmente que enfatizem a qualidade e a relevância social e cultural da sua produção científica. Para o alcance desta qualidade e relevância os pesquisadores precisam ter conhecimento sobre as mudanças filosóficas, científicas e tecnológicas e seus impactos sobre as pesquisas.

Chauí (2003) complementa ainda que, em relação à relevância social das pesquisas, é tarefa tanto das universidades públicas quanto do Estado diagnosticar quais as demandas do país em relação às necessidades de conhecimento e de técnicas e, a partir disso, incentivar o desenvolvimento de trabalhos universitários nessa direção. É importante também diversificar o campo de pesquisa por meio de consulta às comunidades acadêmicas e regionais, alinhando as capacidades e as necessidades regionais. A formação de parcerias com os movimentos sociais nacionais e regionais também se constitui em um importante mecanismo de orientação para as instituições universitárias, pois por meio de cursos de extensão e de serviços especializados, a universidade poderá contribuir para a ação e o desenvolvimento desses movimentos, pautando, desta forma, os rumos das pesquisas segundo a ideia de cidadania.

Verifica-se que o modelo de gestão da administração pública tem efeitos sobre a produção do conhecimento. Por um lado é necessário que haja mecanismos para avaliar e melhor direcionar os investimentos em pesquisas científicas, por outro lado, muitas vezes o excesso de normas e às pressões criadas pela necessidade de produzir resultados e melhorar indicadores de produtividade podem refletir na qualidade do conhecimento produzido. Considerando este cenário, é importante haver uma reflexão por parte das instituições produtoras de conhecimento e pelos pesquisadores sobre que tipo de conhecimento se quer

produzir. É relevante, portanto, buscar novos modelos e instrumentos de gestão e avaliação da produção e disseminação do conhecimento, que estejam ligados à realidade das instituições universitárias.

2.3 CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO NAS UNIVERSIDADES

A Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I) possuem papel crucial para o desenvolvimento econômico dos países, dessa forma, neste capítulo são apresentados alguns aspectos sobre este campo, bem como, o cenário brasileiro e o papel das universidades no contexto da CT&I.

É importante inicialmente explicitar algumas definições sobre o conceito de ciência, tecnologia e inovação. Conforme conceito da Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO), retirado do site do Instituto de Tecnologia Social (ITS) "a ciência é o conjunto de conhecimentos organizados sobre os mecanismos de causalidade dos fatos observáveis, obtidos através do estudo objetivo dos fenômenos empíricos", enquanto que "a tecnologia é o conjunto de conhecimentos científicos ou empíricos diretamente aplicáveis à produção ou melhoria de bens ou serviços".

A Inovação, por sua vez, conforme conceito retirado do Manual de Oslo (1997, p. 55), "é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas".

Freitas Filho (2013, p. 2) ressalta que "para que haja um crescimento sustentável de um país é necessário que haja uma política governamental que incentive o desenvolvimento da inovação tecnológica, principalmente nas áreas consideradas estratégicas".

Mussengue (2013) explica que o desenvolvimento é efetivado num dado país a partir da existência de profissionais qualificados e capazes de realizar atividades de pesquisa geradoras de novos conhecimentos, que possibilitem a criação de novas tecnologias. O autor ressalta também a importância de existirem Políticas Públicas e legislações para regular as atividades relativas ao desenvolvimento científico e tecnológico, bem como, infraestrutura e financiamentos para o desenvolvimento da atividade de pesquisa. Ou seja, é necessário a existência de um Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação, que garanta suporte ao processo de busca pelo conhecimento e desenvolvimento de novas tecnologias, que consequentemente terá reflexos no desenvolvimento socioeconômico do país em questão.

Campos, Caleffi e Marcon (2009) apontam que na década de 80 muitos países desenvolvidos, como Estados Unidos, Japão, Alemanha, Suécia e Suíça, potencializaram os seus processos de inovação. Esses países continuam se destacando pelos altos investimentos que direcionam para a área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), oriundos especialmente do setor privado. Por outro lado, os autores destacam que os países que neste mesmo período tiveram suas economias prejudicadas por dificuldades econômicas, como é o caso do Brasil, começam a se inserir de forma lenta neste cenário de grandes transformações e acúmulo de conhecimentos. Ressaltam que estes países têm buscado melhorar seus indicadores de inovação, embora ainda sejam pouco expressivos em relação aos gastos em P&D, configurando índices de esforços inovativos baixos.

Corrêa (1998, p. 40) ressalta que historicamente a autonomia científica e tecnológica conquistada por alguns países tornou-se possível devido ao processo de desenvolvimento da pesquisa básica e aplicada pelo qual passaram, e que resultou em importantes inovações no campo da ciência e tecnologia. A autora destaca que “o mundo pode ser dividido em dois segmentos bem delineados, os países que produzem conhecimento e os que consomem o conhecimento que os países detentores do saber disseminam”. O Brasil situa-se no rol de países em desenvolvimento, ou seja, pertence ao grupo de consumidores do conhecimento. Normalmente os países que consomem o conhecimento produzido pelos que detém copiam a C&T, na maioria das vezes não adaptada a sua realidade e às demandas da sociedade.

No entanto, o Brasil tem avançado na produção de conhecimento científico e tecnológico nas últimas décadas. Souza (2014) comenta que a ciência tem apresentado avanços significativos, especialmente em termos de quantidade de publicações, entretanto no campo a tecnologia o Brasil ainda caminha de forma lenta se comparado o número de patentes com os indicadores em nível mundial.

Corroborando Freitas Filho (2013) salienta a evolução do Brasil no índice de publicação científica nas últimas três décadas em comparação ao total mundial, resultado dos investimentos em ciência e tecnologia realizados no país. Esse resultado também é reflexo da grande quantidade de doutores na área da educação. O autor adverte, por outro lado, que os indicadores de inovação tecnológica, medidos pela quantidade de depósitos de patentes, não seguem o mesmo crescimento, isso pode estar ligado ao fato de que nas empresas o número de doutores ainda é incipiente, aliado aos baixos investimentos das indústrias em C&T.

Considerando este cenário Freitas Filho (2013) alerta que, para estimular o desenvolvimento econômico do Brasil, é importante aumentar os investimentos em ciência e tecnologia, especialmente por parte das empresas, requer ainda a formação de uma quantidade

maior de doutores, principalmente nas áreas de engenharia além de um número maior de doutores trabalhando nas empresas, para que o conhecimento científico seja transformado em inovações tecnológicas.

Em relação ao desenvolvimento tecnológico, Ribeiro, Moraes e Ruiz (2010) também relatam que os países em desenvolvimento, como o caso do Brasil, possuem características mais voltadas a aquisição e melhoramento da capacidade tecnológica existente ao invés do desenvolvimento de inovações na dimensão do conhecimento. O viés está concentrado em diminuir a defasagem tecnológica em relação aos países desenvolvidos, o que não é uma tarefa fácil e barata, pois o sucesso de tal empreitada depende da integração de vários fatores que permitirão a sua obtenção.

Corrêa et al (2012) ressaltam que as IES são consideradas importantes agentes no processo de desenvolvimento econômico, social, científico e tecnológico de um país. Os países de primeiro mundo, com autonomia econômica, social, científica e tecnológica, investem os recursos públicos de forma significativa na educação superior. Os autores destacam o caso da China, que nos últimos anos tem investindo maciçamente na educação, os resultados deste direcionamento tem transformado o país em uma das grandes potências mundiais. Outra observação em relação aos países desenvolvidos é que estes mantêm uma relação estreita com a sociedade, existe cooperação das empresas e da sociedade para manter as universidades e as áreas de cultura, educação e saúde são tratadas como prioridade.

Outro ponto destacado por Ribeiro, Moraes e Ruiz (2010) refere-se à pauta da política de incentivo a Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) no Brasil, que tem sido direcionada pelo pressuposto do “primeiro elo” da Cadeia Linear de Inovação. Esta visão considera que o desenvolvimento tecnológico é condicionado à simples capacitação de recursos humanos e a pesquisa básica. Ou seja, acredita-se que a acumulação de “massa crítica” em pesquisa e em recursos humanos que, por um efeito de “transbordamento”, conduziriam ao desenvolvimento tecnológico. Os autores comentam ainda que, nesse contexto, a atribuição das universidades no processo de desenvolvimento econômico do país é maior.

Chiarini e Vieira (2012) apresentam um estudo em que evidenciam algumas distorções entre a alocação de recursos financeiros destinados à pesquisa, voltados especialmente às áreas de ciências biológicas e engenharia, e a alocação de recursos humano, concentrada nas áreas de Ciências Humanas, Sociais Aplicadas e Linguística, Letras e Artes. Este distanciamento entre alocação de recursos financeiros e recursos humanos tem impacto direto na capacidade inovativa do país, pois infere-se que o Brasil não está formando recursos humanos suficientes para competir mundialmente em ciência e tecnologia. Por isso, os autores

sinalizam para a necessidade de haver integração entre as políticas educacionais de ensino superior e as políticas brasileiras de CT&I.

Compartilhando da mesma visão, Mussengue (2013, p. 9) indica que,

O investimento na educação e formação de pessoas, na área de Ciência e Tecnologia, especialmente nos países em desenvolvimento, deve ser orientado por uma Política Nacional elaborada pelo Governo, tendo em conta que se trata de um processo que envolve diversas fases, diferentes áreas, cujo desenvolvimento requer grandes investimentos, além de envolver diferentes atores. Essa política deverá, entre outros objetivos, definir as áreas prioritárias de desenvolvimento, tendo em conta as potencialidades do país e a disponibilidade dos recursos existentes.

Observa-se que no cenário brasileiro, o campo da ciência e tecnologia tem avançado e se desenvolvido por meio dos esforços dos órgãos de fomento à pesquisa, alinhados às políticas e diretrizes dos Ministérios de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) e Ministérios da Educação (MEC).

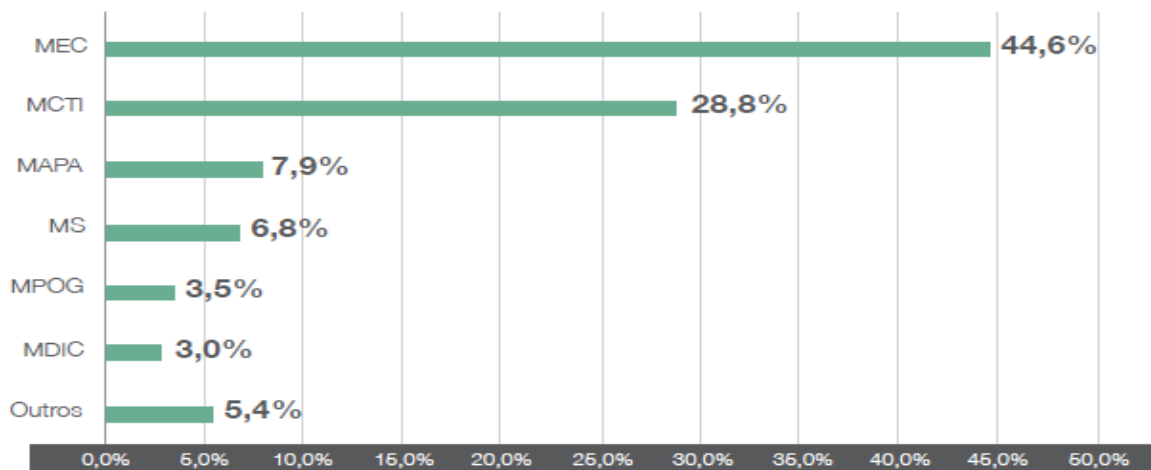
As agências de fomento ligadas aos ministérios ou aos órgãos do governo estadual possuem papel fundamental no desenvolvimento da CT&I do país. No Sistema Nacional de Ciência Tecnologia e Inovação (SNCTI) as principais agências de fomento são o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), agência do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, a CAPES, vinculada ao Ministério da Educação, a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), vinculada ao MCTI, que atua como Secretaria-Executiva do Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT), o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), ligado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). Destaca-se que, além das entidades federais, as Fundações de Amparo à Pesquisa (FAPs) também são importantes agentes do SNCTI. (MCTI, 2016)

Souza (2014) destaca que no Brasil os investimentos em produção e disseminação do conhecimento científico e tecnológico têm sido realizados principalmente por meio das agências de fomento do governo federal. O autor relata também que nos últimos anos os investimentos têm sido direcionados significativamente ao financiamento bolsas de mestrado e doutorado para os alunos vinculados a programas de pós-graduação *stricto sensu*.

No Brasil, boa parte dos dispêndios financeiros governamentais em Pesquisa e Desenvolvimento concentra-se especialmente nas universidades, no âmbito da pós-graduação. Dados do MCTI (2016) mostram que em 2013, os dispêndios de CT&I totalizaram R\$ 32,9 bilhões. Conforme observa-se na Figura 3, os investimentos realizados pelo MEC e pelo MCTI em CT&I em 2013 totalizaram 73,4%. Destaca-se ainda que em 2013 os investimentos em Pós-Graduação realizados pelo MEC totalizaram R\$ 9,7 bilhões, enquanto que os

dispêndios realizados pelo MCTI foram de R\$ 9,4 bilhões, demonstrando a relevância da pós-graduação para o SNCTI. (MCTI, 2016)

Figura 3 – Distribuição percentual dos dispêndios do Governo Federal em Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I), por órgão, em 2013.

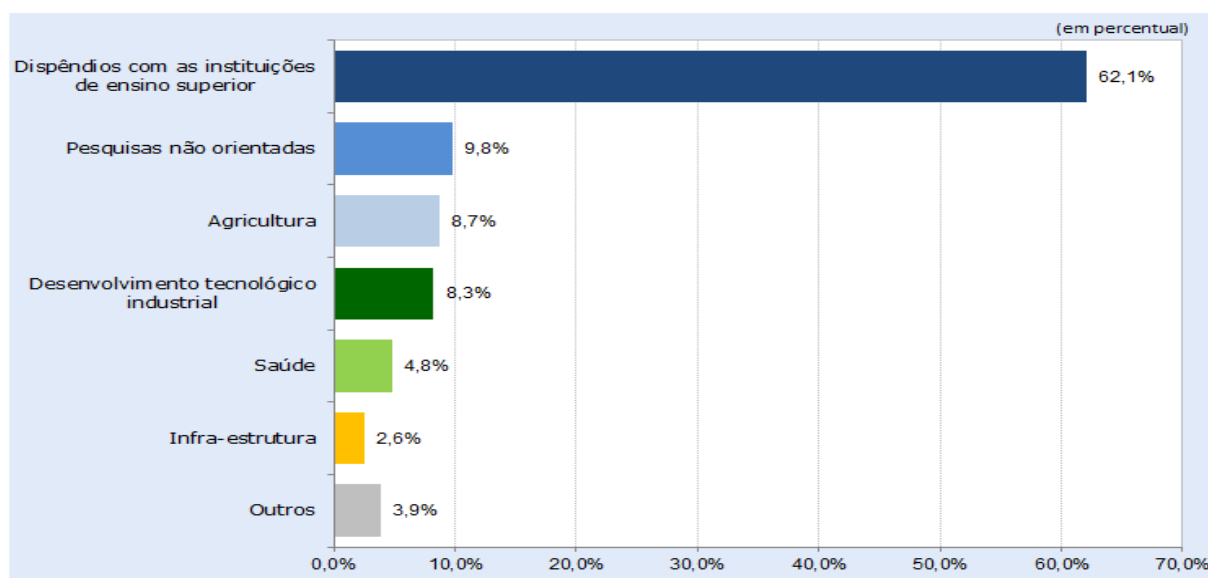


Fonte: Ministério da Ciência Tecnologia e Inovação (2016, p. 25).

Chiarini e Vieira (2012) complementam que no Brasil as universidades não formam um grupo homogêneo na produção de conhecimentos. Os autores relatam que existem universidades que produzem conhecimento científico e tecnológico de forma mais intensiva que outras. Pode-se afirmar que são poucas as instituições privadas de ensino superior que se dedicam à pesquisa científica, sendo que a produção de conhecimento científico concentra-se nas universidades públicas. Entretanto, estas também não constituem-se em um grupo unânime, pois o principal *locus* de produção de conhecimento concentra-se nas instituições federais de ensino superior.

Dados do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) de 2013 mostram que, a maioria dos recursos públicos destinados à Ciência e Tecnologia são investidos nas IES, ressaltando a importância destas instituições no contexto brasileiro da pesquisa científica, conforme revela a Figura 4.

Figura 4 – Percentual dos dispêndios públicos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), por objetivo socioeconômico, 2013.



Fonte: Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação.

Os resultados deste investimento se refletem de forma significativa na pós-graduação, visto que, na última década, o Governo Federal ampliou o número de bolsas de mestrado e doutorado concedidas tanto no país como no exterior, visando a formação de recursos humanos altamente qualificados e o desenvolvimento da pesquisa científica no país. No Quadro 1 é possível observar essa evolução.

Quadro 1 – Total de bolsas de pós-graduação concedidas no país e total de bolsistas de pós-graduação no exterior, 2003-2013.

ANOS	BOLSAS NO PAÍS	BOLSISTA NO EXTERIOR
2003	27.360	2.684
2004	27.847	2.977
2005	27.896	3.586
2006	32.199	3.965
2007	32.070	4.043
2008	42.305	4.135
2009	47.153	4.346
2010	58.107	4.902
2011	72.071	6.361
2012	77.904	11.983
2013	87.678	-

Fonte: Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (2015).

Somado a esses investimentos, outras estratégias do governo federal também têm impactado no desenvolvimento e qualificação da atividade de pesquisa nas universidades, como exemplo o SINAES. Destaca-se em especial o Instrumento de Avaliação Institucional Externa do SINAES, reformulado em 2012, que incorpora vários critérios para avaliação da pesquisa científica e inovação tecnológica nas universidades. Ações como esta contribuem para qualificar e fortalecer o sistema de inovação do país.

Entre alguns dos critérios avaliados no instrumento do SINAES destaca-se: coerência entre o PDI e as atividades de pesquisa/iniciação científica, tecnológica, artística e cultural. Políticas institucionais e ações acadêmico-administrativas para a pesquisa ou iniciação científica, tecnológica, artística e cultural. Incentivo a publicações científicas, didático-pedagógicas, tecnológicas, artísticas e culturais; bolsa de pesquisa/iniciação científico-tecnológica; grupos de pesquisa e auxílio para participação em eventos. Participação ou realização de eventos (congressos, seminários, palestras, viagens de estudo e visitas técnicas) e produção discente (científica, tecnológica, cultural, técnica e artística). E, inovação tecnológica e propriedade intelectual: coerência entre o PDI e as ações institucionais.

No tocante aos recursos humanos na área de C&T no Brasil é importante destacar também que o setor com o maior número de pesquisadores com níveis de escolaridade de Mestrado e Doutorado é o ensino superior. Os dados apresentados no Quadro 2 demonstram que as IES concentram o capital intelectual mais qualificado e principal agente de inovação e desenvolvimento de novas tecnologias e, sendo assim, podem contribuir significativamente para o crescimento e desenvolvimento econômico do país.

Quadro 2 – Pesquisadores, em número de pessoas, por setor institucional e nível de escolaridade, 2006-2010.

Nível de Escolaridade	Ano	Setor				Total
		Governo	Ensino superior	Empresarial	Privado sem fins lucrativos	
Doutorado	2006	3.545	55.595	1.853	250	59.439
	2007	3.829	60.035	1.737	322	63.923
	2008	4.113	64.474	1.631	394	68.416
	2009	4.587	71.832	1.534	392	75.790
	2010	5.060	79.190	1.444	390	83.170
Mestrado	2006	1.575	68.570	5.180	192	75.278
	2007	1.608	73.313	4.985	219	79.884
	2008	1.641	78.053	4.821	245	84.517
	2009	1.697	87.092	4.683	260	93.484
	2010	1.753	97.645	4.568	274	103.988

Fonte: Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (2013).

Apresenta-se na Tabela 1 dados do MCTI (2012), sobre a estimativa de gastos com pesquisa nas universidades. Verifica-se que entre as universidades públicas gaúchas a UFSM ocupa a segunda colocação em dispêndios com a pós-graduação *stricto sensu* como aproximação em relação aos gastos em pesquisa e desenvolvimento, representando em 2012, 18,92% em relação ao total de dispêndios das IFES do Rio Grande do Sul e 2,05% em relação às IFES brasileiras.

No Ranking Universitário Folha 2014, medido pelo jornal Folha de São Paulo, a UFSM encontra-se na 14ª colocação entre as universidades do país em relação à Qualidade da Pesquisa. Esse indicador é medido pelos seguintes dados: total de publicações, total de citações, citações por artigo, publicações por docente, publicações em revistas nacionais, recursos captados e bolsistas CNPq.

Tabela 1 – Estimativa dos dispêndios das instituições com cursos de pós-graduação *stricto sensu* reconhecidos pela Capes/MEC como aproximação dos dispêndios em pesquisa e desenvolvimento das instituições federais de ensino superior, 2006-2012.

Instituição Federal de Ensino Superior	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Brasil	3.319,50	4.391,87	5.033,15	5.050,66	6.069,85	7.130,92	8.006,79
Rio Grande do Sul	303,66	415,29	454,24	475,47	597,83	793,56	869,28
FURG – Fundação Universidade do Rio Grande – RS	23,33	36,69	34,94	46,90	49,61	91,40	102,05
IFSUL – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense	-	-	-	-	-	-	7,32
UFCSPA (FFFCMPA) – Fundação Faculdade Federal de Ciências Médicas de Porto Alegre	3,28	5,56	6,74	9,09	11,66	21,67	18,42
UFPEL – Universidade Federal de Pelotas	26,62	46,96	47,05	53,44	73,21	99,44	97,08
UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul	173,06	221,49	243,93	267,40	328,55	417,73	458,24
UFSM – Universidade Federal de Santa Maria	77,37	104,60	121,58	98,64	132,58	146,51	164,44
UNIPAMPA – Universidade Federal do Pampa	-	-	-	-	2,23	16,82	21,73

Legenda: (em milhões de R\$ correntes)

Fonte: Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação.

No contexto da CT&I, verifica-se que as universidades públicas são instituições centrais no processo de desenvolvimento de projetos e desempenham um papel importante no processo de inovação tecnológica do país, Chiarini e Vieira (2012) defendem que a atuação das universidades como agentes estratégicos deve ocorrer não apenas na política educacional, mas também na política de CT&I.

Para Moutinho, Kniess e Junior (2013) este fato implica para estas instituições a necessidade angariar recursos financeiros externos, com o objetivo de desenvolver projetos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Entretanto, para que haja sucesso nesta empreitada de desenvolvimento de projetos e inovações essas instituições precisam contar com estrutura formal de gestão de projetos. Oliveira, Junior e Neto (2010, p. 84) complementam que “a capacitação e correta aplicação dos recursos financeiros dependem de um gerenciamento de projetos eficaz e eficiente”.

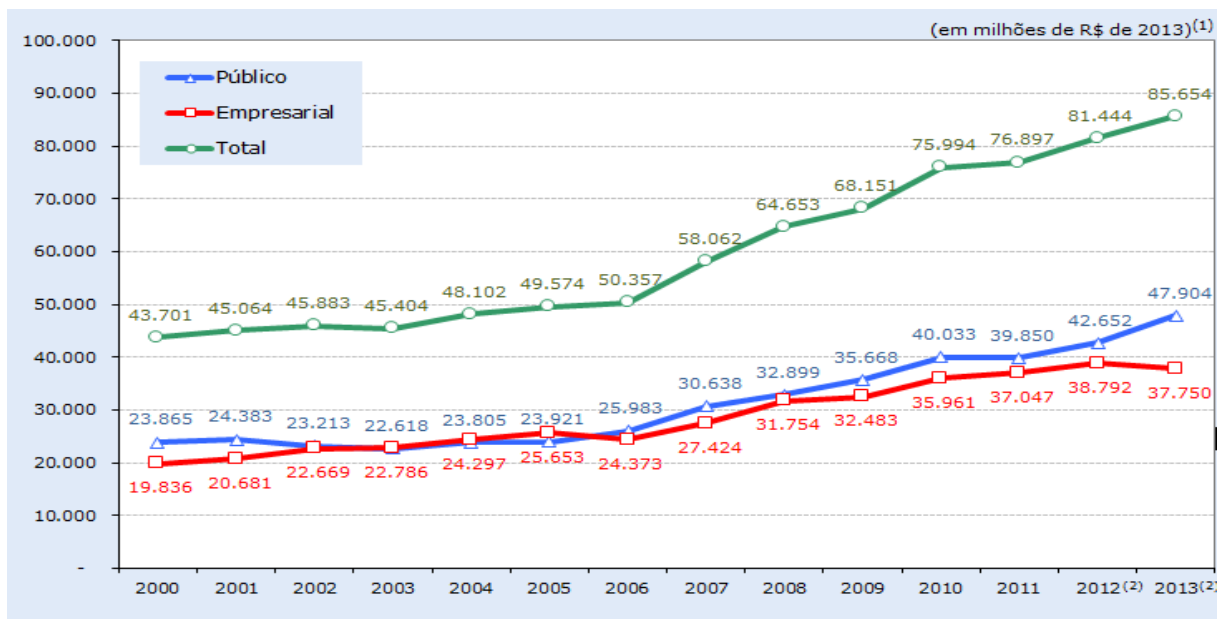
Algumas das tendências apresentadas na Estratégia Nacional de Ciência Tecnologia e Inovação para o período 2016-2019, é o estímulo à colaboração entre a academia e a indústria, visando a aumentar as receitas de universidades e Institutos Públicos de Pesquisa (IPPs) além de transferir o conhecimento produzido nestas instituições. Outra tendência é o crescimento das Parcerias Público Privadas (PPPs), que buscam estimular a cooperação entre pesquisa e inovação. As parcerias são fundamentais para a atração de investimentos privados em PD&I, viabilizando iniciativas em diversas áreas da política de CT&I. (MCTI, 2016)

Freitas Filho (2013, p. 4) destaca a importância da interação entre governo, universidades e empresas na geração de inovações:

Para geração de inovação é necessário que se invista em pesquisa e desenvolvimento de tecnologia. O conhecimento é gerado nas universidades e centros de pesquisa. Através das parcerias, esse conhecimento é transformado em tecnologia e repassado às indústrias, que por sua vez as transformam em novos produtos. O governo tem o papel de incentivador e financiador dos projetos, que devem ser desenvolvidos de modo a gerar resultados positivos para todos os atores da inovação. O objetivo final é que exista uma relação ganha-ganha e que contribua para o crescimento da nação.

Destaca que os investimentos de empresas, privadas e estatais, em C&T é semelhante aos investimentos do setor público. Dados do MCTI (2013), apresentados na Figura 5 mostram a evolução dos gastos do setor público e do setor empresarial.

Figura 5 – Dispendio nacional em ciência e tecnologia (C&T) (em valores de 2013), total e por setor, 2000-2013.



Fonte: Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação.

Verifica-se que o desenvolvimento do campo da CT&I é crucial para o desenvolvimento econômico das nações. No Brasil, o setor de CT&I, apesar dos avanços, ainda precisa evoluir, especialmente em relação ao desenvolvimento de tecnologias. Nos últimos anos houve um aumento de profissionais com nível de mestrado e doutorado formados, bem como, aumento da produção científica, entretanto, a inovação tecnológica ainda possui baixos índices. Nesse contexto, é necessário que tanto governos quanto o setor privado realizem maiores investimentos e criem estratégias para desenvolvimento dessa área. Além disso, as universidades, por se constituírem na instituição com capacidade para gerar conhecimentos, são fundamentais neste processo. Por isso, a união de esforços entre universidades, governos e empresas também é um fator fundamental para o desenvolvimento da CT&I no país.

2.3.1 A gestão de projetos

A gestão de projetos é fundamental para as organizações, tanto que, na literatura, encontram-se diversos estudos, metodologias e guias de gestão de projetos voltados ao meio empresarial. Nesse sentido, este capítulo busca situar sobre os conceitos de projetos e gestão de projetos, buscando inserir um aporte teórico sobre projetos de Pesquisa e

Desenvolvimento, projetos financiados, projetos nas universidades e sustentabilidade de projetos.

“Gerenciar projetos é um tema que surge desde o momento em que o homem decide por realizar mudanças planejadas e controladas no ambiente em que vive, gerando resultados, produtos ou serviços”. (RABÊLO et al, 2012, p. 1)

Ainda, Rabêlo et al (2012), argui que o gerenciamento de projetos engloba uma sistemática de conhecimentos, normas e processos que buscam realizar o que se deseja da melhor forma possível. Observa que esta prática independe do momento histórico ou da mudança a ser realizada. Ressalta que o ser humano, por estar em constante processo de mudança, alterando o meio em que vive, atribui-se esta atividade, que abarca desde o trabalho realizado para a construção das antigas maravilhas do mundo até a organização de atividades sociais ou ajuda humanitária, por exemplo.

Para o desenvolvimento desta pesquisa se considera projeto a conceituação estabelecida no âmbito da UFSM, sendo que, o artigo 2º da Resolução nº 016/2010 define projeto como “um conjunto de ações processuais de caráter educativo, social, cultural, científico ou tecnológico com objetivo bem definido, prazo determinado e dentro dos limites de um orçamento”.

Para Maximiliano (2014) o projeto é um empreendimento que, na maioria das vezes, possui início e fim pré-determinados. Sua missão principal é a geração de resultados que respondam a uma demanda ou oportunidade, seja do presente ou do futuro. Além disso, para cumprir com os resultados do projeto é necessário o controle do tempo, dos custos, riscos e qualidade. O autor destaca ainda que, embora os projetos sejam temporários, seus resultados são duradouros.

Para Marconi e Lakatos (2010) o projeto pode ser caracterizado como uma das etapas que compõem o processo de elaboração, execução e apresentação da pesquisa. Sendo que é necessário para o planejamento, pois sem ele, o investigador pode se ver perdido devido a grande quantidade de informações.

O projeto é o documento que define as ações a serem desenvolvidas ao longo do processo de pesquisa, e interessa principalmente ao pesquisador e sua equipe. Além disso, para as entidades de financiamento de pesquisa o projeto é o documento necessário que permite avaliar se o empreendimento se enquadra nos critérios previamente definidos, possibilitando ainda verificar a sua relação entre custo e benefício. (GIL, 2009)

Heldman (2009) enfatiza algumas características dos projetos:

Projetos têm natureza temporária e têm datas de início e fim definidas. O projeto termina quando seus objetivos e metas satisfazem as partes interessadas. Às vezes, terminam quando se chega à conclusão de que não é possível cumprir suas metas e objetivos, ou quando o produto, serviço ou resultado do projeto não são mais necessários, o que determina então o seu cancelamento. Projetos existem para viabilizar um produto, serviço ou resultado que não existia antes. Isso pode incluir produtos tangíveis, serviços como consultoria ou gerência de projetos e funções de negócios que apoiam empresas. Os projetos também podem produzir resultados, como um documento que detalha as descobertas de uma pesquisa. Nesse sentido, um projeto é único.

Laruccia et al (2012) destaca algumas características dos projetos de P&D. Estes projetos geram novos conhecimentos, possuem especificidades de um processo científico, além de serem um campo de alta complexidade e imprevisibilidade. Devido a esta condição, há a necessidade de período mais longo para atingirem um nível maior de maturidade, há maiores riscos no desenvolvimento e incertezas dos resultados. Destaca-se ainda o fato de que os recursos humanos nestes tipos de projetos caracterizam-se pelo alto grau de especialização, sendo formados principalmente por Especialistas, Mestres e Doutores.

Telles e Costa (2006) relatam que apesar da vasta literatura existente sobre gestão de projeto, as metodologias e modelos amplamente difundidos não se enquadram ao contexto da gestão de projetos financiados por agências de fomento. Essa situação apresenta-se como um desafio às instituições que trabalham com pesquisas científicas e tecnológicas, pois é necessário aperfeiçoar e adaptar esses métodos às suas realidades e culturas organizacionais.

O estudo realizado por Laruccia et al (2012) aponta também nesta direção, existem diversas metodologias amplamente utilizadas no gerenciamento de projetos, aplicadas inclusive no desenvolvimento de projetos de P&D. Entretanto, os projetos de P&D possuem uma particularidade: a geração do conhecimento, especificamente por meio de projetos de pesquisa. Neste estudo, os autores avaliam se a metodologia de gerenciamento de projeto Project Management Body Of Knowledge (PMBOK) é adequada à geração de conhecimento proveniente dos projetos de P&D e constatam que para a efetiva geração e retenção de conhecimento, essa metodologia de gerenciamento de projetos não é aplicável na íntegra, sendo necessária a utilização de outras ferramentas e práticas mais específicas.

Borges et al (2011) compartilhando da mesma linha de pensamento dos autores supracitados, apontam que, além da pouca literatura sobre gestão de projetos financiados com recursos de órgãos de fomento, há dificuldade em identificar modelos de gestão ou realizar adaptações a partir de outros já existentes. Nesse sentido, sugerem estabelecer um modelo que contemple a missão da universidade onde o projeto será desenvolvido, com uma metodologia vinculada a sua cultura organizacional, possibilitando assim, criar ferramentas que contribuam

para os processos de execução e acompanhamento das informações e resultados gerados pelo projeto de forma transparente.

Da mesma forma, Moutinho, Kniess e Junior (2013) destacam que no Brasil são incipientes os estudos relacionados ao gerenciamento de projetos no ambiente público, acadêmico e de pesquisa. As particularidades deste ambiente, com a ampla participação de pesquisadores e alunos de pós-graduação, têm reflexos na forma como a gestão de projetos é abordada.

No Brasil, o setor de ciência, tecnologia e inovação (C,T&I) tem sido incentivado principalmente pelo governo federal, através da aplicação de recursos financeiros, por meio de órgãos públicos como a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), conforme apontam Ribeiro, Moraes e Ruiz (2010). As atividades fomentadas buscam potencializar o conhecimento científico, tecnológico e inovativo do país. Destaca-se que o foco destas estratégias e políticas do Governo Federal são orientadas especialmente às Universidades públicas.

Entretanto, Telles e Costa (2006) salientam que políticas científicas e tecnológicas e a existência de órgãos que fomentem o desenvolvimento de projetos não são suficientes, a gestão continua sendo o fator crucial no sucesso da execução de um projeto, haja vista que uma gestão eficiente gera resultados positivos, seja em relação à diminuição do ciclo de vida de um projeto, redução de custos ou satisfação dos clientes.

Para que se possam atingir os resultados e metas de um projeto é necessário o gerenciamento de suas operações, Heldman (2009) destaca que o gerenciamento de projetos é realizado por pessoas e envolve diversas ferramentas e técnicas para descrever, organizar e monitorar o desenvolvimento e andamento de suas atividades. Nesse sentido, Kerzner (2007) destaca a necessidade de seguir uma metodologia de gestão, no entanto, isso não é garantia de sucesso e excelência, é preciso também aperfeiçoar constantemente os métodos do sistema de gerenciamento, pois fatores externos podem exercer influências. Por isso, as metodologias de gestão de projetos precisam acompanhar as mudanças ocorridas na organização, tendo em vista que a gestão de projetos deve estar integrada aos demais sistemas organizacionais.

Nesse sentido, Moutinho, Kniess e Junior (2013) evidenciam a necessidade das instituições públicas de pesquisa adotarem estruturas de escritórios de projetos, buscando a qualidade e o sucesso no gerenciamento dos seus projetos, já que estas são características estratégicas.

O Escritório de Gerenciamento de Projeto é um mecanismo importante no suporte à gestão de projetos, e vem sendo implantado por diversas empresas. Constituem-se em

estruturas organizacionais centralizadas que supervisionam o gerenciamento de projetos e programas desenvolvidos em toda a organização. Entre suas funções destaca-se a definição e manutenção de procedimentos e padrões voltados às metodologias de gerenciamento e gestão financeira dos projetos. Em algumas organizações o escritório pode ter a função de alocar gerentes e equipes em determinados projetos, em outras, o escritório é responsável apenas por funções de suporte aos projetos. (HELDMAN, 2009)

De forma similar, abordando o enfoque dos projetos desenvolvidos nas universidades, Corrêa (1998) sugere a elaboração de um Programa de Gestão e Transferência de Ciência e Tecnologia, como primeiro passo na busca da qualidade da produção científica. Que contemple as demandas da região geográfica onde a universidade está inserida e tenha como missão apoiar o desenvolvimento e transferência da C&T. O programa deve ter o suporte de um Escritório de Gestão e Transferência em C&T, que seja estruturado com profissionais capazes de planejar, organizar, controlar e difundir a informação de forma integrada e sistêmica, tanto no ambiente interno como externo, onde haja a retroalimentação de informações para que o saber produzido e a tecnologia gerada a partir dele não fiquem restritos ao nível intradepartamental, mas que tenha um caráter exógeno, ultrapassando os limites da academia.

Casaes (2012) também destaca que a capacidade das organizações absorverem o conhecimento e utilizá-lo no planejamento estratégico, especialmente quando proveniente de projetos, possibilita angariar maior competitividade. Sendo que uma importante ferramenta utilizada para disseminar métodos e procedimentos relativos à gestão de projetos são os Escritórios de Projetos (EP), estas estruturas podem propiciar uma sinergia na gestão do conhecimento gerado a partir dos projetos, disseminando e compartilhando as ideias geradas ao portfólio de projetos da organização.

Observa-se que a gestão de projetos tem sido enfatizada a partir de estudos acadêmicos e práticas empresariais. Conforme salientam Rabechini Jr. et al. (2011), entretanto, na prática, verifica-se em muitos casos a falta de estruturas adequadas para melhor gerenciamento de projetos no âmbito das organizações, devido a existência de concepções arraigadas na delegação desta tarefa às áreas funcionais da empresa. Além disso, estudos revelam a existência de isolamento da área de projetos da organização.

Resultados de uma pesquisa realizada por Ribeiro, Moraes e Ruiz (2010, p. 8), sobre as dificuldades na execução de projetos financiados pela FINEP, evidenciam diversos entraves relacionados à gestão, tais como:

Má elaboração de projetos; Atraso na liberação de recursos por parte da FINEP; Atraso na importação; Atraso na licitação; Atraso nas obras; Entraves burocráticos; Paralisações de ordem institucional (greves); Dificuldade para elaborar pedidos de remanejamento financeiro; Frequentes pedidos de remanejamento financeiro; Dificuldade para elaboração de relatórios técnicos; Dificuldade na quantificação de dados; Modificação das metas aprovadas; Dificuldade de interação entre instituições; Alterações nas equipes executoras e, Falta de experiência do coordenador em gestão de projetos.

Lima (2014) destaca, além do mais, que os projetos de pesquisas científicas e tecnológicas, financiados com recursos governamentais, seguem uma série de normas burocráticas e são submetidos a um sistema de controle muitas vezes desconectado da realidade acadêmica. Essa complexidade de regramentos envolvidos na utilização de recursos públicos acaba criando entraves e influenciado o desenvolvimento e os resultados dos projetos, inviabilizando-os por vezes.

Gerenciar as atividades de P&D é uma tarefa complexa, conforme explicam Moutinho, Kniess e Junior (2013), pois os pesquisadores e equipes envolvidas possuem especialidades em determinadas áreas, entretanto, não se preocupam com questões referentes a cronogramas e orçamentos dos projetos, pois sua prioridade está no avanço do estado-da-arte. Mello (2011) também reconhece que faltam informações para a elaboração e execução orçamentária dos projetos, e isso acaba ocasionando ineficiências na gestão.

Muitos pesquisadores consideram que a elaboração de um projeto com detalhes minuciosos, de resultados e atividades, pode limitar a pesquisa, pois mecaniza o processo e barra a criatividade. Contudo, a elaboração de um projeto pode permitir, em muitos casos, esquematizar os tipos de atividades e experiências criativas. (GIL, 2008)

Além do mais, gestão de projetos pode proporcionar informações para subsidiar os gestores na tomada de decisão, por isso Oliveira (2012) alerta para a necessidade dos gestores das Instituições de Educação Superior (IES) darem transparência aos dados dos projetos, tendo em vista que essa iniciativa pode subsidiar a própria administração, as agências de fomento, a comunidade acadêmica e científica e a sociedade, com informações que demonstrem a relação entre o que está sendo desenvolvido com os recursos captados. Por isso, é importante as IES organizarem uma base de dados, de forma a tornar as ações de projetos públicos e acessíveis, disseminando informações e promovendo ações em prol da geração do conhecimento.

Além da importância da gestão para em todas as etapas de desenvolvimento de um projeto Martens, Brones e Carvalho (2013) sinalizam para a importância de se realizem estudos sobre sustentabilidade na gestão de projetos, haja vista que ambos, gestão de projetos

e questões de sustentabilidade, emergem como temas de fundamental importância para a gestão das organizações.

Rocha et al (2013), em um estudo bibliométrico sobre a temática Gestão de Projetos e Sustentabilidade, evidenciam a ascensão do tema pesquisado, com vários tópicos e amplo campo de estudo para o desenvolvimento de pesquisas ligadas ao tema.

A união dos temas gerenciamento de projetos e sustentabilidade é abordada também por Gondim (2011), a autora enfatiza a importância do gerenciamento de projetos como metodologia que potencializa a mudança nas organizações, possibilitando criar novas ideias. A sustentabilidade, por sua vez, permite que a organização equilibre as dimensões econômica, ambiental e social e, conseqüentemente, obtenha maior competitividade no mercado. A vinculação desses elementos constitui-se em uma poderosa ferramenta estratégica, pois ambos são fundamentais na definição das estratégias organizacionais. Para tanto, a autora define projeto sustentável como:

(...) aquele que faz a empresa cumprir suas obrigações econômicas e legais, e empreenda esforços para evitar ou minorar danos ao meio ambiente e comunidade local, mesmo que não possa tirar proveito direto para seu negócio. O lucro imediato cede lugar a boa reputação, oriunda do relacionamento com seus *stakeholders*. (GONDIM, 2011, p. 13)

Nesse sentido, “a fim de responder as exigências legais, da sociedade e dos *stakeholders*, as organizações têm buscado incorporar a sustentabilidade em seus planos e projetos e evidenciar em seus relatórios as questões inerentes à sustentabilidade”, conforme destacam Rocha et al (2013, p. 75).

Verifica-se que o cenário relativo à gestão de projetos científicos e tecnológicos ainda não está consolidado no Brasil, pois ainda são poucos os estudos com foco nesta temática. Conforme evidenciado no referencial teórico deste capítulo. A gestão dos projetos é extremamente relevante para a obtenção de melhores resultados nas organizações e, particularmente nas universidades e institutos de pesquisa, é crucial que o desenvolvimento dos projetos seja realizado por meio de uma gestão adequada levando em conta os aspectos da sustentabilidade.

Considerando este contexto é determinante a construção de alternativas e metodologias de gestão adaptadas às realidades das instituições acadêmicas e de pesquisa, para que os projetos desenvolvidos nestas organizações tenham resultados efetivos por meio da produção e disseminação de conhecimentos que contribuam para o desenvolvimento social, econômico e ambiental da sociedade.

2.3.2 A divulgação do conhecimento

O conhecimento tem se apresentado como o principal ativo da sociedade moderna, promovendo o desenvolvimento e contribuindo para a melhoria da qualidade de vida das sociedades. Produzir conhecimentos é uma tarefa de extrema importância, entretanto, não basta produzir se o mesmo não for divulgado adequadamente ao público ao qual se destina. Nesse sentido, a construção de modelos e instrumentos de gestão é crucial para que o conhecimento gere resultados efetivos.

Destaca-se que no Brasil, a produção do conhecimento ocorre principalmente nas universidades públicas, essas instituições figuram como importantes agentes das políticas governamentais de fomento à pesquisa e à extensão, recebendo recursos de agências de fomento para viabilizar projetos que geram conhecimentos relevantes para a sociedade. Tabosa, Souza e Paes (2013) destacam que entre os objetivos mais importantes das universidades estão o desenvolvimento e a disseminação do conhecimento, por isso, a comunicação científica é o mecanismo do qual a comunidade acadêmica se utiliza para promover a disseminação do conhecimento e os resultados das pesquisas.

Tendo em vista que, o financiamento de muitos dos projetos desenvolvidos nas universidades é realizado com recursos públicos, ou seja, indiretamente a sociedade é quem paga a conta, tem crescido nos últimos anos um movimento para acesso às informações de produção científica e tecnológica. Assim a divulgação do conhecimento científico tem sido inserida no rol das políticas públicas governamentais.

Medeiros e Ferreira (2014, p. 196) destacam que “observa-se atualmente uma preocupação do Estado em relação à disponibilização de informações das atividades de ciência, tecnologia e pesquisa por intermédio de suas instituições federais de ensino superior”. O acesso e a transparência da informação pública, em que pese, a discussão sobre a publicidade e divulgação dos resultados dos projetos desenvolvidos com recursos disponibilizados para pesquisa, são vistos como uma forma de prestar contas aos órgãos governamentais, entidades públicas e, especialmente, à sociedade. (OLIVEIRA, 2012)

Medeiros e Ferreira (2014) comentam que no cenário mundial alguns países e agências de financiamento de pesquisas passaram a instituir políticas de informação, exigindo a obrigatoriedade dos pesquisadores disponibilizarem os resultados de pesquisas financiadas com dinheiro público. Embora no Brasil ainda não haja uma política que exija essa obrigatoriedade, observa-se o desenvolvimento de ações governamentais no sentido de garantir a disseminação e acesso à produção científica do país.

Para Kuramoto (2008) o movimento de livre acesso à informação representa um modelo de sustentabilidade da pesquisa científica, pois possibilita que os pesquisadores tenham livre acesso à literatura científica, que se constitui no principal elemento para o desenvolvimento de suas atividades. Além disso, promove a visibilidade das pesquisas, a internacionalização do conhecimento produzido em âmbito local, maior nível de compartilhamento e redução da exclusão cognitiva e das desigualdades sociais.

A disseminação da informação, dentre outras contribuições, permite a construção de novos conhecimentos, além da avaliação e progresso da ciência. Constitui-se também como um compromisso do pesquisador, sendo realizada por meio de publicação, patentes, relatórios, livros ou de outros documentos, ou ainda por meio da disponibilização de dados quantitativos em sites institucionais de órgãos de fomento ou instituições governamentais, possibilitando o diagnóstico e a caracterização do perfil da produção científica. (OLIVEIRA, 2012)

Destaca-se ainda que para o próprio pesquisador a divulgação da produção científica atesta sua produtividade individual, possibilitando além da prestação de contas das atividades científicas que desenvolve, ser reconhecido pelos pares e habilitá-lo a pleitear recursos financeiros junto às universidades ou agências de fomento. (CHALHUB e CASTRO, 2011)

Para Ferreira et al (2009, p. 82) a importância da divulgação do conhecimento está ligada ao fato de que “o ato de comunicar, entre diferentes sentidos e abordagens, é condição *sine qua non* para a existência do pensamento científico. É inegável que a informação agrega valor somente mediante o seu uso e, para que possa ser útil, ela precisa ser comunicada”.

Conforme explicam Leite e Costa (2006) o conhecimento científico é gerado principalmente por meio das pesquisas científicas desenvolvidas por pesquisadores-docentes. Os autores destacam que no processo de criação do conhecimento a divulgação científica se faz presente em vários momentos, configurando-se em um sistema de retroalimentação, onde o pesquisador produz e consome conhecimentos ao mesmo tempo.

Logo, no início da criação de um novo conhecimento, o esforço de um pesquisador parte daquilo que foi construído anteriormente por outros pesquisadores. Ou seja, o pesquisador nunca parte do marco inicial, pois, no princípio e durante o processo de criação, recorre à literatura de sua especialidade e aos seus pares, e, ao fim, divulga os resultados de sua pesquisa por meio dos veículos de comunicação apropriados à sua área de conhecimento. Torna-se evidente, portanto, que um pesquisador utiliza os canais de comunicação em todo o ciclo do conhecimento – desde a sua criação até a sua divulgação –, o que nos permite afirmar que existe um complexo sistema de comunicação científica que permeia as comunidades científicas e instituições acadêmicas. (LEITE e COSTA, 2006, p. 92)

Corroborando com estas explicações Ferreira et al (2009) ressaltam que dentre as fases do processo de pesquisa científica, a divulgação dos resultados mostra-se como uma das

etapas de maior destaque, visto que o pesquisador constantemente precisa apresentar os seus avanços aos pares, para isso, utiliza-se de sistemas de comunicação nos quais dissemina sua produção e ao mesmo tempo faz uso da informação produzida pelos colegas e essa interação ocorre através de diversos canais. Assim, a evolução de qualquer área do conhecimento necessita desta postura intrínseca do pesquisador, ou seja, manter-se atualizado por meio dos conteúdos científicos publicados por outros pesquisadores e que, sustentam a sua própria produção científica, a qual também será disseminada para fundamentar outros estudos.

Para realizar a divulgação dos resultados de suas atividades científicas os pesquisadores utilizam-se de variados canais de comunicação. Corrêa (1998) destaca que o conhecimento produzido e divulgado em periódicos científicos indexados ou por meio de outros mecanismos de divulgação serve de orientação para a produção de novos conhecimentos. Independentemente do tipo de pesquisa – básica ou aplicada – normalmente a divulgação é realizada à comunidade científica, entre os pares, por meio da apresentação dos resultados em congressos, simpósios ou seminários, pela comunicação em sala de aula, de forma indissociável com o ensino, ou através da aplicação dos resultados pela sociedade ou ainda pela publicação em revistas, periódicos, livros, entre outros.

Chalhub e Castro (2011) destacam que para várias áreas do conhecimento as revistas indexadas são os principais canais do sistema tradicional de comunicação científica, entretanto, os eventos científicos também configuram-se em uma importante forma de veicular a comunicação científica, pois possibilitam a interação e trocas com outros pesquisadores, além de registrar os trabalhos apresentados por meio da publicação em anais.

Apesar da importância dos canais de divulgação da produção científica evidencia-se alguns pontos críticos: os eventos passaram a atrair *junk papers* e trabalhos oportunistas (GODOI e XAVIER, 2012). Sobrevalorização da quantidade de publicações (YAMAMOTO et al, 2012). A taylorização acadêmica (DOMINGUES, 2014). A forma se sobrepõe à qualidade dos artigos (FREITAS, 2011; GODOI e XAVIER, 2012). Fragmentação das publicações (MAGRO e PINTO, 2012; YAMAMOTO et al, 2012).

Especificamente no campo da Administração, Viegas et al (2014) apontam algumas fragilidades das publicações, dentre as quais cita-se: o academicismo, descontinuidade e fragilidade teórica nas especialidades, reprodução de conhecimentos exógenos, falta de cultura em pesquisa na graduação e falta de clareza no processo de avaliação dos artigos. Neste estudo as autoras propõe ainda um *benchmarking* para a qualidade e a sustentabilidade da produção científica, fundamentada em quatro questionamentos: dois para pesquisadores em geral (O que superar? e Como criar sinergia para melhorar a pesquisa?), um para autores e

outro para avaliadores que refere-se ao mesmo questionamento (O que seguir?). A busca de respostas a essas perguntas tem o intuito de tornar mais objetivo e efetivo o processo, desde a produção, à submissão e avaliação de artigos.

Outro ponto importante, evidenciado por alguns autores, é que a divulgação dos resultados para o público alvo das pesquisas ainda é restrita. Baumgarten (2007) observa que apesar da importância que vem assumindo no atual contexto a temática das relações entre ciência, tecnologia e sustentabilidade, suas repercussões, de forma geral, ainda são pouco conhecidas pela sociedade, bem como, são pouco conhecidos os resultados sociais e econômicos da pesquisa realizada na universidade. Além disso, verifica-se que as atividades de difusão, extensão e educação científica acabam sendo negligenciadas ou pouco valorizadas nas instituições de pesquisa e nas universidades, bem como nas agências de fomento e gestão de CT&I.

Para Oliveira (2012) a comunicação científica possibilita a disseminação e também a produção de novos conhecimentos, pois permite que pesquisadores e grupos de pesquisa apresentem aos seus pares os resultados das investigações desenvolvidas. Contudo, não basta que o conhecimento produzido seja disseminado apenas nos meios científicos e acadêmicos, é imprescindível que a divulgação chegue à sociedade, como contrapartida aos investimentos e incentivos realizados.

Apesar de reconhecer a importância da informação científica, Kuramoto (2008) critica a forma como muitas vezes é realizada a divulgação, considerando o fato de que muitas pesquisas recebem financiamento do setor público.

A informação científica é um insumo crucial para o desenvolvimento científico e tecnológico de um país. Esse insumo é resultado das pesquisas e estudos científicos realizados pelos pesquisadores, cujos estudos são em sua maioria financiados pelo setor público. Portanto, se esses resultados são obtidos por meio de um trabalho financiado com recursos públicos, a lógica e o bom senso indicam que os resultados deveriam ser de acesso livre. Mas, nos moldes da comunicação científica tradicional, isso não acontece. (KURAMOTO, 2008, p. 862)

Em abordagem similar Tabosa, Souza e Paes (2013) criticam a forma como ocorre a divulgação científica. Nos atuais moldes parte significativa das informações é apropriada por grandes conglomerados de editoras de periódicos científicos, que cobram caro para fornecer acesso aos artigos. Esse modelo pode causar prejuízos às universidades, aos pesquisadores e à sociedade como um todo.

Observa-se uma necessidade de mudança de paradigma em relação às atuais formas de divulgar o conhecimento científico, a despeito da importância da divulgação nos meios

acadêmicos é necessário criar alternativas para que o conhecimento seja efetivo e contribua com o desenvolvimento da sociedade.

Conforme análise de Moraes et al (2011) o conhecimento possui além do lado técnico, um lado social, e relaciona-se com uma infinidade de interesses, sejam eles políticos, sociais, econômicos e culturais. Devido a esse atributo, o conhecimento não pode ser caracterizado como algo externo à sociedade, ao contrário, deve ser entendido como um produto social que para ser expandido necessita de uma explicação.

Na mesma linha de pensamento Baumgarten (2014) destaca que quando se pensa sobre a relação entre sociedade, conhecimentos e sustentabilidade, deve-se ter em mente que os conhecimentos científicos e tecnológicos são produtos sociais estimulados pelos valores e contradições das sociedades que os produzem e, esse conhecimento, potencializa a constituição dessa sociedade em um processo de duplo condicionamento. Por isso, a autora sinaliza para a necessidade de promover uma reflexão crítica em relação à produção de ciência e tecnologia, buscando incluir princípios éticos ao desenvolvimento do conhecimento.

Considerando o fato de a universidade ser o principal local onde são desenvolvidos conhecimentos, é necessário criar neste ambiente modelos de gestão que contribuam para a eficiência, eficácia, efetividade e relevância da produção e disseminação do conhecimento. Corrêa (1998) analisa de forma sistêmica as diversas barreiras existentes nas universidades e conclui que elas atuam, mesmo que indiretamente, na forma como o conhecimento produzido é divulgado. Nesse sentido, é condição indispensável que os gestores das universidades percebam estas barreiras e busquem soluções para gerir o conhecimento produzido no ambiente acadêmico, observando as particularidades do sistema universitário.

Leite e Costa (2006) alertam que as iniciativas de estudos ou criação de modelos de gestão do conhecimento, que levem em conta as particularidades do ambiente das universidades, ainda são escassas. Para se criar um modelo de gestão do conhecimento nestas instituições é preciso observar suas especificidades, expressas nos processos de comunicação científica, na natureza da produção do conhecimento científico, na estrutura e comportamento de comunidades científicas e na cultura que permeia o ambiente acadêmico.

A criação de novas formas de gestão exige que os gestores das universidades observem a produção e a disseminação do conhecimento de forma sistêmica, interagindo com os diversos públicos para os quais se destina o conhecimento. Para estabelecer uma maior relação com o público alvo dos projetos desenvolvidos, a universidade necessita criar ferramentas de divulgação daquilo que produz, tanto no âmbito interno, como externo.

No seu ambiente interno é relevante a divulgação dos projetos para que, tanto os docentes, como o corpo técnico-administrativo e os discentes, tenham conhecimento daquilo que se está produzindo na universidade, e haja a possibilidade de formação de rede de parcerias e aumento da sinergia no desenvolvimento destes trabalhos. Fora de seus muros, a universidade deve propiciar que os resultados sejam divulgados ao público alvo do conhecimento, pois como estes muitas vezes fazem parte dos projetos e contribuem para o alcance de seus resultados, é responsabilidade social da universidade dar o retorno esperado e possibilitar a apropriação do conhecimento pela sociedade. A divulgação para comunidade científica deve visar aspectos quantitativos e qualitativos da produção científica e ampliação da abrangência do conhecimento produzido em nível local para níveis maiores, ou seja, em âmbitos estadual, nacional e internacional.

2.4 A QUESTÃO DA SUSTENTABILIDADE E SUAS DIMENSÕES

Este capítulo pretende apresentar alguns conceitos e definições sobre a sustentabilidade, visando situar sobre o tema, além de destacar também alguns estudos que tratam sobre as dimensões da sustentabilidade, apresentando as mais usuais – ambiental, social e econômica – e outras dimensões criadas conforme o contexto organizacional pesquisado.

Inicialmente destacam-se alguns conceitos para contextualizar a questão da sustentabilidade, para tanto, apresenta-se a definição do termo em seu sentido conotativo. Conforme o dicionário Houaiss (2009, p. 1797), o termo *sustentabilidade* significa: “característica ou condição do que é sustentável” já o termo *sustentável* significa: “pode ser sustentado, passível de sustentação”, pode-se inferir, portanto que o termo remete a ideia de algo em equilíbrio e continuidade. Quanto ao termo *desenvolvimento sustentável*, segundo o Dicionário Houaiss (2009, p. 649), significa: “desenvolvimento econômico planejado com base na utilização de recursos e na implantação de atividades industriais de forma a não esgotar ou degradar os recursos naturais, ecodesenvolvimento”.

Para Elkington (2012, p. 20) sustentabilidade é definida como o “princípio de assegurar que nossas ações de hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para as gerações futuras”.

Para Diniz e Bermann (2012) o aspecto da sustentabilidade que envolve a questão da igualdade entre gerações, significa que cada geração deve ter o mesmo bem-estar, ou a mesma igualdade de oportunidades, que as demais. A questão ligada ao ambiente propaga que não

deve haver uma deterioração que prejudique uma geração de alcançar o mesmo bem-estar que uma geração anterior. Portanto, conservar o meio ambiente possibilita evitar o aumento da desigualdade entre gerações. Para isso, são necessários critérios que orientem o uso racional dos recursos naturais de forma sustentável.

Leonardo Boff (2014, p. 14) apresenta o significado de sustentabilidade como sendo:

O conjunto de processos e ações que se destinam a manter a vitalidade e a integridade da Mãe Terra, a preservação de seus ecossistemas com todos os elementos físico, químicos e ecológicos que possibilitam a existência e a reprodução da vida, o atendimento das necessidades da presente e das futuras gerações, e a continuidade, a expansão e a realização das potencialidades da civilização humana em suas várias expressões.

O termo sustentabilidade possui um viés bastante ligado à dimensão ambiental, originado especialmente em virtude dos questionamentos referentes à relação entre desenvolvimento econômico e meio ambiente, evidenciados a partir da década de 1970, quando pesquisadores passaram a estudar cenários de finitude dos recursos naturais e limites do crescimento econômico. (DINIZ e BERMAN, 2012).

Entretanto, existem outras conceituações que abarcam o termo, pois o conceito de sustentabilidade evoluiu desde suas primeiras considerações sobre meio ambiente. Atualmente existem diversos estudos que abordam a sustentabilidade a partir de outras dimensões. Dessa forma, a sustentabilidade não se limita mais apenas ao aspecto ambiental, questões de igualdade social econômica ou mesmo, cultural, tecnológica e territorial tem sido abordadas na literatura.

Analisando outros aspectos da sustentabilidade, destaca-se as conceituações de Carvalho e Barcellos (2010) que apresentam o termo sustentável como ideia de continuidade ou aquilo que pode ser mantido. Para os autores todo ecossistema, de certa forma, possui algum nível de sustentabilidade, que configura-se na sua capacidade de enfrentar adversidades externas mantendo quase que inalteradas as suas funções. Silveira (2011) também considera que o conceito de sustentabilidade, remete à ideia de sobrevivência ao longo do tempo, não importando em qual contexto, seja a sobrevivência de uma empresa, de um sistema ecológico, de um país ou da sociedade humana.

A ideia de sustentabilidade como capacidade de resistência, durabilidade é também enfatizada por Jacobi, Raufflet e Arruda (2011). Os autores destacam que no campo da ecologia a sustentabilidade refere-se à manutenção da produtividade e diversidade dos sistemas biológicos ao longo do tempo, já para os indivíduos, a sustentabilidade representa a

possibilidade de manter o bem-estar por um longo período, e está ligada às dimensões ambiental, econômica e social.

Cada vez mais surgem novos conceitos que buscam caracterizar a sustentabilidade, abordados em vários estudos, entretanto, Maia (2005) adverte que a diversidade de conceitos e interpretações do termo sustentabilidade tem causado confusões e distorções. Esse conceito não é algo objetivo e mensurável cientificamente, ao contrário, configura-se como um acerto político. O autor considera que as propostas direcionadas a avaliar, valorar ou medir a sustentabilidade caracterizam-se como desafiadoras e abrem um leque de oportunidades para estudos das ações sustentáveis desenvolvidas por meio de programas ou estratégias em organizações, comunidades ou pela administração pública.

Frota e Luiz (2013, p. 702) também tecem alguns comentários sobre as diversas interpretações do termo sustentabilidade,

Do ponto de vista meramente filosófico, sustentabilidade pode ser compreendida como o meio de possibilitar um projeto civilizatório humano cujo fim último seria o alcance universal do equilíbrio entre o desenvolvimento e a preservação das fontes de vida futura. E, do ponto de vista pragmático, como estratégia para a consecução desse meio. A designação indiscriminada, e por vezes oportunista, do termo sustentável e de seus cognatos para referência de políticas desenvolvimentistas tão diversas quanto as sociais, culturais, econômicas ou mesmo religiosas acabou gerando uma polissemia que impede sua inteligibilidade universal, bem como os limites claros de práticas “sustentáveis” igualmente universais.

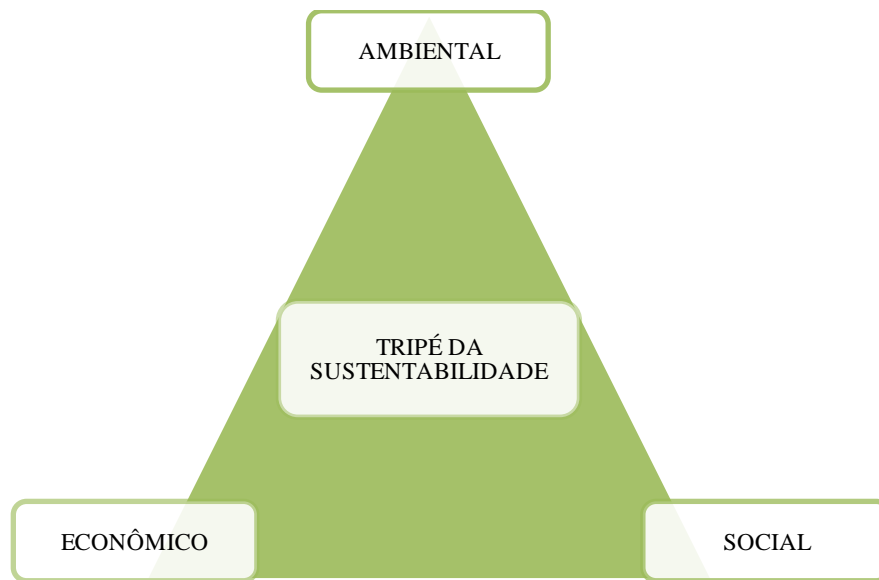
Apesar dos vários enfoques teóricos sobre a sustentabilidade, há uma convergência para uma abordagem sistêmica no estudo deste tema, que aproxima os princípios de diversos campos do conhecimento e configuram um novo paradigma, sustentado pelos alicerces filosófico e científico. Assim, diferente do que se observa em relação ao paradigma atual, que prioriza quase que exclusivamente a dimensão econômica, o novo paradigma do desenvolvimento sustentável abarca dimensões variadas. (MAIA, 2005)

Clemente, Ferreira e Lírio (2011) enfatizam a necessidade de desenvolvimento de ferramentas para mensurar a sustentabilidade e consideram como positiva a diversidade de conceitos sobre a temática, pois estudos que apresentem visões diferentes contribuem para criar ferramentas para descrever e mensurar a sustentabilidade.

Evidencia-se que a sustentabilidade possui diversos vieses, relacionados às especificidades das áreas do conhecimento, culturas, grupos, entre outros fatores intervenientes. Nesse sentido, torna-se importante apresentar algumas definições sobre as dimensões que compõem sustentabilidade, sob o enfoque de alguns autores que abordam esta temática.

Em uma abordagem voltada ao meio empresarial Elkington (2012) apresenta o conceito de Tripé da Sustentabilidade (*Triple Bottom Line*), que se refere às três dimensões: ambiental, econômica e social. Essas dimensões englobam os três pilares: *Profit, Planet e People* (Lucro, Planeta e Pessoas), ou seja, Profit refere-se ao capital econômico ou ao lucro de uma empresa, Planet representa o capital natural de uma empresa ou sociedade e People ao tratamento do capital humano de uma empresa ou sociedade. A Figura 6 apresenta as dimensões propostas por Elkington:

Figura 6 – Tripé da Sustentabilidade.



Fonte: Elaborado com base em Elkington (2012)

Para Sachs (2009) o desenvolvimento sustentável não significa apenas a sustentabilidade ambiental, por isso, o autor propõem 8 dimensões que são critérios de sustentabilidade, sendo elas: social, cultural, ecológica, ambiental, territorial, econômico, política (nacional) e política (internacional). O significado, representado por cada uma das 8 dimensões propostas por Sachs (2009) é descrito no Quadro 3:

Quadro 3 – Descrição das oito dimensões da sustentabilidade.

(continua)

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> - Alcance de um patamar razoável de homogeneidade social; - Distribuição de renda justa; - Emprego pleno e/ou autônomo com qualidade de vida decendente; - Igualdade no acesso aos recursos e serviços sociais.

Quadro 3 – Descrição das oito dimensões da sustentabilidade.

(conclusão)

CULTURAL	<ul style="list-style-type: none"> - Mudanças no interior da continuidade (equilíbrio entre respeito à tradição e inovação); - Capacidade de autonomia para elaboração de um projeto nacional integrado e endógeno (em oposição às cópias servís dos modelos alienígenas); - Autoconfiança combinadas com abertura para o mundo.
EOLÓGICA	<ul style="list-style-type: none"> - Preservação do potencial do capital natureza na sua produção de recursos renováveis; - Limitar o uso dos recursos não-renováveis;
AMBIENTAL	<ul style="list-style-type: none"> - Respeitar e realçar a capacidade de autodepuração dos ecossistemas naturais;
TERRITORIAL	<ul style="list-style-type: none"> - Configurações urbanas e rurais balanceadas (eliminação das inclinações urbanas nas alocações do investimento público); - Melhoria do ambiente urbano; - Superação das disparidades inter-regionais; - Estratégias de desenvolvimento ambientalmente seguras para áreas ecologicamente frágeis (conservação da biodiversidade pelo ecodesenvolvimento).
ECONÔMICO	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento econômico intersetorial equilibrado; - Segurança alimentar - Capacidade de modernização continuados instrumentos de produção, razoável nível de autonomia na pesquisa científica e tecnológica; - Inserção soberana na economia internacional.
POLÍTICA (nacional)	<ul style="list-style-type: none"> - Democracia definida em termos de apropriação universal dos direitos humanos; - Desenvolvimento da capacidade do Estado para implementar o projeto nacional, em parceria com todos os empreendedores; - Um nível razoável de coesão social
POLÍTICA (internacional)	<ul style="list-style-type: none"> - Eficácia do sistema de prevenção de guerras da ONU, na garantia da paz e na promoção da cooperação internacional; - Pacote Norte-Sul de co-desenvolvimento, baseado no princípio da igualdade; - Controle institucional efetivo do sistema internacional financeiro e de negócios; - Controle institucional efetivo da aplicação do Princípio da Precaução na gestão do meio ambiente e dos recursos naturais; prevenção das mudanças globais negativas; proteção da diversidade biológica (e cultural); gestão do patrimônio global, como herança comum da humanidade; - Sistema efetivo de cooperação científica e tecnológica internacional e eliminação parcial do caráter <i>commodity</i> da ciência e tecnologia, também como propriedade da herança comum da humanidade.

Fonte: Elaborado com base em Sachs (2009, p. 85-88).

Munck (2013) propõe um sistema de componentes que integram a sustentabilidade organizacional, esse modelo parte da observação dos preceitos contidos nos três pilares – econômico, social e ambiental – com as premissas do agir organizacional. Esses componentes são entendidos, portanto, como subsistemas da sustentabilidade organizacional. O Quadro 4 apresenta a representação sistêmica do subsistema:

Quadro 4 – Definições das sustentabilidades dos componentes da SO.

SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL	
Representação do equilíbrio sistêmico e balanceado dos agires organizacionais. Nesse contexto, entende-se por equilíbrio o balanceamento de investimentos e resultados nas três sustentabilidades (econômica, social e ambiental), de acordo com os objetivos organizacionais e considerando <i>trade-offs</i> .	
Sustentabilidade Econômica (SE)	Refere-se à viabilidade econômico/financeira. É um subsistema da SO representante da eficácia de dois agires organizacionais menores, a ecoeficiência e a inserção socioeconômica. Abrange tópicos como competitividade, oferta de empregos, penetração em novos mercados e lucratividade voltada para o longo prazo. Para alguns autores, é o principal alicerce do desenvolvimento sustentável, uma vez que, por meio dos lucros empresariais, empregos são gerados e, por conseguinte, melhores condições sociais são alcançadas por diversas comunidades. Trata-se da capacidade organizacional de apresentar um fluxo de caixa suficiente que assegure a liquidez necessária. Em suma, alcançar a SE significa que a organização realiza suas atividades de maneira responsável e reconhecida com retorno econômico e social para os envolvidos.
Sustentabilidade Ambiental (SA)	Refere-se à viabilidade ambiental. É um subsistema da SO representante da eficácia de dois agires organizacionais menores, a justiça socioambiental e a ecoeficiência. Abrange a preservação dos impactos gerados pela organização nos sistemas naturais compostos por seres vivos e não vivos. Vai além de registrar a conformidade com as regulamentações governamentais e de iniciativas como reciclagem ou utilização eficiente de recursos energéticos, uma vez que não dispensa uma abordagem compreensiva das operações organizacionais, a qual deve se pautar pela avaliação dos impactos gerados pelos produtos da empresa, pelos processos e serviços cotidianos realizados, pela eliminação de gastos desnecessários e emissões elevadas, além da minimização de práticas que podem afetar o acesso das gerações vindouras aos recursos naturais críticos.
Sustentabilidade Social (SS)	Refere-se à viabilidade social. É um subsistema da SO representante da eficácia de dois agires organizacionais menores, a inserção socioeconômica e a justiça socioambiental. Abrange a gestão do impacto que a organização gera nos sistemas sociais por meio de suas atividades operacionais. As expectativas dos diversos grupos sociais relacionados à organização são genuinamente consideradas. Em síntese, incorpora questões relacionadas ao desenvolvimento humano (educação, treinamento, saúde ocupacional, segurança no ambiente de trabalho e desenvolvimento de competências), à equidade (salários e benefícios justos, oportunidades igualitárias e ausência de discriminação no ambiente de trabalho) e às considerações éticas (direitos humanos, valores culturais, justiça intergeracional e justiça intrageracional).

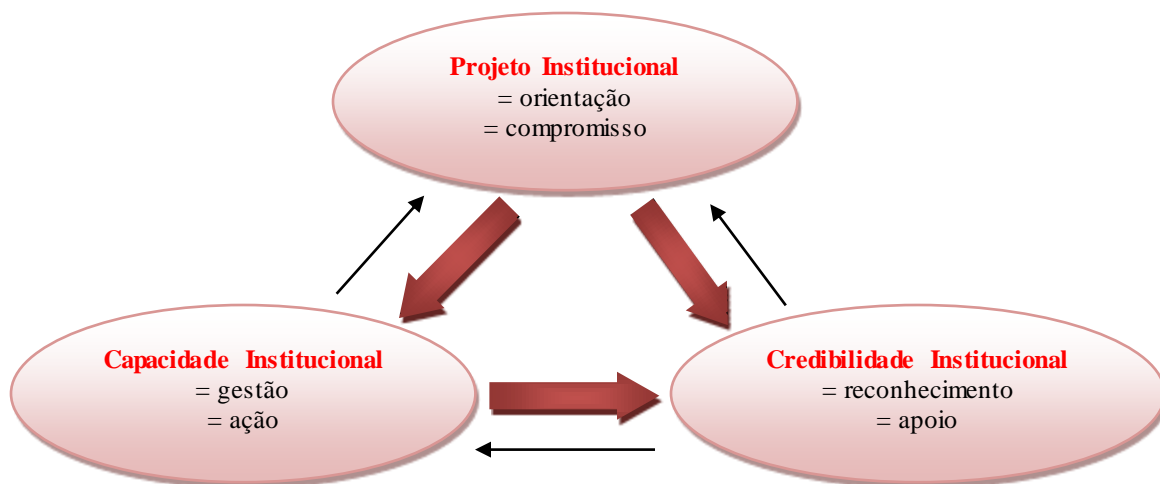
Fonte: Munck (2013, p. 73).

Souza Silva (2001), em uma abordagem voltada às organizações de pesquisa agropecuária, propõe um modelo de Sustentabilidade Institucional. Para o autor a sustentabilidade institucional envolve três elementos: projeto institucional, capacidade institucional e credibilidade institucional. A Figura 7 ilustra as dimensões da Sustentabilidade Institucional.

Para compreender a importância de cada elemento Souza Silva (2001) utiliza a metáfora do navio. O navio, para direcionar a sua viagem, deve possuir uma carta de navegação, além disso, o próprio navio e a sua tripulação devem possuir capacidade de realizar a viagem, seguindo as orientações e implicações da carta de navegação e, tanto o

navio como a sua tripulação, devem possuir credibilidade para receber apoio político, institucional e financeiro para a viagem.

Figura 7 – O Triângulo da Sustentabilidade Institucional.



Fonte: Elaborado com base em Souza Silva (2001, p. 96).

O vértice Projeto Institucional representa o guia orientador da organização, traz a ideia implícita de pensamento estratégico da organização, já que envolve elementos orientadores como missão, visão, valores, objetivos, políticas, estratégias entre outros, que permeiam o ambiente organizacional. O vértice Capacidade Institucional representa a capacidade, da organização para a ação e gestão. Enquanto que o Projeto Institucional inclui a ideia de uma cultura de gestão orientada para o futuro, a Capacidade Institucional representa as ferramentas de que os gestores precisam apropriar-se para construir esta nova capacidade de gestão. O vértice Credibilidade Institucional representa o reconhecimento e apoio da organização. Como resultado do reconhecimento da contribuição legítima, relevante e indispensável da organização, a credibilidade pode ser usada como um instrumento de barganha para a obtenção de apoio social, político, institucional e financeiro. (SOUZA SILVA, 2001)

Evidencia-se a existência de diversos estudos que trabalham o tema sustentabilidade e suas dimensões aplicados a diversas áreas e contextos. Ávila (2014), por exemplo, em um estudo sobre a perspectiva da sustentabilidade expressas na missão e visão dos Planos de Desenvolvimento Institucional das IFES, trabalha com 6 dimensões da sustentabilidade, propostas por Sachs e Elkington. Zucatto (2009) realizou um estudo de como a cadeia de soja orgânica de uma Cooperativa internaliza os preceitos do desenvolvimento sustentável, a partir da abordagem de dois triângulos imbricados que representam 6 as dimensões do

desenvolvimento sustentável, o primeiro sendo o *triple bottom line*, (dimensões econômica, social e ambiental), e o segundo, constituído pelas dimensões cultural, territorial e tecnológica. Maia (2005) utiliza as 6 dimensões da sustentabilidade propostas por Sachs, em um estudo sobre a sustentabilidade do ecoturismo no município de Joinville/SC.

Em estudo sobre a sustentabilidade das políticas e estratégias da educação superior Corrêa et al (2012) apresentam o termo sustentabilidade com significado implícito de continuidade e responsabilidade social. Ou seja, o impacto social das políticas e estratégias da educação superior, nesse contexto, deve ser pautado pela perspectiva de longo prazo.

Carvalho e Barcelos (2010) destacam que o tema desenvolvimento sustentável tem sido abordado a partir da definição de dimensões de análise, que podem ser várias, mas normalmente focam-se em três: econômica, social e ambiental, ou ainda, incluindo a dimensão institucional. Existem também estudos que trabalham o conceito de mensuração da sustentabilidade, neste caso, abordam a ideia de construção de indicadores ou instrumentos para avaliar a sustentabilidade.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), por exemplo, trabalha com quatro dimensões para compor os Indicadores de Desenvolvimento Sustentável (IDS), sendo: Dimensão Econômica, Dimensão Social, Dimensão Ambiental e Dimensão Institucional. Segundo o IBGE (2012) a construção de indicadores de desenvolvimento sustentável no Brasil faz parte de conjunto de medidas definidas internacionalmente que buscam concretizar os ideais e princípios formulados na Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, Rio92, ligados a aspectos referentes à relação entre meio ambiente, sociedade, desenvolvimento e informações para a tomada de decisões.

Entre os estudos sobre as metodologias de avaliação ou mensuração da sustentabilidade destaca-se o estudo de Van Bellen (2002), o autor realizou uma análise comparativa das principais ferramentas de mensuração do grau de sustentabilidade do desenvolvimento, como forma de discutir as suas aplicabilidades, limitações e vantagens da utilização destas metodologias.

No ambiente acadêmico Goes (2015) realizou um estudo comparativo de sete Instrumentos de Avaliação da Sustentabilidade aplicados no âmbito de programas difundidos em diversas regiões do mundo, buscando construir uma proposta piloto de um instrumento para ser utilizado no Brasil.

Também cita-se alguns estudos como de Braga et al (2011) que apresenta uma proposta metodológica de construção de índices de sustentabilidade local aplicada aos municípios e Clemente Ferreira e Lório (2011), que realizaram uma avaliação do Índice de

Desenvolvimento Sustentável para o estado do Ceará, buscando fornecer informações para o planejamento das políticas, voltadas à sustentabilidade do estado.

Maia (2005) destaca que a discussão do tema sustentabilidade tem permeado diversos espaços, setores e níveis da sociedade. Além disso, o tema tem sido abordado por pesquisadores e em vários estudos científicos. Apesar da importância destes trabalhos para a discussão da sustentabilidade, a maioria traz uma forma de abordagem dos princípios do desenvolvimento sustentável a partir de uma visão ampliada do tema. Nesse sentido, Maia orienta sobre a necessidade de se buscarem outras abordagens nas pesquisas, que priorizem uma visão mais direcionada às realidades organizacionais e locais, visto que, cada organização ou região, possui suas especificidades.

As propostas e pesquisas da sustentabilidade são amplas e consideram a necessidade de adaptações locais, mas, somente um estudo focado em cada região, poderá apresentar resultados e conclusões mais específicas, dada a diversidade e a complexidade existente no estudo do desenvolvimento sustentável. (MAIA, 2005, p. 15)

Verifica-se a existência de diversas pesquisas que abordam o tema sustentabilidade, focando nas mais variadas dimensões, além de conceitos diversos sobre o que é a sustentabilidade. Como o presente estudo pretende trazer um aporte teórico mais vinculado à educação superior, o tema sustentabilidade será abordado a partir de uma perspectiva ligada à gestão organizacional, como dimensão suporte para o alcance das demais dimensões. Por isso, conforme orientação de Maia (2005) será um estudo focalizado, que buscará identificar e apresentar conclusões específicas sobre determinado ambiente de estudo. Dessa forma, procurando situar sobre o tema, será apresentado no próximo tópico um breve referencial teórico sobre a relação entre a sustentabilidade e a gestão.

2.4.1 A sustentabilidade e a gestão das organizações

Observa-se que a temática da sustentabilidade tem emergido nas últimas décadas do século XX como um novo paradigma da sociedade. No âmbito organizacional, diversos autores sinalizam para um esgotamento do paradigma vigente, que prioriza o desenvolvimento baseado apenas no aspecto econômico e, a partir desta ruptura apresentam um novo paradigma, pautado em outras dimensões da sustentabilidade. Elkington (2012) destaca que nas agendas das empresas o tema desenvolvimento sustentável, antes colocado em segundo plano, neste novo contexto social, passa a ser prioridade e vem se destacando como uma estratégia de garantia da competitividade.

Maia e Zucatto (2015) destacam que o paradigma cartesiano, que influenciou a sociedade nos últimos dois séculos, configurou a ideia da racionalidade, fragmentação, simplificação e determinismo, apesar de ter contribuído para o desenvolvimento econômico, trouxe em seu bojo, graves problemas sociais e ambientais. Os questionamentos quanto às limitações deste paradigma, incapaz de sanar os problemas socioambientais, e a evolução de estudos organizacionais, promoveram uma nova reflexão, as organizações passaram a se conscientizar de seu papel e os tomadores de decisões passaram a buscar formas de gestão baseada em um novo paradigma que abarque as múltiplas dimensões da sustentabilidade.

Normalmente, quando se busca implementar uma gestão baseada na sustentabilidade adotam-se e aplicam-se abordagens, modelos e ferramentas relacionados de forma mais próxima à gestão ambiental, contudo, a Sustentabilidade Organizacional (SO) vai além deste viés (MUNCK, 2013). Para Coral, Rossetto e Selig (2003) o desenvolvimento sustentável incorpora três princípios básicos: equidade social, crescimento econômico e equilíbrio ambiental, assim, a sustentabilidade empresarial deve englobar essas três premissas. Portanto, levando em consideração que a questão do crescimento econômico está ligada à competitividade, infere-se que a sustentabilidade de uma empresa está atrelada a sua competitividade, sua relação com o meio ambiente natural e sua responsabilidade social.

Vários autores evidenciam que o alcance da sustentabilidade das organizações requer a utilização ferramentas de gestão de forma a tornar concretas e viáveis as suas ações sustentáveis. Nesse sentido, Munck (2013) explica que para a implementação da sustentabilidade nas empresas, é necessário haver um alinhamento entre a estratégia, estrutura de gestão, sistemas e medidas de desempenho. Esses elementos devem ser considerados sob uma perspectiva de longo prazo, para que o sistema de indicadores de desempenho e os possíveis problemas possam ser reavaliados. O autor destaca ainda que a Sustentabilidade Organizacional (SO) refere-se a apenas um dos tipos de sustentabilidade que possibilitam atingir um padrão de desenvolvimento sustentável.

A questão da utilização de estratégias como ferramentas para o alcance da sustentabilidade das empresas também é abordada por Coral, Rossetto e Selig (2003). Para os autores a sustentabilidade relaciona-se a vários critérios como: viabilidade econômica, competitividade no mercado, produção limpa e contribuição para o desenvolvimento social da região onde está inserida. Entretanto, para concretizar o objetivo de serem sustentáveis, as empresas necessitam incluir estas premissas de respeito ao meio ambiente e responsabilidade social no seu planejamento estratégico, como forma de identificar oportunidades e priorizar investimentos nestas áreas.

Em abordagem semelhante Silveira (2011) destaca que a integração do sistema organizacional é o que efetivamente garante a sustentabilidade, pois, para gerar resultados positivos nas dimensões econômica, social e ambiental não basta que haja disponibilidade de recursos e de competências se não houver um alinhamento e articulação entre estes elementos.

A partir destes posicionamentos verifica-se que o alcance da sustentabilidade passa, num primeiro momento, pelo elemento “*gestão*”, sendo assim, para que um sistema alcance a sustentabilidade é necessário que seja gerido de forma eficiente e eficaz, a partir de um planejamento estratégico e de ações que visem a coordenação de esforços integrados das diversas áreas da organização para o alcance do objetivo principal, a sustentabilidade, em suas variadas dimensões.

Corroborando com esta abordagem Mantovanelli Jr. e Sampaio (2006) destacam que, embora exista uma literatura diversa sobre as dimensões da sustentabilidade, entende-se que as dimensões política e administrativa são as que possuem maior peso de influência no processo político decisório – compreendidas como meio – assim como a formulação, implementação e avaliação de estratégias vinculadas às metodologias de planejamento e gestão voltadas ao ecodesenvolvimento. As demais dimensões, por sua vez, entendidas como fim, estão mais associadas aos resultados dos planos de desenvolvimento. Dessa forma, as dimensões política e administrativa funcionam como mecanismo de suporte e fortalecimento da responsabilidade individual e social quando o agir intencional da organização se concretiza nos processos que objetivam o alcance da sustentabilidade.

A gestão voltada ao alcance da sustentabilidade necessita a coordenação de diferentes competências, tendo em vista a diversidade de variáveis ligadas a fatores tangíveis e intangíveis existentes nos sistemas organizacionais. Esses fatores podem estar relacionados a aspectos humanos, tecnológicos e organizacionais, o que suscita uma gestão integrada e baseada na articulação conjunta dos recursos e de competências (internas e externas), vinculados às diversas áreas do conhecimento e que formam o capital intelectual das organizações ou do sistema em questão. (SILVEIRA, 2011)

Constata-se a partir dos conceitos apresentados que o alcance da sustentabilidade em suas várias dimensões depende principalmente de fatores internos da organização, gerenciados de forma que sejam capazes de promover a sustentabilidade organizacional como um todo. Não basta que a organização disponha de recursos e ferramentas se não souber coordenar as suas ações, conforme Coral, Rossetto e Selig (2003, p. 13) “o sucesso da implantação de uma estratégia depende da capacidade da empresa em operacionalizá-la”,

dessa forma, os autores orientam que incluir estas variáveis no Planejamento Estratégico possibilita evidenciar o pensamento sustentável na gestão estratégica das organizações.

Silveira (2011, p. 43) aponta ainda que para se alcançar um estado de sustentabilidade faz-se necessário abordar os problemas de uma forma sistêmica, com o intuito de buscar soluções efetivas trabalhando nas causas-raiz.

A ideia de sustentabilidade contém em si os mais importantes princípios gerenciais que são o enfoque sistêmico e a visão de longo prazo. Esses dois princípios trazem o melhor da natureza do mundo corporativo e, portanto, contribuem para reforçar as boas práticas gerenciais, o que inclui aspectos como o senso de equipe, a percepção dos vários efeitos de uma mesma ação, a identificação das múltiplas causas de um mesmo efeito, a identificação das repercussões futuras de uma ação presente, a percepção da interação dinâmica da empresa com o seu ambiente, o enfoque multidisciplinar dos problemas, a integração departamental, o respeito, entre outros itens.

Da mesma forma Maia (2005) destaca que a sustentabilidade possui caráter sistêmico, para que se alcance o desenvolvimento sustentável, cada dimensão da sustentabilidade não pode ser desenvolvida de forma isolada, pois todas estão inter-relacionadas impactando de forma positiva ou negativa umas às outras. Assim, há a necessidade de uma visão holística da sustentabilidade de um sistema, que compreenda o todo e as inter-relações das dimensões envolvidas.

Constata-se que sustentabilidade possui múltiplas dimensões e deve ser analisada sob o ponto de vista de um sistema onde vários elementos estão em constante interação, considerando que as organizações são extremamente importantes na consecução de práticas sustentáveis, as mesmas necessitam definir estratégias e organizarem internamente os diversos aspectos que podem influenciar o alcance das dimensões da sustentabilidade, aproximando estes elementos. No contexto organizacional a gestão assume, portanto, um papel decisivo no sentido de orientar e coordenar as ações em prol da sustentabilidade.

2.4.2 A sustentabilidade na educação superior

As questões referentes à sustentabilidade vêm ocupando espaços maiores no contexto mundial e, as organizações possuem uma grande responsabilidade no sentido de buscar mudanças e promover a sustentabilidade de suas atividades. Nesse contexto, as universidades se estabelecem como promotoras e disseminadoras da cultura de sustentabilidade.

Devido a intensificação e aumento dos problemas ambientais em nível mundial, as instituições de educação superior foram estimuladas a se comprometer de forma mais intensa com o tema sustentabilidade no ensino superior. Esses acontecimentos demandaram o

envolvimento de vários atores do campo educacional de todos os níveis, incentivando a integração das áreas do conhecimento e a interdisciplinaridade com ênfase na sustentabilidade (JACOBI, RAUFFLET e ARRUDA, 2011). Essas instituições assumiram, portanto, uma postura em nível mundial de agentes de soluções relacionadas ao meio ambiente e ao desenvolvimento sustentável, tendo em vista seu papel educacional e de pesquisa. (TERMIGNONI, 2012)

Para Tauchen e Brandli (2006) as IES tem uma contribuição fundamental para o processo de desenvolvimento tecnológico, na formação de estudantes e disseminação de informações e conhecimento necessários à construção do desenvolvimento de uma sociedade sustentável e justa.

As diversas declarações em nível mundial, também reconhecem a importância das universidades como agentes basilares na construção de um modelo de desenvolvimento que incorpore a sustentabilidade, embora ainda não se tenha total clareza do significado do termo sustentabilidade (FROTA e LUIZ, 2013). O que se tem claro é o reconhecimento da missão singular das Universidades, na formação de profissionais e lideranças e na implementação da responsabilidade social e sustentabilidade. (GOES, 2015)

Assim, as instituições acadêmicas, além de promoverem a geração de conhecimentos e formação profissional, necessárias ao progresso econômico da sociedade, passam a ser protagonistas na construção de projetos sustentáveis, alicerçados pela educação, ferramenta essa indispensável na promoção de mudanças coletivas e emancipatórias da sociedade. (MALHEIROS, et al, 2013)

Esse novo contexto que se apresenta às IES brasileira demanda discussões sobre a os rumos e orientações da temática da sustentabilidade na educação superior. Corrêa et al (2013, p. 14) salientam, que

O Brasil, em sua fase atual de desenvolvimento socioeconômico, deve enfrentar o desafio de educar sua população e formar recursos humanos altamente qualificados, para consolidar uma política de ciência, educação e tecnologia, comprometida com a permanente construção de bases científicas, tecnológicas e de inovação requeridas à sustentabilidade social, ambiental, econômica, política e cultural.

A exemplo do que vem se configurando em nível mundial em relação a sustentabilidade, verifica-se que as legislações e normativas nacionais da educação superior no Brasil têm acompanhado estas mudanças, e passam a orientar as IES em relação aos princípios da sustentabilidade no processo de formação do capital humano e na gestão universitária. (ÁVILA, 2014)

Na legislação brasileira a sustentabilidade na área da educação começa a ser evidenciada, com a Política Nacional do Meio Ambiente (PNMA), a partir da promulgação da Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981, que passou a incluir como um de seus princípios a educação ambiental a todos os níveis de ensino, inclusive a educação da comunidade (BRASIL, 1981). Posteriormente, com a instituição da Política Nacional de Educação Ambiental (PNEA), pela a Lei nº 9.795 de 27 de abril de 1999, a educação ambiental passa ser considerada um componente essencial e permanente da educação nacional, devendo estar presente, de forma articulada, em todos os níveis e modalidades do processo educativo, em caráter formal e não-formal. (BRASIL, 1999)

Outro importante instrumento de gestão da educação, que engloba a sustentabilidade, é o Plano Nacional da Educação (PNE) para o período 2014 a 2024, aprovado pela Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Esta normativa traz como uma de suas diretrizes a promoção dos princípios do respeito aos direitos humanos, à diversidade e à sustentabilidade socioambiental (BRASIL, 2014). Destaca-se também as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental, estabelecidas pela Resolução nº 2, de 15 de junho de 2012 do Conselho Nacional de Educação, um importante instrumento de orientação para a inserção da sustentabilidade nos currículos de todos os níveis de ensino. (MEC, 2012)

Acrescenta-se ainda o Instrumento de Avaliação Institucional Externa, componente do SINAES, que foi reformulado em 2012, incluindo novas sistemáticas para avaliação das IES, com critérios que incorporam a perspectiva da sustentabilidade. O instrumento destaca como um dos itens de avaliação, que devem figurar na Contextualização das IES, é a existência de projetos e ações para a promoção da sustentabilidade socioambiental na gestão e nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. O Eixo Desenvolvimento Institucional aborda alguns critérios de avaliação ligados à coerência entre o PDI e as ações institucionais no que se refere à diversidade, ao meio ambiente, ao desenvolvimento econômico regional, melhoria das condições/qualidade de vida da população, projetos/ações de inovação social e ações de responsabilidade social. (MEC, 2014)

Outros critérios importantes, ligados à sustentabilidade da gestão, presentes no Instrumento de Avaliação Externa do SINAES, são: a comunicação da IES com a comunidade externa e interna, que inclui a divulgação das ações de extensão e pesquisa a estes públicos. A dimensão sustentabilidade financeira, que leva em consideração critérios como os investimentos em ensino, extensão, pesquisa e gestão, em conformidade com o PDI. O Instrumento de Avaliação também considera requisitos legais e normativos, incluindo o cumprimento das legislações por parte da instituição para o processo de regulação dentre as

quais: as Políticas de educação ambiental, expressas na Lei nº 9.795/1999, no Decreto nº 4.281/2002 e na Resolução CNE/CP nº 2/2012, o Desenvolvimento Nacional Sustentável, expresso no Decreto nº 7.746/2012 e na Instrução Normativa nº 10/2012. (MEC, 2014)

Observa-se que a sustentabilidade foi introduzida de forma gradativa na educação superior brasileira e a legislação contribui para o processo de consolidação desta perspectiva, conferindo um caráter de continuidade a esta política, que busca a melhoria e qualificação da educação.

Ávila (2014) orienta que na busca pela melhoria contínua é crucial que as IES estejam alinhadas às diretrizes do Plano Nacional de Educação (PNE) e demais legislações que orientam o sistema de ensino, por isso, a sustentabilidade deve integrar-se ao conhecimento, à reflexão, à pró-atividade e ao processo de planejamento destas instituições.

Entretanto, Pontes et al (2014) alertam que aproximar os princípios de desenvolvimento sustentável e as práticas de gestão educacional, constitui-se em um desafio, necessitando um esforço adicional no sentido de conscientizar e envolver a comunidade acadêmica no processo. Pois, tanto docentes, discentes, quanto técnicos administrativos precisam compreender a importância de suas ações para a melhoria do meio ambiente.

Jacobi, Raufflet e Arruda (2011) destacam que a promoção da sustentabilidade nos currículos da educação superior enfrenta alguns desafios, sendo o principal deles a ambiguidade e a diversidade da definição de sustentabilidade no currículo. Os autores advertem que existe uma compreensão e interpretação diversificada do termo “sustentabilidade” e a ideia de “aprendizagem para a sustentabilidade” no âmbito da educação superior. Nesse sentido, relatam que em grande parte das instituições de ensino superior foram obtidos apenas pequenos avanços incrementais no desenvolvimento e consolidação de uma agenda educacional voltada à temática da sustentabilidade, tendo em vista fatores como a sua complexidade e as resistências à mudança.

Uma das formas de promover a temática da sustentabilidade na universidade, conforme apontam Frota e Luiz (2013), é criando programas acadêmicos onde se estabeleçam redes de parcerias e de cooperação, buscando promover uma cultura de desenvolvimento sustentável não apenas internamente, mas especialmente, que seja disseminada para a sociedade. Pois as universidades podem promover sinergias com a comunidade acadêmica, movimentando docentes, discentes e funcionários, juntamente com a sociedade, concretizando a elaboração de soluções inovadoras.

Outra solução apontada por Jacobi, Raufflet e Arruda (2011, p. 28) para o cumprimento do papel das IES na construção do desenvolvimento sustentável, pode ocorrer

por meio de três elementos: “1. os espaços de formação, intercâmbio e educação; 2. os espaços de pesquisa e geração de ideias; e 3.as organizações per se, com orçamentos e processos de tomada de decisão”.

Malheiros et al (2013, p. 541-542) também orientam sobre práticas que podem ser adotadas pelas universidades para concretizar suas ações em prol da sustentabilidade, e que são elementos de sua própria missão:

- Ampliar a oferta acadêmica dirigida para a formação de profissionais com perfis para colocar em prática na sua vida profissional a sustentabilidade;
- Desenvolver projetos de pesquisa que abordem os temas de sustentabilidade;
- Promover atividades de extensão que trabalhem os temas junto à comunidade, ao governo e ao setor empresarial; e
- Repensar currículos que incorporem interfaces das dimensões da sustentabilidade nos programas acadêmicos.

Entretanto, não apenas as atividades fins, ensino, pesquisa e extensão devem ser dirigidas à sustentabilidade, a gestão também deve ter esta perspectiva. Corrêa et al (2012) explica que a excelência da administração das IES necessariamente perpassa pela perspectiva de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social da educação superior. Ser sustentável representa mais do que indicadores como, crescimento de número de IES e de alunos matriculados, vai, além disso, representa a qualidade da educação superior, alicerçada em padrões de excelência internacionais orientadas às demandas da sociedade brasileira.

Em estudo sobre a sustentabilidade das políticas e estratégias para a educação superior Corrêa et al (2013) apresentam a evolução história das legislações educacionais que orientam a atuação das IES, é possível verificar que nos últimos anos a gestão das universidades tem sido pautada por uma perspectiva de longo prazo, caracterizando a sustentabilidade organizacional e continuidade das políticas e estratégias institucionais.

Considerando a atuação das universidades na produção e disseminação de conhecimentos, a partir de ações de ensino, pesquisa e extensão e, a importância da gestão Malheiros et al (2013) destacam que as universidades, devem potencializar pesquisas e oferta acadêmica na área de sustentabilidade, além adotar práticas de gestão mais sustentáveis em seus campi universitários, transformando o discurso em ações concretas.

Embora a Sustentabilidade e Responsabilidade Social já estejam presentes em algumas organizações educacionais, seja nos currículos ou nas ações desenvolvidas, ainda é uma inserção pequena, sendo necessárias ações para sua expansão. Pois as IES que incluem as

dimensões de sustentabilidade como a ambiental, social e econômica, serão capazes de formar alunos preparados para difundir a sustentabilidade, seja em sua atividade profissional, como também na sociedade onde estão inseridas, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da economia e do meio ambiente para as futuras gerações. (PONTES et al, 2014)

Assim, o projeto que visa concretizar o desenvolvimento sustentável, segundo Baumgarten (2014), deve ser alicerçado em uma concepção de ciência nova, referenciada por princípios de solidariedade e dignidade humana, ao invés dos princípios do produtivismo e quantitativismo. Para isso, é primordial pensar de forma estratégica, elaborando conhecimentos que atuem como suporte para a sociedade sustentável.

Sachs (1993) revela que no processo de transição para o desenvolvimento sustentável as universidades se constituem em importantes atores sociais do processo de ecodesenvolvimento. Pois ocupam posição de destaque na interação com os demais atores. Porém, para executar esta missão, a universidade necessita de uma mudança situacional de sua posição – que muitas vezes está mais para “torre de marfim” ou em outras ocasiões para “fábrica de diplomas” – direcionando suas ações para o desenvolvimento sustentável.

Observa-se a evolução da temática da sustentabilidade em nível mundial e sua inserção cada vez maior em todos os níveis educacionais. Diversos eventos e tratados internacionais assinados pelas IES atestam a relevância do papel destas instituições na promoção da sustentabilidade. No Brasil, a legislação nacional tem evidenciado a importância da inserção da sustentabilidade nos currículos de todos os níveis de ensino, considerando o papel transformador da educação. Destaca-se entretanto, que ainda existem desafios a serem enfrentados para tornar mais efetivas as ações até então implementadas.

Nesse cenário as universidades despontam como principais agentes, haja vista sua função social de produzir e disseminar conhecimentos e promover a formação profissional. Por isso, em todas as suas atividades – ensino, pesquisa extensão e gestão – devem incorporar a sustentabilidade adotando ações para sua consolidação.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

Neste capítulo busca-se retratar de forma geral o panorama do ambiente de estudo, para que se possa haver uma compreensão maior sobre diversos aspectos da pesquisa. Inicialmente apresenta-se a UFSM, seu contexto histórico e estrutura atual. Na sequência é apresentado, especificamente, o campus de Palmeira das Missões, seu contexto histórico de criação a partir da expansão das universidades públicas, sua estrutura atual e as particularidades deste campus.

Posteriormente, o enfoque do capítulo recai especificamente sobre o Gabinete de Projetos, setor que faz parte da estrutura das unidades de ensino da UFSM, e que presta apoio técnico e administrativo ao desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão da instituição. Descreve-se o histórico de criação deste setor, suas atribuições e estrutura. Em seguida é apresentado o contexto do Gabinete de Projetos do campus de Palmeira das Missões, seu histórico, estrutura e suas atribuições.

O capítulo finaliza com o tópico sobre a gestão de projetos na UFSM, no qual se descrevem os processos que permeiam o desenvolvimento de projetos, os órgãos de apoio e gestão que normatizam a gestão das atividades de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidas através de projetos, bem como, os órgãos de suporte e formas de apoio institucional e financeiro aos projetos.

3.1 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – UFSM

O contexto onde o estudo foi desenvolvido é a Universidade Federal de Santa Maria, mais precisamente o Campus de Palmeira das Missões, antigo Centro de Educação Superior Norte do Rio Grande do Sul. A Universidade Federal de Santa Maria foi criada pela Lei n. 3.834-C de, 14/12/1960 e sua instalação ocorreu em 18 de março de 1961. A UFSM foi a primeira universidade fundada em um município do interior, as demais universidades federais até então existentes, estavam localizadas apenas nas capitais dos estados. (PDI UFSM, 2011)

No início de suas atividades a UFSM era composta pela Faculdade de Farmácia, de Medicina, de Odontologia e o Instituto Eletrotécnico do Centro Politécnico. Em 1962, o Estatuto da USM instituiu os seguintes órgãos: Administração Universitária, composta de Assembleia Universitária, Conselho Universitário e Reitoria; oito Faculdades Federais e vinte Institutos. (PDI UFSM, 2011)

Schuch (1995) comenta que a partir da Reforma Universitária, em 1968, que culminou na Lei 5.540/68, todas as universidades federais tiveram que adaptar suas estruturas. Na UFSM, a partir do Estatuto de 1970, foram extintos da sua estrutura as faculdades e institutos, sendo criados oito centros, constituídos como unidades que incorporavam departamentos de áreas afins e respectivos cursos. “Com esta estrutura a UFSM passou a ter os três níveis de administração – superior, intermediário e inferior – claramente estabelecidos”. (SCHUCH, p. 19, 1995)

O Parecer N. 465/71/CFE aprovou o Estatuto UFSM/1970, que reestruturou a UFSM, com a criação dos seguintes órgãos: na sua estrutura superior, o Conselho de Ensino e Pesquisa, o Conselho de Curadores e a Reitoria; na sua estrutura intermediária, as Faculdades e Institutos foram substituídos por oito Unidades de Ensino, sendo uma de Estudos Básicos e sete de Formação Profissional; na sua estrutura inferior, os Departamentos Didáticos. (PDI UFSM, p. 31, 2011)

Uma nova alteração na estrutura da UFSM foi realizada com o advento do Estatuto de 1978, criando, transformando ou alterando a denominação das oito Unidades de Ensino para Centros e criando as Pró-Reitorias e subunidades. (PDI UFSM, 2011)

Atualmente a estrutura da UFSM é composta por treze Unidades Universitárias, sendo nove localizadas no campus sede, em Santa Maria, sendo elas: Centro de Artes e Letras (CAL), Centro de Ciências Naturais e Exatas (CCNE), Centro de Ciências Rurais (CCR), Centro de Ciências da Saúde (CCS), Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH), Centro de Educação (CE), Centro de Educação Física e Desportos (CEFD) e o Centro de Tecnologia (CT). As outras unidades são o Campus de Palmeira das Missões, localizado na cidade Palmeira das Missões, o Campus de Frederico Westphalen, localizado na cidade de Frederico Westphalen, a Unidade Descentralizada de Educação Superior de Silveira Martins (UDESSM), localizada em Silveira Martins e a Unidade Cachoeira, localizada na cidade de Cachoeira do Sul. A Instituição possui ainda duas unidades de ensino médio, técnico e tecnológico: o Colégio Técnico Industrial de Santa Maria e o Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria.

O PDI 2011 da UFSM, na filosofia institucional, explicita que a missão da instituição é “construir e difundir conhecimento, comprometida com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade, de modo sustentável” e em sua visão busca “ser reconhecida como uma instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável”.

Dados da UFSM apontam que atualmente a universidade possui 1.772 docentes do ensino superior e 152 docentes da educação básica, técnica e tecnológica. Em seu quadro técnico-administrativo conta com 2.782 servidores e possui 21.227 alunos matriculados em cursos de graduação e pós-graduação na modalidade presencial e 3.105 na modalidade a distância.

3.2 O CAMPUS PALMEIRA DAS MISSÕES

O presente estudo enfoca especificamente o Campus de Palmeira das Missões. Para contextualizar o ambiente de estudo, inicialmente, é abordado o histórico do Centro de Educação Superior Norte do RS (CESNORS), tendo em vista, que até o dia 1º de outubro de 2015, o campus de Palmeira das Missões fazia parte desta Unidade, juntamente com o campus de Frederico Westphalen.

O CESNORS foi criado no ano de 2005 por meio da Resolução 014/2005 e as suas atividades acadêmicas iniciaram em outubro de 2006. O CESNORS localizava-se na região norte do Rio Grande do Sul, distante 320 km da sede em Santa Maria, nas cidades de Frederico Westphalen, unidade sede do centro, e Palmeira das Missões.

Silva e Ourique (2012) destacam que a estrutura organizacional do CESNORS apresenta especificidades que vão além da implantação de uma estrutura em uma região distante da unidade sede. O CESNORS difere dos demais centros da UFSM, e também da realidade de outras universidades federais, em virtude de que não se trata de um centro especializado em uma área do conhecimento, pois oferece cursos de graduação em diversas áreas.

Inicialmente foram implantados no CESNORS seis cursos de graduação, três no campus de Frederico Westphalen, sendo eles Agronomia, Engenharia Florestal e Ciências da Comunicação habilitação em Jornalismo e três no campus de Palmeira das Missões, sendo Administração (diurno), Enfermagem e Zootecnia. Posteriormente, no segundo semestre de 2009, com o REUNI, outros cursos foram implantados sendo: Relações Públicas (multimídia), Engenharia Ambiental e Sistemas de Informação, no campus de Frederico Westphalen e no campus de Palmeira das Missões os cursos de Administração (noturno), Nutrição, Ciências Biológicas (licenciatura) e Ciências Econômicas.

Sobre a expansão universitária da UFSM para a região norte do RS Silva e Ourique (2012, p. 227) destacam que “a estrutura universitária em si já representa um fator de fomento ao crescimento econômico regional, ampliando-se depois para outros aspectos sociais”. Assim

os autores enfatizam a importância das atividades de ensino, pesquisa e extensão para o desenvolvimento regional, não apenas através de ações diretas e restritas, mas principalmente através de processos de aprendizagem inseparáveis do processo de investigação científica.

Entre os objetivos da implantação do CESNORS, conforme a Resolução nº 014/2005, estavam: impulsionar o desenvolvimento da região norte do estado do Rio Grande do Sul, buscando a expansão da educação pública superior, proporcionar o acesso à educação pública superior a uma parcela maior da população, incentivar as pessoas que não tem condições de custear seus estudos em instituições de ensino privado a permanecer na região de origem e favorecer o aumento da mão de obra qualificada na região.

Complementando essa ideia, sobre a importância da expansão universitária, Panizzi e Meirelles (2012) destacam que, as novas universidades, criadas no contexto da expansão da educação superior possuem o compromisso de estimular o desenvolvimento regional, buscando promover as características e especificidades dos locais onde estão inseridas. Além disso, possuem a responsabilidade de ir além da promoção de oportunidade pessoal, devem assumir um compromisso coletivo de aproximar o sistema universitário da sua realidade local.

Destaca-se que após 9 anos da implantação do CESNORS houve uma proposta de reestruturação administrativa deste Centro, com a separação do Campus de Palmeira das Missões do campus sede, localizado em Frederico Westphalen. Sendo assim, no dia 1º de outubro de 2015, em reunião extraordinária o CONSU, aprovou o projeto de separação e criação da UFSM *campus* Palmeira das Missões. A partir disso, o Campus de Palmeira das Missões ganhou maior autonomia administrativa, possibilitando atender de forma mais adequada às demandas da comunidade acadêmica e da comunidade em seu entorno.

Destaca-se que este fato ocorreu no decorrer desta pesquisa, por isso, torna-se maior o compromisso para com os resultados do estudo, tendo em vista que os trâmites para criação da nova estrutura estão em andamento e este novo campus necessitará de uma estrutura operacional de gestão de projetos mais adequada à nova realidade, por isso, este estudo poderá se constituir em um instrumento de subsídios e auxílio no processo de reestruturação das atividades de produção e disseminação do conhecimento nesta unidade.

3.3 OS GABINETES DE PROJETOS – GAPS DA UFSM

A institucionalização dos Gabinetes de Projetos na estrutura da UFSM ocorreu a partir da Resolução nº 0006/92. Corrêa et al (1994, p. 816) destacam que o projeto de Institucionalização dos GAPS – UFSM visava a criação de um “(...) sistema administrativo

com procedimentos integrados e uniformes, acompanhado de um planejamento estratégico com mecanismos de controle e avaliação e, com suporte de uma rede de informática”.

Destaca-se que na UFSM já existiam estruturas de apoio ao desenvolvimento de projetos, anteriores à Resolução 0006/92, entretanto, as mesmas não existiam em todos os Centros e seu funcionamento não era integrado. O problema gerador do projeto de institucionalização dos GAPs decorreu também devido à dispersão, duplicidade e falta de informações sobre as atividades de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidas na UFSM. Por isso, houve a necessidade de uniformizar os procedimentos, possibilitando criar condições de melhoria nos processos de avaliação da universidade, através do acompanhamento e divulgação das ações desenvolvidas pela comunidade científica. (CORRÊA, et al, 1994; Resolução nº 0006/92)

Entre os principais objetivos do projeto, segundo descreve Corrêa et al (1994) estavam: institucionalizar os GAPs na estrutura de cada unidade de ensino da UFSM, como um órgão que pudesse incentivar, oferecer apoio técnico-administrativo, registrar e acompanhar os projetos de ensino, pesquisa e extensão de forma atualizada e permanente, com suporte de um banco de dados informatizado.

Corrêa et al (1994, p. 821) comenta que entre as atribuições dos GAPs, definidas no projeto de Institucionalização, estavam:

- Elaboração de projetos, fornecimento e preenchimento de formulário, encaminhamento às financiadoras e acompanhamento dos projetos;
- Prestação de informações sobre a situação dos projetos (em andamento, suspenso temporariamente, cancelado, concluído, publicado, etc.);
- Orientação e divulgação das fontes financiadoras (época de encaminhamento de projetos, documentação exigida, modalidades de auxílios e bolsas, enfim, o que cada uma oferece);
- Emissão de relatórios;
- Planejamento de atividades, registro e divulgação de informações, através de trabalhos integrados com as Comissões de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- Outras atividades inerentes as suas funções.

Apesar do projeto de Institucionalização dos GAPs prever uma série de atividades de competência deste setor, verifica-se, a partir da consulta de documentos oficiais da UFSM e das Unidades de Ensino, que atualmente não houve evolução quanto às funções deste na universidade.

O GAP é considerado na estrutura da UFSM um órgão suplementar setorial. No Regimento Geral da UFSM, artigo 84, está estabelecido que a estes órgãos cabem funções de suporte ao ensino, pesquisa, extensão e serviços nos termos do regimento da unidade a que se subordinam e do seu respectivo regimento, ou seja, o Regimento Geral deixa a cargo das Unidades de Ensino definirem o funcionamento dos GAPs, em seus próprios regimentos internos.

Considerando estes fatos, verifica-se a existência de uma diferenciação na forma como são desenvolvidas as atividades nestes órgãos em cada Unidade de Ensino. Em alguns Centros, inclusive, as atribuições do GAP não são mencionadas no Regimento Interno. Essas situações prejudicam o setor e enfraquecem seu potencial de apoio ao desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa e extensão no âmbito da universidade, pois não há base legal que sustente e regule as suas funções e atribuições.

Na fase inicial de implementação do projeto de Institucionalização dos GAPs, Corrêa et al (1994) destacavam, a importância que este setor teria no âmbito da UFSM, atuando como um elo de ligação entre a universidade e a sociedade.

O funcionamento oficializado, conjunto e integrado dos GAPs, em muito contribuirá para o cadastro e acompanhamento das atividades de ensino, pesquisa e extensão da UFSM, permitindo o cruzamento de informações, a interdisciplinaridade, a divulgação e o acompanhamento da produção científica da Instituição. Também trará subsídios ao entrosamento Universidade/Sociedade, através da realização de projetos integrados, envolvendo diversas áreas, em busca de um objetivo comum: satisfação dos anseios e necessidade da comunidade. Assim, a UFSM estará cumprindo o papel a que se propõe: ensinar, pesquisar e estender seus serviços à comunidade. (CORRÊA et al, 1994, p. 829)

A importância do trabalho integrado era um dos objetivos do projeto de Institucionalização dos GAPs na estrutura administrativa da UFSM, entretanto, verifica-se que atualmente esse objetivo foi cumprido parcialmente, haja vista as questões apresentadas.

3.4 O GABINETE DE PROJETOS DA UFSM CAMPUS PALMEIRA DAS MISSÕES

O Gabinete de Projetos do Campus Palmeira das Missões foi criado no ano de 2013 – anteriormente o setor existia apenas no Campus de Frederico Westphalen e atendia os coordenadores de projetos dos dois campi. O GAP do campus de Palmeira das Missões, entretanto, não foi institucionalizado na estrutura do antigo Centro, o CESNORS, haja vista que, na época de sua implantação, o Regimento do Centro estava sendo discutido pelo Conselho e durante o andamento destas discussões foi aprovada a criação da nova unidade, a

UFSM campus Palmeira das Missões, dessa forma, a institucionalização do setor no organograma desta unidade aguarda a discussão e aprovação do novo regimento.

No Regimento Interno do CESNORS, o GAP também estava vinculado à Direção do Centro e em relação as suas atribuições estavam estabelecidas funções de apoio aos coordenadores de projetos nas atividades de elaboração, execução, manutenção e controle dos projetos registrados, conforme descrito abaixo:

I – Apoiar as atividades de elaboração dos projetos de ensino, pesquisa e extensão no âmbito do Centro;

II – Executar e controlar as atividades de apoio e assistência direta e imediata à Comissão de Ensino, Pesquisa e Extensão;

III – Manter arquivo atualizado dos trabalhos de ensino, pesquisa, extensão em desenvolvimento e já executados no âmbito do Centro;

IV – Controlar a execução técnica, física, orçamentária e financeira dos projetos;

V – Manter cadastro de órgãos financeiros e buscar recursos para ensino, pesquisa e extensão, quando se fizer necessário;

VI – Desenvolver uma sistemática específica de acompanhamento de projetos;

VII – Assessorar os executores e interessados quanto a normas e procedimentos, no que diz respeito aos projetos;

VIII – Zelar pela guarda e conservação dos bens móveis e imóveis sob a responsabilidade e administração do GAP.

Na prática, o GAP do campus de Palmeira das Missões desenvolve atividades além das elencadas nas atribuições descritas no antigo Regimento Interno do CESNORS, nesse sentido verifica-se a necessidade de uma revisão das suas atribuições, buscando aproximar, institucionalizar e padronizar as sua atividades, considerando também que sua localização num campi fora de sede requer uma atuação mais estratégica, de forma a potencializar as atividades de ensino, pesquisa, extensão e desenvolvimento institucional da Unidade.

3.5 A GESTÃO DE PROJETOS NA UFSM

A produção e desenvolvimento de projetos na Universidade Federal de Santa Maria ocorrem mediante o registro dos projetos, através do Sistema de Registro da Produção Institucional no módulo *Registro, Acompanhamento e Avaliação de Projetos* no SIE. A formalização do projeto, que ocorre na etapa do registro, é necessária para que haja a uniformização, sistematização e atualização das informações das atividades de ensino,

pesquisa, extensão e desenvolvimento institucional que são desenvolvidas na universidade. Possibilita também saber e acompanhar o que está sendo produzido e disseminado em termos de conhecimento na instituição.

O Estatuto da Universidade Federal de Santa Maria estabelece, em seu Art. 4º, Inc. I, que a instituição destina-se a promover, de forma indissociável, o ensino, a pesquisa e a extensão. Para desenvolvimento das atividades de pesquisa e extensão o Estatuto da UFSM define, nos Art. 71 e 73, que as mesmas serão executadas através de projetos e planos específicos.

Na estrutura da UFSM os projetos são normatizados pela PROPLAN (Pró-Reitoria de Planejamento) que é o órgão responsável pela institucionalização da legislação que orienta a gestão de projetos na universidade. O Art. 3º da Resolução 016/2010 destaca que “o gerenciamento do módulo Registro, Acompanhamento e Avaliação de Projetos do SIE será de responsabilidade da Pró-Reitoria de Planejamento – PROPLAN”. Destaca-se ainda que o Centro de Processamento de Dados (CPD) é o responsável pelo desenvolvimento do sistema de registro, manutenção e avaliação dos projetos.

O Estatuto da UFSM define no artigo 8º que a assistência e apoio às atividades de ensino, pesquisa e extensão serão realizados por órgãos suplementares centrais e setoriais. Em relação aos órgãos suplementares setoriais, o art. 54 do Estatuto estabelece que a estes órgãos caberão atividades de ensino, pesquisa e extensão em atendimento às subunidades do respectivo Centro ou de unidade descentralizada e/ou subunidades da Instituição, bem como serviços à comunidade externa.

Na estrutura de cada unidade universitária há um órgão suplementar setorial, responsável pelo apoio técnico operacional aos coordenadores de projetos, denominado Gabinete de Projetos (GAP).

No âmbito de cada Centro, existem também as Comissões de Ensino, Pesquisa e Extensão, que são comissões formadas por representantes dos órgãos da estrutura dos Centros. Destaca-se que no antigo regimento do CESNORS as funções da Comissão de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPEX) estavam disciplinadas pelo artigo 26º, sendo as seguintes: fomentar o ensino, a pesquisa e a extensão, de forma indissociável, respeitando as suas especificidades, promover atividades de incentivo à produção científica e acadêmica no Centro e participar de atividades afins na UFSM e em outras instituições de ensino, propor ao Conselho do Centro critérios para a distribuição dos recursos provenientes das Pró-Reitorias para os projetos registrados no GAP.

No âmbito da UFSM, o artigo 4º da Resolução 016/2010 estabelece que os projetos poderão ser registrados em uma das seguintes classificações principais: projeto de ensino, projeto de pesquisa, projeto de extensão e projeto de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico. Quanto ao registro dos projetos no SIE, o artigo 6º da referida Resolução orienta sobre as tramitações necessárias ao registro do projeto, sendo as seguintes fases:

I – o coordenador elabora projeto e encaminha ao dirigente da subunidade;

II – o dirigente da subunidade analisa o projeto e, se favorável, encaminha para parecer do Conselho da Subunidade;

III – o dirigente da Subunidade, após parecer favorável do Conselho da Subunidade, encaminha ao GAP ou PROPLAN;

IV – o GAP ou PROPLAN verifica tecnicamente o projeto e em sendo favorável o GAP encaminha à Comissão de Ensino, Pesquisa e Extensão da sua Unidade Universitária; e a PROPLAN, no caso do projeto pertencer a uma subunidade da Reitoria ou se abranger mais de uma Unidade Universitária, encaminha à Pró-Reitoria correspondente, conforme a natureza do projeto, para parecer;

V – a Comissão de Ensino, Pesquisa e Extensão da Unidade Universitária ou Pró-Reitoria correspondente verifica a necessidade de encaminhamento ao consultor ou comissão de ética;

VI – a Comissão de Ética emite parecer e encaminha à Comissão de Ensino, Pesquisa e Extensão ou Pró-Reitoria correspondente;

VII – a Comissão de Ensino, Pesquisa e Extensão da Unidade ou Pró-Reitoria correspondente encaminha, se o parecer for favorável, ao GAP ou PROPLAN; e

VIII – o Gabinete de Projetos ou PROPLAN procede ao registro do projeto.

O registro de projetos é um procedimento necessário para formalizar a produção intelectual da universidade, como forma de controlar o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa, extensão e desenvolvimento institucional. Esse procedimento, embora possua um caráter de controle burocrático, permite saber o que está se produzindo em termos de conhecimento na UFSM, quais áreas possuem maior produção, quem são participantes envolvidos nos projetos. Possibilitando, de forma geral, traçar um perfil das áreas do conhecimento em que a universidade possui oportunidades de crescimento.

A Figura 8 ilustra o fluxograma de registro de projetos no âmbito da UFSM:

Figura 8 – Fluxo para registro de projetos na UFSM.



Fonte: Manual de Registro de Projetos do SIE.

Além do registro, anualmente, todos os projetos registrados na UFSM deverão ser avaliados. A avaliação é um item obrigatório previsto na Resolução 016/2010, sendo que os artigos 12, 13, 14 e 15 tratam especificamente deste procedimento. A PROPLAN estabelece anualmente um prazo para que os coordenadores de projetos realizem a avaliação dos resultados gerados pelo projeto, após o término deste prazo o sistema fica indisponível por quinze dias para a emissão de relatórios institucionais do ano vigente, após o período destinado à avaliação e emissão de relatórios institucionais, o sistema fica novamente disponível para registro, alterações e avaliação de projetos. Destaca-se, especialmente no Art. 15 da Resolução, que “os projetos não avaliados dentro dos prazos estabelecidos serão automaticamente cancelados, impedindo o coordenador de concorrer a editais internos de fomento ao ensino, à pesquisa e à extensão”.

O trâmite para a avaliação de projetos segue, conforme processo definido pela CEPEX do CESNORS, o seguinte fluxo:

I – O coordenador do projeto preenche o relatório parcial ou final, realiza a avaliação do projeto no SIE e tramita para o dirigente da subunidade;

II – O dirigente da subunidade analisa o relatório de avaliação e, se favorável, tramita para o GAP;

III – o GAP verifica o relatório de avaliação do projeto e em sendo favorável encaminha à Comissão de Ensino, Pesquisa e Extensão para parecer;

IV – a Comissão de Ensino, Pesquisa e Extensão analisa o relatório e encaminha, se o parecer for favorável, ao GAP; e

V – O Gabinete de Projetos conclui a avaliação do projeto.

Para esta pesquisa as etapas de desenvolvimento dos projetos na UFSM foram mapeadas com base na Resolução n. 016/2010, além disso, foram incluídas também as etapas motivação e divulgação a partir de observação das rotinas do GAP. Na Figura 9 é apresentado o esquema das etapas de desenvolvimento de projetos:

Figura 9 – Etapas do desenvolvimento de projetos na UFSM campus Palmeira das Missões.



Fonte: Elaborado pela autora com base na Resolução UFSM n. 016/2010 e observações das rotinas do GAP.

Ressalta-se também que a UFSM incentiva a produção do conhecimento por meio de editais internos de financiamento de projetos. Os editais de pesquisa são gerenciados pela Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PRPGP), sendo alguns dos principais programas de incentivo a projetos de pesquisa os seguintes:

FIPE (Fundo de Incentivo à Pesquisa): tem por finalidade dar apoio financeiro aos programas e projetos prioritários de pesquisa na UFSM. Os recursos do programa provêm da Instituição e são repassados aos Centros de Ensino, responsáveis pelo processo de seleção, concessão e execução. O auxílio financeiro pode ser de capital, custeio ou bolsas e possui três modalidades para solicitação, FIPE ARD (Enxoval), FIPE Júnior e FIPE Sênior.

PIBIC (Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica): é um programa de distribuição de bolsas do Conselho Nacional de Pesquisa – CNPq que adota o sistema de cotas institucionais e tem como um de seus objetivos, despertar a vocação científica e incentivar novos talentos potenciais entre estudantes de graduação.

PROBIC (Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica): o PROBIC é um programa vinculado a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul –

FAPERGS, voltado para o desenvolvimento do pensamento científico e iniciação à pesquisa de estudantes de graduação do ensino superior do RS.

PEIPSM (Programa Especial de Incentivo à Pesquisa para o Servidor Mestre): o PEIPSM concede bolsas de iniciação científica e auxílio financeiro (recursos de custeio), para servidores que obtiveram titulação de Mestre em até cinco anos anteriores ao lançamento do edital. Os recursos provêm de um fundo especial destinado pela Administração Central da UFSM, sendo a Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa a responsável pela sua execução.

FIT (Fundo de Incentivo à Inovação Tecnológica): programa de concessão de bolsas de iniciação à inovação tecnológica (BIT) e auxílio a projetos de inovação tecnológica aos servidores da UFSM. Criado pela Resolução n. 006/2009 possui duas modalidades, na forma de Bolsas de Inovação Tecnológica (BIT) para acadêmicos da graduação e, Bolsas de Inovação Tecnológica, para alunos de ensino médio (BIT JÚNIOR), além de recursos de custeio.

PIVIC (Programa Institucional de Voluntário em Iniciação Científica): criado a partir da Resolução 016/2011 destina-se a servidores docentes da Universidade Federal de Santa Maria, coordenadores de projeto com registro no SIE.

Os editais de incentivo aos projetos de extensão, por sua vez, são gerenciados pela Pró-Reitoria de Extensão (PRE), sendo o Fundo de Incentivo à Extensão (FIEX) o principal edital da UFSM de apoio às ações de extensão:

FIEX – Fundo de Incentivo à Extensão: visa à concessão de bolsas e auxílio financeiro (custeio) aos projetos de extensão da UFSM. Os recursos do programa provêm da Instituição e são repassados aos Centros de Ensino, responsáveis pelo processo de seleção, concessão e execução.

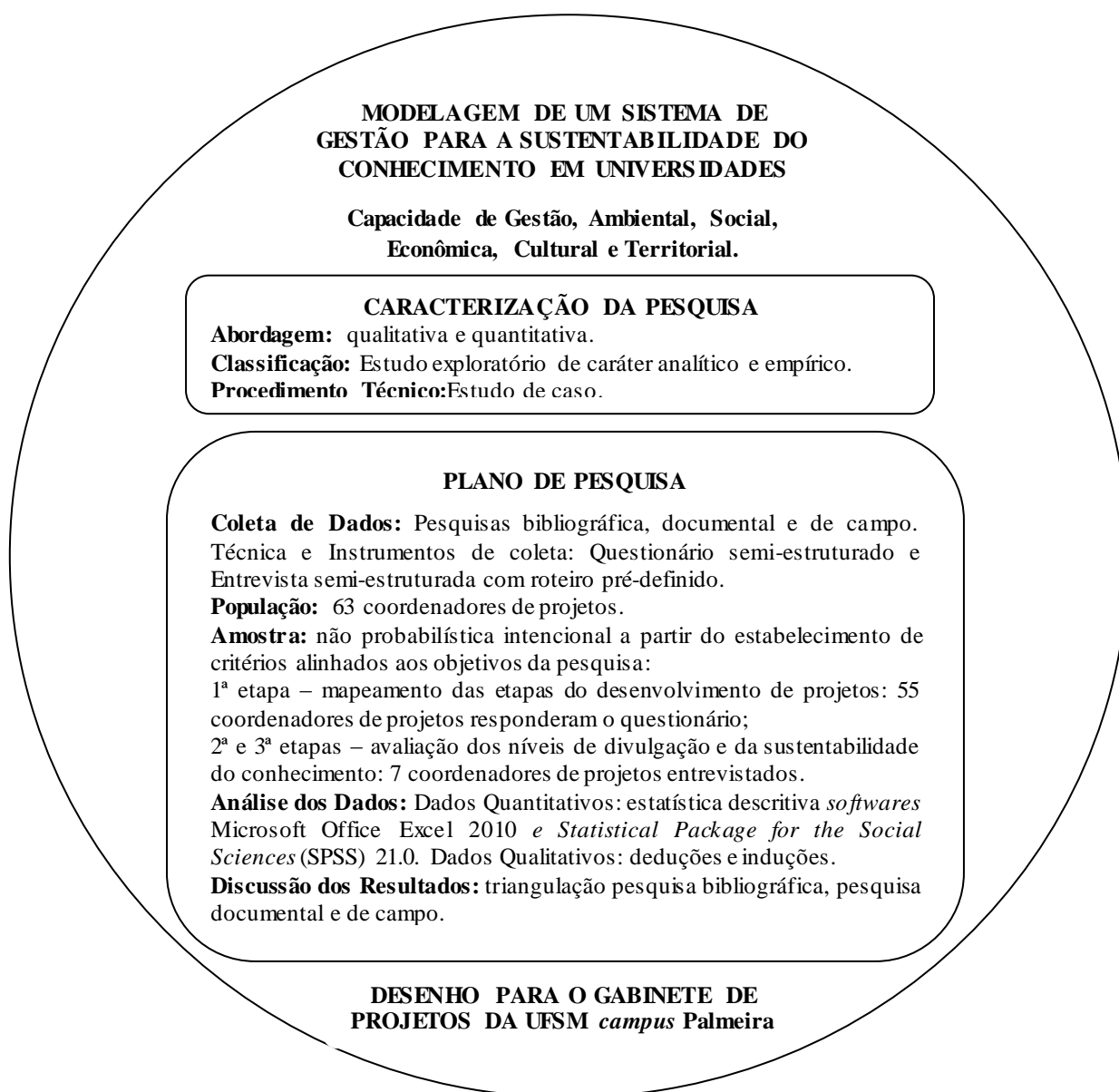
Os editais internos da UFSM de pesquisa e extensão, constituem-se em importantes instrumentos de incentivo à produção do conhecimento. Destaca-se em especial os editais FIPE e FIEX, cujos processos de seleção e execução financeira dos recursos são realizados pelas unidades de ensino, estes editais contribuem de forma significativa para que os projetos das unidades sejam apoiados e seja estimulada a produção do conhecimento.

Destaca-se também a importância do retorno que deve ser gerado pelos projetos financiados com recursos públicos, pois indiretamente a sociedade é a grande financiadora destes projetos, por isso, torna-se maior a responsabilidade com a produção de resultados e a divulgação do conhecimento.

4 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

O presente capítulo apresenta o delineamento metodológico do estudo, conforme ilustrado na Figura 10.

Figura 10 – Delineamento da pesquisa: modelagem de um sistema de gestão para a sustentabilidade do conhecimento em universidades – desenho piloto para o GAP da UFSM campus Palmeira das Missões.



Fonte: Elaborado pela autora a partir do delineamento da pesquisa.

A partir dos próximos capítulos serão detalhadas todas as etapas descritas na Figura 10, que envolvem a operacionalização da pesquisa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Em relação aos objetivos, a pesquisa em questão foi classificada como exploratória, de caráter analítico conforme conceito de Gil (2009), pois busca o aprimoramento de ideia, e permite maior familiaridade com o problema de pesquisa.

A abordagem da pesquisa foi de cunho qualitativo e quantitativo. Para Chizzotti (2009, p. 79) “a abordagem qualitativa parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito”. O autor destaca ainda que neste tipo de pesquisa o sujeito-observador faz parte do processo de construção do conhecimento, sua função é interpretar os fatos e atribuir-lhes significados. O objeto, por sua vez, não é algo isolado e inerte, está carregado de significações e relaciona-se com os sujeitos concretos em suas ações. Em geral a pesquisa qualitativa tem o intuito de intervir nas situações que não sejam satisfatórias, propor mudanças nas condições possíveis de transformar, o pesquisador e pesquisado assumem uma posição reativa.

Sobre a pesquisa quantitativa Chizzotti (2009) comenta que objetiva medir as variáveis estabelecidas previamente, buscando identificar e analisar sua relação sobre outras variáveis, por meio da frequência da ocorrência e de correlações estatísticas.

Marconi e Lakatos (2011) destacam ainda que no método quantitativo utilizam-se amostras amplas e informações numéricas. Por outro lado, no método qualitativo, as amostras são menores e os dados são analisados em seu conteúdo psicossocial e os instrumentos de coleta não são estruturados.

Em relação ao procedimento técnico, a pesquisa foi classificada como estudo de caso. A escolha do estudo de caso como procedimento técnico da pesquisa se refere ao fato de que é utilizado amplamente nas ciências sociais, pois permite estudar em profundidade objetos individuais ou coletivos, permitindo o seu conhecimento ampliado e detalhado. (YIN, 2010)

4.1.1 Definição de termos

Marconi e Lakatos (2010, p. 144) destacam que “é importante definir todos os termos que possam dar margem a interpretações errôneas. O uso de termos apropriados, de definições corretas, contribui para a melhor compreensão da realidade observada”. Para realização desta pesquisa, foram utilizados alguns termos que, para efeito do estudo, possuem as seguintes definições, conforme pode ser visualizado na Figura 11:

Figura 11 – Definição dos principais termos da pesquisa.

PROJETO	<ul style="list-style-type: none"> • É o instrumento que formaliza o conhecimento produzido na universidade.
MODELAGEM	<ul style="list-style-type: none"> • Representação da realidade com base na percepção que o observador tem do sistema observado (LEITE, 2004). Desenho piloto do sistema de gestão para a sustentabilidade do conhecimento em universidades.
SISTEMA	<ul style="list-style-type: none"> • Objeto que possui conexões com outros objetos, dinâmico (muda no tempo), organizado e possui amplitude sistêmica. (LEITE, 2004)
SUSTENTABILIDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Equilíbrio e sustentação de um sistema de gestão do conhecimento em universidades, ao longo do tempo, considerando as seguintes dimensões: competência de gestão, ambiental, econômica, social, cultural e territorial. (SILVEIRA, 2011; JACOBI, RAUFFLET E ARRUDA, 2011; ELKINGTON, 2012; SACHS, 2009)
MAPEAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Ferramenta de gestão utilizada para identificar as etapas que integram o processo de produção e divulgação do conhecimento, visando a sua otimização.
PROCESSO DE PRODUÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Sequência de atividades, envolvidas no desenvolvimento de projetos, realizadas através das etapas de: motivação, elaboração, registro, execução, avaliação e divulgação.
DIVULGAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Disseminação do conhecimento científico, tecnológico, cultural e artístico entre os pares (comunidade científica), potenciais usuários e sociedade.
CONHECIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Produto gerado na universidade a partir do desenvolvimento de atividade(s)/projeto(s) de ensino, pesquisa, extensão ou desenvolvimento institucional.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2 SUJEITOS PESQUISADOS

A população-alvo é definida por Gil (2010, p. 89) como sendo “o conjunto definido de elementos que possuem determinadas características”, sendo assim, na presente pesquisa a população-alvo são os servidores (docentes e técnicos Administrativos) da UFSM campus Palmeira das Missões que possuem projetos registrados no Gabinete de Projetos nas situações: *Em andamento*, *Renovado* e *Concluído/Publicado*, entre os anos de 2007 e 2015.

Para a definição do quantitativo de servidores coordenadores de projetos registrados junto ao GAP da UFSM campus Palmeira das Missões, as informações foram verificadas por meio do relatório do SIE: *projetos por unidade, classificação, situação e período de vigência*, o relatório foi gerado no mês de janeiro de 2016, sendo selecionadas as seguintes Unidades

Gestoras: Departamento de Administração, Departamento de Ciências da Saúde, Departamento de Zootecnia e Ciências Biológicas, Departamento de Alimentos e Nutrição, Direção, Vice-Direção e Secretaria dos Cursos. Destaca-se que na unidade *Direção*, havia coordenadores de projetos do campus Frederico Westphalen, neste caso os mesmos foram excluídos da população alvo, sendo mantidos apenas os servidores do campus de Palmeira das Missões.

A geração do relatório permitiu ainda verificar quem eram os servidores com projetos registrados nas unidades citadas, a partir disso, foi realizada uma análise para selecionar apenas os servidores que ainda atuam no campus. Tendo em vista a rotatividade de servidores nesta Unidade, alguns coordenadores com projetos registrados, atualmente não encontram-se lotados no *campus* de Palmeira das Missões, o que impediria a coleta de dados com os mesmos. Além disso, não foram contemplados os servidores que estão em afastamento, tendo em vista que poderia haver dificuldades em coletar dados com os mesmos, pois possivelmente os projetos que estão sob a coordenação destes servidores não estão sendo desenvolvidos.

Com o propósito de alinhar os objetivos da pesquisa aos métodos adequados para o seu desenvolvimento, e considerando as dificuldades para se estabelecer uma amostra fidedigna da população objeto deste estudo, optou-se por realizar uma amostra não probabilística intencional. Segundo Marconi e Lakatos (2010), nesse tipo de amostragem o pesquisador tem interesse na ação ou opinião de determinados elementos da população, mas não representativos da amostra. Desta forma, o pesquisador dirige-se a elementos que pela função, cargo ou prestígio exercem maior destaque, podendo esses elementos influenciar ou se destacar perante aos demais.

Sendo assim, a amostra não probabilística intencional foi definida com base nos seguintes critérios:

- **1º critério – primeira etapa – mapeamento do perfil e etapas do desenvolvimento de projetos:** todos os coordenadores de projetos registrados no GAP do campus Palmeira das Missões/UFSM, que ainda estão lotados no Campus de Palmeira das Missões e não estão afastados;

- **2º critério – segunda e terceira etapas – avaliação dos níveis de divulgação e sustentabilidade do conhecimento:** coordenadores com projetos financiados por editais internos e externos de fomento à produção e disseminação do conhecimento em universidades, registrados no GAP do campus Palmeira das Missões/UFSM. Tal critério foi definido com base no pressuposto que projetos financiados com recursos públicos devem trazer um retorno mais efetivo para a sociedade;

- **3º critério – segunda e terceira etapas – avaliação dos níveis de divulgação e sustentabilidade do conhecimento:** coordenadores com projetos financiados por editais internos e externos de fomento à produção e disseminação do conhecimento em universidades nos últimos três anos (critério estabelecido com base nos indicadores do sistema nacional de avaliação da educação superior, o qual pontua a produção científica dos últimos três anos);

- **4º critério – segunda e terceira etapas – avaliação dos níveis de divulgação e sustentabilidade do conhecimento:** seleção dos coordenadores com o maior número de projetos financiados, por área do conhecimento e pelo cargo do coordenador do projeto. Buscou-se, a partir destes critérios, contemplar a área acadêmica e a área administrativa da universidade, representadas pelos servidores docentes dos cursos de graduação e pelos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs), respectivamente, além englobar todas as áreas do conhecimento do Campus de Palmeira das Missões.

A partir desta seleção de dados a população alvo da primeira etapa da pesquisa contemplou 63 servidores na função de coordenadores de projetos. Para a realização da segunda e da terceira etapa, avaliação dos níveis de divulgação e avaliação da sustentabilidade do conhecimento, respectivamente, foram examinados os projetos que nos últimos 3 anos, período compreendido entre os anos de 2013 a 2015, foram financiados por editais internos e externos de fomento à produção e disseminação do conhecimento. Para a definição do quantitativo de projetos a ser analisado, verificou-se os resultados dos seguintes editais de financiamento de projetos de ensino, pesquisa e extensão da UFSM nos anos 2013, 2014 e 2015: FIPE, FIEF FIT/BIT, PIBIC, PROBIC, PIBITI, PROBITI, REUNI e PROLICEN. Também foram considerados os projetos financiados pelos editais: PIBID (Programa Institucional de Iniciação à Docência), PROEXT (Programa de Extensão Universitária) e PET (Programa de Educação Tutorial), totalizando uma população de 33 coordenadores de projetos financiados.

Destes 33 coordenadores de projetos escolhidos, foram selecionados um servidor docente e um servidor técnico-administrativo por área do conhecimento. Para tanto, foram selecionados sete (7) coordenadores de projetos, sendo seis servidores docentes de cada um dos cursos de graduação existentes no campus de Palmeira das Missões (Administração, Ciências Biológicas, Ciências Econômicas, Enfermagem, Nutrição e Zootecnia) e um servidor Técnico Administrativo em Educação (TAE). Por fim, para definir quem seriam os 7 coordenadores entrevistados, utilizou-se como critérios coordenadores com maior número de projetos financiados no período analisado.

4.3 COLETA DE DADOS

A partir da definição do público-alvo do estudo realizou-se a coleta de dados, sendo esta operacionalizada por meio dos seguintes instrumentos: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo, onde foram coletados dados primários e secundários de acordo com cada objetivo específico estabelecido na pesquisa. Destaca-se que antes da realização da coleta de dados a pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética com número CAAE 54480216.7.0000.5346.

A pesquisa bibliográfica foi realizada a partir de revisão bibliográfica do estado da arte dos assuntos abordados no estudo. Marconi e Lakatos (2010) destacam que a pesquisa bibliográfica, constitui-se de fontes secundárias, ou seja, engloba toda bibliografia já escrita sobre o assunto de estudo, abrange desde material escrito até meios de comunicação oral e audiovisual. O seu objetivo é fazer com que o pesquisador tenha contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto.

No Quadro 5 são apresentados os objetivos da pesquisa e o método adotado para a coleta de dados.

Quadro 5 – Alinhamento dos objetivos com os métodos e tipos de dados coletados.

OBJETIVO	TIPO DE DADOS	TÉCNICA DE COLETA
Geral	Primários e secundários	Pesquisas bibliográfica, documental e de campo
Específicos	Primários e secundários	Pesquisas documental e de campo
1º Objetivo	Secundário	Pesquisa Documental
2º Objetivo	Primário	Pesquisa de Campo (Questionário semi-estruturado)
3º Objetivo	Primário	Pesquisa de Campo (Questionário semi-estruturado)
4º Objetivo	Primário	Pesquisa de Campo (Entrevista semi-estruturada)

Fonte: Elaborado pela autora.

A etapa que envolveu a pesquisa documental foi realizada, abrangendo dados secundários, coletados junto ao Gabinete de Projetos do Campus de Palmeira das Missões, por meio de relatórios gerados no SIE. Destaca-se que os relatórios foram gerados no mês de janeiro de 2016, portanto, os dados extraídos referem-se até este período. Devido ao fato dos relatórios apresentarem dados totais dos projetos, foi realizado o tratamento e compilação das informações. Marconi e Lakatos (2010, p. 176) destacam que na pesquisa documental “a fonte de coleta de dados está escrita em documentos escritos, ou não, constituindo o que se denomina de fontes secundárias”.

Nesta etapa foi verificada a caracterização dos projetos registrados no GAP entre o período de 2007 a 2015 e identificado o perfil das equipes de projetos, a partir da consulta de relatórios e fichas funcionais do SIE dos coordenadores. Para esta análise, os dados documentais foram compilados e receberam tratamento analítico.

Em relação à pesquisa de campo Marconi e Lakatos (2010) comentam que é utilizada para obter informações e/ou conhecimentos em relação a um problema, para o qual se procura uma resposta, para uma hipótese que se deseja comprovar, ou mesmo para descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

Na primeira etapa da pesquisa de campo foi utilizado um questionário semi-estruturado, conforme Apêndice B – Mapeamento das etapas de desenvolvimento dos projetos na UFSM campus Palmeira das Missões. O questionário foi entregue a todos os servidores que atualmente são coordenadores de projetos com registro no GAP, conforme critérios estabelecidos na pesquisa, totalizando 63 coordenadores. Destaca-se que destes questionários 55 foram respondidos.

Este instrumento consistiu de duas partes: a primeira, *Perfil do Coordenador*, consistiu de questões de múltipla escolha e questões abertas, a segunda, consistiu no mapeamento das *Etapas de Desenvolvimento dos Projetos (Motivação, Elaboração, Registro, Execução, Avaliação e Divulgação)*, medidas por uma escala Likert de 5 pontos, em que os respondentes posicionaram-se entre discordo totalmente (1) e concordo totalmente (5). Destaca-se que este questionário também foi constituído de questões de respostas abertas.

Na segunda etapa da pesquisa de campo utilizou-se um instrumento estruturado conforme Apêndice C – Avaliação dos níveis de divulgação da produção científica. Este instrumento é uma adaptação da Ficha Avaliativa dos Níveis de Divulgação do Conhecimento, proposto por Corrêa (1998), onde a disseminação do saber é analisada de acordo com a sua amplitude, conforme a seguinte classificação: Alta, Média, Baixa e Muito Baixa. Este questionário foi aplicado para 7 coordenadores de projetos selecionados na amostra.

A terceira etapa da pesquisa, a qual consiste na avaliação da sustentabilidade do conhecimento, o instrumento utilizado para a coleta de dados foi a entrevista semi-estruturada com roteiro pré-definido, conforme Apêndice D – Sustentabilidade do conhecimento gerado pelos projetos. Para Marconi e Lakatos (2010) a finalidade deste instrumento é obter informações do entrevistado relacionadas a determinado assunto ou problema. Neste caso o entrevistador segue um roteiro de perguntas definidas previamente. O roteiro de entrevista, com as explicações sobre as dimensões da sustentabilidade avaliadas na pesquisa e seus

critérios de análise, foi encaminhado antecipadamente aos coordenadores de projetos selecionados na amostra, para que pudessem se familiarizar com o assunto, destaca-se que a entrevista foi gravada com a autorização dos coordenadores.

Para o aperfeiçoamento dos instrumentos de coleta de dados utilizados, os mesmos foram submetidos a um pré-teste junto aos docentes, membros da Comissão de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPEX) da UFSM *campus* de Palmeira das Missões, e um servidor técnico administrativo que possui projetos registrados, totalizando 5 servidores. Marconi e Lakatos (2010, p. 149) destacam a importância da coleta de dados para testagem do instrumento de pesquisa, pois “a aplicação do pré-teste poderá evidenciar possíveis erros, permitindo a reformulação da falha no questionário definitivo”. Destaca-se ainda que, a coleta de dados foi realizada in loco com o coordenador de projetos, a partir de um agendamento prévio de horário para a entrevista. Foram entrevistados 7 coordenadores de projetos para fins de avaliação da sustentabilidade do conhecimento produzido na UFSM *campus* Palmeira das Missões.

4.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta de dados foi realizado o tratamento e a análise das informações obtidas. “Uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguintes é a análise e interpretação dos mesmos, constituindo-se ambas no núcleo central das pesquisas.”(MARKONI e LAKATOS, 2010)

Na etapa documental da pesquisa os dados foram compilados e inseridos em forma de tabelas, de acordo com as dimensões definidas previamente (*Caracterização dos Projetos e Equipe do Projeto*), os dados numéricos obtidos através das variáveis que compõem cada uma destas dimensões foram apresentados em quantidades relativas e percentuais.

Os dados das questões tipo likert, foram agrupados por meio do *software* Microsoft Office Excel 2010 e analisados por intermédio do *software* Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 21.0. Para caracterizar o *Perfil dos Coordenadores* respondentes, foi utilizada análise estatística de frequência e percentuais. Para verificar a configuração das *Etapas de Desenvolvimento dos Projetos*, foi utilizada a estatística descritiva de média, desvio padrão e coeficiente de variação (CV).

Posteriormente os resultados foram inseridos em forma de quadros e tabelas onde foram estabelecidos os seguintes critérios para análise: médias $\leq 3,50$ representam aspectos negativos da gestão dos projetos e médias $\geq 3,51$ representam aspectos positivos. Essa

classificação se deu com base nos seguintes parâmetros: os indivíduos que concordam com a afirmação de cada variável das dimensões encontram-se na faixa acima de 4 (Concordo) e 5 (Concordo Totalmente), ou seja, 4 seria o valor mínimo para os indivíduos que concordam com a afirmação. Os indivíduos que discordam das afirmações encontram-se na faixa abaixo de 2 (Discordo) e 1 (Discordo Totalmente) e, para os indivíduos neutros, as respostas encontram-se na faixa de 3. Dessa forma, procurou-se representar os grupos em dois fatores, aspectos negativos e positivos da gestão, estabelecendo um limite meio, por isso a escolha do valor 3,50 como limite entre os dois grupos.

Fávero et al (2009, p. 52) destacam que a média aritmética, consiste na “soma de todos os valores de uma variável dividida pelo número total de observações”. O desvio padrão representa uma medida de risco associada à probabilidade de que determinada observação esteja próxima da média, neste caso, se a variável apresentar um desvio padrão baixo, evidencia-se que há pouca variabilidade em torno da média. (FÁVERO, et al 2009). Conforme Fonseca e Martins (2012), o CV pode ser interpretado como a variabilidade dos dados em relação à média, quanto menor é o CV, mais homogêneo é o conjunto de dados.

Para verificar a confiabilidade das escalas utilizou-se o alfa de cronbach conforme Hair et al (2009) o alfa é uma medida de confiabilidade que varia de 0 a 1, sendo que o limite inferior de aceitabilidade dos valores é 0,60 a 0,70. Num segundo momento buscou-se verificar as diferenças de médias das dimensões, para tanto utilizou-se o Teste Tukey e ANOVA para comparar as médias, conforme Hair et al (2009, p. 20) a análise univariada de variância (ANOVA) é uma técnica estatística para determinar, com base em uma medida dependente, se amostras são oriundas de populações com médias iguais.

A análise dos dados, que compreende especificamente a fase de *Divulgação do Conhecimento* gerado a partir dos projetos, foi realizada com base no modelo proposto e adaptado de Corrêa (1998). Os dados foram inseridos em forma de tabelas com quantidades relativas e percentuais e analisados por meio de uma adaptação aos critérios previamente estabelecidos pela autora, conforme o Quadro 7.

As questões abertas, que compreendem a *Sustentabilidade do Conhecimento Gerado pelos Projetos* foram analisadas por meio de deduções e inferências a partir de categorias e critérios de análise previamente definidos com base nos autores Elkington (2012), Sachs (2009), Corrêa (1998) e Sander (1982), sendo as seguintes categorias: Ambiental, Econômica, Social, Cultural, Territorial e Competência de Gestão. Destaca-se ainda, que para análise desta etapa, foi realizada a transcrição fiel das entrevistas gravadas.

Os dados primários e secundários das etapas da pesquisa (bibliográfica, documental e de campo) foram cruzados e analisados através de triangulação. Para Marconi e Lakatos (2011, p. 285), a triangulação consiste na combinação de metodologias diversas no estudo de um fenômeno. Arguem os referidos autores que a triangulação tem por objetivo abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do fato estudado. Destacam ainda que quando há um tríplice enfoque no estudo de um fenômeno social, descrito, explicado ou compreendido, tem-se a Técnica da Triangulação.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo são apresentados os dados referentes aos resultados da pesquisa. Inicialmente, apresentam-se os resultados da pesquisa documental que consiste na apresentação de dados referentes à caracterização dos projetos e equipes envolvidas. Após, apresentam-se os dados referentes à pesquisa de campo, que se constitui no desenho para o GAP da UFSM *campus* Palmeira das Missões, da modelagem de um sistema de gestão para a sustentabilidade do conhecimento em universidades.

5.1 PESQUISA DOCUMENTAL

Buscando responder o primeiro objetivo específico da pesquisa, serão apresentados, a partir deste tópico, os dados referentes à caracterização dos projetos, equipes e demais aspectos estruturais relacionados ao conhecimento desenvolvido na UFSM *campus* Palmeira das Missões. Estas informações foram obtidas por meio dos relatórios de projetos no SIE, junto ao Gabinete de Projetos.

5.1.1 Caracterização dos projetos

Inicialmente apresenta-se a caracterização dos projetos do *campus* de Palmeira das Missões. A Tabela 2 mostra o quantitativo de projetos registrados no GAP do *campus* de Palmeira das Missões e a classificação principal destes projetos.

Tabela 2 – Projetos por classificação principal entre 2007 e 2015.

CLASSIFICAÇÃO	TOTAL	%
Ensino	68	8,61
Pesquisa	545	68,99
Extensão	173	21,90
Desenvolvimento Institucional	04	0,51
TOTAL	790	100

Fonte: SIE – Sistema de Informações para o Ensino.

Verifica-se que no período compreendido entre os anos de 2007 a dezembro de 2015 foram registrados no *Campus* de Palmeira das Missões 790 projetos, sendo que a maior parte,

68,99%, são projetos de pesquisa, seguido dos projetos de extensão com 21,90%, ensino com 8,61% e desenvolvimento institucional com 0,51%. Observa-se um viés mais voltado à pesquisa no âmbito desta Unidade.

A Tabela 3 apresenta a situação de registro em que os projetos encontram-se, destaca-se que esta classificação é proveniente do SIE. Observa-se que 161 projetos estão na situação *Em andamento* (20,38%), ou seja, ainda estão sendo desenvolvidos. A maioria dos projetos registrados que somam um total de 461, já finalizaram, por isso, encontram-se na situação *Concluído/Publicado* (58,35%).

Tabela 3 – Projetos por situação de registro entre 2007 e 2015.

SITUAÇÃO DE REGISTRO	TOTAL	%
Em Trâmite para registro	43	5,44
Em andamento	161	20,38
Renovado	65	8,23
Concluído/Publicado	461	58,35
Cancelado	34	4,30
Indeferido	13	1,65
Suspensão	13	1,65
TOTAL	790	100%

Fonte: SIE – Sistema de Informações para o Ensino.

Destaca-se, que existem projetos que estão na situação *Cancelados* (4,30%) ou *Suspensos* (1,65%), isso ocorre nos casos em que o coordenador interrompe o projeto por algum motivo, cita-se o fato de coordenadores que registram os projetos para concorrer aos editais de fomento e, se o projeto não for contemplado, não há como viabilizar o desenvolvimento.

Outro caso que merece atenção é a quantidade de projetos na situação *Em trâmite para registro* (5,44%), esta situação refere-se aos projetos em que o coordenador iniciou o registro, entretanto, por algum motivo não foi dado prosseguimento na tramitação. Em alguns casos ocorre o fato em que o projeto não está de acordo com o modelo de registro de projetos do GAP e da CEPEX, caso o coordenador não faça a readequação solicitada, o projeto permanece na situação *Em Trâmite para Registro*. Esta situação representa um problema, pois o projeto neste status, formalmente, é como se não tivesse sido desenvolvido.

A Tabela 4 apresenta os projetos pela situação da avaliação, destaca-se que a avaliação anual dos projetos é necessária para conhecer os resultados daquilo que se está produzindo em termos de conhecimento científico na Universidade. Além do mais, a gestão pública tem sido

pautada pela avaliação e controle de resultados, nesse sentido, as agências e instituições de financiamento cada vez mais preocupam-se com a avaliação daquilo que é gerado pelos projetos financiados, tendo em vista, a necessidade de justificar os investimentos realizados contrastando com os impactos gerados.

Tabela 4 – Projetos por situação da avaliação entre 2007 e 2015.

SITUAÇÃO DA AVALIAÇÃO	TOTAL	%
Avaliado	471	59,62
Avaliado Fora do Prazo	28	3,58
Não Avaliado no Ano Corrente	290	36,71
Novo/Registrado	01	0,13
TOTAL	790	100

Fonte: SIE – Sistema de Informações para o Ensino.

Verifica-se que dos 790 projetos registrados no Campus da Palmeira das Missões, 471 foram avaliados no prazo (59,62%), 290 não foram avaliados no ano corrente (36,71%), 01 projeto foi registrado recentemente, por isso está na situação Novo/Registrado (0,13%) e 28 projetos foram avaliados fora do prazo estabelecido pela PROPLAN (3,58%).

Destaca-se, a grande quantidade de projetos não avaliados, o que se configura como um aspecto negativo, pois não se sabe se os mesmos foram efetivamente desenvolvidos e quais os resultados gerados em termos de conhecimento.

O Art. 15 da Resolução 016/2010 da UFSM estabelece que “os projetos não avaliados dentro dos prazos estabelecidos serão automaticamente cancelados, impedindo o coordenador de concorrer a editais internos de fomento ao ensino, pesquisa e extensão”. Entretanto esse requisito não tem sido seguido, pois se constata que os projetos permanecem ativos mesmo que nunca tenham sido avaliados.

Verifica-se, na Tabela 5, os projetos registrados em cada Departamento ou Setor da UFSM campus Palmeira das Missões. Na análise dos dados observa-se que a maioria dos projetos estão registrados no Departamento de Ciências da Saúde, sendo 404 no total (51,14%). Em seguida está o Departamento de Zootecnia e Ciências Biológicas com 207 projetos registrados (26,20%), posteriormente o Departamento de Administração com 83 projetos (10,51%) e o Departamento de Alimentos e Nutrição com 82 projetos (10,38%). Os projetos registrados na Direção (0,51%), Vice-Direção (1,01%) e Secretaria dos Cursos

(0,25%), são projetos registrados por Técnicos Administrativos, observa-se que há o predomínio dos docentes como coordenadores dos projetos registrados no campus de Palmeira das Missões.

Tabela 5 – Projetos registrados por departamento/setor entre 2007 e 2015.

DEPARTAMENTO/SETOR	TOTAL	%
Administração	83	10,51
Alimentos e Nutrição	82	10,38
Ciências da Saúde	404	51,14
Zootecnia e Ciências Biológicas	207	26,20
Direção	04	0,51
Vice Direção	08	1,01
Secretaria dos Cursos	02	0,25
TOTAL	790	100

Fonte: SIE – Sistema de Informações para o Ensino.

A Tabela 6 apresenta os projetos pelo ano em que foram registrados, destaca-se que nesta análise considerou-se também os projetos na situação *Em trâmite para registro*, porque embora institucionalmente estes projetos não tenham concluído o trâmite final de registro, em muitos casos foram desenvolvidos.

Tabela 6 – Projetos por ano de registro.

ANO DE REGISTRO	TOTAL DE PROJETOS	%	VARIAÇÃO
2007	21	2,66	-
2008	38	4,81	81%
2009	79	10,00	108%
2010	114	14,43	44,3%
2011	91	11,52	-22%
2012	95	12,03	6,7%
2013	121	15,32	27,4%
2014	105	13,29	-13,2%
2015	126	15,95	20%
TOTAL	790	100	-

Fonte: SIE – Sistema de Informações para o Ensino.

A partir da análise dos dados, é possível verificar que houve crescimento do número de registros de projetos, com exceção dos anos de 2011, 2012 e 2014. Destaca-se ainda que o

maior número de projetos foi registrado no ano de 2015, sendo 126 projetos representando uma variação de 20% em relação ao ano de 2014, seguido do ano de 2013 com 121 registros e 2010 com 114 registros.

Observa-se também que houve baixo número de registros nos anos 2007, 2008 e 2009, respectivamente 21, 38 e 79 projetos, essa situação deve-se ao fato de que a unidade CESNORS estava sendo implantada e havia poucos servidores no quadro, por isso, o número de projetos desenvolvidos neste período foi menor que nos demais. Entretanto, em outra análise verifica-se que o maior crescimento no registro de projetos ocorreu entre 2008 e 2009, sendo uma variação de 108%.

Observa-se na Tabela 7 dados referentes aos editais internos de financiamento a projetos da UFSM, os dados foram obtidos por meio de relatórios do SIE e contemplam o período entre 2010 e 2015. Salienta-se que em comparação ao número total de projetos existentes no Campus de Palmeira das Missões, apresentados na Tabela 2, os projetos financiados representam 21,90%.

Verifica-se que houve um total de 173 projetos financiados no período analisado, sendo que os editais que financiaram maior número de projetos foram FIPE e FIEIX com 43 projetos respectivamente, PIBIC e REUNI com 31 projetos respectivamente, PEIPSM com 16 projetos, PROBIC com 07 projetos e FIT BIT com 02 projetos. Nos anos de 2013 e 2014 verifica-se o maior número de projetos financiados, totalizando 49 e 36, respectivamente.

Tabela 7 – Projetos contemplados com recursos financeiros entre 2010 e 2015.

ANO	EDITAL							TOTAL	PIVIC*
	PIBIC	PROBIC	FIPE	FIEIX	REUNI	PEIPSM	FIT/BIT		
2010	07	-	04	02	05	03	-	21	-
2011	05	03	09	06	03	03	-	29	-
2012	06	-	04	03	07	04	-	24	06
2013	06	03	09	07	16	04	-	45	04
2014	04	01	09	14	-	01	01	30	06
2015	03	-	08	11	-	01	01	24	02
TOTAL	31	07	43	43	31	16	02	173	18

Legenda: *Não financiado com recursos.

Fonte: SIE – Sistema de Informações para o Ensino.

Em média, durante o período analisado, foram financiados 29 projetos por ano. Comparado ao total de projetos na situação *Em andamento* atualmente no Campus de

Palmeira das Missões, apresentados na Tabela 2, essa informação representa 18% do total. Constatase que é uma quantidade ainda pequena.

Na Tabela 7 também foram apresentados os dados referentes ao Edital PIVIC, destaca-se que este edital trata-se de uma “bolsa voluntária”, ou seja, não há efetivamente o pagamento de recursos financeiros aos alunos indicados ao PIVIC. É interessante verificar os dados deste edital comparando ao percentual de projetos financiados, pode-se inferir que há a necessidade de mais recursos financeiros para contemplar todos os projetos desenvolvidos na Unidade.

Outra informação importante é que a maioria parte dos projetos financiados são de pesquisa, visto que os editais FIPE, PIBIC, PROBIC, REUNI, PEIPSM e FIT BIT são editais de iniciação científica e inovação tecnológica.

5.1.2 Perfil da equipe de projetos

Nesta etapa da pesquisa são apresentados os dados que configuram o perfil da equipe de projetos da UFSM *campus* Palmeira das Missões. A Tabela 8 mostra o número total de servidores que coordenaram projetos entre os anos 2007 a 2015, divididos pelo Departamento ou o Setor em que o projeto foi registrado. Cabe destacar que em alguns casos o coordenador do projeto está vinculado a outro Departamento ou Setor, entretanto, registrou o projeto em outra Unidade Gestora, em alguns casos, devido à temática do projeto.

Tabela 8 – Coordenadores de projetos por departamento/setor entre 2007 a 2015.

DEPARTAMENTO/SETOR	TOTAL	%
Administração	26	21,14
Alimentos e Nutrição	12	9,76
Ciências da Saúde	40	32,52
Zootecnia e Ciências Biológicas	35	28,46
Direção	03	2,44
Vice-Direção	05	4,07
Secretaria dos Cursos	02	1,63
TOTAL	123	100

Fonte: SIE – Sistema de Informações para o Ensino.

Verifica-se que no período 2007 a 2015 houve 123 servidores coordenadores de projetos, sendo que o Departamento de Ciências da Saúde teve o maior número, 40 no total, o

que representa 32,52%. Em seguida está o Departamento de Zootecnia e Ciências Biológicas com 35 coordenadores (28,46%), o Departamento de Administração com 26 coordenadores (21,14%) e o Departamento de Alimentos e Nutrição 12 coordenadores (9,76%). Nos demais, Direção (2,44%), Vice-Direção (4,07%) e Secretaria dos Cursos (1,63%) os coordenadores de projetos são servidores técnicos administrativos.

Na sequência é apresentada a Tabela 9, onde é possível verificar o número de servidores que coordenaram projetos divididos pelo departamento/setor e por gênero. Percebe-se, por meio destes dados, que no período 2007 a 2015, houve um número maior de mulheres coordenadoras de projetos, sendo 84 mulheres e 39 homens, representando 68,30% de mulheres e 31,70% de homens, respectivamente.

Tabela 9 – Coordenadores de projetos por departamento/setor e gênero entre 2007 a 2015.

DEPARTAMENTO/ SETOR	MASCULINO	%	FEMININO	%	TOTAL
Administração	15	57,70	11	42,30	26
Alimentos e Nutrição	-	-	12	100	12
Ciências da Saúde	06	15,00	34	85	40
Zootecnia e Ciências Biológicas	15	42,90	20	57,10	35
Direção	02	66,70	01	33,30	03
Vice-Direção	01	20	04	80	05
Secretaria dos Cursos	-	-	02	100	02
TOTAL	39	31,70	84	68,30	123

Fonte: SIE – Sistema de Informações para o Ensino.

Destaca-se que, apenas o Departamento de Administração e a Direção possuem mais homens que mulheres como coordenadores de projetos, sendo 57,70% e 66,70% respectivamente. Oliveira (2012) destaca que é importante haver um acompanhamento da atuação e produtividade por gênero, pois essa variável permite traçar um panorama do perfil de atuação de homens e mulheres por área do conhecimento, por disciplinas ou mesmo por região.

Na Tabela 10 são apresentados os dados do perfil dos coordenadores relativo ao cargo em que estão lotados. Observa-se que dos 123 servidores que coordenaram projetos entre 2007 a 2015, 110 são docentes e 13 são técnicos-administrativos, em termos percentuais isso representa 89,40% e 10,60% respectivamente.

Tabela 10 – Coordenadores por departamento/setor e cargo entre 2007 a 2015.

DEPARTAMENTO/ SETOR	DOCENTE	%	TÉCNICO- ADMINISTRATIVO	%	TOTAL
Administração	26	-	-	-	26
Alimentos e Nutrição	11	91,70	01	8,30	12
Ciências da Saúde	40	100	-	-	40
Zootecnia e Ciências Biológicas	33	94,30	02	5,70	35
Direção	-	-	03	100	03
Vice-Direção	-	-	05	100	05
Secretaria dos Cursos	-	-	02	100	02
TOTAL	110	89,40	13	10,60	123

Fonte: SIE – Sistema de Informações para o Ensino.

Observa-se também que nos setores administrativos, Direção, Vice-Direção e Secretaria dos Cursos apenas técnicos-administrativos registraram projetos, enquanto que nos Departamentos, que são compostos apenas por docentes, alguns TAEs também registraram projetos, esse fato corrobora com a constatação de que, pela temática do projeto, alguns coordenadores, mesmo não estando vinculado àquele órgão, registram projetos nas Unidades.

A Tabela 11 contém dados sobre a titulação dos coordenadores de projetos. Verifica-se que dos 83 coordenadores com dados disponíveis, 56 possuem título de Doutor, (66,70%), 21 possuem o título de Mestre (25,00%) e 07 possuem o título de Especialista (8,30%).

Tabela 11 – Coordenadores de Projetos por Departamento/Setor e titulação em 2015.

DEPART./ SETOR	DOCTOR	%	MESTRE	%	ESPECIALISTA	%	TOTAL
Administração	12	70,60	05	29,40	-	-	17
Alimentos e Nutrição	09	90	-	-	01	10	10
Ciências da Saúde	16	64	09	36	-	-	25
Zootecnia e Ciências Biológicas	18	78,30	04	17,40	01	4,30	23
Direção	-	-	-	-	01	100	01
Vice-Direção	01	20	02	40	02	40	05
Secretaria dos Cursos	-	-	01	50	01	50	02
TOTAL	56	66,70	21	25,00	06	7,10	83

Fonte: SIE – Sistema de Informações para o Ensino.

Destaca-se que nesta análise foram utilizadas informações referentes ao ano de 2015, englobando apenas os coordenadores que ainda estão lotados nas unidades especificadas na Tabela, por isso, há um número menor de coordenadores de projetos, tendo em vista que não foi possível obter os dados dos servidores que não se encontram lotados no Campus de Palmeira das Missões.

A Tabela 12 também apresenta dados de 2015, referente ao ano de ingresso dos coordenadores de projetos na instituição, tendo em vista que não foi possível o acesso aos dados dos servidores que não estão mais lotados no Campus de Palmeira das Missões.

Por ser uma unidade nova na estrutura da UFSM, com apenas 9 anos de existência, o Campus de Palmeira das Missões, apresenta rotatividade de pessoal. Observa-se, em relação aos coordenadores de projetos, que 47 docentes com projetos registrados no GAP, ingressaram há mais de cinco anos na instituição e outros 29, ingressaram há cinco anos ou menos.

Tabela 12 – Ano de ingresso dos servidores coordenadores de projetos na UFSM campus Palmeira das Missões.

DEPART./ SETOR	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	TOTAL
Administração	02	-	03	03	01	-	04	04	-	-	17
Alimentos e Nutrição	-	-	-	01	01	02	02	02	01	01	10
Ciências da Saúde	06	02	05	07	04	-	-	-	01	-	25
Zootecnia e Ciências Biológicas	03	02	02	09	02	01	01	01	02	-	23
Direção	-	-	-	-	-	-	-	01	-	-	01
Vice-Direção	-	-	-	-	01	-	02	02	-	-	05
Secretaria dos Cursos	-	-	-	-	-	-	-	02	-	-	02
TOTAL	11	04	10	20	09	03	09	12	04	01	83

Fonte: SIE – Sistema de Informações para o Ensino.

A Tabela 13 apresenta o quantitativo de técnicos administrativos que atualmente estão lotados na UFSM *campus* Palmeira das Missões, sendo no total 35 TAEs. Destes, 25 são participantes em algum projeto. Esses dados demonstram que há uma inserção dos TAEs nas atividades de ensino, pesquisa e extensão da Unidade e isso é positivo, pois é crucial que a universidade envolva todos os seus públicos na construção do conhecimento. Entretanto,

destaca-se que a participação dos TAEs como coordenadores de projetos ainda é pequena, pois apenas 8 são coordenadores de projetos.

Tabela 13 – Técnicos-administrativos coordenadores e participantes em projetos.

CARACTERIZAÇÃO	TOTAL	%
Total de Servidores Técnicos Administrativos	35	100
Coordenadores de Projetos	08	22,9
Participantes em Projetos	25	71,4

Fonte: SIE – Sistema de Informações para o Ensino.

A Tabela 14 apresenta os dados sobre o número de alunos que participam de projetos, nesta análise foram contemplados também os alunos que não possuem bolsas em projetos. Verifica-se que no período entre 2007 a 2015 houve um total de 909 alunos que estiveram ou estão vinculados a projetos no Campus de Palmeira das Missões.

Tabela 14 – Alunos participantes em projetos entre 2007 e 2015.

CURSO	TOTAL DE ALUNOS	%
Administração (Diurno)	98	10,78
Administração (Noturno)	41	4,51
Ciências Biológicas	137	15,07
Ciências Econômicas	18	1,98
Enfermagem	271	29,81
Nutrição	163	17,93
Zootecnia	181	19,91
TOTAL	909	100

Fonte: SIE – Sistema de Informações para o Ensino.

Observa-se ainda que os cursos com maior número de alunos participantes em projetos são os cursos de Enfermagem com 271 alunos (29,81%), Zootecnia com 181 alunos (19,91%), Nutrição com 163 alunos e (17,93%), Ciências Biológicas com 137 alunos (15,07%) e Administração Diurno com 98 alunos (10,78%).

Outra informação interessante é que os cursos ofertados no turno noturno que são Administração (Noturno) e Ciências Econômicas possuem os menores números de alunos participantes em projetos 41 e 18, respectivamente. Isso se deve ao fato de que a maioria

destes alunos trabalha durante o dia ou reside em cidades da região, assim não dispõem de horário para participar de outras atividades do curso, como fazer parte de um projeto.

Na Tabela 15 podem-se verificar os dados relativos ao número de alunos bolsistas pertencentes a cada curso e os tipos de bolsas, referente ao período 2007 a 2015. Observa-se que neste período houve um total de 298 alunos bolsistas em projetos, sendo a maior parte, vinculados ao curso de Nutrição, totalizando 107 alunos.

Destaca-se que as bolsas que pagam recursos financeiros, e que tiveram o maior número de alunos bolsista, foram as bolsas FIPE, ligada à pesquisa e a bolsa FIEEX, ligada à extensão, totalizando 53 e 52 alunos contemplados, respectivamente. com recursos financeiros de fundos internos de fomento à pesquisa e extensão da UFSM.

Tabela 15 – Alunos bolsistas em projetos entre 2007 e 2015.

CURSO	TIPO DE BOLSA								TOTAL
	PIBIC	PROBIC	FIPE	FIEEX	PIVIC	REUNI	PEIPSM	FIT/BIT	
Administração Diurno	05	-	-	06	-	02	01	-	14
Administração Noturno	-	-	01	01	-	-	-	-	02
Ciências Biológicas	05	02	15	09	09	04	01	-	45
Ciências Econômicas	-	-	01	01	-	02	01	-	05
Enfermagem	08	-	06	12	04	02	14	-	46
Nutrição	03	01	10	16	64	12	01	-	107
Zootecnia	21	05	20	07	14	09	01	02	79
Total	42	08	53	52	91	31	19	02	298

Fonte: SIE – Sistema de Informações para o Ensino.

Destaca-se também que houve 91 alunos contemplados com a bolsa PIVIC, conforme já comentado, esta bolsa não paga recursos financeiros, pois é uma bolsa para alunos voluntários em projetos. Verifica-se a partir do elevado número de bolsistas voluntários, a necessidade de mais recursos para bolsas, visando contemplar uma maior quantidade de acadêmicos.

5.2 PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo se constitui no desenho piloto da modelagem do sistema de gestão para sustentabilidade do conhecimento em universidades, para o Gabinete de Projetos (GAP) do Campus Palmeira das Missões – unidade de ensino da Universidade Federal de Santa Maria.

Para a realização da pesquisa de campo, inicialmente foi construída a modelagem piloto do sistema de gestão para a sustentabilidade do conhecimento, foram definidos alguns autores que abordam a temática da sustentabilidade e da gestão para determinar as dimensões da sustentabilidade do sistema e, para cada dimensão, foram definidos critérios de análise, com base nas características do sistema a ser estudado. Após a construção da modelagem do sistema, dividiu-se a pesquisa de campo em três módulos: o mapeamento das etapas de desenvolvimento de projetos, a identificação dos níveis de divulgação do conhecimento gerado pelos projetos financiados e a sustentabilidade do conhecimento gerado pelos projetos desenvolvidos na UFSM *campus* Palmeira das Missões, conforme apresentado a seguir.

5.2.1 Base conceitual – estrutura de referência

A base conceitual, ou seja, a estrutura de referência que dá suporte à modelagem do sistema de gestão proposto neste estudo, se constitui de referencial teórico sobre mapeamento de processos de produção, avaliação de níveis de divulgação e sustentabilidade do conhecimento em universidades.

Inicialmente apresenta-se a base conceitual de suporte ao primeiro módulo do sistema, que consiste no mapeamento do processo de produção do conhecimento, conforme pode ser verificado no Quadro 6.

Para a configuração do módulo do sistema referente ao mapeamento do processo de produção do conhecimento na instituição realizou-se uma adaptação com base na legislação que regulamenta o registro de projetos na instituição, a Resolução nº 016/10, que implementa, no âmbito da UFSM, o novo Sistema de Registro da Produção Institucional – módulo Registro, Acompanhamento e Avaliação de Projetos. Após uma análise da resolução UFSM nº 016/10, julgou-se relevante inserir no processo de mapeamento duas etapas que integram o processo de desenvolvimento de projetos: a motivação e a divulgação, as quais dizem respeito aos aspectos que impulsionaram a elaboração do projeto e como o conhecimento produzido é disseminado.

Quadro 6 – Mapeamento do processo de desenvolvimento de projetos em universidades.

ETAPAS	SÍNTESE DA ANÁLISE
MOTIVAÇÃO	Aspectos que incentivam os servidores a desenvolverem projetos, busca-se verificar se isso estará relacionado à progressão na carreira funcional ou a outros fatores.
ELABORAÇÃO	Relaciona-se à etapa inicial do projeto, quando o coordenador vislumbra a ideia e escreve o projeto.
REGISTRO	Corresponde à etapa de formalização do projeto por meio de sua inclusão no sistema da UFSM.
EXECUÇÃO	Refere-se à etapa de operacionalização do projeto, ou seja, à implementação propriamente dita.
AValiação	Corresponde à avaliação dos resultados do projeto, onde são verificados se os objetivos foram atingidos, as dificuldades encontradas e necessidades de mudanças.
DIVULGAÇÃO	Corresponde à etapa final do projeto, quando o conhecimento produzido é disseminado para os potenciais usuários, comunidade científica e sociedade.

Fonte: Elaborado pela autora com base na Resolução UFSM n. 016/2010.

O segundo módulo do sistema consiste na avaliação dos níveis de divulgação do conhecimento, baseado em uma adaptação da sistemática de avaliação proposta por Corrêa (1998). O Quadro 7 apresenta uma síntese da avaliação dos níveis de divulgação do conhecimento gerado pelos projetos.

Quadro 7 – Níveis de divulgação do conhecimento gerado pelos projetos.

(continua)

Níveis de Divulgação: Alto, Médio, Baixo e Muito Baixo	
ALTO – o nível de divulgação da produção científica será classificado como alto quando atender aos requisitos abaixo:	MÉDIO – o nível de divulgação da produção científica será classificado como médio quando atender aos requisitos abaixo:
<p>- Projeto de Ensino, Pesquisa e Extensão: Ser amplamente difundida à comunidade científica da área e potenciais beneficiários através de <i>eventos</i> – congressos, seminários, simpósios, reuniões técnicas, palestras e outras reuniões científicas, cursos, encontros com o público-alvo; <i>publicações</i> – livros, capítulos de livros, periódicos científicos indexados, anais de congressos, simpósios, seminários, outras publicações científicas, jornais e revistas sobre assuntos gerais, boletins técnicos, outras publicações científicas, outras publicações técnicas; <i>meios de comunicação</i> – televisão e rádio; <i>via internet</i> – facilitando o conhecimento das pesquisas desenvolvidas e o intercâmbio de pesquisadores. Gerar <i>patentes</i>.</p> <p>- Amplitude da divulgação: Internacional, Nacional, Estadual e Regional.</p>	<p>- Projeto de Ensino, Pesquisa e Extensão: Ser amplamente difundida à comunidade científica da área e potenciais beneficiários através de <i>eventos</i> – congressos, seminários, simpósios, reuniões técnicas, palestras e outras reuniões científicas, cursos, encontros com o público-alvo; <i>publicações</i> – livros, capítulos de livros, periódicos científicos indexados, anais de congressos, simpósios, seminários, outras publicações científicas, jornais e revistas sobre assuntos gerais, boletins técnicos, outras publicações científicas, outras publicações técnicas; <i>meios de comunicação</i> – televisão e rádio; <i>via internet</i> – facilitando o conhecimento das pesquisas desenvolvidas e o intercâmbio de pesquisadores. Gerar <i>patentes</i>.</p> <p>- Amplitude da divulgação: Nacional, Estadual e Regional.</p>

Quadro 7 – Níveis de divulgação do conhecimento gerado pelos projetos.

(conclusão)

BAIXO – Classifica-se como baixo o nível de divulgação quando:	MUITO BAIXO – Classifica-se como muito baixo o nível de divulgação quando:
<p>- Projeto de Extensão: ser difundida somente a sociedade em geral e não for veiculada entre a comunidade científica da área através de eventos científicos (congressos, seminários e simpósios, outros eventos científicos) e publicações científicas (livros, capítulos de livros, periódicos científicos indexados, outras publicações); Não gerar patentes.</p> <p>- Projeto de Ensino e Pesquisa: ser propagada somente à comunidade científica da área (eventos e publicações científicas) e não aos possíveis beneficiários do conhecimento (produtores, empresas privadas, alunos, demais interessados e sociedade em geral) através de eventos – palestras dirigidas ao público alvo, empresas privadas e demais interessados; meios de comunicação – rádio, televisão, internet.</p> <p>- Amplitude da divulgação: Estadual e Regional.</p>	<p>- Projeto de Extensão: difundida somente à sociedade local através dos meios de comunicação (televisão, rádio). Não há divulgação entre seus pares (comunidade científica da área); Não há publicações.</p> <p>- Projeto de Ensino e Pesquisa: veiculada entre seus pares ao nível interno da instituição; não é difundida aos potenciais beneficiários do conhecimento e demais interessados através de palestras, reuniões técnicas e dos meios de comunicação.</p> <p>- Amplitude da divulgação: Regional</p>

Fonte: Adaptado a partir do modelo proposto por Corrêa (1998).

Corrêa (1998), argui que o conhecimento para ser efetivo, necessita ser amplamente disseminado, entre os pares, na comunidade científica da área e aos potenciais usuários, em âmbitos internacional, nacional, estadual e local. Para tanto, propõe uma sistemática de avaliação da produção científica, com base na atribuição de graus para os seus níveis de divulgação (alto, médio, baixo, muito baixo), a partir das seguintes variáveis inter-relacionadas: Tipo de pesquisa, Forma de divulgação, Público alvo atingido em eventos, Amplitude da veiculação.

A proposta de adaptação à sistemática de avaliação da divulgação da produção científica proposta por Corrêa (1998), tem por finalidade avaliar os níveis de divulgação do conhecimento gerado pelos projetos registrados no GAP do campus de Palmeira das Missões da UFSM.

O terceiro módulo do sistema integra elementos conceituais definidos para fins de avaliação da sustentabilidade do conhecimento em universidades. Maia (2005) explica que quando se realiza qualquer pesquisa que envolva a área de sustentabilidade é importante determinar qual destes princípios e critérios (dimensões) serão a base de sustentação do estudo.

Para tanto, foram escolhidas as dimensões da sustentabilidade, de acordo com o sistema a ser analisado. Conforme Maia (2005), nos estudos sobre sustentabilidade,

dependendo do caráter da atividade ou sistema a ser analisado, algumas dimensões podem não estar ligadas diretamente nas atividades, neste caso, devem ser utilizadas apenas as dimensões que têm uma relação direta, ou seja, que influenciam ou são influenciadas pelo ambiente ou organização.

A partir da definição das dimensões da sustentabilidade foram estabelecidos critérios de análise para cada dimensão, baseado também nas características do sistema a ser analisado. As dimensões da sustentabilidade e os critérios de análise definidos no estudo podem ser visualizados no Quadro 8.

Nesse sentido, inicialmente adotou-se como conceito base a dimensão *Capacidade Institucional*, um dos vértices do triângulo da Sustentabilidade Institucional, proposto por Souza Silva (2001). Segundo o referido autor a Capacidade Institucional refere-se à gestão e ação da organização, a qual deve potencializar ou criar capacidades internas que lhe permitam concretizar seu projeto institucional, ou seja, a organização necessita adotar uma cultura de gestão e os profissionais apropriarem-se de ferramentas conceituais, metodológicas e culturais para construir a capacidade gerencial.

Quadro 8 – Dimensões da sustentabilidade da produção e divulgação do conhecimento e seus critérios de análise.

(continua)

DIMENSÕES	CRITÉRIOS DE ANÁLISE	AUTORES
COMPETÊNCIA DE GESTÃO	<ul style="list-style-type: none"> - A operacionalização dos projetos segue as normativas institucionais. - Suporte e conhecimento sobre os procedimentos relativos ao desenvolvimento de projetos. - Os projetos são desenvolvidos a partir do alinhamento aos instrumentos de gestão institucional da universidade (PDI, PPI, outras normativas). - Planejamento da Unidade de Ensino e/ou Departamentos Didáticos visando à geração de conhecimentos à sociedade a partir dos projetos. - Eficiência: desempenho/indicadores e racionalidade dos projetos. - Eficácia: alcance dos objetivos e fins da educação por meio de projetos. - Efetividade: atendimento das necessidades e demandas da comunidade por meio de projetos. 	Adaptado com base nos conceitos de: <ul style="list-style-type: none"> - Souza Silva (2001) - Corrêa (1998) - Sander (1982)
AMBIENTAL	<ul style="list-style-type: none"> - Ações desenvolvidas nos projetos visando a redução do consumo, reutilização de matérias-primas, diminuição dos impactos ambientais, conservação do meio ambiente ou gera alternativas de produção mais limpas. - Ações desenvolvidas nos projetos que estimulem a consciência ambiental do aluno ou da sociedade. 	Adaptado com base nos conceitos de: <ul style="list-style-type: none"> - Sachs (2009) - Elkington (2012)
ECONÔMICA	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuição dos projetos para impulsionar o desenvolvimento econômico da região. - Alinhamento dos projetos à vocação produtiva da região. 	Adaptado com base nos conceitos de: <ul style="list-style-type: none"> - Sachs (2009) - Elkington (2012)

Quadro 8 – Dimensões da sustentabilidade da produção e divulgação do conhecimento e seus critérios de análise.

(conclusão)

SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> -O conhecimento gerado pelo projeto é divulgado ao público-alvo e à comunidade acadêmica da instituição. - Perspectiva de longo prazo dos projetos e continuação das ações visando o atendimento do público alvo e efetivando a responsabilidade social da universidade. - O projeto envolve a comunidade acadêmica (docentes, TAEs, alunos) e a comunidade externa (sociedade civil, entidades, governo, empresas, entre outros). - Contribuição do projeto para a melhoria da qualidade de vida e desenvolvimento social da população. 	<p>Adaptado com base nos conceitos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sachs (2009) - Elkington (2012)
CULTURAL	<ul style="list-style-type: none"> - O projeto leva em consideração as demandas e necessidades da sociedade. - Os seus projetos visam a troca de saberes entre a universidade e a sociedade. 	<p>Adaptado com base em nos conceitos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sachs (2009)
TERRITORIAL	<ul style="list-style-type: none"> - O projeto tem abrangência na sociedade em nível local, regional, estadual, nacional ou internacional. - Perspectiva de formação de redes de parceiros no território; em nível local, regional, estadual, nacional. 	<p>Adaptado com base em nos conceitos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sachs (2009)

Fonte: Elaborado pela autora com base em Souza Silva (2001), Sachs (2009), Elkington (2012), Corrêa (1998) e Sander (1982).

Corrêa (1998) destaca que no âmbito das universidades gerenciar de forma eficiente os processos internos da organização viabiliza a melhoria das atividades como um todo. Assim, a disseminação do conhecimento de forma qualificada depende da estrutura organizacional da universidade e a eficácia no gerenciamento das atividades meio e fins de forma integrada.

Esta dimensão foi tomada como base para a criação de uma dimensão associada ao contexto do estudo, a *Capacidade de Gestão*, visto que para atingir os objetivos de qualquer atividade integrante de um sistema é necessário haver gestão. Nesse sentido, para que o processo de produção do conhecimento resulte nos objetivos esperados e evolua na direção das demais dimensões da sustentabilidade, é determinante uma estrutura base, que sustente as atividades de gestão dos projetos.

A definição das demais dimensões analisadas no estudo baseou-se nas dimensões propostas por Sachs (2009) e Elkington (2012) sinalizadas também nos instrumentos nacionais de gestão da educação superior e da ciência e tecnologia.

O Plano Nacional de Educação (2014) estabelece como uma de suas diretrizes a promoção dos princípios do respeito à sustentabilidade socioambiental. Além disso, as metas estabelecidas no PNE, dentre outros aspectos, levam em conta as barreiras territoriais com foco nas especificidades da população local, a formação para o trabalho, identificando as potencialidades das dinâmicas locais e o exercício da cidadania.

A Política Nacional de Educação Ambiental (1999) prevê a educação ambiental como um componente essencial e permanente da educação nacional, devendo estar presente em todos os níveis e modalidades do processo educativo. Tal legislação traz como um de seus objetivos a educação ambiental sob a perspectiva ecológica, psicológica, legal, política, social, econômica, científica, cultural e ética. Ressalta-se ainda as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental (2012), que busca inserir princípios orientadores da sustentabilidade em todos os níveis de ensino, além do SINAES, que por intermédio do Instrumento de Avaliação Institucional Externa, incorpora critérios de sustentabilidade na avaliação das IES.

Em nível internacional, também foram criadas diretrizes para a sustentabilidade na educação superior, destaca-se os documentos internacionais assinados por diversas IES, que englobam compromissos com a sustentabilidade, como a Declaração de Taillores (1990), a criação da Organização Internacional de Universidades pelo Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente – OIUDSMA (1995) e os eventos internacionais como o World Education Forum (WEF) – Fórum Mundial de Educação Profissional e Tecnológica (2011) e a Cúpula dos Povos – Rio +20 (2012). (TERMIGNONI, 2012)

A Estratégia Nacional de Ciência e Inovação também apresenta alguns desafios para a CT&I no Brasil, entre os quais: o fortalecimento das bases para a promoção do desenvolvimento sustentável, o desenvolvimento de ações inovadoras para o desenvolvimento produtivo e social e a redução das assimetrias regionais na produção e acesso à CT&I.

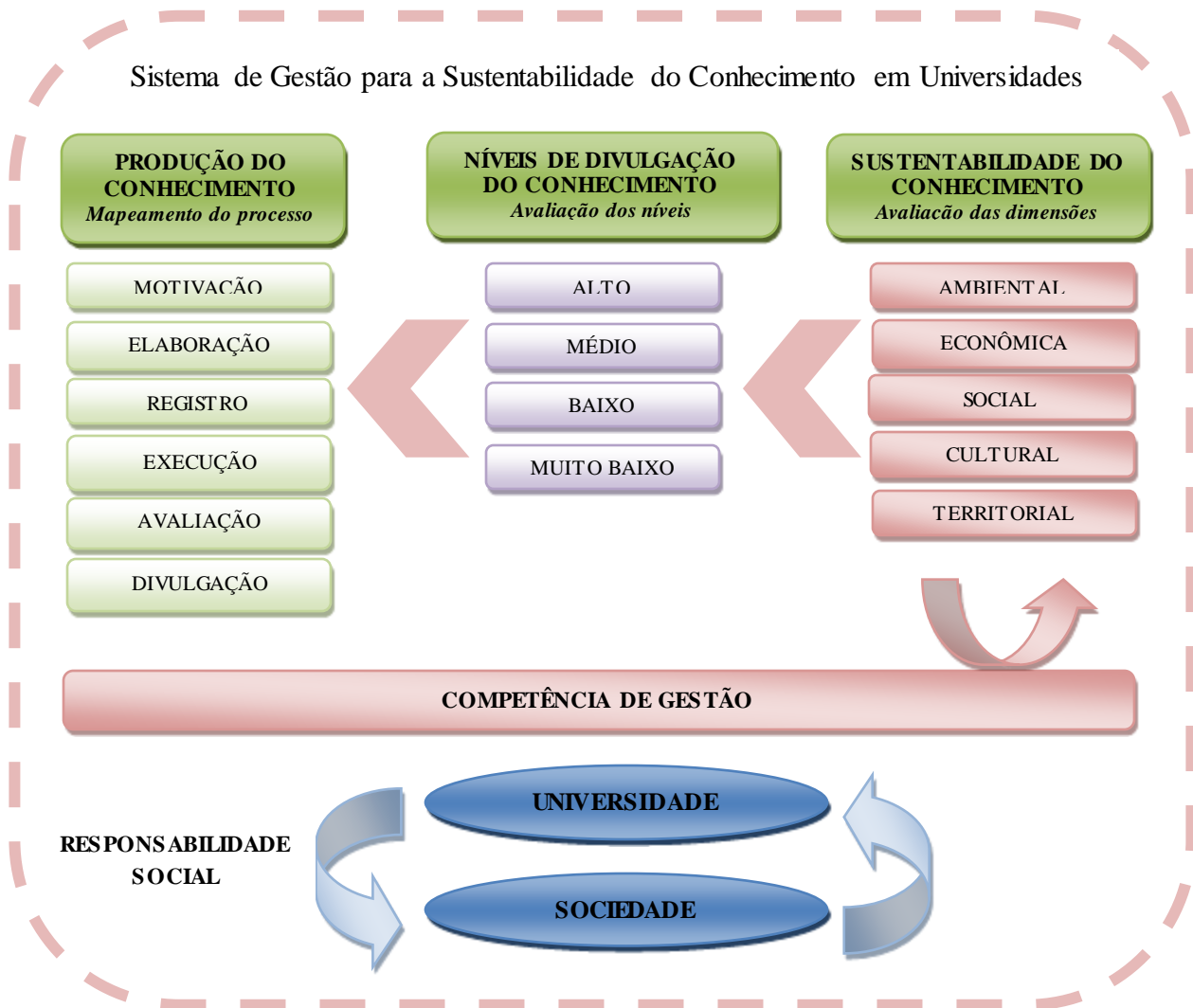
Considerando estes aspectos, verifica-se que as dimensões ambiental, econômica, social, cultural e territorial estão expressas nas normativas nacionais, nesse sentido, os objetivos das universidades devem estar alinhados a esta perspectiva e, a geração do conhecimento e sua disseminação, operacionalizados através dos projetos, devem possuir relação com estas dimensões.

5.2.2 Concepção do sistema de gestão para a sustentabilidade do conhecimento em universidades: modelagem proposta

A Figura 12 apresenta a concepção do sistema de gestão para a sustentabilidade do conhecimento em universidades. O sistema integra três módulos alicerçados na *Capacidade de Gestão*.

A *Capacidade de Gestão* é uma das dimensões de análise da sustentabilidade do conhecimento, que atua como alicerce e sustentáculo para o desenvolvimento das atividades acadêmicas e administrativas do processo de produção e disseminação do conhecimento.

Figura 12 – Concepção do sistema de gestão para a sustentabilidade do conhecimento em universidades: modelagem proposta.



Fonte: Elaborado pela autora.

A produção do conhecimento envolve as etapas processuais necessárias ao desenvolvimento de um projeto, que são: a *motivação* que é o aspecto inicial para o desenvolvimento de um projeto, onde o coordenador visualiza um demanda ou problema a ser solucionado, a *elaboração*, que é a etapa em que o coordenador desenvolve as ideias que nortearão seu projeto, o *registro*, que representa a formalização institucional do projeto, a

execução, que se constitui na efetiva implementação e desenvolvimento das atividades do projeto, a *avaliação*, onde são verificados os resultados atingidos, os aspectos positivos e negativos e necessidades de adequações do projeto e, por fim, a *divulgação*, em que o conhecimento gerado é disseminado para a sociedade e para a comunidade científica.

Os procedimentos para a produção do conhecimento, desenvolvidos dentro de cada uma destas etapas, devem ser gerenciados buscando produzir o conhecimento de forma qualificada.

Os níveis de divulgação do conhecimento (alto, médio, baixo e muito baixo) são caracterizados de acordo com a forma como o conhecimento é disseminado para a sociedade e para a comunidade acadêmica e se este atinge o público alvo de maneira eficaz. Tendo em vista que o investimento público deve gerar retornos à sociedade, é necessário que o conhecimento produzido na universidade seja amplamente disseminado de maneira eficiente, eficaz e efetiva.

A sustentabilidade do conhecimento gerado pelo projeto se concretiza quando os resultados do projeto estão alinhados às dimensões da sustentabilidade elucidadas no sistema. A Competência de Gestão representa a dimensão “meio”, pois a gestão é indispensável em todo e qualquer sistema, dessa forma, esta dimensão sustenta e orienta a produção e a divulgação do conhecimento e as demais dimensões da sustentabilidade, que seriam as dimensões “fim”. Na dimensão ambiental, os projetos devem gerar conhecimentos com uma preocupação com os impactos ambientais. Na dimensão social o conhecimento deve ser construído de forma participativa, ter continuidade, ser disseminado ao público alvo e contribuir com a qualidade de vida da sociedade. Na dimensão econômica o conhecimento deve contribuir para impulsionar o desenvolvimento econômico e estar alinhado à vocação produtiva da região onde a universidade está inserida. Na dimensão cultural os projetos devem considerar as demandas e necessidades da sociedade local e envolver a troca de conhecimentos entre a universidade e a comunidade. E a dimensão territorial deve visar a abrangência dos projetos especialmente em nível regional e a perspectiva de formação de redes de parceiros no território para a construção do conhecimento.

Assim o conhecimento gerado e disseminado através dos projetos deve ser construído levando em conta essas dimensões, apoiado em um sistema integrado de gestão interna de processos, que possibilite à instituição gerar produtos, ou seja, conhecimentos e concretizar sua função e reponsabilidade social.

5.2.2.2 Plano de Implementação

Após a definição da estrutura de referência da modelagem do sistema de gestão, foi construído um plano de implementação, com as etapas necessárias para operacionalização dos módulos do sistema de gestão para a sustentabilidade do conhecimento em universidades, conforme apresentado no Quadro 9.

Quadro 9 – Plano de implementação do sistema de gestão para a sustentabilidade do conhecimento em universidades.

PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE DO CONHECIMENTO EM UNIVERSIDADES
FASE 1 – SENSIBILIZAÇÃO
1ª Etapa – Reunião com a Direção da Unidade. 2ª Etapa – Reunião com os coordenadores de projetos da Unidade.
FASE 2 – MAPEAMENTO DO PROCESSO DE PRODUÇÃO CONHECIMENTO
1ª Etapa – Desenvolvimento do instrumento de coleta de dados; 2ª Etapa – Seleção dos coordenadores de projetos para aplicação do instrumento de coleta de dados ; 3ª Etapa – Aplicação do instrumento de coleta de dados; 4ª Etapa – Análise dos dados obtidos.
FASE 3 – AVALIAÇÃO DOS NÍVEIS DE DIVULGAÇÃO DO CONHECIMENTO
1ª Etapa – Desenvolvimento do instrumento de coleta de dados; 2ª Etapa – Seleção dos coordenadores de projetos para aplicação do instrumento de coleta de dados. 3ª Etapa – Aplicação do instrumento de coleta de dados; 4ª Etapa – Avaliação dos níveis de divulgação do conhecimento gerado pelos projetos;
FASE 4 – AVALIAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE DO CONHECIMENTO
1ª Etapa – Desenvolvimento do instrumento de coleta de dados; 2ª Etapa – Seleção dos coordenadores de projetos para aplicação do instrumento de coleta de dados; 3ª Etapa – Aplicação do instrumento de coleta de dados; 4ª Etapa – Avaliação da sustentabilidade do conhecimento gerado pelos projetos.
FASE 5 – PROPOSIÇÃO DE PLANO DE AÇÕES DE MELHORIA
1ª Etapa – Diagnóstico dos fatores críticos da fase de mapeamento da produção do conhecimento; 2ª Etapa – Definição das ações de melhorias no processo de produção do conhecimento; 3ª Etapa – Diagnóstico dos fatores críticos da fase de avaliação dos níveis de divulgação do conhecimento; 4ª Etapa – Definição das ações de melhorias para a divulgação do conhecimento; 5ª Etapa – Diagnóstico dos fatores críticos da fase de avaliação da sustentabilidade do conhecimento; 6ª Etapa – Definição das ações de melhorias visando a sustentabilidade do conhecimento; 7ª Etapa – Elaboração do Plano de ações de melhorias do sistema de gestão para a sustentabilidade do conhecimento em universidades.

Fonte: Elaborado pela autora.

A Fase 1 visa a sensibilização dos gestores e coordenadores de projetos, com o propósito de obter comprometimento com a implementação do sistema de gestão para a sustentabilidade do conhecimento em universidades. Esta sensibilização pode ser realizada por meio de reuniões, *workshops*, onde a equipe responsável pela arquitetura do sistema

compartilha a sua concepção, com a finalidade de atrair o interesse e garantir todo o suporte necessário à sua implementação. As Fases 2 e 3 expõem as etapas envolvidas no processo de produção e divulgação do conhecimento. A Fase 4 envolve os processos envolvidos na avaliação da sustentabilidade do conhecimento. A Fase 5 descreve as etapas para a elaboração do Plano de melhorias.

Nas fases 2, 3 e 4 da implementação do sistema, propõe-se alguns instrumentos e técnicas para a coleta de dados:

- Fase 2: Questionário de mapeamento das etapas do desenvolvimento dos projetos (Apêndice B), a ser respondido pelos coordenadores de projetos da instituição:

- Fase 3: Instrumento de Avaliação dos níveis de divulgação do conhecimento em universidades (Apêndice C) – O instrumento é semi-estruturado com questões objetivas e subjetivas, a serem respondidas pelos coordenadores de projetos da instituição.

- Fase 4: Entrevista semi-estruturada com roteiro pré-definido para avaliação da sustentabilidade do conhecimento (Apêndice D), a ser realizada com os coordenadores de projetos da instituição.

5.2.3 Desenho piloto para o GAP da UFSM *campus* Palmeira das Missões

Para o aperfeiçoamento da modelagem do sistema de gestão proposto, realizou-se um desenho piloto para o Gabinete de Projetos da UFSM *campus* de Palmeira das Missões. A seguir apresenta-se a operacionalização de cada um dos módulos que integram o sistema de gestão para a sustentabilidade do conhecimento em universidades.

5.2.3.1 Fase 1 – Sensibilização

A Fase 1 do plano de implementação do sistema de gestão da sustentabilidade do conhecimento envolveu a sensibilização dos principais atores envolvidos no processo de produção e disseminação do conhecimento na UFSM *campus* Palmeira das Missões. Dessa forma, primeiramente foi realizada uma reunião inicial com a Direção dos Campus para expor sobre a importância da realização da pesquisa, como seria realizada a coleta de dados, quem seria o público envolvido e esclarecimentos sobre possíveis dúvidas. Além disso, foi solicitado à Direção do Campus a autorização para realização da pesquisa, sendo que a formalização foi realizada por meio da assinatura de um termo de autorização pelo Diretor.

A sensibilização também foi realizada com os coordenadores de projetos, por meio de reunião preliminar para expor a pesquisa e explicar sobre a sua importância para a geração de um diagnóstico e construção de subsídios para melhoria da produção e disseminação do conhecimento na Unidade.

5.2.3.2 Fase 2 (Módulo 1) – Mapeamento da produção do conhecimento

Neste tópico são apresentados os resultados da Fase 2 (Módulo 1), que consiste no mapeamento do processo de produção do conhecimento a partir dos projetos registrados no GAP da UFSM *campus* Palmeira das Missões. São apresentados os resultados do questionário sobre o mapeamento das etapas de desenvolvimento dos projetos, conforme Apêndice B.

5.2.3.2.1 Caracterização do perfil dos participantes

Na Tabela 16 são descritos os dados referentes ao perfil dos coordenadores de projetos da UFSM *campus* Palmeira das Missões. Os dados mostram que dos 63 coordenadores de projetos, inicialmente definidos como público alvo, 55 responderam a pesquisa, representando 87,30% do total.

Tabela 16 – Perfil dos Coordenadores de Projetos da UFSM *campus* Palmeira das Missões.

(continua)

(N=55)	VARIÁVEIS	ABSOLUTO	RELATIVO
Função			
	Docente Titular	02	3,64%
	Docente Associado	05	9,09%
	Docente Adjunto	42	76,36%
	Docente Assistente	01	1,82%
	Docente Auxiliar	0	0,00%
	Técnico Administrativo Nível Superior	03	5,45%
	Técnico Administrativo Nível Médio	02	3,64%
	Técnico Administrativo Nível Fundamental	0	0,00%
Titulação			
	Ensino Médio	0	0,00%
	Graduação	01	1,82%
	Especialização	04	7,27%
	Mestrado	03	5,45%
	Doutorado	42	76,36%
	Pós-Doutorado	05	9,09%

Tabela 16 – Perfil dos Coordenadores de Projetos da UFSM campus Palmeira das Missões.

(conclusão)

Tempo na Instituição		
De 1 a 2 anos	8	14,55%
De 2 a 3 anos	7	12,73%
De 3 a 4 anos	8	14,55%
De 4 a 5 anos	3	5,45%
De 5 a 6 anos	5	9,09%
De 6 a 7 anos	9	16,36%
De 7 a 8 anos	4	7,27%
De 8 a 9 anos	3	5,45%
9 anos ou mais	8	14,55%
Órgão de Lotação		
Departamento de Administração	06	10,91%
Departamento de Alimentos e Nutrição	07	12,73%
Departamento de Ciências da Saúde	14	25,45%
Departamento de Zootecnia e Ciências Biológicas	18	32,73%
Vice-Direção	0	0,00%
Secretaria dos Cursos	06	10,91%
Outros	04	7,27%
Possui Cargo de Gestão		
Sim	14	25,45%
Não	41	74,55%
Projetos com Registro no GAP		
Sim	53	96,36%
Não	02	3,64%
Projetos sem Registro no GAP		
Sim	16	29,09%
Não	39	70,91%
Projetos Financiados nos Últimos 5 anos		
Sim	39	70,91%
Não	16	29,09%

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que, quanto à função na instituição, 50 coordenadores de projetos são docentes, sendo 42 docentes adjuntos, o que corresponde a 76,36% dos pesquisados. Destaca-se que os técnicos administrativos coordenadores de projetos totalizam 05 respondentes, sendo 03 de nível superior, representando 5,45% dos sujeitos pesquisados.

Quanto à titulação, verifica-se que 42 respondentes são Doutores (76,36%), 9 possuem título de Pós-Doutorado (9,09%), 3 são Mestres (5,45%), 4 são Especialistas (7,27%) e 1 dos respondentes possui graduação (1,82%). Destaca-se que nenhum dos respondentes possui ensino médio.

Em relação ao tempo de trabalho na instituição observa-se que os coordenadores de projetos com menos de 5 anos na instituição totalizam 26 pessoas, o que corresponde a 56,52% do total. Os demais, verificou-se que 5 estão na instituição a de 5 a 6 anos (9,09%), 9

estão na instituição de 6 a 7 anos (16,36%), 4 estão na instituição de 7 a 8 anos (7,27%), 3 estão na instituição de 8 a 9 anos (5,45%) e 8 estão na instituição há mais de 9 anos (14,55%).

Observa-se que em relação ao órgão de lotação, a maioria dos coordenadores de projetos que responderam a pesquisa estão lotados no Departamento de Zootecnia e Ciências Biológicas (32,73%) e 14 estão lotados no Departamento de Ciências da Saúde (25,45%). Os demais totalizam 6 respondentes do Departamento de Administração (10,91%), 7 do Departamento de Alimentos e Nutrição (12,73%), 6 da Secretaria dos Cursos (10,91%) e 4 em outros departamentos (7,27%).

Foi questionado aos respondentes da pesquisa se possuíam cargo de gestão, 14 responderam que sim o que corresponde a 25,45% do total e 41 responderam que não (74,55%). Entre os cargos citados estão Coordenação de Curso, Chefia de Departamento e Direção do Campus.

Quanto ao registro de projetos destaca-se que 53 coordenadores possuem projetos registrados no GAP (96,36%) e 2 não possuem projetos registrados (3,64%). Destaca-se que os dois coordenadores que não possuem projetos registrados, embora estejam desenvolvendo projetos, ainda não formalizaram o registro no GAP. Entre os motivos apontados estão o fato do projeto ser proveniente de outra instituição e está em processo de conclusão; o coordenador ter ingressado recentemente na instituição e ainda não teve acesso ao SIE.

Quanto ao registro de projetos, 39 respondentes informaram que não possuem projetos sem registro, representando (70,91%), ou seja, todos os projetos destes coordenadores estão formalizados no GAP. Por outro lado, 16 coordenadores (29,09%) responderam que possuem projetos sem registro. Dentre os motivos apontados por estes coordenadores, evidenciaram-se os seguintes: falta de tempo para registrar o projeto; o fato do projeto ser um trabalho de conclusão de curso de aluno e não necessitou da aprovação do Comitê de Ética; dificuldades em relação ao SIE e em relação aos trâmites da instituição e o fato do projeto ser um piloto, sendo que, caso o mesmo mostre-se viável, será registrado posteriormente. Um coordenador de projetos destacou, vários pontos que, por vezes, dificultam o registro dos projetos:

Coordenador 45:

A burocracia de se registrar e, principalmente, a inviabilidade de se prestar contas de projetos os quais: 1. Não sabemos se serão aprovados para financiamento e, caso não o sejam, provavelmente serão abortados, impossibilitando a geração de relatórios consistentes; 2. São rodados como pilotos para verificação da viabilidade de uma possível pesquisa; 3. São apenas de alunos da disciplina de TCC e não de interesse do grupo de pesquisa. Tenho muitos alunos orientados que nem sempre apresentam necessidades que são do meu interesse. Ainda, muitas vezes, o aluno não conclui a proposta, deixando o coordenador do projeto sem resultados para o relatório final, que é exigido quando o projeto é registrado.

Em relação aos coordenadores com projetos financiados nos últimos cinco anos verificou-se que 39 tiveram projetos financiados por editais de fomento internos e externos, representando (70,91%) e 16 não tiveram projetos financiados nos últimos 5 anos, o que corresponde a 29,09%. Entre os órgãos financiadores citados, primeiramente aparece a própria UFSM citada por 32 coordenadores, o CNPq citado por 8 coordenadores, a FAPERGS e a FINEP, ambas citadas por 5 coordenadores, o Edital MEC/PROEXT citado por 4 coordenadores, a CAPES citada por 1 coordenador e outras fontes foram citadas por 13 coordenadores. Destaca-se que empresas privadas e agências internacionais não foram mencionadas na pesquisa.

5.2.3.2.2 Etapas da produção do conhecimento

Com o intuito de responder ao segundo objetivo da pesquisa, apresentam-se os dados referentes às etapas de desenvolvimento de projetos, que configuram o processo de produção do conhecimento na UFSM campus Palmeira das Missões.

Inicialmente apresenta-se a confiabilidade das escalas, que foi avaliada por meio do coeficiente alpha de cronbach. Segundo Costa (2011, p. 90), o alpha visa medir “o percentual de variação (total) da escala (somada) que é explicada pela variação do conjunto de pares de covariâncias entre as variáveis (excluída a variação individual de cada item individualmente)”. Seus valores variam de 0 a 1, sendo que quanto mais próximo de 1, maior serão as evidências de consistência interna e confiabilidade do conjunto de itens da escala. No presente estudo, a confiabilidade das escalas é apresentada na Tabela 17.

Tabela 17 – Confiabilidade das Escalas.

DIMENSÕES	ALPHA DE CRONBACH	NÚMERO DE ITENS
Motivação para o Desenvolvimento de Projetos (MDP)	0,641	06
Elaboração do Projeto (EP)	0,668	10
Registro do Projeto (RP)	0,610	09
Execução do Projeto (ExP)	0,676	19
Avaliação do Projeto (AP)	0,626	08
Divulgação do Conhecimento (DC)	0,640	10

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que a dimensão Motivação para o Desenvolvimento de Projetos apresentou $\alpha = 0,641$, a dimensão Elaboração do Projeto apresentou $\alpha = 0,668$, a dimensão Registro do

Projeto $\alpha= 0,610$, a dimensão Execução do Projeto $\alpha=0,676$, dimensão Avaliação do Projeto $\alpha= 0,626$ e a dimensão Divulgação do Conhecimento $\alpha= 0,640$. Destaca-se que em todas as dimensões avaliadas o alpha de cronbach apresentou confiabilidade regular, pois os valores variaram entre 0,610 e 0,676. Conforme classificação apresentada por Costa (2011), valores de referência do alpha entre 0,600 e 0,699 possuem confiabilidade regular.

Na sequência apresenta-se a estatística descritiva das etapas de produção do conhecimento. Primeiramente são especificados os valores de média e desvio padrão de cada variável que compõem as dimensões.

No Quadro 10 são descritos os dados referentes à etapa Motivação para o Desenvolvimento de Projetos, na análise da mesma foram adotados os seguintes critérios: médias $\leq 3,50$ representam aspectos que não exercem grande influência na motivação dos servidores para o desenvolvimento de projetos e médias $\geq 3,51$ representam aspectos que influenciam positivamente a motivação dos servidores para o desenvolvimento de projetos.

Observou-se que as motivações dos coordenadores respondentes da pesquisa estão ligadas especialmente a aspectos como realização pessoal e profissional com média 4,56 e desvio padrão 0,60 e a possibilidade de gerar novos conhecimentos e solucionar problemas com média 4,56 e desvio padrão 0,50. As variáveis ligadas à possibilidade de maior realização na carreira e a realização de trabalho multidisciplinar com outros colegas também obtiveram uma média elevada, 4,51 e 4,35 e desvio padrão 0,74 e 0,79, respectivamente.

Quadro 10 – Estatística descritiva da etapa Motivação para o Desenvolvimento de Projetos.

Etapa	Descrição da Variável	Mínima	Máxima	Média	Desvio Padrão
MOTIVAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS	O desenvolvimento de projetos possibilita maior realização na carreira.	2	5	4,51	0,74
	O desenvolvimento de projetos possibilita realização pessoal e profissional.	3	5	4,56	0,60
	O desenvolvimento de projetos possibilita gerar novos conhecimentos e solucionar problemas.	4	5	4,56	0,50
	Desenvolvo projetos devido ao sistema de cobrança por produtividade.	1	5	2,38	1,17
	O desenvolvimento de projetos representa a possibilidade de progressão na carreira.	1	5	3,63	1,08
	O desenvolvimento de projetos possibilita a realização de trabalho multidisciplinar com outros colegas.	2	5	4,35	0,79

Fonte: Dados da pesquisa.

Destaca-se que a variável ligada à progressão na carreira profissional apresentou média 3,63 e desvio padrão 1,08, indicando uma possível inclinação para não exercer grande influência na motivação dos coordenadores para o desenvolvimento de projetos. Destaca-se também o fato de que alguns coordenadores de projetos são técnicos administrativos e, neste caso, a realização de projetos não interfere na carreira, conforme evidenciado por alguns respondentes: *“no caso dos servidores técnicos administrativos, o envolvimento com projetos não proporciona meios para progressão na carreira”* (C. 25) e *“sobre progressão de carreira, no meu caso/cargo, não tem”* (C. 53).

Um aspecto motivador, evidenciado por alguns Coordenadores, e que não estava elencado entre as variáveis da pesquisa, é a contribuição dos projetos na formação dos alunos: *“a partir dos projetos é possível incentivar os alunos (...)”* (C. 18) e *“possibilita o desenvolvimento do aluno, seja desenvolvimento acadêmico ou profissional”* (C. 47). Além disso, a *“possibilidade de interação com a comunidade”* também foi um aspecto citado pelo Coordenador 50.

Constatou-se que o único aspecto que não exerce grande influência na motivação para o desenvolvimento de projetos é o sistema de cobrança por produtividade, que obteve média 2,38 e desvio padrão 1,17, ou seja, os coordenadores respondentes da pesquisa não desenvolvem seus projetos motivados pela necessidade de produção científica. O sistema produtivista, pelo contrário, atua como um aspecto negativo na motivação dos coordenadores, conforme citado por (C. 36): *“Na realidade atual, a qual se caracteriza por poucos recursos, pela dificuldade de recrutamento de acadêmicos comprometidos e pelo método de seleção dos projetos por parte dos órgãos financiadores, que priorizam não a qualidade do projeto, mas sim o currículo “recente” (5 anos) do coordenador, iniciar o desenvolvimento de projetos (de pesquisa) é frustrante e desencorajador”*.

Alguns relatos apontam aspectos que exercem influência negativa na motivação para iniciar um projeto: *“o sistema da UFSM não valoriza de maneira adequada quem faz pesquisa e extensão”* (C. 02) e *“realizo projetos por que é prazeroso, o problema é que os cargos de gestão e comissões deixam pouco espaço e tempo para tal”* (C. 22).

O relato do Coordenador 22 é corroborado com o perfil dos coordenadores de projetos apresentado na Tabela 16, onde 25,45% dos coordenadores responderam que exercem cargos de gestão. Destaca-se ainda um estudo realizado por Lima (2014) sobre as dificuldades no desenvolvimento de projetos de pesquisa financiados pela FINEP, o autor descreve o perfil dos pesquisadores respondentes, apontando como um problema a sobrecarga de trabalho, pois

os coordenadores desempenham várias funções concomitantes, sendo que 45% dos entrevistados nesta pesquisa, além da coordenação dos projetos, exerciam cargos de gestão.

Para a análise dos dados relativos às etapas de desenvolvimento dos projetos *Elaboração, Registro, Execução e Avaliação* foram utilizados os seguintes critérios: variáveis que apresentaram média $\leq 3,50$ representam aspectos negativos da gestão dos projetos e variáveis com média $\geq 3,51$ representam aspectos positivos da gestão de projetos.

Em relação à etapa *Elaboração do Projeto*, observa-se no Quadro 11 que os problemas de gestão estão relacionados à variável “os procedimentos do Comitê de Ética (CEP e CEUA) são simples e fáceis”, que obteve média 2,64 e desvio padrão 1,01, ou seja, para os coordenadores a submissão de um de projeto ao CEP não é algo simples e fácil. A variável “recebi treinamento da instituição para elaboração das propostas aos editais de financiamento internos e externos” também representa um aspecto problemático, pois apresentou média 1,65 e desvio padrão 0,84, destaca-se que nesta variável as respostas mínima e máxima foram 1 e 4, respectivamente.

Quadro 11 – Estatística descritiva da etapa *Elaboração do Projeto*.

Etapa	Descrição da Variável	Mínima	Máxima	Média	Desvio Padrão
ELABORAÇÃO DO PROJETO	Conheço o conceito de projeto de ensino, de pesquisa, de extensão e de desenvolvimento institucional.	1	5	3,87	1,01
	Conheço as normativas institucionais que orientam o desenvolvimento de projetos na UFSM.	2	5	3,53	0,91
	As demandas para a elaboração dos meus projetos partem das necessidades regionais.	2	5	3,96	0,83
	Conheço os modelos de elaboração de projetos da CEPEX/GAP.	1	5	4,13	0,95
	O modelo de elaboração de projetos do GAP/CEPEX é simples e fácil.	1	5	3,53	1,01
	Os procedimentos do Comitê de Ética (CEP e CEUA) são simples e fáceis.	1	5	2,64	1,02
	Recebi treinamento da instituição para elaboração das propostas aos editais de financiamento internos e externos.	1	4	1,65	0,84
	*Elaboro projetos apenas quando há editais de financiamento com inscrições abertas.	1	5	2,15	1,13
	O(s) meu(s) projeto(s) estão alinhados a missão, visão e objetivos institucionais expressos no PDI da UFSM.	1	5	3,76	0,91
	O(s) meu(s) projeto(s) estão alinhado(s) ao projeto pedagógico do curso ao qual estou vinculado.	3	5	3,91	0,77

Legenda: *Escala inversa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Ressalta-se que a variável “elaboro projetos apenas quando há editais de financiamento com inscrições abertas” foi utilizada na pesquisa com escala inversa, neste caso, pode-se constatar que a mesma obteve média 2,15 e desvio padrão 1,13, indicando que os coordenadores elaboram projetos como uma rotina e não propriamente para concorrer aos editais de financiamento de projetos, entretanto, pondera-se que o valor elevado do desvio padrão e a variação da mínima e máxima entre 1 e 5, pode indicar que isso não é unânime entre os coordenadores.

Sobre os procedimentos do Comitê de Ética alguns coordenadores sugeriram a padronização dos modelos de elaboração de projetos da CEPEX aos modelos do CEP, pois seria uma forma de diminuir o trabalho: “*Penso que o modelo de projetos do GAP/CEPEX deve estar alinhado com o modelo do CEP*” (C. 9) e “*os projetos da CEPEX e do Comitê de Ética deveriam ser padronizados*” (C.47).

As demais variáveis desta etapa apresentaram médias acima do critério estabelecido $\geq 3,51$, o que não as caracteriza como problemas de gestão dos projetos. Destaca-se que as variáveis com as maiores médias foram “conheço os modelos de elaboração de projetos da CEPEX/GAP, que apresentou média 4,13 e desvio padrão 0,95, a variável “as demandas para a elaboração dos meus projetos partem das necessidades regionais” com média 3,96 e desvio padrão 0,83, a variável “o(s) meu(s) projeto(s) estão alinhado(s) ao projeto pedagógico do curso ao qual estou vinculado”, com média 3,91 e desvio padrão 0,77, a variável “conheço o conceito de projeto de ensino, de pesquisa, de extensão e de desenvolvimento institucional”, com média 3,87 e desvio padrão 1,01 e a variável “o(s) meu(s) projeto(s) estão alinhados a missão, visão e objetivos institucionais expressos no PDI da UFSM”, com média 3,76 e desvio padrão 0,91.

Em relação ao alinhamento dos projetos ao PDI institucional, como será observado posteriormente nos resultados da entrevista sobre a sustentabilidade do conhecimento gerado pelos projetos, o alinhamento ocorre muito mais pela amplitude deste instrumento de gestão que acaba englobando os mais diversos projetos, do que propriamente pelo coordenador buscar olhar para o PDI no momento da elaboração do projeto.

Com relação a variável sobre as demandas dos projetos se basearem nas necessidades regionais o Coordenador 8 comentou que “*(...) nem sempre os projeto de pesquisa partem das necessidade regionais (...)*”. Destaca-se que muitas vezes os projetos partem de uma demanda individual do coordenador, devido a sua formação e linha de pesquisa. O fato de nem todos os projetos do coordenador estarem vinculados às demandas da comunidade não se configura propriamente como um problema, entretanto, pela questão da missão da universidade e de sua

inserção regional torna-se relevante que os coordenadores desenvolvam suas pesquisas alinhando sua formação acadêmica aos problemas da realidade em seu entorno.

Destaca-se que a variável “conheço as normativas institucionais que orientam o desenvolvimento de projetos na UFSM” obteve média 3,53 e desvio padrão 0,91, já a variável “o modelo de elaboração de projetos do GAP/CEPEX é simples e fácil” obteve média 3,53 e desvio padrão 1,01. Apesar de apresentarem valores acima dos critérios estabelecidos na pesquisa, estas variáveis tem uma tendência para configurarem-se em problemas de gestão, isso pode ser corroborado com as falas dos coordenadores sobre a necessidade de padronização dos modelos do GAP/CEPEX aos modelos do CEP.

Quanto ao fato de conhecer as normativas institucionais que orientam a gestão dos projetos, na entrevista sobre a sustentabilidade do conhecimento, fica evidenciado que os coordenadores, apesar de realizarem alguns dos procedimentos expressos nas normativas não consultam ou não conhecem as resoluções que orientam os procedimentos de gestão dos projetos na UFSM, conforme será visto.

No Quadro 12 são apresentados os dados relacionados à etapa Registro do Projeto. Pode-se constatar que os principais problemas nesta etapa de produção do conhecimento são a falta de orientação/treinamento por parte da instituição sobre o processo de registro de projetos aos novos servidores, que apresentou média 1,67 e desvio padrão 0,94, destaca-se também que as respostas mínima e máxima variaram entre 1 e 4. Sobre este problema um dos coordenadores comenta: *“Não recebi nenhuma orientação, mas procurei me informar no GAP para poder iniciar o registro de meus projetos. Senti muita falta de um treinamento formal por parte da instituição nem mesmo em EAD, pelo Moodle”*.(C. 8)

A variável “conheço o manual de registro de projetos no SIE” também caracteriza-se como um problema, pois obteve média 2,96 e desvio padrão 1,28, indicando que há a necessidade de divulgação e melhorias deste material para auxiliar os coordenadores, especialmente os novos servidores que ingressam na instituição. Esta constatação pode ser confirmada a partir das colocações do Coordenador 8: *“o manual até é conhecido, mas não é muito útil, pois não explica o conceito de cada um dos itens”*.

Quadro 12 – Estatística descritiva da etapa Registro do Projeto.

Etapa	Descrição da Variável	Mínima	Máxima	Média	Desvio Padrão
REGISTRO DO PROJETO	Quando ingressei na instituição recebi orientações/treinamento sobre o processo de registro de projetos.	1	4	1,67	0,94
	Realizo o registro de todos os meus projetos.	1	5	3,73	1,34
	Conheço o manual de registro de projetos do SIE.	1	5	2,96	1,28
	As funcionalidades do módulo de registro de projetos no SIE são simples e fáceis.	1	5	2,53	1,02
	Conheço o significado das abas e campos de preenchimento do módulo de registro de projetos no SIE.	1	5	3,07	0,93
	O registro do projeto é necessário para formalizar a produção científica da Unidade.	3	5	4,45	0,57
	O registro do projeto é necessário para conhecer as atividades de ensino, pesquisa, extensão e desenvolvimento institucional da Unidade.	4	5	4,56	0,50
	A padronização do modelo de registro de projetos do GAP/CEPEX é importante e necessária.	1	5	4,44	0,76
	Minha produção científica está vinculada ao(s) meu(s) projeto(s).	1	5	3,95	1,05

Fonte: Dados da Pesquisa.

Outras duas variáveis que obtiveram médias abaixo do limite estabelecido na pesquisa e que, portanto, são consideradas como aspectos problemáticos desta etapa, são variáveis ligadas ao módulo de registro de projetos no SIE. Sendo que a variável “as funcionalidades do módulo de registro de projetos no SIE são simples e fáceis” apresentou média 2,53 e desvio padrão 1,02, já a variável “conheço o significado das abas e campos de preenchimento do módulo de registro de projetos no SIE” obteve média 3,07 e desvio padrão 0,93. Algumas falas dos coordenadores confirmam estes dados: “o registro do projeto poderia ser mais simplificado” (C.18), “existem abas no SIE que nunca são utilizadas” (C.48).

Apesar dos problemas observados nesta etapa destaca-se que os coordenadores compreendem a importância desta etapa de formalização dos projetos, tendo em vista que a variável “o registro do projeto é necessário para conhecer as atividades de ensino, pesquisa, extensão e desenvolvimento institucional da Unidade” apresentou média 4,56 e desvio padrão 0,50, sendo que as respostas mínima e máxima variaram entre 4 e 5 e a variável “o registro do projeto é necessário para formalizar a produção científica da Unidade” obteve média 4,45 e desvio padrão 0,57, as respostas mínima e máxima variaram entre 3 e 5, respectivamente.

Destaca-se que a variável “a padronização do modelo de registro de projetos do GAP/CEPEX é importante e necessária” obteve média 4,44 e desvio padrão 0,76. Apesar dos

coordenadores entenderem a importância de padronizar a estrutura de apresentação dos projetos, novamente mencionam a necessidade de alinhamento destes modelos aos do CEP, como forma de evitar retrabalhos na etapa de registro dos projetos, conforme evidenciado na fala do Coordenador 15: *“a padronização dos relatórios deveria ser semelhante a de um projeto que passa ou não pelo Comitê de Ética em Pesquisa. Normalmente os modelos do GAP geram mais trabalho neste sentido e, por vezes, trazem informações irrelevantes”*.

Por fim, destaca-se que a variável “minha produção científica está vinculada ao(s) meu(s) projeto(s)” obteve média 3,95 e desvio padrão 1,05, percebe-se que na maioria dos casos, a produção científica dos coordenadores está vinculada a projetos que estão registrados na unidade, entretanto, existem casos em que a produção científica dos coordenadores não está registrada, conforme relato do Coordenador 44: *“A maior parte da minha produção não está vinculada aos projetos registrados. Considerando que as possibilidades institucionais de verba são reduzidas, participo de pesquisas propostas por grupos de outras instituições”*. Ou seja, existem fatores intervenientes que muitas vezes impedem a formalização dos projetos.

Destaca-se que a variável “realizo o registro de todos os meus projetos” obteve média 3,73 e desvio padrão 1,34. Pode-se inferir que na maioria dos casos os coordenadores registram os projetos, entretanto, o elevado valor do desvio padrão desta variável também confirma as constatações evidenciadas na variável “minha produção científica está vinculada ao(s) meu(s) projeto(s)”, de que nem todos os projetos estão formalizados na instituição. Isso é corroborado retomando também alguns motivos citados pelos coordenadores que dificultam o registro dos projetos, como por exemplo, a viabilidade, a falta de tempo e as dificuldades operacionais do sistema.

O Quadro 13 apresenta os dados referentes à etapa Execução do Projeto. Nesta etapa também foi verificada a constituição das equipes que executam os projetos, as variáveis $\leq 3,50$ indicam que a participação daquele determinado público é menor e variáveis com média $\geq 3,51$ indicam que a participação daquele determinado público é maior.

Entre os aspectos negativos relacionados à gestão dos projetos nesta etapa destacam-se as variáveis: “conheço os procedimentos de execução financeira dos projetos financiados pelos editais externos de agências de fomento” que obteve média 3,13 e desvio padrão 1,01, “conheço os procedimentos de execução financeira dos projetos financiados pelos editais internos da UFSM” que obteve média 3,15 e desvio padrão 0,94. Ambas as variáveis indicam que a maioria dos coordenadores não conhecem os procedimentos no que tange a gestão de recursos financeiros dos projetos financiados, tanto dos editais internos como dos externos.

Essa informação sinaliza para a necessidade de fornecer um suporte mais efetivo aos coordenadores em relação às questões financeiras.

Quadro 13 – Estatística descritiva da etapa Execução do Projeto.

Etapa	Descrição da Variável	Mínima	Máxima	Média	Desvio Padrão
EXECUÇÃO DO PROJETO	Para atender as especificidades da UFSM <i>campus</i> Palmeira das Missões o GAP deveria ter uma atuação diferenciada.	1	5	3,65	0,90
	Conheço os procedimentos de execução financeira dos projetos financiados pelos editais externos de agências de fomento.	1	5	3,13	1,01
	Conheço os procedimentos de execução financeira dos projetos financiados pelos editais internos da UFSM.	1	5	3,15	0,94
	A equipe/grupo dos projetos que participo e/ou coordeno recebeu capacitação e treinamento para a execução das atividades dos projetos.	1	5	2,64	1,18
	A UFSM <i>campus</i> Palmeira das Missões dispõe de estrutura física para a execução dos projetos.	1	5	3,11	1,15
	A UFSM <i>campus</i> Palmeira das Missões dispõe de equipamentos e materiais suficientes para a execução dos projetos.	1	5	2,89	1,00
	O GAP possui recursos humanos e estrutura administrativa suficiente para auxiliar na etapa de execução dos projetos.	2	5	3,24	1,01
	Acompanho a execução das metas físicas do meu projeto semestral ou anualmente.	2	5	3,89	0,80
	Executo meus projetos com a colaboração de alunos de graduação.	1	5	4,51	0,60
	Executo meus projetos com a colaboração de alunos de pós-graduação.	1	5	2,45	1,42
	Executo meus projetos com a colaboração de colegas de outras áreas da instituição.	1	5	3,75	1,08
	Executo meus projetos com a colaboração e parcerias de colegas de outras instituições.	1	5	3,18	1,40
	Executo meus projetos com a colaboração e parcerias de colegas de outras instituições de educação superior em âmbito nacional.	1	5	3,05	1,41
	Executo meus projetos com a colaboração e parcerias de colegas de outras instituições de educação superior em âmbito internacional.	1	5	2,16	1,28
	Executo meus projetos com a colaboração e parcerias de organizações privadas em âmbito nacional.	1	5	2,15	1,17
	Executo meus projetos com a colaboração e parcerias de organizações privadas em âmbito internacional.	1	3	1,62	0,73
	Executo meus projetos com o financiamento de órgãos de fomento em âmbito nacional.	1	5	2,76	1,40
	Executo meus projetos com o financiamento de programas de cooperação internacional.	1	5	1,69	0,92
	Costumo seguir o cronograma estabelecido nos meus projetos.	2	5	3,93	0,81

Fonte: Dados da Pesquisa.

Outra questão importante, apontada como aspecto negativo, diz respeito às variáveis relacionadas à estrutura física, materiais e equipamentos. Verificou-se, que a variável “a UFSM *campus* Palmeira das Missões dispõe de estrutura física para a execução dos projetos” obteve média 3,11 e desvio padrão 1,15. A variável “a UFSM *campus* Palmeira das Missões dispõe de equipamentos e materiais suficientes para a execução dos projetos” apresentou média 2,89 e desvio padrão 1,00.

Destaca-se que por ser um campus novo na estrutura da UFSM sua estrutura física ainda não está totalmente consolidada, por isso, estes aspectos dificultam o desenvolvimento de projetos de forma mais efetiva, conforme relato do Coordenador 36: *“acho que a falta de estrutura do campus dificulta ou impede o desenvolvimento de projetos de pesquisa, que realmente contribuem com a comunidade científica em várias áreas, inclusive na minha”*

Quanto ao órgão de suporte aos projetos, o Gabinete de Projetos, destaca-se que a variável “o GAP possui recursos humanos e estrutura administrativa suficiente para auxiliar na etapa de execução dos projetos” obteve média 3,24 e desvio padrão 1,01, um dos coordenadores destaca que *“o GAP deveria ter sala própria para atendimento”* (C.23) e na fala do Coordenador 44, de forma geral, o GAP presta um bom atendimento: *“sempre que necessito sou muito bem atendida (...) sempre nos auxilia a resolver problemas que surgem (...)”*. Infere-se que o fato do GAP contar com apenas um servidor pode prejudicar a qualidade do trabalho, por isso, é necessário fortalecer o setor. Estes dados podem ser confirmados também pelo fato de que a variável “para atender as especificidades da UFSM *campus* Palmeira das Missões o GAP deveria ter uma atuação diferenciada” obteve média 3,65 e desvio padrão 0,90. Nota-se, portanto, que os coordenadores entendem a atuação estratégica do GAP no suporte ao desenvolvimento dos projetos.

Destaca-se que a variável “a equipe/grupo dos projetos que participo e/ou coordeno recebeu capacitação e treinamento para a execução das atividades dos projetos” obteve média 2,64 e desvio padrão 1,18, as respostas mínima e máxima variaram entre 1 e 5. Estes dados indicam que em sua maioria os participantes dos projetos não têm uma capacitação inicial, o que seria um aspecto negativo, pois especialmente para os alunos de graduação seria importante desenvolver ações que pudessem orientá-los sobre o que é um projeto de ensino, pesquisa ou extensão e sobre a sua atuação no projeto. Destaca-se que no edital FIEX, lançado em 2016, para receber a bolsa de extensão os alunos bolsistas deveriam passar por uma instrução de extensão, iniciativas como essa podem contribuir para a qualificar os projetos.

Com relação às variáveis ligadas às equipes que compõem os projetos destaca-se que várias apresentaram médias abaixo da estabelecida na pesquisa, entretanto, isso não representa

necessariamente um problema de gestão, mas contribui para apresentar um panorama de como se configuram as equipes dos projetos, em termos de colaboradores internos e externos. Nesse sentido, a instituição deve buscar formas de estimular e ampliar a rede de colaboradores nos projetos, pois a troca de conhecimentos é positiva para os resultados finais.

Verifica-se, portanto, que a execução dos projetos com a colaboração de alunos de pós-graduação obteve média 2,45 e desvio padrão 1,42. Com a colaboração e parcerias de colegas de outras instituições obteve média 3,18 e desvio padrão 1,40. Com a colaboração e parcerias de colegas de outras instituições de educação superior em âmbito nacional apresentou média 3,05 e desvio padrão 1,41. Com a colaboração e parcerias de colegas de outras instituições de educação superior em âmbito internacional obteve média 2,16 e desvio padrão 1,28. Com a colaboração e parcerias de organizações privadas em âmbito nacional obteve média 2,15 e desvio padrão 1,17. E com a colaboração e parcerias de organizações privadas em âmbito internacional obteve média 1,62 e desvio padrão 0,73. Os valores elevados de desvio padrão de algumas variáveis podem estar ligados ao fato de que em alguns projetos, mesmo que a minoria, têm participação destes públicos.

Por outro lado, as variáveis “executo meus projetos com a colaboração de alunos de graduação” obteve média 4,51 e desvio padrão 0,60 e a variável “executo meus projetos com a colaboração de colegas de outras áreas da instituição” obteve média 3,75 e desvio padrão 1,08. Esses dados demonstram que a participação destes públicos na execução dos projetos é mais efetiva, destaca-se ainda que a participação dos alunos de graduação é um aspecto positivo, pois os projetos contribuem para a sua formação acadêmica e profissional.

Com relação ao financiamento dos projetos, as variáveis “executo meus projetos com o financiamento de órgãos de fomento em âmbito nacional” obteve média 2,76 e desvio padrão 1,40 e a variável “executo meus projetos com o financiamento de programas de cooperação internacional” obteve média 1,69 e desvio padrão 0,92.

Observa-se que os financiamentos de editais nacionais e internacionais tem tido pouca contribuição na execução dos projetos no Campus de Palmeira das Missões. Esse dado fica evidenciado também ao se verificar que nos últimos cinco anos os editais internos da UFSM foram os principais meios de acesso a recursos financeiros para execução de projetos. Faz-se necessário, portanto, criar estratégias e estimular a captação de outras fontes de recursos no âmbito da Unidade. Além disso, a sugestão do Coordenador 48 é que: “*a CEPEX e o GAP poderiam dar um suporte quando do lançamento de editais externos*”. Embora este suporte esteja previsto na resolução que institucionalizou o funcionamento integrado dos GAPs na

UFSM, o Regimento Interno de algumas unidades de ensino não prevê tal atribuição, neste caso, seria importante rever esta questão na instituição.

As variáveis consideradas como aspectos positivos da etapa de execução dos projetos estão ligadas ao fato de que os coordenadores acompanham a execução das metas físicas do projeto semestral ou anualmente (média 3,89 e desvio padrão 0,80) e costumam seguir o cronograma estabelecido nos projetos (média 3,93 e desvio padrão 0,81).

Verifica-se, no comentário de alguns coordenadores, aspectos que dificultam a execução do cronograma do projeto: “*muitas vezes (na maioria delas) é impossível seguir o cronograma do projeto, pois a compra do equipamento e materiais necessários para executar o projeto é lenta*”(C.7) e “*nem sempre é possível seguir o cronograma, pois os resultados esperados/alcançados não são os desejados e muitas vezes são negativos*” (C.18). Destaca-se que o acompanhamento da execução dos projetos é importante para saber se os resultados estão sendo alcançados conforme previsto e verificar necessidade de alterações.

O Quadro 14 apresenta os dados referentes à etapa Avaliação do Projeto. Observa-se que os principais problemas de gestão na avaliação dos projetos estão relacionados a aspectos como o desconhecimento do manual de avaliação de projetos no SIE com média 3,13 e desvio padrão 1,11, o desconhecimento sobre o preenchimento das abas do módulo avaliação de projetos no SIE com média 3,15 e desvio padrão 1,02.

Quadro 14 – Estatística descritiva da etapa Avaliação do Projeto.

Etapa	Descrição da Variável	Mínima	Máxima	Média	Desvio Padrão
AVALIAÇÃO DO PROJETO	Conheço o manual de procedimentos para avaliação de projetos no SIE.	1	5	3,13	1,11
	Conheço o significado das abas e campos de preenchimento do módulo de avaliação de projetos no SIE.	1	5	3,15	1,02
	Tenho conhecimento sobre os impactos da avaliação de projetos no cálculo do IDR da Unidade.	1	5	3,56	1,12
	Avalio anualmente os meus projetos pela importância deste procedimento para gestão da universidade.	1	5	3,80	0,90
	* Avalio os projetos apenas por necessidade de enquadramento no período dos editais de financiamento.	1	5	2,73	1,09
	Conheço as medidas restritivas (resoluções e legislação) para a não avaliação dos projetos.	1	5	3,00	1,04
	A avaliação dos projetos é importante para conhecer os resultados do projeto e o conhecimento gerado.	1	5	4,22	0,85
	A chefia do Departamento/Setor cobra a avaliação anual de projetos.	1	5	2,78	1,24

Legenda: *Escala inversa.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Destaca-se também o desconhecimento sobre as normativas institucionais que orientam sobre medidas restritivas da não avaliação dos projetos que apresentou média 3,00 e desvio padrão 1,04. A variável com a menor média, 2,78, está relacionada ao fato de que as chefias não cobram a avaliação de projetos dos coordenadores lotados no departamento/setor. Esta variável apresentou o maior desvio padrão 1,24, indicando que não há unanimidade nas respostas e que possivelmente em alguns departamentos/setores a avaliação é cobrada ou no mínimo informada pelas chefias. A partir do diagnóstico deste problema, verifica-se a necessidade de uma maior divulgação e orientação para que as chefias repassem aos servidores lotados nos departamento informações sobre a avaliação dos projetos.

Como na UFSM a avaliação dos projetos é anual, outro problema apontado pelos coordenadores na etapa de avaliação do projeto está relacionado aos prazos: “*as principais dificuldades são que normalmente os prazos são nos finais de ano/semestre*” (C.22) “*o período de avaliação é onde acumula o maior número de trabalhos*” (C.33), “*o fato de que nem sempre o cronograma do projeto é o mesmo da instituição*” (C.47), “*o período de solicitação de avaliação deveria ser outro (muitos estão em férias)*” (C.48), “*o prazo e período, geralmente nas férias*” (C.55).

Destaca-se que durante todo o ano o sistema fica aberto para avaliação dos projetos, a não ser em um determinado período do ano em que a PROPLAN fecha o sistema para realizar o cálculo do IDR e gerar os relatórios da instituição, por isso é informado sobre os prazos finais para avaliação, esse período compreende, normalmente, os meses dezembro e janeiro, ou seja, final de semestre e início de férias letivas o que realmente pode dificultar em virtude de que as avaliações acabam se acumulando neste período. Verifica-se, portanto, a necessidade de uma melhor divulgação sobre os períodos de avaliação de projetos da instituição e um planejamento relativo aos prazos.

Além dos prazos, a falta de tempo devido ao número de atividades foi outro aspecto citado como problema para a avaliação dos projetos: “*Falta de tempo para realizar a avaliação*” (C.18), “*Excesso de trabalho*” (C.19) e “*Falta de tempo. Talvez de priorizar essa atividade. Executo aquelas atividades urgentes e que em impacto mais imediato no dia-a-dia (leia-se encargos didáticos) e outras como avaliação de projetos acabam esquecidas*” (C.35).

Apesar dos problemas na avaliação dos projetos, os coordenadores têm consciência da importância desta etapa, pois a variável: avalio anualmente os meus projetos pela importância deste procedimento para gestão da universidade apresentou média de 3,80 e desvio padrão 0,90. Além disso, verifica-se que os coordenadores consideram a avaliação importante para conhecer os resultados do projeto e o conhecimento gerado, esta variável apresentou a maior

média da etapa 4,22 e o menor desvio padrão 0,85, indicando um possível consenso de opiniões.

Destaca-se ainda que a variável “avalio os projetos apenas por necessidade de enquadramento no período dos editais de financiamento” foi utilizada na pesquisa com escala inversa, neste caso, pode-se constatar que a mesma obteve média 2,73 e desvio padrão 1,09, indicando que os coordenadores avaliam seus projetos independentemente dos editais de financiamento. Ressalta-se que na UFSM, há a obrigatoriedade da avaliação dos projetos para que o coordenador possa concorrer aos editais.

A variável relacionada aos conhecimentos dos coordenadores sobre os impactos da avaliação de projetos no cálculo do IDR da Unidade obteve média de 3,56, embora pelos critérios da pesquisa não represente um aspecto problemático para a gestão, o desvio padrão foi de 1,12, o segundo maior em relação às demais variáveis, além disso, as respostas mínima e a máxima variaram entre 1 e 5. Pode-se inferir, portanto, que alguns servidores não têm conhecimento suficiente sobre o fato de que os projetos avaliados durante o ano contribuem para o maior volume de recursos financeiros distribuídos ao campus, nesse sentido, torna-se necessário melhorar a informação em relação a este procedimento.

A análise dos dados da etapa Divulgação do Conhecimento teve o intuito de diagnosticar as principais formas de divulgação do conhecimento gerado pelos projetos e os possíveis problemas desta etapa. Para tanto, utilizou-se os seguintes critérios de análise: médias $\leq 3,51$ caracterizam os principais meios de divulgação do conhecimento além de representar aspectos positivos da gestão e médias $\leq 3,50$ caracterizam os meios de divulgação do conhecimento com importância secundária, além disso, caracterizam aspectos problemáticos na divulgação do conhecimento.

Em relação aos aspectos problemáticos da etapa de divulgação do conhecimento observa-se, a partir da análise dos dados apresentados no Quadro 15, que a variável “possuo estratégias de divulgação dos resultados dos meus projetos” obteve média de 3,50 e desvio padrão 1,18, além disso, as respostas mínima e máxima variaram entre 1 e 5. Esse dado pode sinalizar para a existência de uma heterogeneidade quanto ao fato dos coordenadores adotarem estratégias para divulgar os resultados dos projetos, alguns podem estar realizando este planejamento, enquanto que outros não. Torna-se relevante, portanto, incluir o aspecto da estratégia de divulgação ao se desenvolver um projeto, para se ter claro como o conhecimento chegará aos potenciais usuários e à comunidade científica da área.

Quadro 15 – Estatística descritiva da etapa Divulgação do Conhecimento.

Etapa	Descrição da Variável	Mínima	Máxima	Média	Desvio Padrão
DIVULGAÇÃO DO CONHECIMENTO	Divulgo internamente (aos colegas, gestores, alunos) na instituição, as atividades que desenvolvo nos meus projetos.	1	5	3,53	1,04
	Divulgar o conhecimento gerado pelos projetos é importante para dar retorno à sociedade daquilo que se produz na universidade.	4	5	4,58	0,49
	Possuo estratégias de divulgação dos resultados dos meus projetos.	1	5	3,50	1,18
	O principal meio de divulgação dos resultados dos meus projetos é a apresentação em eventos (congressos, simpósios, seminários).	1	5	3,98	0,86
	O principal meio de divulgação dos resultados dos meus projetos é a publicação em periódicos.	2	5	3,78	0,87
	O principal meio de divulgação dos resultados dos meus projetos é por meio de palestras.	1	5	3,00	1,06
	O principal meio de divulgação dos resultados dos meus projetos são os eventos internos da UFSM, especialmente a JAI.	1	5	3,33	1,21
	Minha produção científica é divulgada ao público-alvo dos meus projetos.	1	5	3,60	0,95
	Minha produção científica contribui com o público-alvo dos meus projetos.	2	5	3,85	0,77
	Os resultados dos meus projetos são divulgados de maneira eficaz aos potenciais usuários.	2	5	3,55	0,85

Fonte: Dados da Pesquisa.

A variável “divulgar o conhecimento gerado pelos projetos é importante para dar retorno à sociedade daquilo que se produz na universidade” apresentou a maior média da etapa, 4,58 e desvio padrão 0,49, além disso, as respostas mínima e máxima variaram entre 4 e 5. Esse dado evidencia que os coordenadores de projetos compreendem a importância de divulgar o conhecimento produzido na universidade. A variável “minha produção científica contribui com o público-alvo dos meus projetos” também obteve uma média elevada, 3,85 e desvio padrão 0,77. Verifica-se também que na avaliação dos coordenadores os projetos estão produzindo resultados voltados ao público alvo, essa informação é corroborada, posteriormente na entrevista sobre a sustentabilidade do conhecimento.

A variável “minha produção científica é divulgada ao público-alvo dos meus projetos” obteve média 3,60 e desvio padrão 0,95, e a variável “os resultados dos meus projetos são divulgados de maneira eficaz aos potenciais usuários” obteve média 3,55 e desvio padrão 0,85. Nota-se que os coordenadores entendem a importância de realizar a divulgação dos resultados dos projetos ao público alvo, contudo, muitas vezes essa divulgação não é tão eficaz, pois apesar da variável ter apresentado uma média acima do limite estabelecido na

pesquisa, há uma tendência para se caracterizar como um aspecto problemático na gestão dos projetos. Na pesquisa sobre os níveis de divulgação e sobre a sustentabilidade do conhecimento, conforme será observado posteriormente, nos projetos de pesquisa há uma maior dificuldade para realizar a divulgação ao público alvo.

Essas constatações são corroboradas também com algumas falas dos coordenadores: *“É importante dar retorno ao público-alvo sobre os resultados do projeto, uma vez que eles contribuem para os resultados do projeto”* (C.18). *“Apesar de saber sobre a importância da divulgação das atividades e resultados, as ações restringem-se aos eventos científicos, faltando também a avaliação do público-alvo, sendo necessário trabalhar mais na compreensão do impacto não só profissional e institucional, mas também regional”*. (C.17)

Observou-se também que na variável “divulgo internamente (aos colegas, gestores, alunos) na instituição, as atividades que desenvolvo nos meus projetos” a média foi de 3,53 e desvio padrão 1,04. Apesar da média também ter sido acima do nível estabelecido na pesquisa, há uma tendência a se caracterizar como um aspecto problemático da gestão dos projetos. Um dos coordenadores sugeriu, inclusive, a criação de mecanismos para a divulgação interna das ações desenvolvidas nos projetos: *“Sugiro ter um link no site do campus sobre ações dos projetos. (...) realizar evento interno para apresentação dos projetos pelos alunos e para os alunos”* (C.48).

Com relação às formas de divulgação adotadas pelos coordenadores para disseminar os resultados dos projetos destaca-se que as principais, elencadas pelos coordenadores, são os eventos científicos, com média 3,98 e desvio padrão 0,86, as publicações em periódicos, com média 3,78 e desvio padrão 0,87. As formas de divulgação que apresentaram uma importância secundária foram as palestras, que obteve média 3,00 e desvio padrão 1,06, e os eventos internos da UFSM, especialmente a JAI, que apresentou média 3,33 e desvio padrão 1,21.

Entretanto, na pesquisa sobre os níveis de divulgação do conhecimento, que será apresentada no próximo tópico, constatou-se que a JAI é um evento de divulgação científica bastante utilizado pelos coordenadores para apresentação e publicação dos resultados dos projetos. Pode-se inferir, portanto, que outros eventos científicos em nível internacional, nacional ou mesmo publicações em periódicos tem importância maior em termos de currículo para os pesquisadores, entretanto não quer dizer que sejam os meios mais acessados para a divulgação do conhecimento gerado. Isso pode ser confirmado a partir da fala de um dos coordenadores: *“quanto à divulgação, os resultados preliminares dos experimentos são divulgados em eventos, no entanto os resultados finais são divulgados em periódicos de nível nacional e internacional”* (C.39).

Visando identificar se as médias dos escores das dimensões diferem entre si, utilizou-se o Teste ANOVA, verificou-se ao nível de significância de 0,01 que existe diferença entre elas. Conforme Hair et al. (2009) quando é obtido um nível de significância menor ou igual a 0,01, afirma-se que existe uma diferença estatisticamente significativa entre as médias.

Tabela 18 – Estatística descritiva e ANOVA dos escores das etapas de desenvolvimento de projetos.

Etapas	n	Média*	Desvio Padrão	CV (%)	ANOVA (p<0,01)
Motivação	55	4,00a	0,43	10,69	0,00001
Elaboração	55	3,48b	0,45	12,99	
Registro	55	3,48b	0,48	13,68	
Execução	55	3,00c	0,42	14,12	
Avaliação	55	3,37b	0,55	16,34	
Divulgação	55	3,67b	0,42	11,50	

Legenda: * Em cada etapa, médias seguidas pela mesma letra não diferem entre si pelo teste de Tukey a 5% de probabilidade.

Fonte: Dados da pesquisa.

Para verificar quais das etapas têm médias diferentes aplicou-se o teste Tukey ao nível de significância de 0,01, pode-se afirmar que as dimensões “Elaboração, Registro, Avaliação e Divulgação”, não diferem entre si, isto é, as médias podem ser consideradas estatisticamente iguais. Já as dimensões Motivação e Execução diferem entre si, podendo observar que as médias são 4,0 e 3,0 respectivamente.

Os dados visualizados na Tabela 18 indicam um coeficiente de variação médio, conforme classificação de Fonseca e Martins (2012), tendo em vista as dimensões do desenvolvimento de projetos apresentaram CV entre 10,69% e 16,34%. Destaca-se que a etapa Motivação apresentou o menor grau de dispersão (10,69%) e a etapa Execução apresentou o maior grau de dispersão (16,34%). Ressalta-se ainda que em todas as dimensões o CV foi menor de 30%, sendo assim, verifica-se que os escores são homogêneos em relação à média.

5.2.3.3 Fase 3 (Módulo 2): avaliação dos níveis de divulgação do conhecimento

Nesta etapa da pesquisa são apresentados os dados referentes à configuração da divulgação do conhecimento gerado pelos projetos financiados. Inicialmente apresenta-se os dados relativos ao perfil dos projetos selecionados na amostra e, posteriormente, os dados

sobre a divulgação do conhecimento. Ao todo foram entrevistados 7 coordenadores com 22 projetos financiados no período 2013 a 2015.

Verifica-se na Tabela 19 os dados referentes à amostra dos projetos financiados. Com relação ao projeto estar registrado no Gabinete de Projetos, todos os 22 projetos estão registrados, na verdade este é o principal critério para concorrer aos editais internos de fomento da UFSM.

Tabela 19 – Perfil dos projetos financiados entre 2013 e 2015.

(continua)

VARIÁVEIS	ABSOLUTO (N=22)	RELATIVO
Projeto registrado o GAP		
Sim	22	100
Não	0	0,00
Classificação do projeto		
Ensino	01	4,55
Pesquisa	12	54,55
Extensão	09	40,91
Situação do projeto		
Em andamento	09	40,91
Renovado	0	0,00
Concluído/Publicado	13	59,09
Tipo de pesquisa		
Básica	07	31,82
Aplicada	04	18,18
Interativa	01	4,55
Inovação científica e/ou tecnológica	0	0,00
Não se aplica	10	45,45
Sub unidade onde o projeto está registrado		
Departamento de Administração	06	27,27
Departamento de Alimentos e Nutrição	03	13,64
Departamento de Ciências Econômicas	0	0,00
Departamento de Ciências da Saúde	03	13,64
Departamento de Zootecnia e Ciências Biológicas	09	40,91
Secretaria dos Cursos	0	0,00
Vice-Direção	01	4,55
Outros	0	0,00
Editais de financiamento		
FIPE	05	22,73
FIEX	04	18,18
PIBIC	04	18,18
PROBIC	03	13,64
PEIPSM	02	9,09
FIT/BIT	0	0,00
REUNI	03	13,64
PROLICEN	01	4,55
PROEXT/MEC	02	9,09
PET	01	4,55
CNPq	01	4,55
Outros	02	9,09

Tabela 19 – Perfil dos projetos financiados entre 2013 e 2015.

(conclusão)

Financiamento recebido		
Bolsa	21	95,45
Custeio	12	54,55
Outros	01	4,55
Participantes do projeto		
Alunos de graduação	22	100,00
Alunos de pós-graduação	06	27,27
Professores do Departamento	16	72,73
Professores substitutos	01	4,55
Técnicos Administrativos em Educação	11	50,00
Professores de outros departamentos da UFSM	12	54,55
Professores de outras instituições	04	18,18
Profissionais de órgãos governamentais municipal, estadual ou federal	01	4,55
Profissionais de empresas	0	0,00
Outros	0	0,00
Entidades parceiras ou envolvidas		
Prefeituras municipais	06	27,27
Secretarias municipais	05	22,73
EMATER	04	18,18
EMBRAPA	0	0,00
Empresas	02	9,09
Hospitais	01	4,55
Escolas	07	31,82
Comunidade	08	36,36
Outros	02	9,09
Abrangência do projeto		
Local	14	63,64
Regional	07	31,82
Estadual	0	0,00
Nacional	01	4,55
Internacional	0	0,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que quanto à classificação 12 são projetos de Pesquisa, representando 54,55% do total, 9 são projetos de Extensão, totalizando 40,91% e 1 é projeto de Ensino, representando 4,55% do total. Esta informação é ratificada pelos dados apresentados na pesquisa documental que mostram que a maioria, os projetos no Campus de Palmeira das Missões são classificados como Pesquisa.

Em relação a atual situação dos projetos, verifica-se que 13 estão Concluídos/Publicados, representando 59,09%, 9 estão Em andamento, representando 40,91% e nenhum dos projetos esta na situação Renovado. Esta informação também é corroborada com dados da pesquisa documental, que mostra que a maioria dos projetos desenvolvidos no Campus de Palmeira das Missões já estão concluídos.

Em relação ao tipo de pesquisa 7 projetos são classificados pelos coordenadores como pesquisa Básica totalizando 31,82%, 4 são classificados pelos coordenadores como pesquisa

Aplicada, representando 18,18%, 1 dos projetos é classificado pelo coordenador como pesquisa Interativa. Observa-se que na amostra não houve projetos classificados como Inovação científica e/ou tecnológica. Os demais projetos, que totalizam 10 em valores absolutos e 45,45% do total, a classificação quanto ao tipo de pesquisa não se aplica, pois trata-se de projetos de Ensino ou Extensão.

Em relação à Sub Unidade onde o projeto está registrado, observa-se que 6 estão registrados no Departamento de Administração (27,27%), 3 estão registrados no Departamento de Alimentos e Nutrição (13,64%), 3 estão registrado no Departamento de Ciências da Saúde (13,64%), 9 estão registrado no Departamento de Zootecnia e Ciências Biológicas (40,91) e 1 está registrado na Vice-Direção. Destaca-se que nenhum dos projetos financiados nos últimos três anos está registrado no Departamento de Ciências Econômicas, isso deve-se ao fato de que este Departamento foi criado recentemente na estrutura do Campus. Além disso, da amostra pesquisada nenhum projeto está registrado na Secretaria dos Cursos ou em Outras Sub Unidades.

Pode-se verificar que no período compreendido entre 2013 e 2015, da amostra pesquisada, houve 5 projetos financiados pelo edital FIPE (22,73%), 4 projetos financiados pelo edital FIEX (18,18%), 4 projetos financiados pelos edital PIBIC (18,18%), 3 projetos financiados pelos edital PROBIC (13,64%), 2 projetos financiados pelos edital PEIPSM (9,09%), 3 projetos financiados pelos edital REUNI (13,64%), 1 projeto financiado pelo edital PROLICEN (4,55%), 2 projetos financiados pelo edital PROEXT/MEC (9,09%), 1 projeto financiado pelo edital PET (4,55%), 1 projeto financiado por editais do CNPq (4,55%) e 2 projetos foram financiados por outros editais (4,55%) destes 1 projeto foi financiado pelo edital PIBID da CAPES e 1 projeto pelo Edital Construindo Redes da PRE/UFSM. Destaca-se que da amostra pesquisada não houve projetos financiados pelo edital FIT/BIT. Em relação ao tipo de financiamento 21 projetos receberam recursos de bolsa (95,45%), 12 projetos receberam recursos de custeio (54,55%) e 1 recebeu outros tipos de financiamento (4,55%).

Quanto aos participantes dos projetos verifica-se que nos 22 projetos da amostra há alunos de graduação participando, 6 projetos contam com a participação de alunos de pós-graduação (27,27%), 16 projetos contam com a participação de professores do mesmo departamento do coordenador (72,73%), 1 projeto conta com a participação de professores substitutos (4,55%), 11 projetos contam com a participação de técnicos administrativos (50,00%), 12 projetos contam com a participação de professores de outros departamentos da UFSM (54,55%), 4 projetos contam com a participação de professores de outras instituições (18,18%) e 1 projeto conta com a participação de profissionais de órgãos governamentais

(4,55%). Destaca-se que não houve menção de projeto com a participação de profissionais de empresas ou outros colaboradores.

Com relação às entidades parceiras ou envolvidas nos projetos, destaca-se que na amostra da pesquisa houve 6 projetos em que há prefeituras municipais envolvidas (27,27%), 5 projetos com envolvimento de secretarias municipais (22,73%), 4 projetos com envolvimento da EMATER (18,18%), 2 projetos com envolvimento de empresas (9,09%), 1 projeto com envolvimento de hospitais (4,55%), 7 projetos com envolvimento de escolas (31,82%), 8 projetos com envolvimento da comunidade (36,36%) e 2 projetos com envolvimento de outras entidades, destaca-se que, neste caso, os coordenadores citaram o envolvimento de outras universidades. Não houve nenhum projeto com a participação da EMBRAPA.

Verifica-se que quanto a abrangência 14 projetos são desenvolvidos em nível local (63,64%), 7 projetos são desenvolvidos em nível regional (31,82%) e 1 projeto é desenvolvido em nível nacional (4,55%). Destaca-se que nenhum dos projetos da amostra é desenvolvido em nível estadual e em nível internacional.

Na Tabela 20 é possível visualizar os dados referentes à divulgação dos resultados dos projetos na forma de apresentações. Observa-se que entre o período 2013 a 2015 os projetos analisados na amostra contabilizaram um total de 535 apresentações em Congressos, Simpósios e Seminários, Reuniões Técnicas, Palestras, Cursos de Capacitação e nos Meios de Comunicação.

As apresentações em CSS totalizaram 41,50% do total, sendo que 8,89% foram em nível internacional, 5,79% em nível nacional, 6,54% em nível estadual e 19,44% em nível regional.

A divulgação dos projetos em Palestras, Cursos de Capacitação e Meios de Comunicação foram todos realizados em nível regional, destaca-se que as Reuniões Técnicas em sua maioria também foram realizadas em nível regional, com exceção de 2 Reuniões para Técnicos da Área que foram em nível estadual.

Tabela 20 – Divulgação dos resultados dos projetos na forma de apresentações.

TIPO DE DIVULGAÇÃO	INTERNACIONAL		NACIONAL		ESTADUAL		REGIONAL		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
CSS	52	8,89	31	5,79	35	6,54	104	19,44	222	41,50
RTCCA	0	0	0	0,00	0	0,00	15	2,80	15	2,80
RTTA	0	0	0	0,00	02	0,37	12	2,24	14	2,62
RTPA	0	0	0	0,00	0	0,00	37	6,92	37	6,92
RTO	0	0	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
PalCCA	0	0	0	0,00	0	0,00	04	0,75	4	0,75
PalTA	0	0	0	0,00	0	0,00	10	1,87	10	1,87
PalPA	0	0	0	0,00	0	0,00	89	16,64	89	16,64
PalO	0	0	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
CCCCA	0	0	0	0,00	0	0,00	01	0,19	1	0,19
CCTA	0	0	0	0,00	0	0,00	14	2,62	14	2,62
CCPA	0	0	0	0,00	0	0,00	40	7,48	40	7,48
CCO	0	0	0	0,00	0	0,00	04	0,75	4	0,75
MC	0	0	0	0,00	0	0,00	85	15,89	85	15,89
TOTAL	52	8,89	31	5,79	37	6,92	415	77,57	535	100

Legenda: CSS – Congressos, Simpósios e Seminários, RTCCA – Reuniões Técnicas Comunidade Científica da Área, RTTA – Reuniões Técnicas Técnicos da Área, RTPA – Reuniões Técnicas Público Alvo, RTO – Reuniões Técnicas Outros, PalCCA – Palestras p/ Comunidade Científica da Área, PalTE – Palestras p/ Técnicos da Área, PalPA – Palestras p/ Público Alvo, PalO – Palestras p/ Outros, CCCCCA – Cursos de Capacitação p/ Comunidade Científica da Área, CCTE – Cursos de Capacitação p/ Técnicos da Área, CCPA – Cursos de Capacitação p/ Público Alvo, CCO – Cursos de Capacitação p/ Outros, MC – Meios de Comunicação.

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se ainda na Tabela 20 que a divulgação por meio de RTCCA totalizou 2,80%, em RTTA 2,62% e em RTPA 6,92%. A divulgação dos resultados em PalCCA totalizou 0,75%, em PalTA 1,87% e em PalPA 16,64%. A divulgação realizada em CCCCCA totalizou 0,19%, em CCTA 2,62%, em CCPA 7,48% e em CCO 0,75%.

De forma geral observa-se que em relação às formas de divulgação a maior parte foi realizada através de CSS (41,51%), PalPA (16,64%) e MC (15,89%). Com relação à amplitude a maior parte foi realizada nesta ordem: 77,57% em nível regional, 8,89% em nível internacional, 6,92% em nível estadual e 5,79% em nível nacional.

Em relação à divulgação na forma de publicações, pode-se verificar na Tabela 21 que a maioria da produção proveniente dos projetos analisados na amostra é publicada em ACSS (56,78%), sendo a maioria em nível regional (26,60%) e em nível internacional (13,30%), ACSS em nível nacional e estadual totalizam 7,93% e 8,95% respectivamente. As publicações em ARJAG totalizam 37,60%, segundo maior número, sendo todas em nível regional.

Tabela 21 – Divulgação dos resultados dos projetos na forma de publicações.

PUBLICAÇÕES	INTERNACIONAL		NACIONAL		ESTADUAL		REGIONAL		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
PCI	01	0,26	07	1,79	03	0,77	03	0,77	14	3,58
PCNI	0	0,00	02	0,51	0	0,00	0	0,00	02	0,51
Livros	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Cap. Livros	0	0,00	0	0,00	0	0,00	01	0,26	01	0,26
Inf. Técnicos	0	0,00	0	0,00	0	0,00	05	1,28	05	1,28
ANCSS	52	13,30	31	7,93	35	8,95	104	26,60	222	56,78
ARJAG	0	0,00	0	0,00	0	0,00	147	37,60	147	37,60
Patentes	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
RPC	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
TOTAL	53	13,55	37	9,46	38	9,72	260	66,50	391	100,00

Legenda: PCI – Periódicos Científicos Indexados, PCNI – Periódicos Científicos Não Indexados, Livros, Cap. Livros – Capítulos de Livros, Inf. Técnicos – Informativos Técnicos, ANCSS – Anais de Congressos, Simpósios e Seminários, ARJAG – Artigos em Revistas e Jornais sobre Assuntos Gerais, Patentes, RPC – Registro de Programa de Computador.

Fonte: Dados da pesquisa.

As publicações em PCI totalizaram 3,58%, sendo 0,26% em nível internacional, 1,79% em nível nacional, 0,77% em nível estadual e 0,77% em nível regional. Publicações em PCNI somaram 0,51%, Cap. de Livros totalizaram 0,26% e Informativos Técnicos 1,28%. Destaca-se que Livros, Patentes e RPC são inexistentes na amostra de projetos analisada.

Na Tabela 22 são apresentados os dados referentes às autorias das publicações. Verifica-se que 91,67% do total das publicações é proveniente de trabalhos do coordenador Em Equipe como Coautor, 5,99% é proveniente de publicações Individuais e 2,34% de publicações em Equipe como Autor Principal.

Destaca-se que a diferença entre o número de publicações apresentadas na Tabela 21 deve-se ao fato de que 7 trabalhos publicados em ARJAG, segundo os coordenadores, foram notícias veiculadas sobre o projeto, que não foram propriamente escritas pelo coordenador ou pelos membros do projeto.

Tabela 22 – Classificação dos trabalhos quanto à autoria.

PUBLICAÇÕES	INDIVIDUAL		EM EQUIPE AUTOR PRINCIPAL		EM EQUIPE COAUTOR		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%	N	%
PCI	0	0	1	0,26	13	3,39	14	3,65
PCNI	0	0	2	0,52	0	0,00	2	0,52
Livros	0	0	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Cap. Livros	0	0	1	0,26	0	0,00	1	0,26
Inf. Técnicos	2	0,52	1	0,26	2	0,52	5	1,30
ANCSS	1	0,26	4	1,04	217	56,51	222	57,81
ARJAG	20	5,21	0	0,00	120	31,25	140	36,46
Patentes	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
RPC	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
TOTAL	23	5,99	9	2,34	352	91,67	384	100,00

Legenda: PCI – Periódicos Científicos Indexados, PCNI – Periódicos Científicos Não Indexados, Livros, Cap. Livros – Capítulos de Livros, Inf. Técnicos – Informativos Técnicos, ANCSS – Anais de Congressos, Simpósios e Seminários, ARJAG – Artigos em Revistas e Jornais sobre Assuntos Gerais, Patentes, RPC – Registro de Programa de Computador.

Fonte: Dados da pesquisa.

De forma geral verifica-se que o nível de divulgação da produção científica no Campus de Palmeira das Missões classifica-se como Baixo, conforme critérios de análise, tendo em vista que a amplitude internacional, nacional, estadual e regional ocorre principalmente por meio da divulgação em congressos, simpósios e seminários, tanto na forma de publicações quanto de apresentações. A apresentação dos resultados em eventos como reuniões técnicas, palestras, cursos de capacitação apesar de abranger vários públicos, ocorre apenas em nível regional não sendo disseminada para públicos em níveis estadual, nacional e internacional. Infere-se que pelo fato de a maioria das publicações e apresentações ser realizada através de CSS o conhecimento acaba ficando limitado aos círculos acadêmicos.

A divulgação na forma de publicações em periódicos científicos indexados, apesar de ter uma amplitude em todos os níveis, tem uma baixa representação em termos quantitativos de número de trabalhos produzidos. Além disso, as publicações em livros e capítulos de livro é quase inexistente, assim como os registros de patentes. Destaca-se que apesar de haver um grande número de publicações em artigos em revistas e jornais sobre assuntos gerais estes se restringem aos veículos de comunicação local e regional.

Estes dados corroboram também com os resultados evidenciados na etapa de divulgação do mapeamento dos projetos, onde os coordenadores elencaram como principais

formas de divulgação os trabalhos apresentados em congressos, simpósios e seminários e os publicados em periódicos científicos e caracterizaram as palestras como formas secundárias de divulgação, bem como, apontaram que a JAI (Jornada Acadêmica Integrada) não é o principal canal de divulgação dos resultados dos projetos. Entretanto o grande número de trabalhos publicados em CSS em nível regional contradiz esta informação.

Conforme será evidenciado na pesquisa sobre a sustentabilidade do conhecimento, a ser apresentada no próximo tópico, a divulgação dos resultados nem sempre ocorre de maneira eficaz aos potenciais usuários, os projetos de extensão tem uma interação maior com o público alvo, enquanto que o conhecimento gerado nas pesquisas fica adstrito ao círculo da comunidade científica.

Destaca-se quanto à autoria das publicações, que os coordenadores de projetos, na maioria das vezes, são coautores nos trabalhos, alguns comentaram que procuram colocar o aluno como autor principal das publicações em equipe, pois é uma forma de desenvolver o potencial dos acadêmicos. Essa informação também é constatada no mapeamento das etapas de desenvolvimento dos projetos, onde os coordenadores apontam a possibilidade de formação do aluno como um aspecto motivador para o desenvolvimento de projetos.

5.2.3.4 Fase 4 (Módulo 3) – avaliação da sustentabilidade do conhecimento

Esta fase do plano de implementação do sistema, teve como intuito avaliar as dimensões da sustentabilidade do conhecimento a partir dos projetos desenvolvidos na UFSM *campus* Palmeira das Missões. Para tanto, foram entrevistados 7 coordenadores de projetos.

5.2.3.4.1 Dimensão competência de gestão

A dimensão competência de gestão é compreendida, no sistema de gestão da sustentabilidade do conhecimento, como a dimensão meio, que atua como um elemento de suporte e integração dos processos da universidade no que tange à produção e disseminação do conhecimento e, além disso, contribui para a sustentação das dimensões fim, norteando o conhecimento sustentável.

Considerando a relevância social da universidade, ela deve produzir não apenas ensino de qualidade e formação profissional, mas, além disso, produzir conhecimentos, e ser respeitada como uma organização de relevante contribuição no desenvolvimento do país. Para atingir este objetivo, deve ser administrada de maneira eficaz. (ABREU, 2001)

A competência de uma organização para realizar a gestão do conhecimento desenvolvido internamente é, portanto, condição basilar para torná-la sustentável. No âmbito das universidades, desenvolver a competência de gestão torna-se fundamental também para o cumprimento de sua função social.

Para realizar a gestão do conhecimento, as universidades devem dotar seus recursos humanos de competências e conhecimentos para atingir os objetivos organizacionais, pois, conforme destaca Souza Silva (2001), para construir a capacidade de gestão é necessário que os gestores se apropriem de ferramentas conceituais, metodológicas e culturais, sendo esses, mecanismos de orientação.

Na análise desta dimensão verificou-se inicialmente se os coordenadores de projetos conhecem as normativas institucionais que orientam a gestão dos projetos na UFSM e se conseguem seguir estas normativas. De modo geral, percebe-se que os coordenadores sabem da existência das normativas, mas não propriamente o que cada uma orienta, alguns consultam as Resoluções quando há necessidade de algum esclarecimento ou recorrem aos órgãos de apoio, no caso o GAP.

Percebe-se ainda que o aprendizado sobre os procedimentos relativos ao registro, manutenção, avaliação de projetos ou outros processos que envolvem os projetos são realizados na prática a partir de uma experiência prévia. Nas falas de alguns entrevistados, apresentadas no Quadro 16, é possível verificar tais situações:

Quadro 16 – Comentários sobre o conhecimento das resoluções.

(continua)

Coordenador	Comentários
Entrevistado 1	(...) geralmente a gente vai nas normativas quando tem algum tipo de problema ou alguma dúvida, as vezes a gente acaba nem recorrendo a normativa porque tem a pessoa pra informar no Gabinete de Projetos. (...) a resolução 2010, é uma resolução que regra os trâmites de projeto, então é uma resolução que a gente já acaba muitas vezes nem dando muita atenção, que já é um fluxo já estabelecido né. (...) essa resolução 2008 eu já tive que recorrer a ela, tive problemas com projetos, não com registro propriamente dito, mas com editais, (...) a 2013 que trata da seleção dos bolsistas é uma coisa que a gente tem tentado cumprir (...).
Entrevistado 2	(...) nas normas eu não chego saber de cor se é a 013, se é a 025, mas eu sei os procedimentos né, que eu aprendi na prática, fazendo projetos, encaminhando para os editais e depois aprendendo por conta (...).
Entrevistado 3	(...) olhando pelos números das resoluções eu não reconheço elas prontamente, mas a gente segue as normativas, mas muitas coisas a gente já recebe, felizmente assim, algumas dicas de como ir fazendo, (...) a gente recebe um apoio grande, na verdade, do órgão responsável né, que é o GAP, então a gente segue, por que sozinha realmente eu não daria conta mesmo, então o setor tem um papel bem importante nisso (...).

Quadro 16 – Comentários sobre o conhecimento das resoluções.

(conclusão)

Entrevistado 4	(...) conheço as normativa, mas não tenho conhecimento especificamente qual a resolução que determina o que, né. Então eu sei que os projetos têm que ser construídos, que têm que ser registrados, que têm que passar por um trâmite burocrático e serem encaminhados para sua efetivação (...).
Entrevistado 5	Conheço, mas não sigo todas as normativas (...) na verdade o seguir a normativa a gente já faz um mecanismo, digamos assim, que a gente apendeu na própria pós-graduação. (...) a gente vai fazendo desde o registro, toda essa parte operacional, a gente vai em função de um hábito e não propriamente em função das resoluções. (...) então tudo que eu aprendi não foi pelas resoluções foi por uma experiência prévia (...).
Entrevistado6	(...) quando eu entrei na universidade, todas as ações de pesquisa e extensão que foram propostas foram muito mais orientadas pelo depoimento dos colegas e do próprio GAP do que propriamente da consulta das normativas formais. Se eu acessei a Resolução 016/2010, a Resolução 025 de 2008, propriamente dito, se tu me perguntar o que diz a Resolução 01 de 2013, eu não vou saber efetivamente, mas a gente acaba meio, agindo por tentativa e erro na prática, (...) toda vez que a gente redige, por exemplo, seja um projeto de pesquisa ou de extensão a gente tenta atentar qual é o principal objetivo de um projeto desse cunho, esse é um objetivo, na verdade, institucional, então mesmo que a gente não tenha uma preocupação tão grande em relação à normativa a gente está agindo ao encontro do que lá está (...).
Entrevistado 7	(...) essas Resoluções eu até não sigo, eu até não conhecia essa 016/2010, a 025/2008 não conhecia. Essa Resolução 01/2013 ela é mais recente, então a partir desse ano que eu comecei aplicar, pra fazer seleção de bolsistas, mas a gente sabe que tem que fazer né, quais são os passos para o projeto, embora não leia a Resolução, mas eu assim, eu sigo aqueles passos todos pra elaboração dos projetos.

Fonte: Dados da pesquisa de campo – relatos das entrevistas com os coordenadores de projetos.

Percebe-se que os coordenadores buscam formas de realizar os procedimentos relativos ao desenvolvimento de projetos, sem propriamente ler as normativas. Entretanto, os coordenadores devem entender qual o sentido e a importância daquilo que estão realizando, e que está expresso nas normativas de gestão dos projetos, pois ao se realizar um projeto muitas coisas estão envolvidas, desde a questão de registro, manutenção dos projetos, avaliação dos resultados e as implicações em termos de recursos financeiros e avaliação da própria instituição. Sem o conhecimento destas normativas, os coordenadores podem ficar alheios a muitas das informações que tem implicância em seu trabalho, refletindo também na própria instituição.

Lima (2014) destaca que o coordenador de projetos de instituições universitárias, é um pesquisador especialista numa determinada área, que normalmente acaba acumulando diversas funções ao mesmo tempo. Além da docência, da coordenação de vários projetos, muitas vezes também possui cargos de chefia de departamento ou coordenação de curso. Como consequências da falta de tempo, devido às diversas atribuições, os pesquisadores têm dificuldades em acumular funções administrativas muito complexas ou conhecer

detalhadamente todas as normativas que regulamentam o desenvolvimento de projetos e convênios, contudo, esse desconhecimento pode acarretar em problemas futuros.

As normativas institucionais são instrumentos fundamentais no sentido de orientar as ações dos agentes públicos em determinados assuntos, por isso, é importante conhecer ou no mínimo saber da existência das Resoluções para nortear as ações. Para alcance da sustentabilidade na dimensão competência de gestão é fundamental que os coordenadores tenham conhecimento das ferramentas que orientam o desenvolvimento dos projetos e consequentemente a produção do conhecimento.

A segunda questão da dimensão foi em relação ao suporte recebido da instituição sobre os procedimentos relativos ao desenvolvimento de projetos. Conforme os comentários apresentadas no Quadro 17, observa-se que os coordenadores recebem apoio principalmente do Gabinete de Projetos, alguns comentaram que não receberam nenhuma instrução formal, quando ingressaram na instituição, sobre o desenvolvimento dos projetos e que os procedimentos foram sendo aprendidos na prática, através do apoio de outros colegas ou do próprio GAP, a partir de sua institucionalização no campus de Palmeira das Missões.

Quadro 17 – Suporte recebido da instituição para o desenvolvimento de projetos.

Coordenador	Comentários
Entrevistado 1	(...) em relação aos editais são geralmente bastante claros, procedimentos pra registrar no Gabinete de Projetos, a gente tem informações, tem e-mails que circulam sobre isso, tem mecanismos tranquilos (...) nós não temos assim um treinamento, enquanto professor que chega na instituição em relação a isso, então é uma coisa que vai se descobrindo e conta muito com o apoio dos órgão né, no caso do Gabinete de Projetos (...).
Entrevistado 2	(...) o GAP ele não existia antes, aqui, no campus, então a gente fazia muito na tentativa e erro e dependia do GAP lá de Frederico, tanto que muitas informações fomos aprender depois com a vinda do GAP pra Palmeira. (...) talvez seria interessante alguns treinamentos, pra quem chega na instituição (...).
Entrevistado 3	(...) quando eu cheguei aqui ninguém me falou como que eu tinha que fazer (...) foi tudo meio garimpado eu diria, (...) mas a gente foi tentando descobrir aquilo que alguém tinha que sussurrar: – Ah, é dos projetos! (...) Então todas essas coisas realmente a gente precisava assim de uma capacitação (...).
Entrevistado 4	Olha, tenho recebido do GAP muito apoio, também das Pró-Reitorias, tanto de Extensão quanto de Pesquisa, mas tenho que confessar também que as coisas a gente vai descobrindo meio que no automático, eu não tive nenhuma capacitação formal com relação a manuseio e encaminhamento dos projetos via SIE, fui descobrindo mais na informalidade do que na formalidade (...).
Entrevistado 7	(...) logo que eu cheguei, eu nem conhecia GAP, bom o GAP ele era em Frederico Westphalen, (...) eu fui orientada por uma colega (...) e assim eu não tive dificuldade, por que pela própria ajuda dos colegas a gente foi tomando pé de como tinha que ser desenvolvido um projeto, quais eram os trâmites né, as questões burocráticas pra fazer essa operacionalização (...). E atualmente eu vejo que o GAP está atendendo bem adequadamente e todas as dúvidas que eu tenho (...).

Fonte: Dados da pesquisa de campo – relatos das entrevistas com os coordenadores de projetos.

Destaca-se que a inexistência de capacitação formal para os servidores que ingressam na instituição, relacionada ao desenvolvimento de projetos, constitui-se como um problema, pois pelas falas dos coordenadores percebe-se que as informações foram sendo aprendidas na prática. Os coordenadores consideram que seria importante ter essa capacitação inicial, pois seria uma forma de melhorar a gestão.

Em um estudo realizado sobre projetos de pesquisa financiados por órgão de fomento Telles e Costa (2006) propõe um modelo de gestão de projetos e destacam a necessidade de a organização investir em treinamento dos envolvidos nos processos, para padronizar as informações sobre os procedimentos existentes na gestão de projetos.

Verifica-se ainda que o GAP é um setor fundamental para auxiliar os coordenadores no desenvolvimento de projetos, nesse sentido, entende-se que o seu fortalecimento é crucial para a sustentabilidade da gestão do conhecimento. Casaes (2012, p. 18) destaca em relação aos Escritórios de Projetos, que estes constituem-se em ambientes onde “se captura, trata, processa e dissemina a informação e, também onde se gera o conhecimento”.

Marques (2011) comenta que as universidades paulistas iniciaram um movimento para a implantação de escritórios de apoio a projetos de pesquisa. A ideia deste suporte é diminuir as atividades burocráticas e administrativas nas rotinas dos pesquisadores, fazendo com que estes concentrem-se nas atividades fim da universidade.

Percebe-se a necessidade de a organização possuir estruturas capazes de prestar apoio aos coordenadores de projetos, especialmente em instituições universitárias, onde os coordenadores devem focar especialmente na atividade fim, que é a produção do conhecimento, por isso, é importante constituir órgãos administrativos com capacidade de gerar e disseminar informações necessárias para garantir a eficiência, eficácia e efetividade na gestão dos projetos.

Também questionou-se, dentro deste critério de suporte aos projetos, quais as fragilidades relativas aos procedimentos de desenvolvimento de projetos. No Quadro 18 é possível verificar tais situações.

Algumas das dificuldades citadas pelos coordenadores entrevistados dizem respeito ao SIE e às Resoluções que normatizam os projetos. Também foi destacada a questão da compra de materiais para a execução do projeto, que muitas vezes é demorada e acaba atrapalhando o desenvolvimento das atividades. Ribeiro, Moraes e Ruiz (2010), em um estudo realizado sobre as dificuldades na gestão dos projetos financiados pela FINEP, também apontam a demora nas licitações e compras como um entrave para a realização dos projetos.

Quadro 18 – Fragilidades no desenvolvimento dos projetos.

Coordenador	Comentários
Entrevistado 2	(...) então se fosse centralizado dificilmente teria os chamados itens desertos, que é quando nenhuma empresa quer fornecer, então aquele item, daí tu acaba perdendo, não pode comprar depois ou vai ter que acabar comprando outra coisa pra não perder dinheiro do projeto, tem que remanejar depois (...).
Entrevistado 3	(...) normalmente acontece no mesmo período, tem data pra registrar, tem data pra começar os editais, então se a gente já tivesse tipo assim, um relatório, um <i>checklist</i> tipo: faça os projetos até tal... registre até tal... pra quem quer submeter, porque a gente vai deixando, a gente é assim, sabe que no início do ano abre todos os editais, mas quando a gente vê, aquilo vai engolindo a gente, talvez uma das coisas que pudesse ser pra melhorar essa fragilidade talvez fosse isso (...).
Entrevistado 4	(...) o sistema muitas vezes ele é difícil de ser operado, ele é muito burocrático (...) as dificuldades maiores são os prazos, a gente sempre atropelado com uma série de coisas e aí quando vê o prazo já foi, ou então, sai o edital, acontece o edital e o projeto não tá pronto, por que na realidade a gente deveria ter projetos em andamento pra quando o edital surgisse. Não, sai o edital a gente vai correr atrás de construir até muitas vezes (...).
Entrevistado 5	(...) as fragilidades é muito mais em função dessas resoluções, que de repente, poderiam ser melhor colocadas pela instituição do que propriamente as informações para desenvolver os projetos (...).
Entrevistado 6	(...) ano passado eu concorri num projeto do FIPE né, e os recursos eram previstos pra abril, e na verdade o que era capital chegou no segundo semestre (...) era previsto para a utilização no projeto, mas que chega quase no final do projeto, então a gente acaba tendo que fazer um jogo de cintura, pra tentar atender os objetivos do projeto com os recursos que estão disponíveis (...) atrasou a coleta de dados e se atrasou a coleta de dados, bom a gente sabe que tem menos tempo pra escrever, tem menos tempo pra analisar e aí cumprir com as datas limites de entrega de relatório, prestação de contas lá e tal (...).
Entrevistado 7	(...) muitas vezes o tempo é muito curto, são oito meses geralmente pra desenvolver um projeto, que seria o período da bolsa do aluno, (...) as vezes a gente não tem resultados pra fazer publicação em evento ou pra publicação em periódico especializado, por que muitas vezes até a gente programa, projeta resultados esperados, mas daí eles não vão ser os resultados alcançados, as vezes a gente não consegue cumprir com a terça parte daquilo que está escrito, então nesse sentido que o tempo é curto (...).

Fonte: Dados da pesquisa de campo – relatos das entrevistas com os coordenadores de projetos.

O Entrevistado 3 comenta que uma das fragilidades está relacionada aos prazos para encaminhamento aos editais e sugere mecanismos para auxiliar os coordenadores. Da mesma forma o Entrevistado 4 comenta que os prazos para a realização de várias atividades para encaminhamento dos projetos aos editais ocorre no mesmo período.

Outra questão citada por um dos coordenadores é relacionada ao período de duração dos projetos financiados pelos editais internos da UFSM, que muitas vezes, dependendo do tipo de projeto, é um tempo curto para obter resultados para os relatórios e gerar publicações. Francisco (2002) comenta que dependendo da área do conhecimento ou do tipo de objetivo dos projetos, o período para alcançar os resultados é diferente. Objetivos mais simples podem ser obtidos em tempos mais curtos, já objetivos mais abrangentes necessitam de um tempo maior. Portanto para que os impactos da pesquisa sejam evidenciados, é necessário um

período mais longo em relação aos prazos estabelecidos pelas Fundações de Amparo à Pesquisa (FAP).

Em relação às potencialidades relacionadas ao desenvolvimento de projetos o Entrevistado 1 citou a iniciativa do GAP de orientar quanto aos editais de financiamento que foram lançados no ano de 2016: “(...) reunir os possíveis candidatos interessados em submeter projetos aos editais, no sentido de orientar, porque as vezes as pessoas leem o edital e não leem na íntegra, ficam com dúvida, então essa aproximação foi bem positiva”. Esse fato evidencia novamente a importância do setor para apoio ao desenvolvimento dos projetos.

Foi citado também pelo Entrevistado 6 algumas sugestões relacionadas à melhoria das informações sobre os projetos na UFSM, para que os coordenadores conheçam os projetos que são desenvolvidos em outros campi. De forma similar Oliveira (2011) sugere que as universidades adotem estratégias e mecanismos para divulgação da atividade científica.

(...) muitas vezes um projeto que é instituído por mim, pode ter outro muito parecido em outro campi ou que eu possa realizar trabalho junto e eu desconheço, então, talvez um mecanismo seja até o próprio site, um link, alguma página que a gente possa encontrar as diferentes ações dos GAPs intercampi, entre os campi, essa pode ser uma sugestão assim em termos de mais melhorias (...).

Verifica-se, portanto, que para a sustentabilidade da competência de gestão é crucial estabelecer nas universidades o suporte necessário à geração e disseminação do conhecimento, seja através de ferramentas de gestão ou órgão de apoio administrativo aos projetos.

Além da importância das normativas como instrumentos de orientação ao desenvolvimento dos projetos e do suporte dos órgãos de apoio no sentido de auxiliar os coordenadores, é importante que haja conhecimento da filosofia institucional que orienta as ações da organização. No caso das universidades, o instrumento que expressa a missão, visão e objetivos institucionais é o PDI, nesse sentido, todas as ações dos agentes que compõem a universidade devem se pautar no que está expresso neste planejamento.

Nesse sentido, buscou-se verificar na terceira questão da dimensão se os projetos desenvolvidos no Campus de Palmeira das Missões estão alinhados aos instrumentos de gestão da universidade, como PDI, PPI e PPC. Pode-se constatar, pelos depoimentos dos coordenadores expostos no Quadro 19, que a maioria ao registrar um projeto não procura verificar o que está expresso nestes instrumentos, mas de forma geral consideram que os projetos acabam se encaixando nestas diretrizes, seja pela amplitude das normativas, seja pela busca dos coordenadores de produzir conhecimentos visando à formação do aluno e desenvolvimento da sociedade ou mesmo pela busca de cumprimento de editais de fomento.

Quadro 19 – Alinhamento dos projetos ao PDI, PPI e PPC.

(continua)

Coordenador	Comentários
Entrevistado 1	(...) o PROEXT acho que foi um incentivador desse alinhamento, porque lá nos critérios de seleção consta, inclusive, um alinhamento com o PDI e com o próprio PPC do curso, (...) se no caso do PDI, se está alinhado com os eixos norteadores da instituição, com a visão, missão, e tal, então eu acho que esse foi um ponto bem importante (...). E, de maneira geral, os projetos, todos eles estão norteados, eu trabalho com essa ideia da construção do conhecimento, então quando você trabalha com a construção do conhecimento entra dentro da missão, (...) então essa relação com a comunidade, inserção social, valorização das pessoas, isso tudo são coisas que são consideradas. E boa parte dos meus projetos também são associados com uma atividade já desenvolvida junto com o grupo e está relacionado ao PPC também, então eu nesse ponto assim eu entendo que tem um alinhamento bem grande. Consigo ver assim: – Ah não, esse projeto está desalinhado! Não, todos os projetos estão alinhados ao PDI (...).
Entrevistado 3	(...) esses instrumentos pra mim eles estão bem claros, até por ocasião de quando a gente assumiu a coordenação de curso, também isso precisa, já participei da área técnica no MEC. Pelo que agora eu estou revisando aqui, todos eles realmente estão focados sim, embora na hora que eu faço o projeto eu não vou: – Ah! Deixa eu ler no PDI pra ver se é.... Mas o que ficou na minha cabeça é que eu tenho que atentar e eu coloco, então acho que sim. Na minha opinião eles se interagem bem de acordo (...). Mas eu acho assim que ainda são instrumentos de gestão que a gente, enquanto docente deveria se apropriar mais.
Entrevistado 4	(...) quando a gente elabora, constrói um projeto a gente não vai conscientemente pensando: – Vou pensar no PDI, vou pensar o PPI... (...) isso não é a primeira ideia que me vem, mas no momento que você constrói um projeto de pesquisa, no momento que você constrói um projeto de extensão, indiretamente, eles estão dentro desses instrumentos que compõem a universidade, (...) eles estão, porque é papel da universidade essa coisa da produção do conhecimento, de atender e desenvolver região. Então todos os projetos estão focados pra produção de conhecimento, pro desenvolvimento da região e pra mudança, transformação do que tá aí. (...) então o papel da universidade aqui, o papel a partir das pesquisas e da extensão a gente observa a partir dos resultados, então com certeza, eles estão alinhados, tenho certeza absoluta, não diretamente pensando quando a gente vai construir, entendeu? Mas indiretamente ou no subconsciente, lá no sub latente a gente tá cumprindo com o papel sim, todos eles, todos os projetos de algum modo eles atendem o que tá preconizado (...).
Entrevistado 5	Eu nunca olhei isso, mas assim, acho que todos os projetos eles acabam se encaixando dentro das metas, porque se tu pegar, por exemplo: a missão do PDI institucional já tem uma frase que todos os projetos se enquadram que é “formação de pessoas”, então ali já começa. No caso da visão “construção e difusão do conhecimento” os projetos acabam se enquadrando, então assim, eu acho que ali os próprios eixos norteadores do PDI eles ficariam um pouco em segundo plano, apesar que, eu entendo que um projeto bem conduzido em que o docente consegue não só fazer um registro do projeto no papel, ele encaixa no item ali “qualificação das atividades acadêmicas” e aí é uma questão também que hoje é muito subjetiva e acho que aí a instituição tem que evoluir por que o professor que entende esse conceito, que o projeto não é só dar uma bolsa pro aluno e sim interagir com ele, orientá-lo, instigá-lo a buscar mais conhecimento eu acho que entra nessa qualificação das atividades acadêmicas e aí é uma sequência e aí no PPI e o PPC dos cursos eles acabam entrando (...). Eu acho que as pessoas não buscam saber o que diz aqui, eu te diria que a maioria dos pesquisadores busca desenvolver projetos na sua área de afinidade, eles não buscam olhar PDI, PPC, acho que também nós temos que olhar mais, né. Mas o enquadramento ele dá pra ser feito porque os projetos pedagógicos e o PDI são bastante amplos (...).

Quadro 19 – Alinhamento dos projetos ao PDI, PPI e PPC.

(conclusão)

Entrevistado 6	(...) intuitivamente a gente acaba levando em consideração, seja para acesso a qualquer edital de financiamento ou do próprio registro dos projetos essa justificativa social do que a gente está fazendo e aí, claro que do ponto de vista prático a gente vai estar fazendo referência a esses planos, não tanto: – Ah, eu vou consultar o PDI pra fazer..., pra registrar o projeto. Não, mas como toda a ação, seja de pesquisa, ensino ou extensão tem uma missão social, vai estar preocupada aí com, vamos pensar assim, esses eixos norteadores, da inclusão, do desenvolvimento socioeconômico, da inclusão dos diferentes públicos a universidade, então, sim, a gente vai estar sempre preocupado nesse sentido, e essa é uma realidade que não vai estar só associada a projetos, mas a toda e qualquer ação que a gente vai tomar (...) mesmo que pra implementar um projeto eu não vá consultar o PDI, diretamente os eixos norteadores estão sempre em qualquer ação que eu tome.
Entrevistado 7	Bom, pelo que eu vejo é que a gente acaba não lendo tudo isso, PDI, PPI. A gente está até mais familiarizado com o PPC do curso, mas de acordo com esses eixos norteadores do PDI, por exemplo, eu me preocupo muito com a valorização das pessoas e com a expansão acadêmica qualificada da UFSM, então são esses dois eixos principais, claro que tem os outros todos, mas eu acho que eles se encaixam, é que as atividades que eu tenho procurado desenvolver, tanto dentro da pesquisa, do ensino e da extensão elas valorizam bastante os discentes, valorizam bastante as comunidades (...) então elas então adequadas a esses eixos norteadores do PDI. E também, com relação ao PPI, que fala em atividades de ensino, pesquisa e extensão, a gente procura sempre desenvolver esse tripé (...) então desenvolver projetos que estejam adequados ao PPC do curso e pra formação também acadêmica dos nossos estudantes de graduação. (...) assim acho que aquilo vai meio que instintivo, a gente faz o projeto a princípio pensando nas linhas de pesquisa ou até na área da minha formação, que é uma área mais específica, e dentro dessa área específica a gente vai adequando, mas se a gente vai ver eles estão de acordo, é que a linha de pesquisa ela vai se adequando a esses instrumentos também.

Fonte: Dados da pesquisa de campo – relatos das entrevistas com os coordenadores de projetos.

Cipriani (2014) realizou um estudo sobre o alinhamento dos projetos desenvolvidos nos Colégios Técnicos da UFSM ao PDI da institucional e constatou que 75% dos projetos estavam alinhados aos eixos norteadores do PDI. Nas conclusões desse estudo a autora também destaca a amplitude deste instrumento de gestão, que acaba por possibilitar que os mais diferentes projetos desenvolvidos na instituição possam se enquadrar à filosofia institucional e à sua estratégia de gestão.

Constatou-se ainda que o alinhamento aos instrumentos de gestão se dá muito mais de uma forma inconsciente do que propriamente pelo fato do coordenador, no momento da elaboração do projeto, verificar as normativas institucionais. Entretanto, ressalta-se que os projetos contribuem para o cumprimento do papel da universidade, na produção do conhecimento e no desenvolvimento da região, conforme os relatos transcritos nas entrevistas. O Entrevistado 6 expõe que todas as suas ações, não só em projetos, são voltadas ao cumprimento dos objetivos da universidade.

Considerando que os valores institucionais estão expressos nos instrumentos de gestão da universidade é crucial que os coordenadores de projetos conheçam estas diretrizes para

orientar a produção do conhecimento. Nesse sentido, Luca, Botomé e Botomé (2013, p. 466) salientam que,

Uma vez que a responsabilidade do que uma organização deve produzir para a sociedade é realizada por meio dos comportamentos dos integrantes da organização, parece ser necessário que a função da organização seja bem conhecida por esses integrantes, especialmente por seus gestores. Entretanto, nem sempre há uma percepção suficientemente clara ou precisa acerca da função de uma organização por parte dessas pessoas. Isso ocorre até pela razão que a formulação de objetivos (função, papel ou responsabilidade social) é um processo ainda pouco conhecido e quase nada ensinado nas próprias instâncias de preparação de agentes que constituem as organizações, particularmente as universidades.

Ressalta-se ainda o comentário do Entrevistado 7, o mesmo relata que normalmente o projeto é pensado a partir da formação ou da linha de pesquisa do coordenador, mas acredita que de forma geral essa linha de pesquisa se alinha aos instrumentos de gestão. De forma similar o Entrevistado 5 também comenta que os projetos são desenvolvidos a partir da área de afinidade do pesquisador.

Schwartzman e Castro (1986) apontam que muitas vezes os valores individuais dos pesquisadores se contrapõem aos valores organizacionais. Os autores salientam que os pesquisadores atribuem às particularidades de sua profissão a necessidade de liberdade e autonomia para realizar suas tarefas, contudo, na prática, muitos destes valores são questionados, seja pelas delimitações e limitação organizacionais, pelas exigências das agências de fomento ou pelos conflitos entre os valores acadêmicos e os valores da burocracia.

Entende-se que os coordenadores de projetos devem ter autonomia para o desenvolvimento dos seus trabalhos, contudo, também é necessário vincular as atividades ao planejamento da instituição, visto que estes documentos constituem-se de diretrizes amplamente discutidas por toda a comunidade acadêmica e que expressam o sentido de ser da universidade, sendo assim, fugir disso representa uma fragilidade para o alcance da sustentabilidade na dimensão capacidade de gestão.

Por fim, destaca-se que os coordenadores entendem a importância dos instrumentos de gestão na orientação dos projetos, nesse sentido, o Entrevistados 1 sugere que os projetos sejam registrado prevendo o alinhamento aos objetivos institucionais.

(...) As vezes o PDI é visto como um documento de balcão, de gaveta, pra cumprir formalidades, e não deve ser isso (...). Porque se você pegar o PDI da instituição, tudo cabe dentro, tudo que é projeto, independentemente do projeto que você for fazer e ele acaba de uma maneira ou de outra se alinhando, (...) e talvez isso possa ser uma sugestão de incluir lá no registro no SIE, escrever lá em algumas linhas o alinhamento com o PDI, porque daí a pessoa vai ter que buscar o PDI, vai ter que buscar o PPI, buscar o PPC, alguma coisa assim.

O Entrevistado 4 também sugere que estes instrumentos sejam melhor divulgados na instituição para que os coordenadores incluam na construção do próprio projeto elementos que estão expressos no PDI, PPI e PPC da universidade.

(...) eu acho que talvez melhor divulgados ou talvez lembrar na hora de construir, sabe, porque a gente sabe que eles existem, a gente ajudou a construir esses instrumentos. Nós estamos reconstruindo um PPC agora, mas na hora que a gente vai construir o projeto a gente não lembra deles, pensa no projeto em si, mas talvez divulgar mais, dizer assim: quando você construir um projeto pense, dá uma olhada no PPC o que tem lá, o que que tu pode agregar e trazer, sabe? As informações ou articular melhor as metas, os objetivos, do que tem no PPC, do que tem no PPI e traz pro teu projeto pra fazer com que eles fiquem mais sustentáveis.

Cipriani (2014) também recomenda que ao registrar um projeto no SIE o coordenador pudesse incluir o alinhamento de seu projeto aos eixos norteadores do PDI. Para a autora isso representaria uma forma de difundir o conhecimento sobre o planejamento da instituição entre os pesquisadores e possibilitar a operacionalização do PDI nas unidades de ensino da UFSM.

Seguir o planejamento institucional no desenvolvimento dos projetos é uma forma de enfrentar os desafios que se impõe à universidade, além de ser condição essencial para que haja sustentabilidade da gestão do conhecimento, portanto, a concretização da missão da universidade, expressa nos instrumentos de gestão, deve ser uma meta a ser perseguida por toda a comunidade acadêmica. Pelo fato dos projetos serem instrumentos que viabilizam a produção e disseminação do conhecimento e contribuem para a concretização da função social da universidade, é essencial que no seu desenvolvimento os pesquisadores reflitam sobre como suas linhas de pesquisa podem contribuir para o alcance dos objetivos maiores da universidade, viabilizando a sustentabilidade na dimensão competência de gestão.

Além do alinhamento ao planejamento institucional foi perguntado aos coordenadores se os departamentos ou setores onde os mesmos estão lotados realizam um planejamento de metas e ações visando a geração do conhecimento à sociedade através dos projetos e, se existe esse planejamento, se os coordenadores seguem essas diretrizes no desenvolvimento dos seus projetos.

Observou-se nos relatos apresentados no Quadro 20, que nos departamentos não se costuma realizar planejamentos formais sobre o desenvolvimento dos projetos, o que ocorre são conversas informais entre colegas e em alguns casos a formação de grupos menores como os grupos de pesquisa em que os coordenadores desenvolvem suas linhas de atuação.

Quadro 20 – Comentários sobre planejamento dos projetos no Departamento ou Campus.

Coordenador	Comentários
Entrevistado 1	Olha hoje eu te diria que não, a gente não tem nem no projeto, nem no departamento, metas ou alguma coisa orientando os projetos e nem no próprio campus, a partir do PDI nós teríamos que fazer o PDU, digamos, da unidade, plano de desenvolvimento da unidade, e aí sim, talvez a gente oriente, tenha que discutir e orientar, alinhar com o PDI, alinhar e estabelecer alguma meta, ou definir quais as prioridades da unidade, da instituição, mas hoje a gente não tem, a gente tem lá do projeto de criação, do campus e tal, e da criação do centro, alguma coisa em termos de compromissos com a comunidade e tal, mas estabelecimento de metas não.
Entrevistado 2	(...) dentro do departamento não, de ter uma reunião assim: – Pessoal, vamos fazer um trabalho conjunto! Eu até acredito que isso falta aqui no Campus, eu acredito até que agora com a vinda da Pós-Graduação, talvez isso vai ter que acontecer, (...) tem outros projetos, principalmente de extensão, que seria o ideal, eu acho, por exemplo, se o professor “Fulano e Ciclano” (...) que também tem projeto de extensão, quem sabe ao invés de só eu visitar os produtores, talvez nós podíamos combinar de ir os três e cada um fazer a sua parte do projeto, otimizaria combustível, motorista e talvez o trabalho ficaria até melhor, tu pegaria mais um perfil geral bem maior da propriedade, então, talvez, seria mais interessante, se fosse pensar desse jeito, mas no fim não acontece e cada um acaba indo sozinho.
Entrevistado 4	(...) planejamento organizado, assim como um planejamento e mesmo informal não se tem, que eu conheça não. Se não tem um planejamento ele não está alinhado às metas do PDI, né. E aí os projetos também não seguem esse planejamento. Essa pergunta aqui, essas três perguntas aqui eu te digo: não, não e não. É claro que, volto a dizer: gera conhecimento pra sociedade. Os projetos, os resultados geram conhecimento, produzem e buscam transformar a realidade que tá aí (...), mas não que isso seja resultado de um planejamento.
Entrevistado 5	Eu acho que tá faltando um pouco esse planejamento, eu acho que com esse planejamento Departamental e de Campus e de Instituição a gente poderia encurtar algumas coisas. Porque hoje o que nós estávamos falando agora, cada professor e cada TAE vai trabalhar naquilo que ele mais gosta ou tenta, hoje as pessoas são muito engessadas, elas não querem abrir um pouco o leque, isso é um problema, por quê? Porque daqui a pouco o meu interesse não é o interesse que a sociedade quer ou que a instituição quer.
Entrevistado 6	(...) no caso dos Departamentos, as ações que eram instituídas, eram sempre ações desarticuladas e que tinham um propósito objetivo, orientado pelo indivíduo, então assim: a Fulana resolveu fazer um projeto. Ela vai fazer. Aí muitas vezes: – Ah, está apoiado no PDI? Está apoiado no PPC? Era um alinhamento que se dava muito mais por conta da disposição do indivíduo do que por algum mecanismo que o departamento ou a chefia do departamento tivesse de verificar o que tá sendo feito. Então as ações eram, pelo menos a minha percepção, é de que eram individuais, não coletivas e que, enfim, a gente acabava em muitas vezes desconhecendo o que o colega fazia. Então isso é um problema do meu ponto de vista, porque o ideal, se somos um departamento, somos um coletivo, o que estamos fazendo? Então pode ser até que a chefia do departamento fizesse em algum momento lá um levantamento do que era registrado no SIE, acho que ele fazia até, (...) mas efetivamente o que isso implicava de consequências e planejamento? Não sei, acho que ainda não tinha gerado assim, o diagnóstico, gerado um planejamento. (...) como a gente pode trabalhar em termos de coletivo no planejamento de ações que muitas vezes são ações individuais? Nesse sentido assim, talvez nós tenhamos um desafio (...). Então, claro que, eu enquanto docente tenho autonomia de propor um projeto, só que daqui a pouco, sei lá, a universidade tem quase três mil docentes, nós vamos ter quantas ações desassociadas, desvinculadas e muitas vezes não obedecendo a missão e visão do PDI, por exemplo. Então acho que é importante a gente pensar em ações coletivas nessa proposição de projetos.
Entrevistado 7	(...) no nosso Departamento não tem planejamento de metas e ações visando assim, pelo que eu vejo dos nossos projetos, embora a gente chame até alguns colegas pra trabalhar, mas eles são mais projetos isolados, são bem específicos. Então ainda não existe, acho até que seria interessante ter um eixo assim que direcionasse isso dentro do Departamento. Porque eu não tenho, não sigo um planejamento de acordo com o departamento.

Fonte: Dados da pesquisa de campo – relatos das entrevistas com os coordenadores de projetos.

Profissionalizar a gestão estratégica da universidade tem se constituído em um desafio, sua importância reside no fato de que estas organizações são consideradas agentes fundamentais para a produção e disseminação do conhecimento. Meyer (2006) destaca a importância da união entre planejamento e estratégia na condução da gestão universitária, pelo fato das universidades se constituírem no *lócus* do conhecimento, devem adotar estratégias que permitem atender às necessidades e expectativas dos seus alunos e produzir conhecimento relevante ao setor produtivo e à sociedade.

Observa-se que a realização de projetos não segue um planejamento orientado pelo Departamento, os trabalhos produzidos são iniciativas isoladas dos coordenadores de projetos. Pode-se verificar nas falas do Entrevistado 2 que se houvesse planejamento os coordenadores poderiam unir forças para ampliar a abrangência dos projetos e diminuir custos para a instituição, pois normalmente acabam sendo realizados projetos muito parecidos, mas em áreas diferentes e que poderiam ser desenvolvidos em conjunto. Destaca-se também a fala do Entrevistado 5 que retoma as discussões sobre os conflitos entre interesses individuais e organizacionais na produção do conhecimento.

Da mesma forma o Entrevistado 6 salienta que na sua percepção as ações desenvolvidas nos projetos eram na maioria das vezes ações individuais, não existindo mecanismos de verificação do que está sendo realizado no Departamento pelos servidores, isso implica muitas vezes no desconhecimento do trabalho que outros colegas estão realizando. O coordenador reconhece que é importante possuir autonomia para o desenvolvimento de projetos, entretanto, também destaca a necessidade de articular as ações que são desenvolvidas na universidade vinculando aos instrumentos de gestão institucional.

Verifica-se a importância do planejamento para o desenvolvimento dos projetos, pois a realização de ações articuladas poderia auxiliar no cumprimento da função da universidade de produzir e disseminar conhecimentos para a sociedade, melhorando e qualificando estas atividades. Em sentido similar Costa (2014, p. 49) ressalta que “a gestão estratégica no âmbito universitário é fator fundamental para que a instituição consiga atingir seus objetivos, tornando-se essencial saber como implementá-la”.

Corrêa et al (2012) ao propor o sistema de gestão integrada denominado MEES, para a operacionalização do PDI alinhado ao(s) Plano de Desenvolvimento da(s) Unidade(s) – PDU(s), argui que um dos impactos desejados na sua implementação é o alinhamento das diretrizes institucionais com às setoriais, ou seja, buscar a unidade na diversidade das distintas áreas do saber.

Destaca-se ainda na fala de alguns coordenadores que, embora não haja ações propriamente formais do departamento em relação ao planejamento da gestão da geração e disseminação do conhecimento a partir dos projetos, há a formação de grupos de afinidades por linha de pesquisa que acabam de certa forma, realizando trabalhos interdisciplinares e coletivos, conforme pode-se verificar no Quadro 21.

Quadro 21 – Comentários sobre planejamento nos grupos de pesquisa.

Coordenador	Comentários
Entrevistado 4	(...) tem os grupos de estudo, mas não que se tenha um planejamento pra desenvolver. Claro cada grupo acaba fazendo os seus, cada professor ou cada grupo de professores, dupla ou trio, faz. Fazem, constroem seus projetos, mas que eu saiba não tem um planejamento: – Ah, vamos abordar essa área ou aquela área! Que eu saiba, não.
Entrevistado 6	(...) E aí a gente tem, para além assim da proposição de projetos individuais em algumas ocasiões, vamos pensar assim, a formação de alguns grupos de pesquisa, de extensão, por que eram formados por afinidades tipo ou por áreas de interesse (...), a gente realizava trabalhos em conjunto e que envolviam alunos e professores de outros departamentos, então pra formar grupos interdisciplinares pra trabalhar um tema de interesse nosso, então era um exemplo de ações que eram tomadas e não se restringiam a indivíduos do departamento.
Entrevistado 7	(...) a tempos atrás a gente conversava, bem no início, logo que eu vim pra cá, então foi montado um grupo de estudos e até trocava ideias, mas agora está mais isolado, cada um fazendo assim de acordo com a sua linha de conhecimento. Está faltando também essa integração a gente vai ter que dar uma retomada. Talvez até seria importante que o GAP, puxasse isso, fizesse alguma coisa pro Departamento, sugerir planejamento de metas e ações até pra integrar mais, integrar mais os cursos dentro do departamento e as áreas.

Fonte: Dados da pesquisa de campo – relatos das entrevistas com os coordenadores de projetos.

A geração e a disseminação do conhecimento, como objetivo da universidade, devem ser claramente compreendidas por todos os agentes que compõem a organização. Assim, desenvolver um planejamento das ações realizadas pelos coordenadores de projetos, direcionando e buscando articular aos objetivos institucionais, representa uma oportunidade de ganhos para a eficiência, eficácia e efetividade do conhecimento gerado nestas instituições.

Corrêa et al (2012), com o intuito de alinhar os objetivos e metas institucionais com os setoriais, incorpora no sistema de gestão integrada para a operacionalização do PDI, denominado MEES, o Plano Operacional Institucional – POI, alinhado ao Plano Operacional da(s) Unidade(s) – POU(s). O POI alinhado ao(s) POU(s), visa articular os objetivos, metas e iniciativas (ações) estratégicas institucionais, previstas para o período determinado pela legislação para a implementação do PDI (cinco anos), com os objetivos, metas e iniciativas (ações) da(s) unidades.

Acredita-se, portanto, que o alcance da sustentabilidade na dimensão Competência de Gestão está atrelado também ao critério de planejamento departamental das ações

desenvolvidas nos projetos. Para Oliveira, Junior e Neto (2010) as instituições que trabalham com pesquisa devem estabelecer políticas e estratégias compatíveis com suas visões estratégicas, visando implementar a sustentabilidade organizacional em níveis mais elevados.

Na última questão da dimensão Competência de Gestão foi perguntado aos coordenadores se eles adotam alguma ação visando a eficiência, eficácia e efetividade do conhecimento gerado pelos projetos. Estes conceitos foram baseados em Sander (1982), e também em Corrêa (1998, p.81), a qual com base no paradigma multidimensional de análise de sistemas educacionais de Sander (1982), propõe uma avaliação da divulgação da produção científica sob a ótica da eficiência – associada ao desempenho, produtividade; eficácia – divulgação adequada aos potenciais usuários; e efetividade – divulgação atrelada ao compromisso social.

Neste estudo, fundamentando-se nestes dois autores, procede a avaliação da divulgação da produção científica, relacionando a eficiência aos indicadores de desempenho dos projetos, eficácia à divulgação de resultados e efetividade ao conceito de transformação promovida pelo conhecimento.

Inicialmente são apresentadas as respostas referentes à eficiência, conforme Quadro 22. Destaca-se que a eficiência preocupa-se com a otimização dos recursos, melhoria do desempenho e produtividade, ou seja, está relacionada ao aspecto quantitativo. (CORRÊA, 1998; SANDER, 1982). Conforme explicitado nas falas dos coordenadores, percebe-se que alguns adotam ações para a melhoria da eficiência dos projetos, embora sejam ações informais que muitas vezes não são documentadas ou registradas, mas constituem-se em importantes ações para que se conheçam os indicadores de desempenho dos projetos.

Quadro 22 – Ações desenvolvidas nos projetos para alcance da eficiência.

(continua)

Coordenador	Comentários
Entrevistado 1	Em termos de eficiência, claro que a meta de todo projeto é que se tenha, pelo menos eu trabalho assim, pelo menos uma publicação, duas publicações, e dependendo do projeto o nível da publicação. E a questão das bolsas, ela tá mais vinculada aos editais, então dependendo do projeto submete buscando mais ou menos bolsa e também vinculado ao número de alunos que você tem no grupo. E relação de recursos financeiros investidos versus benefícios do projeto, vamos dizer, que tipo de benefício a gente tá falando, porque, e aí depende um pouco da subjetividade, porque como você vai medir algumas coisas? Algumas coisas são muito difíceis de medir e como os meus projetos eles são a maioria de extensão, então a extensão a gente tem também uma dificuldade em termos de publicação, pois em uma revista indexada, publicar um artigo de extensão já é mais difícil (...).
Entrevistado 2	(...) é, a gente as vezes faz umas “brincadeiras” do tipo o custo artigo, por exemplo, no ano de 2015 eu publiquei 2 artigos e eu recebi R\$ 200.000,00 de projeto, então custou R\$ 100.000,00 cada artigo né, então, está ruim, essa conta não está legal, nós temos que diminuir o nosso custo! A gente brinca com o nosso custo artigo, mas é bem informal... isso envolve bolsa, envolve outras coisas, é um cálculo (...).

Quadro 22 – Ações desenvolvidas nos projetos para alcance da eficiência.

(conclusão)

Entrevistado 4	Ação concreta mesmo, objetiva, não. Mas a gente cobra dos alunos: – Você é bolsista PIBIC, você é bolsista FIPE ou FIEIX, tem que ter resultados, você tem que produzir, você tem que aprender! O objetivo que a gente quer mesmo com eles, é que eles aprendam e, obviamente, que aquele projeto tem que ter um resultado. Então, não quantificado, mas assim, cobrança de pelo menos resumos, artigo, pelo menos artigos tem que ter, tem que ter publicação (...). Então quantificar assim que tenha um instrumento que quantifique, não, mas que pelo menos o desenvolvimento do projeto (...) eu tenho cobrado (...).
Entrevistado 5	Adoto, inclusive até há um tempo atrás eu fazia seminários com os alunos eu tinha um levantamento de tudo que eu uso. (...) a minha área assim, tu depende de experimento de campo, então tu tem gasto. Eu inclusive tinha um gasto estimado de recurso investido por artigo publicado, eu tenho esse cálculo que eu fazia inclusive seminário com os alunos, eu tinha uma estimativa até 2014, quando eu fazia isso ainda, que cada artigo publicado do grupo que eu participo aqui, que eu sou coordenador, ele custava em média uns R\$ 28.000,00 a R\$ 30.000,00, somando tudo, gasto de infraestrutura, bolsista, e eu sempre brincava com os alunos que a nossa meta seria reduzir pelo menos a menos de R\$ 10.000,00 por artigo (...). Outra coisa que eu tenho me batido muito agora, é a questão não do número de bolsas, mas da avaliação dos bolsistas eu tenho muito problema hoje de pessoas, de alunos que são bolsistas e depois não seguem na carreira acadêmica, desistem ou vão pra outra área ou, por exemplo, são trocados por falta de desempenho (...). Eu não tenho isso documentado, mas eu avalio muito (...). É muito complicado, mas assim, dentro do processo de eficiência, pra mim hoje, um dos indicadores de eficiência nos meus projetos é o número, (...) o que que é um bom resultado? Um projeto ou um subprojeto, ele tem que gerar pelo menos um artigo B2 na área pra cima, fora a formação dos recursos humanos que é fundamental, (...).
Entrevistado 6	(...) normalmente a gente está pensando na inclusão dos alunos nos projetos e aí pra ter acesso às bolsas, que eles possam usufruir das bolsas, a gente tá pensando em um ambiente competitivo, a gente precisa ter um currículo, a gente precisa ter indicadores que permitam que a gente consiga nos editais, que são limitados, (...) então nesse sentido da eficiência é importante, porque quanto mais a gente publica, a gente consegue mais recursos, publica mais por que tem mais recursos e assim por diante. Então a gente está sempre de olho nisso, por isso qualquer ação que é vinculada à pesquisa e a extensão normalmente ela tá vinculada a indicadores de publicação (...).
Entrevistado 7	Eu não faço isso, por que a gente acaba se envolvendo bastante com vários projetos, que assim eu quero trazer os alunos, a minha grande preocupação é sempre formar o aluno, formar e fazer com que eles desenvolvam o espírito crítico, o espírito científico e as vezes acaba faltando isso que talvez até pela falta de ter um planejamento de metas do Departamento, em função disso a gente acaba não fazendo esses indicadores de desempenho. Isso aqui acho que teria que ser uma coisa mais geral, pra que todos seguissem isso, uma orientação.

Fonte: Dados da pesquisa de campo – relatos das entrevistas com os coordenadores de projetos.

Francisco (2002) enfatiza que a eficiência avalia além do alcance dos objetivos se estes foram atingidos a um custo aceitável. No caso do Entrevistado 5 o mesmo realiza levantamentos sobre os valores gastos nos projetos e os resultados gerados, além da avaliação de desempenhos dos alunos e bolsistas que integram a equipe dos seus projetos. O Entrevistado 2 também faz algumas reflexões de uma maneira bastante informal junto ao seu grupo de pesquisa, sobre o custo artigo, ou seja, a relação entre os recursos recebidos e os produtos gerados pelos projetos.

Considera-se que especialmente os projetos financiados com recursos públicos devem gerar resultados satisfatórios que contribuam com a sociedade e ao mesmo tempo sejam desenvolvidos a um custo viável. Nesse contexto, Francisco (2002) aponta que os processos de avaliação de resultados tem ganhado importância em diversos setores. Especialmente no campo da C&T, a cobrança em relação aos investimentos públicos realizados vem se intensificando, pois além de proporcionar a transparência do que está sendo realizado, a avaliação de desempenho constitui-se em uma ferramenta gerencial.

Verifica-se que o Entrevistado 4 embora não possua um instrumento que quantifique os resultados dos projetos em termos de eficiência, de uma maneira geral, adota ações no sentido de cobrar os alunos, tanto na questão do aprendizado, como no sentido de produzir resultados que possam ser disseminados, ou seja, há uma busca pela geração de resultados.

O Entrevistado 6 destaca que muitos dos critérios de eficiência adotados nos projetos estão mais voltados no sentido de aumentar o número de publicações devido ao próprio sistema de cobrança por produtividade, pois para ter acesso a recursos financeiros e conceder bolsas aos alunos os docentes precisam ter um currículo que lhes permita concorrer aos editais e isso requer publicações.

Segundo Meyer Jr e Mangolim (2006, p. 4) “para que as universidades possam responder às demandas internas e externas e se manterem atuantes num ambiente competitivo, torna-se necessário que essas organizações estejam dotadas de uma gestão eficiente e eficaz”. Conforme observa-se nas falas da maioria dos coordenadores as ações desenvolvidas nos projetos visando a eficiência são bastante informais, não existindo um instrumento ou sistemática que forneça informações claras sobre este elemento. Considerando o desenvolvimento de projetos como um sistema a ser gerenciado, é fundamental refletir sobre as ações que poderiam estar melhorando a eficiência tanto no desenvolvimento quanto nos resultados do conhecimento gerado.

Outros coordenadores comentaram que não adotam ações no sentido de melhorar ou de avaliar a eficiência dos seus projetos, mas possuem uma preocupação com critérios de eficácia que, neste caso, consideram a formação do aluno como uma das principais contribuições dos projetos, conforme verifica-se no Quadro 23. A eficácia avalia se os objetivos e metas dos projetos foram alcançados (SANDER, 1982; FRANCISCO, 2002). Adotando o conceito de eficácia da divulgação da produção científica Corrêa (1998) enfatiza que este critério avalia se a divulgação esta ocorrendo de forma adequada aos potenciais usuários do conhecimento.

Quadro 23 – Ações desenvolvidas nos projetos para alcance da eficácia.

(continua)

Coordenador	Comentários
Entrevistado 2	(...) quanto à formação do aluno, eu vejo bastante mudança nos alunos, quando ele entra e quando ele passa a participar do laboratório, assim, e a ter convivência, ele acaba tendo mais responsabilidade, ele acaba tendo menos tempo e ele acaba até melhorando as notas, (...) e é uma diferença enorme, tu percebe entre os alunos que vão pra aula e não se envolvem com nada as vezes até tiram notas melhores, mas daí tu vai ver, se formam e acabam até nem ingressando no mercado de trabalho, na área de formação, e alunos que participam de projetos eles já saem bem mais preparados, isso aí dá pra notar bastante eu acho a formação do aluno hoje aqui pra nós é o que mais contribui (...). A gente ainda tem uma dificuldade da publicação de grande impacto, no caso da pesquisa científica, por conta de algumas análises que são mais caras, precisa mais recursos (...) mas a gente até tem conseguido publicar, principalmente nacional, (...) acredito que agora com parcerias com Santa Maria e outras universidades a gente vai conseguir melhorar essa parte.
Entrevistado 3	(...) eu vejo assim que, insistir na formação do aluno e incluir eles nas pesquisas quanto mais cedo, eu vejo que eles vão criando como se fosse um cotidiano (...) a eficácia, quanto a formação do aluno eu não tenho dúvida. E aqui eu vejo uma contribuição muito grande da extensão, pro aluno, pra vida dele a extensão assim é uma coisa impressionante o resultado rápido e, claro, pro aluno a pesquisa é mais aquele que tem essa intenção de investigar mais, de ser mais crítico (...).
Entrevistado 4	Com relação à eficácia, essa eu acho que é a parte mais interessante, mais importante que eu vejo, é a questão da disseminação, é retornar esse conhecimento pra comunidade, então, quando eu vou lá entrevisto um grupo, por exemplo, de voltar lá e dizer: – Olha, no grupo aqui a gente detectou isso, vocês não tem informação com relação à essa situação, então vamos discutir isso. E a formação do aluno é fundamental, a maior parte dos estudos que a gente tem, é focado com essa questão de alguma forma. Tem trabalho de conclusão de curso ou então eles saem como iniciação científica e eles acabam indo pra pós-graduação, pra residência, eles vão dar continuidade nos seus estudos, então a contribuição pra sociedade e pro aluno, não com esse termo: eficácia, mas a gente busca isso.
Entrevistado 5	Eu acho que sim, eu já tive dois, três casos, por exemplo, agora teve um caso bem atual que é um trabalho de um projeto (...) que foi premiado entre os 40 melhores trabalhos da JAI. Então o simples fato do aluno vai pra uma SBPC, vai lá receber a premiação, vai apresentar um trabalho frente a uma banca, é obrigado a redigir um resumo que daqui a pouco vai ter um crivo mínimo, eu acho que isso é interessante. Então eu vejo que pra comunidade científica e pra formação do aluno os projetos acabam entrando, a única questão é como a comunidade científica vai passar a informação. Então aí eu acho que surge uma questão, de nós pensarmos internamente em alguma atividade do Campus, dos Departamentos para fazer essa divulgação pra sociedade. Os projetos de extensão são mais aplicados, porque, vou pegar o exemplo do projeto financiado pelo PROEXT, nos fomos convidados pra dar um curso de formação para os Técnicos da EMATER da grande Porto Alegre e Vale do Taquari, ou seja, a partir do nosso projeto regional, nós fomos disseminar as informações para os técnicos que dão assistência técnica e gerenciamento em Porto Alegre (...). Então eu acho que gera, por que lá nós estamos não capacitando a sociedade, mas nós estamos capacitando gerenciadores e extensionistas, aí eu acho que a eficácia do projeto ela acaba só nesse ponto se pagando. Qual é o problema aqui? Por exemplo, nós capacitamos ano passado quase 700 produtores, desses 700, quantos vão seguir na atividade? São poucos, é um percentual pequeno, mas tu começa a gerar informação.
Entrevistado 6	(...) então, na realidade, a gente está muito preocupado com o que teremos de produto acadêmico, então essa é uma diferença, por exemplo, que tu vai ter como eficácia, porque todo projeto quando é submetido ele vai apresentar uma justificativa social do porque ele tem que ser elaborado, e isso prevê um público alvo, muitas vezes o que a gente desenvolve não chega ao público alvo, seja por que muitas vezes a gente está trabalhando em projetos e quando encerra a gente perde o vínculo total com o público alvo, seja talvez até por uma deficiência de nós pesquisadores e extensionistas que deveríamos ter essa preocupação muito mais latente (...).

Quadro 23 – Ações desenvolvidas nos projetos para alcance da eficácia.

(conclusão)

Entrevistado 7	De maneira geral a gente procura disseminar os resultados, tanto pra sociedade, que seria através, dos veículos de informação meios de comunicação, seja através de folders ou da própria rádio. E também palestras, em forma de palestras em escolas ou aqui mesmo, dentro da universidade, a gente procura divulgar aquilo que é feito (...).
-----------------------	---

Fonte: Dados da pesquisa de campo – relatos das entrevistas com os coordenadores de projetos.

Verifica-se nas falas do Entrevistado 2 que o principal critério de eficácia dos projetos é a formação do aluno. Com relação ao critério de eficácia, que avalia se o projeto gera resultados que são divulgados à comunidade científica e ao público alvo, o Entrevistado 2 aponta algumas dificuldades, mas destaca que tem tentado publicar artigos, especialmente em âmbito nacional e a partir de algumas ações, como parcerias com outras universidades, espera melhorar este critério.

O Entrevistado 3 também comenta a eficácia dos projetos como mecanismos de formação dos alunos, tanto na parte da pesquisa quanto da extensão. O Entrevistado 4 cita que nos projetos têm sido adotadas estratégias para divulgar o conhecimento gerado para o público alvo das pesquisas produzindo novas informações e orientações para estes grupos, além disso, destaca que a eficácia dos projetos na formação do aluno é bastante visível, pois os alunos que se envolvem com a iniciação científica dão continuidade nos estudos.

Corrêa (1998) salienta que o aluno é um potencial usuário do conhecimento científico, sendo que a transmissão do conhecimento ao aluno ocorre em dois momentos: o primeiro, o conhecimento produzido através da pesquisa é repassado em sala de aula e o segundo, ocorre quando o aluno participa da produção deste conhecimento. Dessa forma, a autora sinaliza que a interação do aluno na produção e disseminação do conhecimento é importante para que este possa desenvolver seu potencial criativo, além de estimular a produção própria.

O Entrevistado 6 comenta que muitas vezes as ações são falhas, pois os indicadores de eficiência acabam se sobressaindo aos de eficácia, pois, embora os projetos gerem resultados que são divulgados à comunidade científica, por outro lado, a divulgação ao público alvo não é tão eficaz, além disso destaca que há a necessidade dos pesquisadores e extensionistas terem essa preocupação de divulgar os resultados dos projetos à sociedade.

Para Silva, Filho e Silva (2011) apesar dos indicadores serem ferramentas fundamentais os mesmo não são suficientes para a avaliação dos resultados dos processos de produção e apropriação de conhecimentos, bem como de sua relevância social, pois se revestem de aspectos formais, sendo necessário, portanto, a criação de estratégias para o

desenvolvimento do processo de produção e apropriação do conhecimento com uma perspectiva que supere esta limitação.

Infere-se a partir dos comentários dos coordenadores que não há ações formalizadas para o alcance da eficácia dos projetos na formação dos alunos, entretanto, observa-se que em si a própria participação nos projetos contribui para a formação dos alunos, podendo-se notar um diferencial destes em relação aos demais alunos não participantes. Quanto ao critério de eficácia, voltado à divulgação do conhecimento aos potenciais usuários, também não se observa ações propriamente planejadas para esta finalidade, no entanto, os coordenadores buscam estabelecer uma relação com o público alvo, seja através de reuniões, palestras, cursos de capacitação, dentre outros que foram mencionados.

Leite e Costa (2006) enfatizam a importância da comunicação científica, pois esta atividade propicia a criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação de conhecimento. Dessa forma, sendo a universidade um ambiente fértil para a produção do saber é fundamental que, além do sistema de comunicação, sejam desenvolvidos e aplicados mecanismos de suporte para a gestão do conhecimento científico. Silva, Filho e Silva (2011) destacam que a comunicação científica, que possibilite a criação de nova cultura, só é eficaz se for realizada em uma linguagem pública, buscando atingir o maior número possível de pessoas, ultrapassando os limites do círculo especializado das comunidades acadêmicas.

A efetividade, leva em conta como os produtos e resultados dos projetos contribuem para a melhoria da qualidade de vida dos potenciais usuários e o conhecimento gerado promove mudanças e/ou produz inovações que a sociedade ou comunidade científica possam se apropriar. Para Sander (1982) a efetividade possui uma preocupação com o atendimento das necessidades e demandas da comunidade, implica na participação ativa e diálogo aberto para formulação de objetivos e avaliação dos resultados. Para Corrêa (1998) a efetividade no tocante à produção científica significa avaliar se os resultados divulgados contribuem para o atendimento das demandas e necessidades da sociedade e da comunidade acadêmica.

Pode-se verificar, a partir das colocações dos coordenadores, que a maioria percebe que os seus projetos geram contribuições para o público atendido, ou seja, são efetivos, entretanto, alguns coordenadores consideram que esta avaliação é subjetiva, pois não há um instrumento ou ação propriamente dita que avalie este critério, por isso, caracteriza-se por ser uma avaliação informal, conforme Quadro 24.

Quadro 24 – Ações desenvolvidas nos projetos para o alcance da efetividade.

(continua)

Coordenador	Comentários
Entrevistado 1	(...) só que aí é muito difícil tu medir o que efetivamente é feito do projeto, dessas ações, ou efeito de outras ações, (...) são coisas que a gente acaba não conseguindo medir. Por exemplo, dentro de um projeto que nós desenvolvemos tinha uma ação que foi iniciada a partir desse projeto, e hoje ela foi apropriada por um outro grupo de pessoas, então isso são medidas que as vezes naquele momento do projeto ele atingiu lá um determinado número, mas aquilo foi um número, mas mais do que isso, a continuidade, vamos dizer assim, do empoderamento daqueles grupos envolvidos, eles são o melhor resultado que aquele indicador números. (...) esse efeito a longo prazo, por vezes é difícil de medir com um projeto que tem data de início e uma data de fim (...). Outra ação que nós realizamos, nós tomamos a iniciativa da realização de duas ações, a terceira a comunidade é que veio nos convidar pra fazer, então como mensurar isso? Pra mim o maior resultado de um projeto de extensão, é quando a comunidade se apropria daquilo e não seja a universidade, como sempre, a promotora ou a ação partir da instituição, pois dá um caráter, as vezes, de assistencialismo e tal. Mas quando a comunidade começa a pressionar a instituição, aí sim parece que é um resultado maior e é muito difícil as vezes de medir. (...) a gente sempre mira em ter resultados que sejam não apenas números pra gente colocar no relatório final, mas que gera resultados que a comunidade envolvida possa se apropriar (...).
Entrevistado 3	(...) quanto à efetividade o que eu acho ainda é que o nosso conhecimento gerado pelas pesquisas ele ainda assim não é nada de intervenção, que daí a gente já pudesse sugerir e tal, (...). Então eu vejo que não tem muito, ele é mais geral, é mais assim uma pesquisa que vai, por exemplo, na área que eu trabalho, vai interessar muito e vai ajudar a gestão pública do município pra elaborar políticas públicas, isso sim, eu vejo que gera informação pra isso. (...), mas como pesquisa de ponta eu ainda não..., eu sinto falta disso, ainda não conseguimos fazer essas pesquisas de ponta assim aqui.
Entrevistado 4	E a efetividade, bom, se tem geração de conhecimento, se tem uma produção aí, se tu consegue mudar a realidade que tu está, eu acho que a efetividade acaba acontecendo também, mas não, eu não tenho, não posso te dizer assim: eu tenho um método, um planejamento de como eu vou quantificar. Eu não tenho isso no planejamento de como eu vou avaliar, como eu avalio e que impacto isso causou numa avaliação concreta, de nenhum projeto fiz isso, sabe?
Entrevistado 5	(...) se eu consigo fazer uma reação com menos selênio, então indiretamente eu estou contribuindo com futuro para uma cadeia de produção que vai minimizar um determinado impacto ambiental, só que como detectar isso a partir do projeto? É muito relativo. Outra coisa que a gente trabalha muito hoje nos projetos, inclusive nos de extensão, é trabalhar com produto final mais saudável, então isso é impacto na saúde, mas quem vai detectar isso? É muito difícil a gente dizer quando esse trabalho vai ser..., isso gera tempo, e se tu pegar vários projetos históricos da área básica eles foram reconhecidos anos depois. Então eu vejo que, efetividade de um projeto de curto prazo, eu te diria que..., até os de extensão eles têm uma efetividade mais rápida que os de pesquisa.
Entrevistado 6	(...) pelo menos a minha experiência de que as ações que são implementadas (...) são muito mais associados a esses indicadores de eficiência do que os próprios indicadores de efetividade. Então assumo até uma limitação aqui e em relação a própria eficácia, a gente tem algumas limitações, porque como a gente tenta se adaptar, a esses requisitos de acesso a recursos, então, muitas vezes: – Ah, ser visto, por exemplo, esse meu projeto de extensão, ser visto lá nas escolas, escolas públicas como um grupo que tem uma atuação intensa, que colabora para o desenvolvimento muitas vezes não é considerado lá na seleção dos editais, então esse talvez seja um movimento que eu reproduzo e que muitos dos meus colegas reproduzem de que a gente tá pensando em indicadores que são aqueles de progressão, muito mais progressão de carreira do que progressão, talvez muito mais importante, que seria o desenvolvimento socioeconômico ou o desenvolvimento que está lá na nossa justificativa e de convergência aos eixos norteadores da UFSM. Eu sei que é difícil de descrever, como é que eu vou mensurar que o projeto lá nas escolas é mais importante que o projeto que envolve, por exemplo, uma cadeia privada? É difícil, então muitas vezes é subjetivo, mas talvez seja importante, principalmente aí nessa era da produtividade que a gente tá vivendo (...).

Quadro 24 – Ações desenvolvidas nos projetos para o alcance da efetividade.

(conclusão)

Entrevistado 7	Talvez pelo pouco tempo assim, em relação aos projetos, a gente ainda não têm observado tanto, mas assim, por exemplo, com relação àqueles projetos que são desenvolvidos em escolas a gente vê que isso já é mais imediato o resultado que a gente percebe. Nos de extensão a gente visualiza de uma forma mais clara que traz uma melhoria aos estudantes na qualidade do ensino deles. Então, embora eles estejam cadastrados como projetos de extensão, mas eles também promovem o desenvolvimento do ensino dentro da área que eu trabalho, então dá pra dizer que sim. Teve um projeto que a gente fez (...) gerou artigos e também a gente voltou pra comunidade (...), então justamente melhorar a qualidade de vida. Então dá pra dizer que eles estão contribuindo.
-----------------------	---

Fonte: Dados da pesquisa de campo – relatos das entrevistas com os coordenadores de projetos.

Destaca-se também alguns comentários importantes dos coordenadores. O Entrevistado 1 considera que algumas ações são difíceis de mensurar o que é efetivamente resultado do projeto ou de outras ações instituídas na comunidade. Mas busca sempre, como objetivo dos projetos, gerar resultados para a comunidade. De forma semelhante, o Entrevistado 5 destaca que os objetivos dos seus projetos estão voltados para melhorias das formas de produção, contudo, detectar isso a partir dos projetos ainda é uma dificuldade, especialmente no curto prazo. O coordenador destaca ainda que nos projetos de extensão essa contribuição é mais visível.

O Entrevistado 4 também comenta que não possui instrumentos para avaliar os impactos das ações desenvolvidas nos projetos, mas acredita que a própria produção do conhecimento em si contribui para mudar a realidade.

Em um estudo sobre a construção de indicadores para a avaliação, com foco nos projetos financiados pela FAPERGS, Francisco (2002) aponta as dificuldades de se realizar uma avaliação da efetividade dos resultados gerados pelos projetos financiados. Baumgarten (2007) destaca que tem crescido a importância da construção de indicadores que avaliem o impacto social da C&T.

É importante salientar na fala do Entrevistado 3 que o mesmo considera que seus projetos geram informações que a comunidade pode se apropriar, entretanto cita que a realização de pesquisas de ponta, que tenham maior impacto ainda é pouca.

O Entrevistado 6 comenta que o critério de efetividade muitas vezes é deixado em segundo plano em função da necessidade de produtividade, nesse sentido, faz uma crítica ao sistema. O coordenador cita que possui um projeto em escolas públicas que tem uma interação com a instituição e promove o desenvolvimento, contudo, pelo sistema produtivista isso praticamente não é considerado.

Em análise semelhante Silva, Filho e Silva (2011) constatam que, por vezes, os pesquisadores sentem-se constrangidos em divulgar os resultados de sua produção científica em canais de comunicação não especializados. Para além dessa situação, as instituições e agências fomento não oferecem nenhum tipo de incentivo ou valorização para esta forma de divulgação do trabalho acadêmico, assim, é necessária uma mudança da política científica.

Destaca-se que os resultados das pesquisas, embora tenham uma justificativa social, muitas vezes não estão inclinados a gerar contribuições para a sociedade, mas, ao contrário, apenas voltados a perpetuar o sistema de produtividade, não atingindo a efetividade. Corrêa (1998) destaca que a efetividade envolve uma preocupação mais ampla que a divulgação do conhecimento, ela está relacionada ao conceito da disseminação do conhecimento, ou seja, as pesquisas produzidas e veiculadas devem ser elaboradas e desenvolvidas direcionadas para o cumprimento do compromisso social da universidade que, para além da divulgação, gera benefícios aos potenciais usuários.

Os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade são de extrema relevância para a gestão do conhecimento nas universidades. Um sistema de gestão que envolve a produção e disseminação do conhecimento de forma sustentável deve ser orientado para o alcance destes elementos, ser eficiente no sentido de produzir resultados mensurados através do custo-benefício do conhecimento gerado, ser eficaz buscando atingir os objetivos fins a que se propõe, ou seja, contribuir para a formação profissional e ser divulgado de forma adequada aos potenciais usuários e, ser efetivo, contribuindo para beneficiar os potenciais usuários gerando impactos positivos, seja no campo social, econômico, ambiental, cultural ou territorial. Portanto, um sistema que incorpore estes elementos resultará na sustentabilidade da dimensão competência de gestão.

5.2.3.4.2 Dimensão ambiental

A dimensão ambiental tem o intuito de verificar as contribuições dos projetos para a sustentabilidade do meio ambiente, nesse sentido, tem como critérios ações voltadas à redução do consumo, reutilização de matérias-primas, diminuição dos impactos ambientais, conservação do meio ambiente ou geração de alternativas de produção mais limpas, além de ações que estimulem a consciência ambiental do aluno ou da sociedade. Acredita-se que, além do ensino em sala de aula, através do desenvolvimento de projetos, as universidades podem promover mudanças de paradigmas em relação à dimensão ambiental.

Tendo em vista que o PDI da UFSM tem como um de seus eixos norteadores o *Foco na Inovação e Sustentabilidade*, baseado no compromisso com algumas dimensões, em especial, a ambiental, buscou-se verificar quais as contribuições do conhecimento gerado pelos projetos dos coordenadores entrevistados na busca da sustentabilidade ambiental.

Pode-se constatar que os projetos tem alguma contribuição no sentido de diminuir os impactos ambientais, alguns de forma mais direta e outros de forma indireta. Percebe-se nas falas dos entrevistados que algumas das ações desenvolvidas têm sido através de projetos registrados especificamente para atender a temática ambiental, sendo que nos demais projetos esta dimensão muitas vezes não está explícita, conforme apresentado no Quadro 25.

Quadro 25 – Contribuições do conhecimento gerado pelos projetos para a busca da sustentabilidade ambiental.

(continua)

Coordenador	Comentários
Entrevistado 1	É, nesse daqui dá para falar especificamente de um projeto, os outros tem conexão, mas não são muito diretos. Mas nós desenvolvemos um projeto, que é um projeto de extensão, foram duas edições, dois anos, ele tinha dentro dele um subprojeto, com a temática ambiental, que tinha essa preocupação direta com a sustentabilidade (...). Foi bem direto no sentido da nossa inquietação em relação à sujeira, o lixo na cidade de Palmeira das Missões, (...) então uma das contribuições foi criar uma campanha, que foi apropriada pela Prefeitura Municipal. (...) a prefeitura começou, solicitou usar esse slogan do projeto em todas as suas ações, então em todas as lixeiras da cidade tem lá o símbolo da universidade e o slogan do projeto, então é uma ação fruto desse projeto. Então, pra mim, nesse ponto externo da universidade, a comunidade foi bem importante, o envolvimento das escolas, o envolvimento das entidades, (...) que acabou daí gerando discussão lá dentro das escolas, dentro das entidades em relação a isso, (...) e dentro da instituição propriamente dita, a redução do consumo de energia, o uso eficiente de elevadores, impressão frente e verso, (...) algumas coisas aí em relação ao lixo aqui no nosso, no nosso bosque, que eu diria assim que foi um resultado positivo (...).
Entrevistado 2	Tanto na extensão, quanto na pesquisa, tem uma questão ambiental, a própria área que eu trabalho ela tem esse eixo de ter uma produção eficiente e que produza o mínimo possível de dejetos que contaminem o meio ambiente. E na questão da pesquisa também, porque a gente trabalha com um dos projetos nesse ano que é a utilização de resíduo que era um passivo ambiental, (...) que aquilo ali a indústria não tem o que fazer (...), mas o que que é a ideia, tu pegar aquele produto, que é um produto nobre, ele tem um teor de proteína alto, utilizar enzimas (...) tratar esse produto de forma que ele se torne mais digestível e consiga aproveitar esses resíduos. E tem dado ótimos resultados iniciais, aí agora esse ano a ideia é finalizar esse projeto, então teria sim essa conotação com o ambiental, que tu tá pegando um passivo, que é ambiental e incorporando dentro da cadeia
Entrevistado 3	Eu acho que, embora realmente não seja o foco, eu vejo que a gente deveria colocar eles mais assim como permeando, não talvez como foco, mas sempre que aquilo tivesse na nossa linha de pensamento sempre, a gente não pode se descuidar disso, (...) eu diria que assim eu tenho pouco trabalho com isso, na parte de Inovação e sustentabilidade, mas na metade do ano passado, um TCC da graduação que foi com partes normalmente não utilizadas dos vegetais, que é uma forma de reutilizar (...) pra tentar fazer um mix né, depois foi calculado, foi avaliado (...), porque a ideia agora é sugerir como uma farinha com mais vitaminas, minerais (...) e que aí entraria um pouquinho disso, de sustentabilidade, do desperdício (...).
Entrevistado 4	(...) deveria até pensar na questão ambiental, mas eu não tenho, a gente não pensa muito nessa questão da sustentabilidade, da sustentabilidade ambiental. (...) a gente não pensa nisso, não é o foco nosso mesmo a gente não tem discutido isso.

Quadro 25 – Contribuições do conhecimento gerado pelos projetos para a busca da sustentabilidade ambiental.

(conclusão)

Entrevistado 5	(...) a gente trabalha, até eu estava olhando aqui na parte dos critérios ambientais que, por exemplo, envolvem a reutilização de materiais primas, diminuição dos impactos isso aí é um dos focos indiretos dos nossos projetos. Então vou te dar um exemplo: nós temos um problema que é muito forte hoje na área que nós trabalhamos: o que fazer com o resíduo após o abate? O que nós estamos propondo agora, propomos pegar esse resíduo e reutilizar na própria ração através de alguns processos enzimáticos, enfim. A gente acaba reutilizando isso, e é como eu te disse, quer dizer, o primeiro foco que nós trabalhamos nos projetos, (...) é a minimização da excreção, portanto é a agressão menor da água e o melhor uso da água (...) então nós temos dois viés: um viés sustentabilidade uso racional de matérias primas e outro gerando um alimento saudável, então eu vejo que se enquadra (...).
Entrevistado 6	Esse até talvez foi um dos projetos que eu mais senti satisfação em participar que foi esse projeto de extensão (...) e ele tinha como objetivo principal trabalhar temáticas que envolvessem a educação ambiental e financeira nas escolas públicas de Palmeira das Missões e foi um projeto muito legal, muito interessante, porque a gente trabalhou as diferentes dimensões do aspecto ambiental, tanto do ponto de vista, vamos pensar assim, de alocação dos recursos naturais, (...) e ao mesmo tempo a gente trabalhava a questão da tomada de decisão de nós cidadãos frente aos problemas que encaramos no nosso dia a dia, então eu acho que tudo a ver com essa questão ambiental (...), a gente trabalhava com as turmas nas escolas, com atividades variadas e teve, vamos pensar assim, uma receptividade bastante positiva por parte das escolas, infelizmente a gente teve alguns problemas e aí acabou que a gente não deu continuidade (...), então acabou que se encerrou o projeto, mas foi bem interessante, tinha a ver com esse foco da sustentabilidade em específico.
Entrevistado 7	(...) gente se preocupa bastante com o meio ambiente, mas nesse ponto aqui, sustentabilidade ambiental, teria que ser tudo bem ecológico, e se a gente for pensar em projetos de pesquisa, que a gente está gastando muita luz, muita água até. Aí, na verdade, a gente tá pecando com a questão da sustentabilidade, porque, por exemplo, em projetos de pesquisa, que eu vou trabalhar (...), eu vou gastar muito tempo, vou gastar muita luz, vou gastar muita energia, vou gastar muita água, vou usar destilador, e nesse ponto aí a gente acaba pecando com a questão da sustentabilidade, (...) embora a gente tenha destilador que, ele é um pequeno que aproveita a própria água, então eu até não procuro ligar o grande que desperdiça água, mas assim, poderia ser melhor pensado, melhorar um pouco isso.

Fonte: Dados da pesquisa de campo – relatos das entrevistas com os coordenadores de projetos.

Marinho (2014) destaca que nas últimas décadas as Instituições de Educação Superior têm sido incentivadas a buscar a perspectiva da sustentabilidade. Diversas declarações em nível internacional, assinadas pelas IES, têm explicitado o compromisso para que a sustentabilidade seja incorporada a todas as ações destas instituições, seja no ensino, na pesquisa, na extensão ou na gestão dos campi, incluindo ainda o compromisso com a comunidade externa.

O Entrevistado 1 destaca que desenvolveu um projeto de extensão que teve como foco direto a questão ambiental e envolveu além da comunidade, entidades e o público interno da universidade, proporcionando uma ampla discussão. O Entrevistado destaca ainda que nos demais projetos a sustentabilidade ambiental existe, mas não se dá de forma tão direta.

Da mesma forma o Entrevistado 3 destaca que a maioria dos seus projetos não tem esta perspectiva, mas já desenvolveu um projetos de pesquisa com foco na redução do

desperdício de alimentos e reaproveitamento. Já o Entrevistado 6 destaca que desenvolveu um projeto de extensão que abordava a educação financeira e ambiental nas escolas, ou seja, tinha foco direto na questão ambiental.

O Entrevistado 2 destaca que a questão da sustentabilidade ambiental está muito ligada à área em que o mesmo trabalha. Da forma similar, o Entrevistado 5 comenta que busca sempre em seus projetos este foco, de reduzir os impactos ambientais em dois vieses: uso racional de matérias primas e geração de um alimento saudável.

Considerando que as universidades são agentes fundamentais na disseminação de conhecimentos, torna-se necessário refletir sobre o seu papel na preservação do meio ambiente e estimular ações que potencializem a criação de espaços educacionais, sociais e ambientalmente responsáveis (PONTES, 2014). As declarações e tratados, assinados em nível internacional por diversas IES, reforçam este compromisso com a sustentabilidade ambiental e têm sido incluídos, inclusive, nos instrumentos de gestão que norteiam as ações destas instituições. Por isso, é necessário que na produção e disseminação do conhecimento a questão da sustentabilidade ambiental seja pensada, pois é uma forma da universidade colocar em prática as obrigações assumidas.

Marinho (2014) realizou um estudo comparativo entre os compromissos assinados pelas IES signatárias da Declaração de *Taillores* e as ações efetivamente implantadas por estas instituições, e revela que a situação predominante é muito diferente da idealizada nos documentos, pois as poucas ações realizadas, restringem-se em intervenções isoladas nas operações dos campi. Não identificou-se ações conjuntas na área operacional e acadêmica que corresponda ao que efetivamente se espera das IES na concretização da sustentabilidade.

O Entrevistado 4 comenta que os seus projetos não tem o foco na sustentabilidade ambiental, mas acredita que esta questão deveria ser pensada. O Entrevistado 7 comenta que tem a consciência das questões ambientais, mas que o desenvolvimento dos projetos de pesquisa muitas vezes acaba causando impactos ambientais, por isso, na execução dos projetos o coordenador busca utilizar equipamentos laboratoriais que diminuam a agressão ao meio ambiente.

Destaca-se que embora algumas áreas não tenham como foco direto a dimensão ambiental, é importante que se busque uma reflexão sobre a forma como os projetos estão sendo desenvolvidos, pois todas as atividades da universidade, seja o ensino, a pesquisa, a extensão e a gestão, devem ser desenvolvidas baseadas no compromisso com esta dimensão, visto que estas atividades possibilitam que a universidade efetive seus compromissos com as declarações internacionais que visam à sustentabilidade.

Corroborando com esta afirmação Marinho (2014) defende que através do desenvolvimento de projetos é possível unir teoria e prática, possibilitando o desenvolvimento das habilidades dos estudantes, pois independente da área de formação, todos devem ter conhecimento sobre as questões ambientais. Em abordagem similar Cortese (2003) critica a forma como o ensino superior é geralmente organizado, em áreas de conhecimento especializadas e fragmentado. O autor destaca que o alcance de um futuro sustentável requer uma mudança de paradigma direcionado para uma perspectiva sistêmica e cooperativa.

Na segunda questão abordada nesta dimensão foi questionado aos coordenadores se nos seus projetos são desenvolvidas ações no sentido de estimular a consciência ambiental do aluno ou da sociedade. Entende-se que os projetos devem incorporar a questão da sustentabilidade mesmo que através de ações pontuais de discussão com os alunos e com a sociedade.

No Quadro 26 é possível verificar que, de forma geral, não há um consenso, dependendo da área do conhecimento há uma maior ou menor propensão para o desenvolvimento de ações que visem à conscientização em relação à dimensão ambiental da sustentabilidade. Entretanto, observa-se que os coordenadores que desenvolvem menos ações voltadas à dimensão ambiental, entendem a importância desta temática.

Conforme destaca Marinho (2014, p. 1) o papel da educação é fundamental tanto no sentido de promover mudanças socioeconômicas, como em relação à questão da sustentabilidade, pois os resultados deste processo necessitam da ampliação e da integração em todas as áreas do conhecimento, além de sua ampla incorporação pela sociedade.

Quadro 26 – Ações para desenvolvimento da consciência ambiental do aluno ou da sociedade.

(continua)

Coordenador	Comentários
Entrevistado 3	(...) eu sinto que a gente conversa mais entre os professores, quando tem algum que trabalha mais com isso, ouvindo eles falar eu me dou por conta que eu tenho que trabalhar mais isso, por outro lado também eu tenho que aprender, eu também não sei trabalhar muito com isso, mas eu tenho consciência sim de que a gente precisa ter isso bem presente e passar pros alunos, eu acho até que os alunos já tão até mais conscientes do que a gente, porque as novas gerações circulam entre eles de uma forma diferente, então assim, acho que eles também vão nos cobrar isso.
Entrevistado 4	Essa aí é uma falha, porque no momento em que a gente não tem os projetos estipulados, que tu visa a questão da sustentabilidade você acaba não discutindo com os alunos, com os acadêmicos aqui a questão da consciência (...). As pesquisas básicas já são mais objetivas, mas na extensão a gente tem discutido a questão do ambiente, tem discutido isso, mais em discussão mesmo, no grupo de discussão, mas não como uma atividade de extensão fora, externa, sabe? (...) tem alguma discussão, mas não formalizada.

Quadro 26 – Ações para desenvolvimento da consciência ambiental do aluno ou da sociedade.

(conclusão)

Entrevistado 5	Eu acho que mais do aluno até por questão obrigatória, por exemplo, vou pegar ali toda a discussão que se tem dos Comitês de Ética Animal, é ambiental. É, até por obrigação dos Comitês, a gente é obrigado a usar. Então, por exemplo, vou citar um exemplo dos meus projetos, a gente faz manipulação com os animais tem que usar um anestésico, então hoje a gente preconiza já usar um anestésico natural e não industrializado, porque é um extrato de planta é uma forma de..., e o ambiental é isso, é cuidado com a água, é reuso de produtos, uso consciente de energia, otimização, eu acho que sim. Acho que indiretamente a gente acaba incitando isso no aluno.
Entrevistado 6	Intuitivamente sim, na verdade como a gente tá trabalhando sempre, não porque somos de uma área ligada a isso, mas por que a gente tá trabalhando uma questão fundamental de qualquer sociedade que é trabalhar com o princípio da escassez, então essa escassez, vai para além da dimensão financeira é muito mais relacionada a disponibilidade de recursos, então a própria manipulação dos recursos naturais que, na verdade é, vamos pensar assim, uma geradora de externalidades para a economia então isso tudo está inserido na maioria dos projetos, seja na forma como nós agentes sociais, agentes econômicos dispomos dos recursos ambientais, quais são esses efeitos sobre a sociedade e sobre, vamos pensar assim, a nossa reprodução em termos de tempo tudo com certeza é considerado.
Entrevistado 7	A gente procura desenvolver, então principalmente se for projeto de extensão, que envolve escolas isso é bem trabalhado, os de pesquisa que não é tanto, mas nos de ensino e de extensão. Então esse ponto a gente procura trabalhar bastante. (...) através de reuniões periódicas também que tem geralmente semanais, com grupo de extensão, nos grupos dos projetos de extensão a gente desenvolve reuniões periódicas pra trocar ideias.

Fonte: Dados da pesquisa de campo – relatos das entrevistas com os coordenadores de projetos.

O Entrevistado 3 destaca que não tem realizado ações de conscientização nos projetos, pois entende que seu conhecimento sobre a temática é limitado, mas entende que é necessário uma discussão mais aprofundada para transmitir ao aluno. O Entrevistado 4 também comenta que não tem realizado ações nesse sentido, pois muitas vezes os projetos não são pensados com este foco e, por isso, acaba não se discutindo com a sociedade, mas destaca que de maneira informal tem discutido essas questões com os alunos nos grupos de estudo.

A questão da sustentabilidade ambiental deve ser discutida nas instituições acadêmicas, pois as mesmas são fundamentais na construção do saber e na formação profissional dos alunos, por isso, os projetos de ensino, pesquisa e extensão possuem o potencial de mobilizar estes debates. De forma similar Regio et al (2012, p. 2) destacam que “as universidades, na condição de instituições formadoras do caráter pessoal e profissional dos alunos, têm a oportunidade, para não dizer o dever, de propagar a discussão da temática da sustentabilidade”.

O Entrevistado 5 comenta que a conscientização é mais voltada ao aluno, até mesmo por exigências éticas da área de atuação e acredita que indiretamente pelo foco dos projetos acaba estimulando essa preocupação ambiental. O Entrevistado 6 destaca que de forma indireta, na sua área de atuação, é pensada a questão da escassez dos recursos, não apenas

financeiros. O coordenador comenta que por esse motivo, em todos os seus projetos indiretamente há uma contribuição no sentido de conscientizar o aluno para a dimensão ambiental. Por sua vez, o Entrevistado 7 destaca que nos seus projetos há esta perspectiva de conscientização, tanto do aluno, como da sociedade, principalmente nos projetos de extensão, por meio de ações nas escolas e nos grupos de estudo.

Jacobi (2005) destaca que o papel dos educadores é estratégico e decisivo para a inserção da educação ambiental no ambiente escolar, qualificando os alunos e estimulando o posicionamento crítico em relação aos problemas socioambientais, promovendo, no longo prazo, a transformação de hábitos e práticas sociais e a construção de uma cidadania ambiental que os desperte para a questão da sustentabilidade em termos mais abrangentes.

Na mesma abordagem Regio et al (2012) salienta que a educação superior tem a atribuição de formar profissionais, que além da competência técnica, tenham a formação humana e consciente, com foco na sustentabilidade da vida. Por esse motivo, as universidades são atores chave no processo educacional e na formação de pessoas capazes de transformar a realidade e o lugar onde vivem, buscando harmonia e desenvolvimento coletivo.

A dimensão ambiental da sustentabilidade deve ser colocada em evidência nas discussões realizadas na universidade. Conforme já comentado, esta temática está posta nos instrumentos de gestão das IES e, por isso, deve ser norteadora de todas as atividades, seja por meio da gestão da organização, mas especialmente através de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Por isso, defende-se que a partir dos projetos, é possível colocar em prática as ações em prol do meio ambiente ou, mesmo que os projetos não tenham propriamente foco direto neste tema, é preciso inserir na pauta das discussões com a comunidade acadêmica e principalmente com a sociedade.

5.2.3.4.3 Dimensão social

A dimensão social da sustentabilidade dos projetos tem como premissa a relevância social do conhecimento, ou seja, o conhecimento deve promover o desenvolvimento social e a melhoria da qualidade de vida da sociedade, ser construído de forma participativa e contínua, visando garantir que os potenciais usuários sejam atendidos e se apropriem deste conhecimento gerado no âmbito da universidade.

Diversos estudos evidenciam que se tem enfatizado mais a quantidade do que propriamente a qualidade do conhecimento científico produzido, além disso, a disseminação do conhecimento também é contestada, pois muitas vezes as formas de divulgação

acadêmicas não são eficazes para que o conhecimento chegue até o público alvo dos projetos, especialmente no caso da pesquisa. Para tanto, torna-se necessário discutir a geração e disseminação do conhecimento sob a ótica da sustentabilidade em sua dimensão social.

Dessa forma, na primeira questão da dimensão social buscou-se verificar se os resultados produzidos pelos projetos são divulgados ao público alvo das ações, tendo em vista que a universidade deve produzir e disseminar conhecimentos para a sociedade. Constata-se no Quadro 27 que os coordenadores entrevistados possuem ações de divulgação dos resultados gerados pelos projetos ao público alvo. Destaca-se que nos projetos de extensão isso ocorre de forma mais clara, tendo em vista que nestes projetos o conhecimento é construído junto com a comunidade envolvida.

Quadro 27 – Disseminação dos resultados dos projetos ao público alvo.

(continua)

Coordenador	Comentários
Entrevistado 1	Se a gente for pegar os projetos de extensão, eles são, vamos dizer assim, já é uma ação na comunidade, então você já está fazendo, digamos assim, divulgando o conhecimento, não necessariamente gerado pra aquele projeto, mas conhecimento acumulado já na instituição, acumulado de outras ações, (...) então se trabalha nesse sentido da função social. Teve outro projeto, que foram desenvolvidos treinamentos com essas pessoas, dentro das ações, então não estamos falando aqui de divulgação dos resultados propriamente dito do projeto, mas o projeto em si, eles já estão divulgando conhecimentos acumulados, porque a gente tem duas questões, as vezes aquele conhecimento (...) que é pro mundo acadêmico, científico, daqui a pouco a gente não atinge a comunidade, que seria o mais necessitados, onde seria o maior foco daquele trabalho. No entanto as ações do projeto em si ela acabam influenciando naquele cotidiano, nas ações da comunidade, (...) porque se você pegar, por exemplo, os projetos de extensão que foram publicados (...) nos diferentes eventos, aquilo que foi publicado lá se eu passar pra comunidade talvez não tenha um efeito, no entanto, as ações desenvolvidas pelo projeto na comunidade, essas sim têm um, vamos dizer assim, disseminam conhecimento pra sociedade. Claro que esse que foi publicado lá ele está disseminando um conhecimento que pode ser reproduzido num outro local, por outras pessoas interessadas, por outros pesquisadores, outras pessoas, serve como inspiração, serve como estímulo, como modelo entre outras talvez, alguma coisa assim.
Entrevistado 2	Nos projetos de extensão o nosso foco é, (...) geralmente são pequenos produtores, em pequenos municípios da região de Palmeira das Missões aqui do entorno e geralmente são produtores de baixa renda, (...) então acho que aí que entra nosso papel social (...) tentar divulgar técnicas de produção que sejam eficientes, talvez muitos desses produtores as vezes não vão produzir comercialmente, mas eles já vão melhorar a produção (...), pelo menos alguma coisa eles vão levar e vão absorver e a gente tenta também depois ir e acompanhar esses produtores né. (...) divulga pra eles, a partir até das próprias análises na propriedade (...) tem que voltar, até porque é um compromisso da Universidade (...).
Entrevistado 3	(...) a gente apresentou nesse nosso encontro de estudos ano passado, a gente abriu e chamou a Prefeitura, chamou todos os órgãos, pra justamente conhecer tudo que a gente tinha trabalhado no município, (...) pra ver assim os nossos projetos, foi uma tentativa. Outros a gente faz no próprio local que desenvolveu, se é na extensão é mais tranquilo isso, na pesquisa a gente tem que fazer uma apresentação assim..., mas na extensão eu vejo que isso acontece, mais cotidianamente, assim como uma rotina. (...) então a gente procura dar o retorno né, (...) a parte da dimensão social eu vejo, mais forte na extensão (...).

Quadro 27 – Disseminação dos resultados dos projetos ao público alvo.

(conclusão)

Entrevistado 4	(...) praticamente todos os projetos, não tem nenhum projeto que fica engavetado, então, todos eles ou se produz resumos simples, resumos expandidos e artigos científicos, então de alguma forma a gente devolve pra comunidade, em eventos científicos, locais, regionais, nacionais e até internacionais. E também a gente discute muitos os resultados com a comunidade que participou das atividades, né. Então os grupos, nas instituições, mesmo em outros espaços, (...) então a gente devolve, pra aquela população que fez parte..., fizeram parte, foram sujeitos da pesquisa, a gente se sente na obrigação e é um dever da gente de dar o retorno pra eles com um conjunto de dados (...).
Entrevistado 5	(...) o público alvo aqui a gente poderia classificar em várias estruturas, público alvo pode ser a comunidade científica, público alvo pode ser o produtor, de repente se for projeto de pesquisa e extensão. (...) quando é um projeto de pesquisa, a forma que nós temos de chegar ao público alvo é através da publicação e dos eventos, então, não tem como fugir disso. Quando é extensão a gente consegue ter um contato mais próximo com o setor produtivo, então eu te dou um exemplo (...) se eu vou fazer um trabalho de pesquisa onde uma empresa doa um produto é sinal que ela tá acreditando(...). Se eu vou fazer um projeto de extensão que eu vou no produtor, por exemplo, nosso projeto de extensão, nos temos um convênio com a EMATER estadual, significa que o órgão de extensão oficial do estado acha que esse projeto tem uma inserção no produtor, então eu acho que hoje retornar o conhecimento indiretamente ele retorna, aí vem a questão: a forma como a gente divulga é a ideal? Eu acho que não, eu acho que a gente pode melhorar fazendo algum evento, fazendo seminários internos. Eu acho que não é o ideal, por que hoje assim, pouca gente lê artigos científicos, e aí nós temos dois problemas: um que, os artigos científicos, já têm trabalhos no mundo mostrando que 90% do que é publicado no mundo ninguém lê, e os que se lê, leem resumo. Então se investe muito pra se ler pouco e gerar pouco. Extensão mes ma coisa: – Ah! Vamos fazer extensão! Mas o que isso de fato está melhorando, ou será que acabou projeto, acabou a extensão? Então a função social ela pode ser melhorada. As vezes a gente tenta, mas as vezes a gente não faz por falta de tempo. Mas acho que a função social pode ser melhorada, principalmente na questão de avaliação, o que se gasta pelo que se produz (...).
Entrevistado 6	(...) quando a gente tá trabalhando com projetos de extensão, normalmente todas as ações já são pensadas envolvendo o público alvo, todo o conhecimento já é ali construído então acho que nesse sentido, retornando ao público. No caso dos projetos de pesquisa, acho que aqui a gente tem uma maior dificuldade de ter uma maior transparência, porque normalmente todo o resultado é divulgado por meio dos canais acadêmicos né, e nem sempre o público alvo de uma pesquisa acessa esse tipo de canal, (...) uma entrevista com produtores rurais, o produtor rural normalmente ele não vai acessar uma revista acadêmica, então eu tenho bastante dificuldade nesse sentido de tornar a informação, o conhecimento que é produzido acessível a todos. É divulgado, mas em meios oficiais acadêmicos e aí que tem o problema por que nem todo público alvo acessa esse tipo de canal, de comunicação, então talvez para os projetos de pesquisa eu tenha mais dificuldade de ter uma maior clareza, uma maior transparência dos resultados dos projetos.

Fonte: Dados da pesquisa de campo – relatos das entrevistas com os coordenadores de projetos.

Nos projetos de pesquisa percebe-se que ainda é mais difícil retornar o conhecimento, pois a divulgação dos resultados dos projetos, conforme observado nas falas dos entrevistados, se dá através dos canais de divulgação científicos, principalmente pelas publicações e eventos, restringindo-se muitas vezes à comunidade acadêmica.

Corroborando com as falas dos coordenadores, Baumgarten (2008, p. 104) destaca que,

As interações entre universidade e sociedade nem sempre são fáceis e muitas vezes conhecimentos estratégicos produzidos nas instituições de pesquisa ficam circunscritos aos meios acadêmicos ou, ainda, suas potencialidades para a resolução de problemas sociais são pouco conhecidas ou são desconhecidas pelas coletividades locais, por falta de mediações entre a universidade e a sociedade.

Destaca-se algumas ações mais concretas visualizadas nas falas dos coordenadores sobre a divulgação do conhecimento, o Entrevistado 4 comenta que costuma discutir os resultados dos projetos com o público que participou das ações, sendo assim considera que nenhum dos seus projetos fica engavetado, todos são divulgados, inclusive os resultados das pesquisas. Destaca-se na fala do Entrevistado 3 que foi realizado um evento para apresentar os projetos desenvolvidos no município aos representantes da Prefeitura Municipal.

Conforme destaca o Entrevistado 5, há a necessidade de criar mecanismos internos na instituição para melhorar a divulgação dos resultados à comunidade local. Outro ponto importante é que os próprios coordenadores reconhecem que a divulgação em meios acadêmicos muitas vezes fica restrita, não atingindo a sociedade em geral, conforme observa-se nas falas do Entrevistado 1 e do Entrevistado 6. O Entrevistado 5 também destaca algumas críticas que têm se apresentado ao mundo acadêmico, pois uma parcela considerável daquilo que é produzido em termos de publicações científicas, poucas pessoas leem, nesse sentido, o coordenador destaca a necessidade de melhorar a avaliação daquilo que é investido e o que é gerado nos projetos.

Verifica-se que este critério da dimensão social da sustentabilidade precisa ser melhorado. Pelo fato da divulgação ao público alvo não ser reconhecida no meio acadêmico como uma possibilidade de aumento de produção e progressão na carreira, não sendo avaliada pelo sistema de produtividade, acaba sendo uma prática negligenciada por muitos pesquisadores. Nesse sentido, deve-se buscar meios de promover uma aproximação entre a Universidade e a sociedade, pois o público envolvido nos projetos precisa ter o retorno dos resultados produzidos. Para Oliveira (2011) não basta que os resultados das pesquisas sejam divulgados em meios científicos e acadêmicos, esse conhecimento também deve chegar aos cidadãos.

A segunda questão da dimensão social da sustentabilidade buscou verificar se os projetos desenvolvidos possuem uma perspectiva de longo prazo ou continuidade das ações visando atendimento do público alvo. Este critério é importante para avaliar a sustentabilidade social do conhecimento, pois entende-se que os projetos precisam ter uma continuidade e não apenas se constituir em ações pontuais, que muitas vezes não conseguem cumprir com os

objetivos de atender a sociedade, por isso, entende-se como necessária a perspectiva de longo prazo como critério de sustentabilidade.

No Quadro 28 são apresentadas as falas dos coordenadores, percebe-se que apesar dos mesmos buscarem esta perspectiva em seus projetos, muitas vezes há dificuldades advindas de recursos financeiros ou mesmo de falta de colaboradores para o desenvolvimento das ações.

Quadro 28 – Perspectiva de longo prazo/continuidade dos projetos.

(continua)

Coordenador	Comentários
Entrevistado 1	Exatamente, isso é uma das coisas assim que mais me deixa inquieto em relação aos projetos, é a ideia da continuidade. O projeto de pesquisa, muitas vezes ele vai lá e olha uma realidade e tal, tem aquela função, tem aquela característica, que por vezes naquela ida lá pra fazer uma determinada ação de pesquisa, você acaba estimulando alguma demanda ou gerando demandas que por vezes você não consegue atender na sequência (...). E temos os projetos de extensão e esse é o que mais me deixa inquieto. (...) por conta dessa continuidade, porque ao você ir lá no campo, lá na comunidade você cria expectativa, e a expectativa de continuidade, por uma questão estrutural, por uma questão de editais, uma questão especialmente de disponibilidade de recursos, acaba se ficando naquela comunidade até que tem um recurso, então o grande desafio me parece que é a continuidade dos projetos, das ações na comunidade, então sempre que eu faço um projeto eu gostaria de continuar, no entanto, as vezes não consigo continuar. Nós tivemos um projeto que começou e a ideia era expandir e continuar, no entanto, no edital não foi contemplado e aí o que você faz? Você continua com que recurso? Com que estrutura? Com que pessoas envolvidas? (...) eu imagino que ao você entrar numa comunidade, propor uma ação na comunidade, você tem que ter lá: dois anos, três anos, de ação nessa comunidade. Um ano a gente não consegue fazer muita coisa, a gente consegue dar um pontapé inicial e aí você sai daquela comunidade e a comunidade não conseguiu se apropriar daquilo, porque a ideia da extensão é que você faça o processo de autonomização daquelas pessoas envolvidas, que não seja sempre a universidade indo lá fazer as ações, e pra que isso seja construído, isso seja duradouro, precisa um tempo de maturação (...) então tem-se essa perspectiva, mas muitas vezes a gente não consegue implementar, e aí frustra a comunidade que fica com, vamos dizer assim, com a frustração em relação a presença da universidade e aos poucos a gente vê nitidamente que a comunidade começa a ser resistente a acolher as ações da universidade (...) e a gente fica nessa mesma situação, então é um desafio aí pra extensão e pra pesquisa também essa continuidade na comunidade.
Entrevistado 4	Os projetos de extensão, eles são de longo prazo, tanto é que nós temos um projeto que ele vem desde 2010, e é de longo prazo, a gente vai continuar isso. Os projetos de pesquisa, alguns deles têm início, meio e fim, eles se encerram e a partir de alguns deles emergem outras questões de perguntas, novas perguntas de pesquisa, então não é uma continuidade, mas a partir deles, surgem outras, então não é uma continuidade, mas novos surgem a partir deles, inclusive com o mesmo público alvo. Então assim, fez um projeto sobre um assunto nos grupos (...) se detectou que se precisava fazer sobre outra temática, então a partir deles a gente vai descobrindo outros temas e vai desenvolvendo outros estudos.
Entrevistado 5	(...) eu acho que há a perspectiva, as vezes a perspectiva ela é quebrada por falta mais de recurso do que de vontade de continuar(...) as vezes os nossos trabalhos eles são muito caros, então, por exemplo tem análises que a gente tem que fazer que custam US\$ 10.000,00, e aí ou a gente só consegue fazer no exterior ou tem que ter um financiamento muito específico, né. E aí depende a área também, é bastante complicado, mas a perspectiva de longo prazo há, eu acho que sim. A extensão da mesma forma.

Quadro 28 – Perspectiva de longo prazo/continuidade dos projetos.

(conclusão)

Entrevistado 6	É eu acho que acontece de tudo um pouco, (...) as vezes você tá trabalhando uma determinada temática num projeto, seja de pesquisa ou de extensão e essa temática acaba suscitando outras, então muitas vezes um projeto é um, vamos pensar assim, um novo projeto registrado, é uma “lâmpada” que se acendeu dentro de um projeto realizado anteriormente. Mas por outro lado, a gente tem bastante dificuldade, eu tenho bastante dificuldade de perpetuar os projetos ao longo do tempo, então se a gente for ver o número, o tipo de projeto e o número de projeto que eu estou vinculada nesses três anos de Palmeira, se vai ver é uma salada de frutas, por que normalmente iniciava e terminava um, começava o outro e a continuidade é em casos muito específicos (...) os principais determinantes das continuidades das ações, elas estão muito mais vinculadas à disponibilidade dos colaboradores em continuar trabalhando e aí eu me refiro especificamente aos alunos né, então muitas vezes os projetos eles são desenvolvidos com base em ações dos alunos ou com vistas à inclusão dos alunos e aí o aluno saiu, muitas vezes o projeto acabou e normalmente como a gente tá trabalhando dentro de um grupo de pesquisa, a gente tá fazendo muita coisa ao mesmo tempo, perpetuar tudo ao mesmo tempo é bem difícil, então isso acaba sendo até um limitante do que a gente consegue colher enquanto resultado. Talvez seja mais conveniente eu manter um ou dois projetos com uma duração de vida maior e efetivamente trabalhar, do que estar com um monte de projetos pulverizados e não tocar nada muito bem, então esse é um ponto de reflexão assim, efetivamente até que ponto vale a pena instituir projetos de tão curto prazo e não pensá-los em termos de sustentação?
-----------------------	---

Fonte: Dados da pesquisa de campo – relatos das entrevistas com os coordenadores de projetos.

O Entrevistado 1 e o Entrevistado 5 relatam sobre as dificuldades de continuidade dos projetos relacionadas a questões financeiras. O coordenador 1, inclusive, comenta que a quebra da continuidade é um dos principais problemas dos projetos, pois se gera uma expectativa da comunidade em relação aquelas ações, que se não forem realizadas, acabam frustrando a comunidade e geram o descrédito da universidade.

No mesmo sentido Baumgarten (2002) comenta que entre os diversos problemas que dificultam o desenvolvimento científico e tecnológico brasileiro, destaca-se a forma como a pesquisa desenvolvida nas universidades públicas é financiada. Pois os recursos são provenientes de fontes externas aos orçamentos das universidades, por meio de agências de fomento, esse formato acaba por gerar instabilidade causada pelas discontinuidades do financiamento, devido ao fato de que podem ocorrer mudanças de orientação das agências ou ainda problemas ligados a seu gerenciamento.

Observa-se ainda, conforme relatam os coordenadores, que muitas vezes a partir de um projeto surgem novas demandas de trabalho o que também poderia se caracterizar como uma continuidade, pois é uma necessidade que será atendida.

Na dimensão social da sustentabilidade também foi incluído como critério de análise a questão da inclusão de diferentes públicos, tanto internos como externos, no desenvolvimento dos projetos. Pois entende-se que o desenvolvimento de um projeto deve ser pautado pelo

envolvimento de diversos atores na construção do conhecimento. Por isso, foi questionado aos coordenadores se os projetos que os mesmos desenvolvem tem a participação da comunidade interna e externa e quais as contribuições observadas nesta relação, no Quadro 29 é possível visualizar os comentários dos coordenadores.

Conforme os relatos pode-se perceber que os projetos contam com a participação seja do público interno da universidade – envolvendo docentes de outros departamentos, técnicos administrativos e, especialmente, alunos de graduação ou pós-graduação – e também contam com o envolvimento da comunidade externa, representada, na maioria dos casos, por instituições, sejam postos de saúde, EMATER, escolas, prefeituras, dentre outras. Destaca-se nas falas dos coordenadores que os projetos de pesquisa, mas principalmente os projetos de extensão, contam com o envolvimento destes públicos.

Quadro 29 – Participação da comunidade interna e externa nos projetos.

(continua)

Coordenador	Comentários
Entrevistado 1	Eu não consigo imaginar qualquer projeto, especialmente esses de extensão, sem envolver a comunidade, os de pesquisa, se é aquela pesquisa laboratorial e tal, as vezes não tem aquele envolvimento, mas de maneira geral todos os projetos, tem o envolvimento da comunidade externa, seja os de extensão, seja os de pesquisa, que tem uma interação com a coleta de dados com a comunidade, então tem envolvimento sim. (...) eu diria assim, que tem uma questão de retroalimentação que, ao você interagir com a comunidade, você observa outros fatos, outras perspectivas e você pode criar outros projetos, além do resultado daquele efetivamente que você tá desenvolvendo pra publicar ou pra gerar outros conhecimentos. E tem outra coisa que pra mim é fundamental, que é o envolvimento do aluno, da comunidade acadêmica, que vai gerar um conhecimento, uma prática, uma experiência, pra aqueles alunos que depois vão se refletir em comprometimento social mais elevado, um aluno com uma preocupação coletiva, um aluno com uma formação diferenciada, não um aluno só da sala de aula, um aluno que tenha essa interação com a comunidade, então pra mim essas são fundamentais e a gente trabalha nesse sentido.
Entrevistado 2	(...) internamente tem parcerias com o curso de nutrição né, também pra trocar mais uma ideia, principalmente sobre a qualidade do produto. Com a administração também, (...) dos cursos daqui de dentro, que seria esses aí, administração, nutrição e zootecnia, que são os que atuam mais e externo seria a EMATER, a própria prefeitura também tem apoiado (...).
Entrevistado 3	Com certeza, a gente não consegue assim envolver muita gente, embora a área exija essa interdisciplinaridade, (...) a gente consegue juntar, mas assim com a enfermagem, algumas atividades a gente consegue com os técnicos administrativos (...). Da comunidade mesmo, a gente tem a instituição asilar, tem enfermeiros que também estão se inserindo nos nossos projetos, a gente tem ex-alunas que fazem alguns trabalhos voluntários conosco, né, (...) o hospital, fazendo atividades no hospital, daí, claro, a gente envolve o pessoal de lá, (...) as unidades básicas de saúde, as prefeituras. Então normalmente é mais a área envolvida, o projeto do que se trata que a gente acaba envolvendo. (...) então também é aos poucos e dependendo do que a gente trabalha a gente vai chamando outras pessoas.

Quadro 29 – Participação da comunidade interna e externa nos projetos.

(conclusão)

Entrevistado 4	Bom, na comunidade acadêmica, normalmente assim, nos projetos de pesquisa e mesmo nos projetos de extensão tem mais uma professora que trabalha sempre comigo, mais os alunos bolsistas (...) além desses aí, sempre tem algum aluno voluntário que se agregam (...). A comunidade externa a gente conta com a colaboração da instituição asilar, com a Secretaria de Ação Social (...) a parceria com essas instituições tem gerado benefícios mútuos, tanto pra eles lá né, até porque eles pedem muito a nossa presença, quando a gente atrasa um pouco no mês de março pra começar a fazer e desenvolver e participar das atividades eles ligam, insistem, então..., e tem uma carência, não só dos dirigentes da secretaria, da instituição asilar, mas da população mesmo (...). E na formação dos alunos, os alunos eles começam a interagir, eles tem um outro olhar, uma outra forma, porque eles nunca entram em contato com essa população, então vivenciam na prática (...).
Entrevistado 5	Eu acho que na extensão há mais, há envolvimento maior nos de extensão, nos de pesquisa eu te diria que..., eu acho que o envolvimento é mais restrito à equipe que participa do projeto, mas nos de extensão há. A gente faz seminários, a comunidade participa, produtores, entidades, né. Os de pesquisa é mais a equipe e algum aluno que se interesse participar. (...) o meu grupo de pesquisa, que eu coordeno aqui, nós temos uma coisa que eu acho que é bom, historicamente a gente sempre teve alunos de diversas áreas, (...). Então, essa interdisciplinaridade de formações, ela acaba construindo uma formação importante dos projetos, nós já tivemos um caso, por exemplo, de uma egressa da Biologia que conseguiu emprego numa outra área e ela só conseguiu por que participou do grupo de pesquisa, ou seja, no grupo ela aprendeu alguns conceitos de laboratório de disciplina que ela quando expôs isso numa entrevista para uma empresa, ela foi selecionada por causa disso, então acaba sendo uma contribuição (...).
Entrevistado 6	Normalmente todo projeto está vinculado a parcerias, seja essas parcerias entre os participantes da pesquisa, vamos pensar assim, os alunos, os professores, os técnicos que se propuseram a estar no projeto, assim como as parcerias com as entidades externas à UFSM (...) então normalmente quando há parceria é muito melhor, acaba tendo mais envolvidos, mais indivíduos interessados em colaborar né, no caso dos projetos de pesquisa normalmente a gente conta também com a contribuição de algum agente chave, (...) então a gente tem uma aproximação bastante grande com a EMATER, com a própria Escola Agrícola de Palmeira, então basicamente todo projeto ele está prevendo as parcerias e eles vão contribuir, primeiro com o capital humano, da disposição dos indivíduos em estar se inserindo e em algumas vezes com algum tipo de contribuição financeira, com material pra utilização algo do tipo.
Entrevistado 7	Em projeto de pesquisa a gente procura até contato com pessoas externas à UFSM, claro, e dentro da UFSM de outros departamentos e até com algum colega do mesmo departamento, então existe envolvimento dentre vários setores né, até pra trocar ideias, fazer assim uma espécie de intercâmbio, principalmente para projetos de pesquisa, pra trocar ideias e pra gente ir aprendendo mais, ver o que que tem que melhorar, o que tem que acertar. Em projetos de extensão, envolve digamos, a nossa universidade e a comunidade aqui da nossa região, seria mais assim. (...) E tem também a participação de técnicos, os técnicos têm contribuído pra qualquer tipo de projeto, eles participam.

Fonte: Dados da pesquisa de campo – relatos das entrevistas com os coordenadores de projetos.

Em relação às contribuições geradas a partir destas parcerias o Entrevistado 1 destaca a questão da retroalimentação das informações e possibilidade de gerar novos conhecimentos. O Entrevistado 4 comenta que as contribuições geradas são mútuas, tanto a comunidade como a universidade, são beneficiadas por esta interação. O Entrevistado 7 cita também a questão de troca de conhecimentos e o Entrevistado 6 comenta que as contribuições podem também se dar na forma de capital humano ou recursos financeiros.

Corrêa (1998) enaltece a importância da participação do público externo nas pesquisas desenvolvidas na universidade, como forma de gerar conhecimentos mais comprometidos com as demandas e necessidades da sociedade.

Entre as contribuições da participação do público interno, destaca-se as falas do Entrevistado 1, Entrevistado 4 e Entrevistado 5, os mesmo comentam que a participação dos alunos de graduação é importante, pois os projetos propiciam uma atuação prática e contribuem para a formação acadêmica dos mesmos. Comprovando estas informações destaca-se que na pesquisa documental e na pesquisa sobre os níveis de divulgação, fica evidente a participação da comunidade acadêmica nos projetos desenvolvidos no Campus de Palmeira das Missões.

A última questão da dimensão social buscou abordar se os coordenadores consideram que o conhecimento gerado pelos projetos contribui para a melhoria da qualidade de vida da população atendida. Para Corrêa (1998, p. 45) “a pesquisa desenvolvida nas universidades, principalmente nas instituições federais não pode desvincula-se do seu compromisso social, ou seja, de vir ao encontro das necessidades e desejos da sociedade”.

Nesse sentido, destaca-se que um dos principais critérios da sustentabilidade social é a contribuição e relevância do conhecimento gerado pelos projetos para a melhoria da qualidade de vida da sociedade, em diversos sentidos. Este critério, também tem o intuito de possibilitar algumas inferências sobre as contribuições do conhecimento gerado nos projetos, como forma de avaliar a qualidade daquilo que se está produzindo na universidade.

Conforme apontam Godoi e Xavier (2012) o conhecimento científico deveria ser o principal produto acadêmico entregue à sociedade, entretanto, pelo sistema produtivista se observa uma valorização maior da quantidade em detrimento da qualidade, contribuindo assim para o aumento de trabalhos de pouca relevância e capacidade de criação de conhecimentos.

Verifica-se nas falas dos coordenadores entrevistados, apresentadas no Quadro 30, que muitas vezes esse critério é difícil de ser mensurado, pois envolve questões subjetivas. Embora os projetos tenham este foco ao serem construídos, ou seja, proporcionar alguma melhoria para a sociedade em geral ou um público específico, muitas vezes a avaliação destes benefícios não é passível de ser mensurada. Oliveira e Mello (2014) destacam que o impacto social das pesquisas é um critério ainda difícil de ser medido, visto que o resultado apresentado à comunidade científica é valorizado de forma diferente se comparado ao conhecimento transmitido ao público leigo, além disso, o real impacto social desses resultados pode demorar muito tempo para se efetivar.

Quadro 30 – Contribuições do conhecimento gerado pelos projetos para a melhoria da qualidade de vida.

(continua)

Coordenador	Comentários
Entrevistado 1	<p>(...) a extensão a gente consegue, por vezes, visualizar, mas a dificuldade é de medir né, por exemplo, dentro de um projeto de extensão foram feitas ações de campanha de agasalho, é uma ação que melhora a qualidade de vida daquelas pessoas que vão ser atendidas naquele momento, então se gera uma aplicação daquilo, que daqui a pouco se terminar o projeto, terminou o resultado, então aquilo é bem pontual, então esse é um tipo de resultado que a gente consegue visualizar, (...) que resolveu um problema, é meio que um resultado meio assistencial, se a gente for pensar um pouco. E tem outras ações, por exemplo, que envolviam discussões de geração de renda, controle de custos dos agricultores, formas de comercializar o seu produto, então isso já é uma coisa mais de resultados que vão sendo apropriados por aquela comunidade e persistem, então isso aí, esse conhecimento gerado, ele persiste naquele grupo, diferente desse que é uma ação pontual né, (...), então penso que são contribuições do conhecimento gerado de níveis um pouco diferentes, são coisas que são bem pontuais, mais no sentido de assistencial quase (...) mas não é uma verdadeira extensão, a verdadeira extensão na minha percepção (...) é algo que você consiga aos poucos emancipar aquela comunidade, aquelas pessoas, pra que eles consigam resolver os seus problemas e tal, (...) então são diferentes níveis. E aí a pesquisa também, muitas vezes ela não é aquele efeito naquele local, mas você consegue transpor pra outros locais.</p>
Entrevistado 2	<p>Eu acho que sim que eles, eles acabam procurando a universidade as vezes com alguma dúvida, (...) então eles acabam tendo a universidade como uma referência, eu acho que isso que seria o interessante pra nós, tentar melhorar isso e quem sabe no futuro virar uma referência em extensão rural na nossa área, (...) o ideal é também nós construirmos uma unidade modelo aqui dentro do campus, (...) seria interessante aqui pra região, seria uma tecnologia a se passar pro produtor, pra que eles tenham uma maior eficiência na produção (...) e daí pra melhoria de vida de quem é atendido pelos projetos, porque teoricamente quem tem uma maior eficiência na produção tem um maior lucro, qualidade de vida mais saudável, (...) então tu tendo um conhecimento de repente tu facilita o teu manejo, então o produtor ele vai ter menos gasto, enfim o gasto físico dele é com a mão-de-obra, que hoje a mão-de-obra é um recurso escasso no ambiente rural, então ele trabalha menos e ganhando mais, provavelmente ele vai ter uma qualidade de vida melhor, isso é o papel da universidade, é transformar o conhecimento científico em conhecimento aplicado ao produtor e juntar com o conhecimento que o produtor tem.</p>
Entrevistado 4	<p>É difícil responder essa aqui, a gente teria que fazer uma investigação pra saber, se qualidade de vida... é muito subjetivo, porque qualidade de vida pra mim e pra outra pessoa é totalmente diferente, mas a gente observa na população, assim, que há uma mudança, principalmente nos grupos que a gente trabalha, uma mudança nos hábitos, na forma de ver e encarar a vida, e se eles mudam os hábitos, então melhoram a qualidade de vida deles. A gente teve assim vários casos a partir da inserção, assim, de eles lerem os artigos no jornal e nos procurarem (...) da rádio, de ligarem e dizerem assim: – Vocês falaram isso na rádio e eu queria mudar. Sabe? Então tem uma resposta da comunidade e eu acredito que se eles ouvem e voltam a nos procurar pedindo mais orientações e mais esclarecimentos é por que eles assimilam isso e eles acabam mudando e tendo mais qualidade de vida, mas eu não posso afirmar assim concretamente.</p>
Entrevistado 5	<p>Eu acho que a contribuição seria isso, a melhoria das questões de saúde, principalmente relacionadas à produção de alimentos mais saudáveis, eu acho que esse é o nosso foco, o foco do grupo de pesquisa que a gente trabalha, a gente quer produzir pra população um alimento mais saudável, um alimento com menos produtos industrializados e ao mesmo tempo a extensão ela vem no sentido de que nós temos que estimular a pessoa a consumir mais e aí nesse meio tempo tem aspectos econômicos, ambientais, sociológicos. Então eu acho que nisso aí contribui. Claro, como você vai avaliar? Isso é muito subjetivo, é complicado dizer diretamente quais contribuições tem (...) mas o objetivo eu acho que está sendo cumprido, eu acho que assim. E aí eu acho que tem haver com aquela questão lá do PPC do curso, algumas áreas em determinados cursos elas não são os focos principais dos cursos como formação, mas elas contribuem, então eu acho que a nossa área para o curso ela contribui muito frente às outras áreas mais, digamos assim, mais famosas.</p>

Quadro 30 – Contribuições do conhecimento gerado pelos projetos para a melhoria da qualidade de vida.

(conclusão)

Entrevistado 6	No caso do projeto de extensão essa contribuição é muito mais visível porque a gente tem uma aproximação muito maior com o público alvo, que nem essa situação das escolas em que a gente teve contato com os alunos, então, como a gente teve uma aproximação, encontros que eram semanais, a gente conseguiu estabelecer uma relação de confiança e aí, a partir dessa relação de confiança, a gente conseguiu dialogar e aí, vamos pensar assim, construir as temáticas que a gente queria da questão ambiental e da própria questão da saúde financeira, então essa melhoria na qualidade de vida ela é maior, porque a gente acaba, vamos pensar assim, sendo, muitas vezes, fonte de informação que permite que eles melhorem ali o seu bem estar social. No caso da pesquisa, eu acho que a gente tem um pouquinho mais de dificuldade de identificar essa qualidade, porque ela acaba sendo muito indireta, então não é uma ação com o indivíduo tal, então pesquisa ela vai gerar conhecimento, mas pelas características que eu realizo, a gente acaba tendo a geração de informações que muitas vezes não atendem as expectativas de um agente individual e específico, então acho que aqui a gente tem, vamos pensar assim, talvez um limitante maior.
Entrevistado 7	Aqui seria mais assim, qualidade de vida envolve também educação. Então, claro, com certeza, até por que os projetos de extensão desenvolvidos, muitas escolas nos procuram e a gente procura, possibilita né, que essas escolas então tragam seus alunos até os nossos laboratórios pra promover um melhor aprendizado e conseqüentemente melhorar a educação, então quem tem um contato com a universidade através dos projetos tem, dá pra dizer que eles vão estar melhor formados.

Fonte: Dados da pesquisa de campo – relatos das entrevistas com os coordenadores de projetos.

Observa-se nas falas dos coordenadores, que nos projetos de extensão essa contribuição é mais visível, pois há uma relação mais direta com o público envolvido, mas destacam que também há dificuldades de mensurar os impactos. Nos projetos de pesquisa as contribuições não são tão claras, conforme destaca o Entrevistado 6. Mas percebe-se que de forma geral os projetos buscam cumprir este objetivo de melhorar a qualidade de vida da sociedade.

Baumgarten (2008) destaca que uma parcela significativa de pesquisas realizadas na América Latina está ligada a necessidades reais e urgentes da população, contudo esta relação não é necessariamente causal nem unidirecional. Existe uma diversidade de fatores relacionados nesta relação, dificultando a sua visibilidade. A autora ressalta que a avaliação dos impactos sociais da pesquisa constitui-se em uma ferramenta crucial de gestão da CT&I e, elemento central de validação junto à sociedade no que se refere à alocação de recursos para as atividades de pesquisa científica e tecnológica.

Assim, a avaliação da sustentabilidade social, baseada no critério de melhoria da qualidade de vida, embora seja um elemento subjetivo, é necessária e urgente, por isso, ao desenvolver um projeto, os coordenadores devem ter essa perspectiva clara nos objetivos, pois esta deveria ser a principal contribuição do conhecimento construído tanto na pesquisa quanto na extensão e no ensino.

5.2.3.4.4 Dimensão econômica

Diversos estudos relacionam o desenvolvimento econômico dos países ao desenvolvimento científico e tecnológico, e atribuem às universidades a responsabilidade pela geração e transmissão do conhecimento para a sociedade, que possam impulsionar o seu desenvolvimento econômico e social. Considerando a importância desta atribuição, considera-se que a efetividade da sustentabilidade econômica do conhecimento desenvolvido no âmbito da Universidade está atrelada à construção de ações que possibilitem contribuir com a perspectiva do desenvolvimento econômico da sociedade.

Mussengue (2013) salienta que hoje o conhecimento é considerado a mola propulsora da produtividade e do desenvolvimento econômico dos países, sendo que as economias desenvolvidas possuem considerável estoque de conhecimentos e alto nível de desenvolvimento tecnológico. O autor destaca ainda que o conceito de desenvolvimento econômico sustentável pode ser definido como:

(...) um modelo de crescimento econômico que assente nos princípios da justiça social, da preservação do ambiente, para garantir o equilíbrio ecológico, sem perder de vista as características específicas e potencialidades, bem como os benefícios previstos para o país ou região. (MUNASSENQUE, 2013, p. 62).

A primeira pergunta desta dimensão buscou verificar em que medida os projetos registrados na UFSM campus Palmeira das Missões contribuem para o desenvolvimento econômico da região onde está inserida. No Quadro 31 observa-se que de alguma forma os projetos buscam potencializar o desenvolvimento da região, mesmo que indiretamente.

Quadro 31 – Contribuições dos projetos para o desenvolvimento econômico da região.

(continua)

Coordenador	Comentários
Entrevistado 1	<p>(...) teve um projeto, que é um projeto que tá preocupado com a ideia de geração de renda, (...), então, por exemplo, tinha micro e pequenos empreendedores que estavam iniciando seu negócio, então, trabalhar com eles numa relação de análise de custo, a questão de marketing pra eles comercializarem seus produtos com melhor apresentação, divulgar o produto deles, isso tá dentro assim, dentro dessa questão do desenvolvimento da região, porque isso gera mais renda e isso tudo vai melhorando a qualidade de vida dessas pessoas. Teve um outro projeto que foi desenvolvido ligado à atividade leiteira, (...) era um projeto de extensão atuando diretamente com alguns produtores de leite e também atuando com ações na rádio, (...) com folder de divulgação, desde questões técnicas da atividade leiteira, até questões de como fazer um controle de custos, questão técnica de como fazer o manejo das atividades dentro da propriedade. Então, eu nunca esqueço de um relato de um produtor que ele diz assim: – Olha quando vocês chegaram aqui eu produzia, tinha 20 vacas e produzia X litros de leite, agora eu tenho 10 vacas e produzo a mesma coisa ou mais litros de leite do que eu produzia. Então isso, vamos dizer assim, desenvolvimento da região, porque certamente esse produtor melhorou sua renda, conseguiu melhorar sua qualidade de vida, seu trabalho e tal.</p>

Quadro 31 – Contribuições dos projetos para o desenvolvimento econômico da região.

(conclusão)

Entrevistado 2	Nossos projetos trabalham com o pequeno produtor (...) hoje eu creio que uma grande parte do que a gente consome, uma boa parte vem de fora, (...) então se tu produzir na região, tu vai ter um produto de melhor qualidade, talvez com um menor custo, (...) Se tu tem uma produção regional, tu consegue abastecer com um produto de melhor qualidade, provavelmente com um menor preço e ainda há todo o dinheiro que acaba girando e desenvolvendo aquela região, então o peixe ele seria um produto que seria muito interessante se fosse pequenos produtores em várias regiões (...) então esse é o foco dos nossos projetos.
Entrevistado 3	Sem dúvida, a gente vê isso mesmo que seja indireta, uma ação bem pontual a gente vê que isso modifica sim, por que no local onde a gente tá a gente tá representando a universidade e aí outras pessoas que vão chegando: “– Ah vocês são da universidade, o que vocês estão fazendo?” Então, a gente vê que pequenos movimentos começam a dar um resultado maior né, então eu vejo sim, que o próprio local onde a gente está se desenvolve, começando por esse micro ambiente que é às vezes o nosso foco, nós queremos que lá onde nós estamos, que ali aconteça a mudança, que aí quando acontece essas mudanças eu vejo que o entorno dele também se modifica, por que eles veem ações, aí eles também querem fazer mais (...) então eu vejo que sim, que quando eles enxergam a universidade isso tem uma potencialização.
Entrevistado 4	É exatamente, eu acho que indiretamente, na dimensão econômica, o que que se tem de potencializar, na medida em que tu proporciona mais condições de saúde, a população têm mais saúde, ela têm mais condições de desenvolver o seu trabalho, de trabalhar e produzir, nesta perspectiva, eu acho que sim, sabe? De outra forma não, diretamente não. Mas indiretamente, sim.
Entrevistado 5	Eu acho que sim, por um motivo, e aí tá muito agregado com o projeto de extensão que nós temos, eu acho que a universidade tem dois grandes..., duas grandes questões de curto prazo que ela deve atender, primeira: potencializar as características regionais produtivas, com inserção social, ambiental, enfim. E segundo: propor alternativas na região em que ela está inserida, então eu acho assim, que os nossos projetos eles focam principalmente o pequeno produtor rural. Então, hoje, se pegar sob o ponto de vista da gestão, é importante manter o produtor rural no campo, é importante desenvolver a região, então eu acho que sim, a gente tenta fazer esse objetivo.
Entrevistado 6	Aqui acho que muito mais relacionada ao aspecto social dentro da dimensão econômica do que o aspecto financeiro, vamos assim dizer, então no momento que a gente consegue construir conhecimento lá com o público alvo dos projetos de extensão, automaticamente a gente está promovendo o desenvolvimento social e aí, indiretamente, o desenvolvimento econômico, acho que nesse sentido, que no momento que a gente passa a ter uma aproximação maior com o público alvo a gente consegue influenciar a dimensão econômica. No caso da pesquisa talvez a geração de informações ela permita com que os agentes possam tomar decisões mais eficientes, vamos assim dizer, com decisões mais pautadas em fatos do que em divagações, nesse sentido eu acho que sim, pode em certa medida contribuir com esse objetivo.
Entrevistado 7	Acho que dá pra enquadrar, a gente está com um projeto novo que é com plantas, (...) ele é projeto de extensão, então no momento em que as pessoas começam a conhecer quais são essas plantas isso pode ser uma alternativa de renda e pode melhorar a qualidade de vida e pode desenvolver a região, porque são plantas que tem um potencial bem promissor, pra serem melhor exploradas. Então, pelo desconhecimento, muita gente não utiliza justamente por não saber o potencial que elas têm, no momento em que conhecem acaba..., passa a utilizar e aí podem explorar até como fonte econômica. E nesse caso também, projetos de pesquisa, que a gente tem, também podem contribuir, pra criação, pra fazer exploração econômica das plantas também, com potencial ornamental.

Fonte: Dados da pesquisa de campo – relatos das entrevistas com os coordenadores de projetos.

Pode-se verificar que os projetos buscam desenvolver atividades voltadas à base econômica da região como no caso do Entrevistado 1, que em um dos projetos trabalhou com

micro e pequenos empreendedores e em outro projeto desenvolveu atividades com produtores rurais. O Entrevistado 2 também comenta que o foco dos seus projetos é o trabalho com pequenos produtores, incentivando a diversificação da propriedade rural. O Entrevistado 5 destaca que seus projetos possuem como foco o pequeno produtor, especialmente os projetos de extensão, o coordenador comenta ainda sobre a importância do papel da universidade de potencializar as características regionais produtivas e propor alternativas na região em que ela está inserida.

Em um estudo sobre as repercussões sociais da pesquisa Baumgarten (2007) aponta algumas tendências, primeiramente a importância crucial da ciência e tecnologia no processo de desenvolvimento econômico e social do país e de suas regiões e, segundo, destaca a necessidade de democratizar o conhecimento sobre C&T possibilitando a formação de redes de produção de CT&I e de tecnologias sociais que possam contribuir com a resolução de problemas locais e estimular o desenvolvimento e inclusão social.

Destaca-se também as falas do Entrevistado 3, o coordenador comenta que muitas vezes o fato da universidade se fazer presente na comunidade, através de ações de projetos, mobiliza outros agentes e isso possibilita geração de desenvolvimento da comunidade. No mesmo sentido o Entrevistado 6 destaca que no momento que há interação com a comunidade através das ações desenvolvidas nos projetos, visando a construção do conhecimento, indiretamente a dimensão econômica também é influenciada.

Na segunda questão desta dimensão foi perguntado aos coordenadores se eles consideram que os projetos estão alinhados à vocação produtiva da região, tendo em vista que o projeto de implantação da UFSM na região norte do estado do Rio Grande do Sul previa como uma de suas metas promover o desenvolvimento econômico no norte do Estado, com foco nos setores produtivos locais. Dessa forma, considerando também a inserção regional explicitada nos instrumentos de gestão da universidade, acredita-se que os projetos deveriam ter um foco que pudesse contribuir com esta perspectiva, no sentido de desenvolver a região.

Para Baumgarten (2008, p. 106) “um elemento fundamental para a sustentabilidade econômica e social do país parece repousar na articulação entre produção de conhecimento, seu *locus* privilegiado – a universidade – e as potencialidades e necessidades locais”.

A partir da análise das falas dos coordenadores entrevistados, visualizadas no Quadro 32, observa-se que os projetos desenvolvidos na UFSM campus Palmeira das Missões, de modo geral, buscam o alinhamento aos setores produtivos locais, alguns de forma mais direta do que outros.

Quadro 32 – Alinhamento dos projetos aos setores produtivos locais.

(continua)

Coordenador	Comentários
Entrevistado 1	É, isso é uma, vamos dizer assim, uma preocupação constante, porque você não pode, entendo assim, desenvolver ações descolado com as demandas da sociedade local ou regional, então, todos os projetos eles estão estritamente relacionados, desde aquele que eu estava falando que era inclusive voltado à produção leiteira, que é, digamos assim, o eixo norteador da maior parte do nosso CTINFRA, que são os projetos institucionais de pesquisa que, no caso lá é um projeto de extensão, mas acabou gerando pesquisa a partir dele, que os nossos projetos submetidos, que construíram muitos laboratórios da estrutura aqui do próprio campus, eles são a matriz leiteira, então, mais alinhado do que isso, impossível. (...) É, mas não só porque era essa questão, porque, porque nossa região tem essa característica da atividade leiteira, temos planta industrial aqui instalada com essa característica, temos agricultores, pequenos agricultores, agricultores familiares e tal. E tem outros projetos, que eu não sou coordenador, mas que a gente está envolvido também, (...) envolvidos com a comunidade e com a geração de renda e desenvolvimento econômico e social e tal.
Entrevistado 3	Quando, nas primeiras pesquisas, ou quando já foi feito o próprio laboratório que era um projeto pela FINEP, então um dos focos foi trabalhar aquilo que era estimulado aqui na região, a questão da bacia, então isso seria um ponto alto pra gente trabalhar, então a gente não tá ainda tendo, assim, desenvolvendo nada ali, a gente colocou pra trabalhar nesse laboratório que a gente teria uma mini usina de leite, pra fazer fermentados e tal, mas que era com produtos lácteos e que tinha a ver com o que a região oferecia, que eu me lembro que no projeto, até no projeto do curso isso, é uma das justificativas da vinda da universidade pra cá e tudo, então tem, mas ele não tá desenvolvido ainda, então a gente..., é uma coisa que a gente tem assim pra futuro, assim que ficar pronto o laboratório, (...) provavelmente vai ser focado no leite, leite e derivados. Com outros setores produtivos locais, do que eu trabalho eu não vejo muito, assim, como tendo um alinhamento, não vejo assim contemplado tanto isso aqui, não.
Entrevistado 4	(...) é mais na área da saúde os nossos projetos, eu não sei, talvez tenha quando a gente pensa em trabalhar a questão né, e agora agente está muito preocupado em desenvolver e trabalhar (...) em voltar a olhar pra questão dos agricultores, mais daí também é um outro olhar, no ponto de vista da saúde (...) mas naquilo que eu te falei nessas duas questões eu acho que indiretamente no momento em que você proporciona melhores condições de saúde e melhora as condições e a gente percebe isso, que a população já tem melhores condições, inclusive no próprio ambiente hospitalar, mudanças que vai se construindo, se concretizando no hospital e mesmo na rede básica com ideias sugestões: – Tem que mudar isso, tem que mudar aquilo! E vai mudando, devagarinho. Mudando as questões da saúde tu melhora as condições da população, então, indiretamente acho que sim.
Entrevistado 5	Hoje a área que eu trabalho não é uma vocação produtiva estabelecida na região, mas se eu pegar a criação do CESNORS, agora Campus Palmeira, se eu pegar todos os projetos CTINFRA que foram aprovados desde 2008, que visam o que? Em cima da bacia leiteira e da produção alternativa e se, um dos focos também é melhorar nossa formação de alunos através de pós-graduação eu acho que a gente contribui, por quê? Porque a partir das nossas publicações desses projetos aí que foram avaliados e outros a gente ajudou a contribuir com o programa de pós-graduação recém criado (...) que é o foco do agronegócio. Então quer dizer, a gente está tentando alinhar à vocação produtiva da região. Se não é uma vocação estabelecida, nós queremos criar a cultura de no médio prazo que a área que a gente trabalha seja uma vocação mais institucionalizada, porque hoje, se pegar Palmeira, aqui é uma região mais de produção de soja, mas hoje nós estamos tendo vários estudos de outras áreas que nós estamos com muitos problemas de alimentação saudável (...). Então acho que sim, a gente tá contribuindo (...). É o ideal? Acho que não, acho que a gente pode rever algumas coisas.
Entrevistado 6	Bom como eu trabalho muito com os agronegócios, então eu penso que nesse sentido os projetos que eu estou vinculada estão alinhados, com essa diretriz, nesse sentido, porque a gente vive numa região que tem uma base da economia muito pautada na agricultura e na pecuária, então por isso, muitos dos estudos que eu realizo são nesse sentido, então talvez alguns colegas meus tenham mais dificuldade porque trabalham com outras perspectivas né, mas no meu caso específico, por participar do grupo de pesquisa, por ter a formação em agronegócios, acho que atendo plenamente essas diretrizes.

Quadro 32 – Alinhamento dos projetos aos setores produtivos locais.

(conclusão)

Entrevistado 7	Bom, se eu for pensar nos setores produtivos locais, é voltado mais pra agropecuária, nesse sentido, não, mas a parte agro, daí não da cultura: trigo, milho e soja, mas a parte de plantas, sim. Com relação assim a plantas que não são as convencionais né, elas podem sim auxiliar na promoção do desenvolvimento econômico. É uma alternativa a esses setores produtivos locais que são os convencionais, ele é uma alternativa a tudo isso.
-----------------------	---

Fonte: Dados da pesquisa de campo – relatos das entrevistas com os coordenadores de projetos.

O PDI da UFSM destaca que a inserção regional da UFSM fica evidenciada de forma mais concreta a partir da criação dos campi fora de sede e destaca ainda que esta expansão contribui para fortalecer a universidade, sendo essencial ao desenvolvimento econômico, social e regional no norte do Estado, onde o setor produtivo tem foco na agropecuária, comércio, saúde e indústria. “Além da interação científica, tecnológica e intelectual, permite a transferência de conhecimentos necessários ao estabelecimento do desenvolvimento sustentável que respeite e estimule os sistemas produtivos locais”. (PDI UFSM, 2010, p. 51)

A partir desta perspectiva, exposta no PDI, sobre a inserção regional da UFSM com foco nos setores produtivos locais, percebe-se pelas falas dos coordenadores que todos os projetos possuem alinhamento e contribuições dentro das áreas de conhecimento dos coordenadores. Verifica-se, por exemplo, na fala do Entrevistado 4 que o mesmo considera que seus projetos estão alinhados de forma indireta, pois são mais ligados à área da saúde, entretanto, conforme expresso no PDI, o setor de saúde também é um dos focos a serem potencializados.

Destaca-se também a fala do Entrevistado 5, o coordenador comenta que a sua área de atuação não é um setor produtivo estabelecido na região, mas um setor que no médio prazo está se buscando potencializar através dos projetos, para estabelecer novas vocações produtivas, como forma de diversificar a base econômica da região. O Entrevistado 7 também comenta que tem trabalhado com alguns projetos disseminando novos conhecimentos sobre assuntos que a população não tem tanto conhecimento, mas que poderiam ser utilizados como fonte de renda, ou seja, também são ações que buscam diversificar a base econômica local.

Conclui-se que, para o alcance da sustentabilidade econômica, o conhecimento gerado pelos projetos deve possuir a perspectiva de melhoria e desenvolvimento das condições de vida da sociedade, alicerçado nas vocações produtivas da região. Assim os projetos devem contribuir para o alcance deste objetivo da universidade, ou seja, potencializar o desenvolvimento econômico em diversos níveis: local, regional, estadual e nacional.

5.2.3.4.5 Dimensão cultural

A próxima dimensão analisada na pesquisa é a cultural, entende-se que a importância desta dimensão para a sustentabilidade dos projetos está atrelada também à inserção regional da Universidade, pois por fazer parte de uma determinada comunidade, entende-se que a universidade deve olhar para a realidade em seu entorno ao propor projetos, pois estes devem estar pautados na resolução das necessidades daquela população e, além disso, devem promover a interação com a comunidade, respeitando seus costumes, ao mesmo tempo em que constrói e repassa conhecimentos.

Baumgarten (2008) comenta que as políticas de CT&I no Brasil voltadas a ampliar as relações entre universidade e a sociedade e o contato mais próximo entre a comunidade científica e as coletividades locais, a partir de um olhar sob duas óticas: das especificidades nacionais e considerando também a identidade histórico-cultural para a definição de estratégias, ainda são incipientes. A autora destaca que existem políticas voltadas ao desenvolvimento e formulação de políticas de C&T para a inclusão social e de divulgação de C&T, além de editais de financiamento com temáticas voltadas aos problemas locais, regionais ou grandes competências e potencialidades nacionais. Entretanto estes apoios são realizados por mecanismos que acabam perpetuando as distâncias entre academia e sociedade.

Considerando a importância da aproximação entre a universidade e a comunidade local, buscou-se verificar na primeira questão desta dimensão como ocorre a relação entre os projetos desenvolvidos pelos coordenadores entrevistados e as demandas e necessidades da sociedade no entorno da universidade. De modo geral, todos os coordenadores buscam olhar para a realidade regional ao propor projetos, conforme evidenciado no Quadro 33.

Quadro 33 – Relação entre os projetos e as demandas e necessidades da comunidade no entorno da universidade.

(continua)

Coordenador	Comentários
Entrevistado 1	É uma das coisas que o projeto precisa respeitar, obviamente que não precisa tomar aquilo como algo dado e não buscar mudança, mas essa questão de respeito a cultura, tentar entender a cultura daquela região, das pessoas e tal, isso é princípio básico das relações de qualquer projeto de pesquisa ou de extensão (...), é uma das coisas que a gente, obviamente, procura atender. No entanto, também quando você se insere naquela comunidade, você tem coisas que a partir da problematização daquela realidade, a partir das atuações você também acaba interferindo naquela cultura, porque tem coisas que é da cultura, mas que pode aos poucos ser modificada, que talvez não seja, não é algo estanque, a cultura é algo que vai se mudando aos poucos e a universidade acaba tendo esse papel, tanto que hoje a gente conversa com a comunidade de Palmeira, eles dizem que Palmeira é uma coisa antes da universidade e outra coisa hoje, de comportamento das pessoas, da relação com a própria universidade, de questões que até então não eram discutidas pela comunidade (...).

Quadro 33 – Relação entre os projetos e as demandas e necessidades da comunidade no entorno da universidade.

(conclusão)

Entrevistado 3	É, a bem da verdade mesmo essa questão cultural ela é levada em conta assim bem pontualmente, os meus projetos não tem assim essa característica de que foi feito em função disso ou pra privilegiar isso ou pra não esquecer que isso tem que ser considerado né. O que ocorre é que, claro, dentro dos projetos algumas coisas específicas que se trata mais daí na relação entre pessoas que a gente tenta levar em consideração, que cada um em a sua cultura, o seu jeito, o seu modo de ser, de fazer e tudo, então mais assim que a gente coloca, mas eu não tenho assim uma coisa específica, a gente considera a pessoa com a sua cultura, entendendo assim que a alimentação ela não é um produto do que eu quero que tal pessoa faça, mas do que ela construiu e se constituiu como sujeito com os seu entorno a sua cultura, as suas sabedorias populares, inclusive, então nesse sentido, sim (...).
Entrevistado 4	Com certeza, quando eu falava antes como a gente trabalha, com os grupos, bom eu tenho que olhar pra que população eu estou trabalhando, pra que faixa etária, a questão da cultura e que demandas eles têm e a partir disso vai trabalhar, vai desenvolver os projetos, vai escrever e tanto os projetos de extensão e de pesquisa não tem nem dúvida disso, passa pela cultura muito tranquilamente.
Entrevistado 5	Eu acho que os de extensão atendem mais essa questão do que os de pesquisa. Eu acho que os projetos de pesquisa deixam a desejar as vezes, eles não vão muito ao encontro a demanda da sociedade, eu acho que os de extensão vão, até pela questão dos editais eles são mais desenhados pra atender. Os de pesquisa as vezes a gente faz atendendo áreas da sociedade que não são tão regionais, são mais abrangentes.
Entrevistado 6	Aqui eu tenho duas situações, existem casos em que os projetos são pensados com base em problemáticas que emergem da sociedade e outros projetos que vão emergir muito mais de interesses individuais do que da própria sociedade, então tudo depende, depende da disposição dos pesquisadores e muitas vezes depende de como as demandas chegam até à universidade. Eu dou sempre esse exemplo do projeto de extensão lá com as escolas, (...) nós tínhamos um contato bastante forte com uma escola técnica, então já havia um projeto de extensão, uma discussão multidisciplinar sobre os eventos, vamos pensar assim, da atualidade e aí essa questão do endividamento das famílias, a questão da escassez dos recursos, isso tudo emergiu de lá, foi assim que foi pensado o projeto de extensão, partindo da, vamos pensar assim, do depoimento de indivíduos que estão inseridos na sociedade. (...) em outras situações a gente vai por interesse próprio, por isso que eu digo, depende né, acontece dos dois casos.

Fonte: Dados da pesquisa de campo – relatos das entrevistas com os coordenadores de projetos.

Observa-se que os projetos de extensão tem uma interação maior no sentido de olhar para as demandas da comunidade. O Entrevistado 5 comenta que os projetos de pesquisa não atendem tanto as demandas locais, pois a pesquisa geralmente é mais abrangente. Destaca-se que mesmo que os projetos de pesquisa sejam pensados em níveis mais abrangentes, o importante é que sejam construídos tendo como foco a resolução e problemas da sociedade, pois muitas vezes os resultados das pesquisas devem contribuir para serem aplicados em diversas realidades.

O Entrevistado 3 comenta que muitas vezes os projetos tem a questão cultural das demandas da sociedade como algo pontual, entretanto, ao se trabalhar com grupos ou indivíduos a questão da cultura e constituição dos sujeitos sempre são levadas em consideração. O Entrevistado 6 também comenta que nem sempre os projetos são pensados a

partir de demandas da sociedade, pois isso depende da forma como estas demandas chegam ao pesquisador, o Entrevistado cita exemplos de como um de seus projetos de extensão foi desenvolvido, levou-se em conta uma demanda da comunidade a partir do trabalho em um projeto desenvolvido anteriormente, pode-se dizer neste caso que a questão da continuidade das ações um dos critérios da dimensão social esteve relacionado.

A necessidade de se olhar para a realidade onde a universidade está inserida é enfatizada por Panizzi e Meirelles (2014) os autores destacam a importância das instituições públicas, especialmente as universidades, conhecerem o ambiente onde exercem a sua atuação, como se constitui a região e quais as suas particularidades. Pois, é neste espaço que encontram-se os agentes de atuação local, que não devem ser desconsiderados, visto que, sem eles não é possível pensar em gerar crescimento e desenvolvimento, especialmente, de modo sustentável e duradouro.

Ressalta-se também as contribuições do Entrevistado 1, ele comenta que a universidade, embora, deva considerar a cultura do local ao propor um projeto, também não pode tornar aquilo estanque, pelo contrário, também deve influenciar de forma positiva a cultura local, de modo que se possa construir conhecimentos que melhorem aquela realidade.

Destaca-se, dessa forma, que o alcance da dimensão cultural da sustentabilidade pode-se dar de várias formas, a partir do olhar para a realidade e as demandas da sociedade no entorno, bem como através da interação com a cultura local apropriando-se e disseminando conhecimentos ao mesmo tempo.

A segunda questão da dimensão cultural avaliou como se dão as relações de troca de saberes e construção do conhecimento entre a universidade e a sociedade. Nesse sentido, foi perguntado aos coordenadores se no desenvolvimento dos projetos existe respeito aos conhecimentos e saberes da comunidade e se existe troca de saberes com a sociedade, entidades, público atendido para a geração do conhecimento e quais as contribuições desta relação.

Verificou-se que, de maneira geral, os projetos atendem este critério, conforme visualizado no Quadro 34. Observa-se a partir das falas que a questão do respeito aos saberes da comunidade de forma que a universidade não seja a única detentora do saber tem sido considerada pelos coordenadores, especialmente no desenvolvimento de projetos de extensão, devido às características de construção conjunta de conhecimentos deste tipo de projeto.

Quadro 34 – Respeito aos conhecimentos e saberes da comunidade e troca de saberes com a sociedade para a geração do conhecimento.

(continua)

Coordenador	Comentários
Entrevistado 1	Eu diria assim, que eu adoto como filosofia de trabalho a ideia da construção do conhecimento, envolvendo as pessoas. Isso desde a sala de aula, sempre trabalho esse conceito, do que é o conhecimento e como ele é construído, (...) nós não podemos pensar na universidade como local de fonte do conhecimento, que por muito tempo, e alguns pensam que é (...) e se criou essa ideia de que, tanto por parte da comunidade como por parte da academia em si (...) o conhecimento ele é a partir das trajetórias, da história de vida dessas pessoas, do ambiente em que essas pessoas estão vivendo, e vivenciam e isso gera um determinado conhecimento, então eu trabalho isso com os meus alunos (...). Então em relação à comunidade, o respeito ao saberes, ele é, vamos dizer assim, é básico em qualquer tipo de ação, até porque se você vai fazer algo que quer que a comunidade se aproprie, e se envolva, você tem que se aproximar, entender, e estabelecer uma relação de troca e tal, de construção conjunta, coletiva, porque se não, não vai, aquela comunidade não vai te deixar fazer qualquer coisa.
Entrevistado 2	O produtor como ele tá sempre envolvido com a atividade, muitas vezes ele é mais observador de algumas questões, então as vezes tu conversa com o produtor, tu acaba até chegando com mais dúvidas pra universidade (...) então isso acaba surgindo lá na propriedade em si (...) e daí por isso mesmo que a gente vê que nós não somos donos do conhecimento, porque se tu fosse dono do conhecimento tá então tu vai lá agora e resolve o problema dele. Não, tem que ser humilde e ir atrás e tentar, talvez, melhorar.
Entrevistado 3	Eu acho que sim, eu acho que a gente pelo menos procura, considerar isso, até esses saberes e principalmente na extensão, porque na pesquisa normalmente a gente tem o protocolo né, a pesquisa certa, mas na extensão é que a gente vê mais isso e que daí é a oportunidade que a gente tem de aprender também, a gente aprende muito principalmente com os grupos que a gente trabalha, (...) então a gente aprende que a universidade não é só aquilo(...).
Entrevistado 4	(...) bom quem trabalha com a população em geral eu acho que tem que ter esse respeito e valorizar esse conhecimento que eles têm e a gente respeita muito isso, quando a gente trabalha as pesquisas na linha das pesquisas qualitativas, quando você vai fazer a entrevista, quando você vai fazer grupo focal, vai trabalhar com eles o respeito ao que eles sabem, é fundamental, então a gente valoriza isso. E é a partir da fala deles que a gente vai analisar e vai produzir novos conhecimentos e eles que vão nos passar, então é uma relação mútua de conhecimento (...). Eles nos ensinam, no momento da produção do conhecimento, é a partir do conhecimento deles, a partir da vivência deles, eles nos falam e a partir disso a gente vai fazer a interpretação, a análise e nós vamos produzir conhecimentos, respeitando sempre a vivência dele a partir do que ele viveu, dentro daquele determinado tema que a gente quer desenvolver na nossa pesquisa. Então, isso aqui, é fundamental, há troca de saberes muito tranquilamente, tanto na pesquisa como na extensão, isso aqui, essa dimensão, posso te dizer que ela é completa, ela é bem atendida e valorizada e respeitada.
Entrevistado 5	Eu acho que sim, eu acho que os nossos projetos eles saem da sociedade, alguns projetos que nós temos agora, que a gente está trabalhando pra usar extratos de plantas da região pra associar eles à cadeia produtiva, (...) então os projetos vem numa linha que a sociedade demanda. E o próprio projeto de extensão, ele é uma demanda regional. A própria EMATER nos colocou que uma das grandes dificuldades para a gente tentar criar uma vocação na nossa área, por exemplo, é uma capacitação de produtores e técnicos, então eu acho que sim. Gerar conhecimento e passar conhecimento regionalmente. Só que daí vem uma outra discussão mais macro que eu acho que atende todos esses..., “ciência não é regional”, a ciência ela tem que ser universal, até por que o dinheiro que o governo investe aqui, ele é um dinheiro federal, então não pode atender só..., a pesquisa ela tem que ser uma ferramenta para desenvolver a região, mas ela tem que ser uma ciência mais macro. Que é uma outra discussão bem conceitual sobre ciência, pesquisa, enfim. Eu acho que falta pra nós docentes uma formação mista, que a gente consiga trazer essa informação da pesquisa e jogar pra extensão de uma forma mais clara pras pessoas, isso eu sinto, essa dificuldade (...).

Quadro 34 – Respeito aos conhecimentos e saberes da comunidade e troca de saberes com a sociedade para a geração do conhecimento.

(conclusão)

Entrevistado 6	(...) no caso se a gente tem uma demanda que emerge da sociedade acho que os saberes da sociedade são muito mais incorporados aos projetos do que na situação em que o projeto vem da demanda do pesquisador, vamos pensar assim, (...) não que não se respeite as diferenças, não é isso, é que em geral a gente tem um diálogo menor com a sociedade, então por essas questões a gente houve menos. Claro que tudo depende, que nem o trabalho lá com produtores rurais, eu sei que eles não têm o conhecimento talvez acadêmico, técnico, mas eles tem o know-how lá de trabalho todo o dia com a agricultura e estão enfrentando as adversidades do mercado, então um pouco de tudo eu acho que também acontece. Se as demandas são advindas da sociedade, acho que há uma incorporação maior, uma troca de saberes maior entre a sociedade e projetos, se a demanda emerge do pesquisador, acho que há um diálogo menor, não que não represente o respeito, dialogar menos e respeitar menos não são sinônimos, nesse sentido que eu quero que fique claro.
Entrevistado 7	Com certeza tem respeito aos saberes da comunidade, porque de ambos os lados sempre tem geração do conhecimento né, não é por que nós somos da universidade que a gente vai saber mais, mas eu acho que a gente tem muito mais a aprender com a própria comunidade, na qual a universidade está abrangendo, então tem troca, sim, tem troca mútua de saberes.

Fonte: Dados da pesquisa de campo – relatos das entrevistas com os coordenadores de projetos.

Consta-se ainda que nos projetos de pesquisa há maiores dificuldades de interação com a comunidade. O Entrevistado 3 destaca que a pesquisa normalmente possui um protocolo que deve ser seguido pelo pesquisador. Já o Entrevistado 5 comenta que a pesquisa deve atender a região, entretanto, também precisa ser universal, pois os financiamentos públicos exigem uma maior abrangência. E o Entrevistado 6 ressalta que por vezes os projetos também podem partir de uma demanda do próprio pesquisador, neste caso, a interação com a comunidade é menor, mas isso não quer dizer que não haja o respeito à questão cultural.

Cabe ressaltar a importância de a universidade interagir com a sociedade, pois conforme destaca Corrêa (1998) o contexto da C&T no Brasil tem se caracterizado por dois aspectos, primeiro pelo caráter endógeno das pesquisas desenvolvidas na universidade, que apenas alimentam e reproduzem o sistema acadêmico, sem muitas vezes considerar o contexto social e, segundo, pelo fato da sociedade estar distante da universidade, desconhecendo a importância na produção do conhecimento científico e tecnológico.

Destaca-se ainda na fala do Entrevistado 5 que há uma dificuldade de transpor os conhecimentos gerados na pesquisa para serem aplicados na extensão e torná-los mais claros para as pessoas. De forma similar Baumgarten (2008, p. 119) comenta que:

A falta de mediações entre universidade e sociedade pode trazer sérios prejuízos a sustentabilidade econômica e social do país e à sua capacidade de autorreflexão e resolução de problemas, aumentando os níveis de dependência em relação aos países produtores de conhecimento.

Conforme expressa o PDI da UFSM (2011) a Universidade tem o compromisso com a sociedade e região, comprometida com a realidade e a transformação mútua entre universidade e comunidade, buscando melhorar as condições de vida das pessoas, além de prestar serviços especializados à comunidade. Nesse sentido, considera-se que os projetos desenvolvidos na universidade constituem-se como instrumentos mediadores desta interação com a comunidade local, dessa forma, devem ser construídos e executados respeitando a cultura e os saberes locais, devem promover transformação e a troca de conhecimentos, além de responder as demandas da sociedade especialmente em nível local, mas também em âmbitos maiores para o alcance da sustentabilidade cultural.

5.2.3.4.6 Dimensão territorial

A dimensão territorial da sustentabilidade está atrelada ao fato de que o conhecimento produzido na universidade deve estar vinculado, principalmente, à realidade da região onde a mesma está inserida. Nesse sentido, considera-se que, pelo fato da UFSM ter a inserção regional expressa em sua filosofia institucional e o fato do Campus de Palmeira das Missões estar inserido em um território com características, dinâmica e problemáticas próprias daquela região, a instituição deve promover a interação com o local, através da operacionalização dos projetos de ensino, pesquisa e extensão para viabilizar a sustentabilidade na dimensão territorial.

Conforme estudo realizado por Rolim (2009, p. 690) “várias universidades no mundo têm se defrontado com uma questão de fundamental importância: como atender, de forma efetiva e ampla, as necessidades regionais crescentes”. Nesse sentido, o autor destaca que, de forma geral, a universidade brasileira não está alinhada com a grande parte das universidades estrangeiras, pois estas possuem uma preocupação mais acentuada em relação à geração de conhecimentos que promovam o desenvolvimento da região em que estão inseridas.

Assim, a sustentabilidade territorial do conhecimento gerado pelos projetos é alcançada quando a universidade se insere em sua região de abrangência contribuindo com a construção do conhecimento para a sociedade local e regional através do ensino, da pesquisa e da extensão e, a partir disso, busca ampliar sua abrangência em níveis maiores, seja em âmbito nacional ou internacional, contribuindo com o desenvolvimento do país. Para a análise desta dimensão, questionou-se, inicialmente, aos coordenadores, qual o nível de abrangência dos projetos desenvolvidos (local, regional, nacional e internacional).

Observou-se nas falas dos coordenadores que os projetos são desenvolvidos, em sua maioria, em uma perspectiva local ou regional, principalmente os projetos de extensão. Os projetos de pesquisa possuem uma abrangência local, regional ou até estadual, conforme o relato de alguns entrevistados, entretanto, a divulgação dos resultados dos projetos de pesquisa ocorre em níveis maiores, conforme destacam alguns coordenadores. No Quadro 35 é possível verificar as respostas dos entrevistados:

Quadro 35 – Inserção e abrangência dos seus projetos na sociedade.

(continua)

Coordenador	Comentários
Entrevistado 1	Em geral são mais local e regional. A gente já teve algum projeto mais regional e tal. Alguma coisa de estadual, outros projetos de pesquisa, não necessariamente como coordenador, mas como participante do projeto, mas em geral a abrangência dos projetos eles são..., até porque a gente tem, vamos dizer, esse vínculo e esse comprometimento com o local e com o regional, então é, se a gente for pegar o projeto de criação do antigo CESNORS, tem essa preocupação, a própria instituição, Universidade Federal de Santa Maria, ela tem essa vocação pro desenvolvimento regional e tal, e foi pensada como universidade do interior.
Entrevistado 2	Eu acho que é mais local/regional, a gente trabalha com um sistema de produção de agricultores familiares, pequenos produtores, geralmente, que vivem da mão-de-obra deles mesmos, as vezes também uma agricultura de subsistência (...) então acho que esse é o foco mesmo, pequenos produtores em nível regional e não tem perspectiva de nível estadual ou nacional (...) a gente acaba tendo um foco mais regional mesmo e o objetivo da universidade é mesmo essa inserção regional, então até pra cumprir essa meta, missão.
Entrevistado 3	Eu localizo aqui, atualmente, mais como local e regional, claro tem alguma que é estadual, mas não participo de pesquisas multicêntricas, mas acho que talvez um dia sim. Então não estou envolvida, então é local, regional e estadual que é o que eu tenho.
Entrevistado 4	Na dimensão territorial a questão do desenvolvimento da pesquisa, em função dos limites econômicos, dos valores econômicos, até o presente momento, as pesquisas têm acontecido na área geográfica limitada aqui no espaço do município de Palmeira das Missões ou então em municípios de residência dos acadêmicos (...). A divulgação dos resultados ela acontece..., ela tem uma abrangência maior, mas o espaço de coleta de dados, de produção de dados se restringe ao espaço territorial local. Isso não desmerece, mas muitas revistas têm negado a publicação, dizendo assim: – Ah, o público que participou do estudo se restringe a um pequeno município! Então eu já estou sentindo que tá tendo essa dificuldade de publicar, em função de ser um público local. O que eu contesto também, porque daí, assim, tu vê também muitas revistas: – Ah, se tá na “Vila Maria” de São Paulo..., só por que é São Paulo? Também é uma comunidade fechada, pequena, não condiz com a realidade do país. Então tem algumas coisas que a gente também tem que questionar enquanto pesquisador, então eu questiono quando volta artigo que diz: – É uma realidade que difere. Mas é uma realidade que tem que ser estudada (...).
Entrevistado 5	Eu acho que sim, perspectiva de inserção e abrangência, depende muito do projeto e de quem tá interessado. Acho que em desenvolvimento, na parte de extensão eu acho que assim, nós hoje, o grupo trabalha numa perspectiva estadual, regional num primeiro momento até por uma validação e num sentido mais estadual até por que a nossa cadeia produtiva nós trabalhamos em função das condições climáticas do sul, ela é muito mais aplicável aqui e não aplicável pro resto do país, então eu acho que ela tem uma abrangência muito mais estadual do ponto de vista de desenvolvimento de extensão. Do ponto de vista de pesquisa o que que a gente faz, a gente busca publicações internacionais, se não consegue vem reduzindo o extrato da revista. Mas eu acho que a ciência, pesquisa ela é nacional e internacional. Extensão hoje ela é mais estadual, eu diria até regional.

Quadro 35 – Inserção e abrangência dos seus projetos na sociedade.

(conclusão)

Entrevistado 6	(...) normalmente os projetos, que são projetos de extensão, tem uma abrangência menor, enfim, porque a gente tá pensando aqui em realidades e em trocas muito mais próximas, quando eu vou realizar extensão tenho que estar lá, então, por isso, que penso extensão muito mais em nível local (...). Na pesquisa é diferente, por que eu posso construir conhecimento com informações que são lá do Paquistão, então não necessariamente eu tenha que estar em contato físico com a realidade, acho que a diferença da extensão pra pesquisa é essa. Na extensão, (...) a gente tem que ter o contato, a aproximação. E na pesquisa, talvez os limites são mais tênues, não são tão claros. Então a pesquisa ela pode ter uma abrangência maior, embora, por conta de eu me identificar com a vocação produtiva local, por eu ter uma formação que estuda aquela realidade que esta em torno do Campus, muitos dos projetos que eu institui são em nível regional e estadual, então essa eu acho que é uma característica que está associada ao meu perfil, (...) mas o fato de eu ter um perfil que, vamos pensar assim, que eu me identifique com as problemáticas regionais não é um limitante pra eu realizar, por exemplo, um estudo internacional, não, é unir o útil ao agradável, os meus interesses individuais enquanto pesquisadora e por outro lado uma realidade tão próxima que carece de conhecimento, então, pelas minhas características os projetos de pesquisa são realizados em nível regional, talvez estadual, na maioria, e os de extensão sempre local.
Entrevistado 7	Ela é mais em nível local e regional, dá pra dizer assim, a gente procura trabalhar com as comunidades daqui. Mas pensando também que depois dá pra crescer em nível maior.

Fonte: Dados da pesquisa de campo – relatos das entrevistas com os coordenadores de projetos.

A partir destas constatações infere-se que os projetos desenvolvidos no Campus de Palmeira das Missões são realizados a partir de uma perspectiva de resolução dos problemas locais e regionais, ou seja, a universidade busca gerar conhecimentos comprometida com a dimensão territorial da sustentabilidade.

Evidencia-se nas falas dos Entrevistados 1 e 2, que os mesmos demonstram compreender a importância do comprometimento da universidade com a inserção e o desenvolvimento do local em seu entorno.

O comprometimento da UFSM com a região também é atestado em um estudo realizado por Rolim (2009), que apresenta dados do Índice de Inserção Regional das Universidades (IIR). Conforme evidenciado neste estudo, em 2005, a UFSM ocupava a terceira posição no IIR entre 51 instituições federais de ensino superior. Este critério também é importante na análise da sustentabilidade territorial, pois corrobora com as constatações desta pesquisa de que os projetos no Campus de Palmeira das Missões contribuem para viabilizar a interação com o território.

É importante destacar uma das falas do Entrevistado 4, o mesmo comenta que alguns periódicos de divulgação científica têm devolvido artigos com o parecer: “*o público que participou do estudo se restringe a um pequeno município!*”. Segundo Panizzi e Meirelles (2014), devido à busca por maior inserção internacional e visando cumprir certos indicadores de produtividade exigidos pelas agências de fomento, por vezes, a universidade tem deixado

em segundo plano sua referência social que é o território no qual está inserida e as demandas provenientes deste espaço.

Nesse sentido, faz-se uma reflexão: se por um lado os canais acadêmicos precisam garantir a qualidade das publicações, por outro lado é necessário pensar também sobre qual é o verdadeiro papel da universidade na produção do conhecimento.

Na segunda questão da dimensão territorial da sustentabilidade buscou-se verificar se os projetos desenvolvidos no Campus de Palmeira das Missões viabilizam a interação entre a universidade e as instituições em seu entorno, buscando a formação de redes de parceiros no território para produzir conhecimentos.

Conforme ressalta Almeida (2011), o estudo das interações entre as IES e o ambiente local é relevante, pois a geração e disseminação do conhecimento, seja entre pessoas, empresas, instituições, setor público e outros constituem-se em elementos centrais do processo de desenvolvimento regional, capaz de superar os gargalos tecnológicos, de gestão e de mercado. É por meio da interação entre a unidade produtora e detentora do conhecimento e a região, que torna-se possível disseminar o conhecimento e esta interação só é efetiva se a produção do conhecimento estiver alinhada à realidade local.

Para Rolim (2009) embora se reconheça que as universidades historicamente têm contribuído para o desenvolvimento de suas regiões, por outro lado é necessária a constituição de uma agenda de desenvolvimento regional, que institucionalize e reconheça a interação regional como um “terceiro papel” desempenhado pelas universidades. Esse “papel” deve ir além da instituição de ações de extensão universitária. A resposta às novas demandas requer tipos de recursos e formas de gestão diferenciadas, que possibilitem às universidades contribuir de forma dinâmica ao processo de desenvolvimento regional.

No Quadro 36 estão expressas as respostas dos coordenadores entrevistados, verifica-se que os projetos desenvolvidos na UFSM campus Palmeira das Missões contribuem para viabilizar a interação com os atores locais, principalmente os projetos de extensão. Conforme Almeida (2011), as IES possuem um grande desafio no sentido de não apenas estar no território, mas fazer parte da região. Por isso, precisam desenvolver um papel empreendedor ativo para efetivar sua atribuição de interlocutora entre os diferentes agentes, seja em âmbito regional, nacional ou até internacional, visando a geração um processo de aprendizado que possibilite ampliar as habilidades para serem aplicadas na região por meio de processos inovativos.

Quadro 36 – Interação entre a universidade e as instituições em seu entorno.

(continua)

Coordenador	Comentários
Entrevistado 1	É, a gente tem, a maior parte dos projetos, como eles são todos extra muro, envolve a comunidade de uma maneira ou de outra, pesquisa ou extensão, (...) você acaba fazendo algum tipo de parcerias com prefeituras, com escolas, ou com empresas, com EMATER, com diferentes órgãos pra atingir aquele público, nos projetos de extensão, ou pra buscar aqueles dados, aquilo que você está pretendendo, se é um projeto de pesquisa, então acaba se tendo essa interação. (...) não tem uma rede oficialmente formada nos projetos que eu já desenvolvi, não assim, uma rede de universidades e tal, mas tem essas parcerias, eventualmente parceria com outras universidades, pesquisadores de outras universidades, pra construir algum projeto, então isso é bastante comum (...), mas o que eu quero dizer, que os projetos nessa área, sociais aplicadas, na extensão, eles exigem na sua essência a interação com outras instituições e com outras universidades, parceiros pra produzir conhecimento e pra chegar nos objetivos que se pretende, não se consegue separar isso (...).
Entrevistado 2	(...) tanto na parte de pesquisa, extensão, tem parcerias com outras instituições, outras empresas a gente tem, por exemplo, uma empresa que nos fornece até insumos pra produção de rações ou quando a gente precisa demonstrar, fazer alguma prática de campo, muitas vezes eles vão junto. Com empresas, com universidades teria o Campus Sede, Frederico Westphalen, (...) a UDESC, a UNIVALE também e ainda a EMATER que é apoiadora e a Prefeitura Municipal que é local, que acaba ajudando bastante também porque eles tem maior conhecimento da região, (...) então a gente tem que ter esse auxílio da comunidade porque a gente não conhece, a gente não conhece bem a sociedade de Palmeira, da região de Palmeira das Missões, então precisamos desses parceiros: Prefeitura, EMATER e outros da região.
Entrevistado 3	Isso aí sim, isso a gente consegue fazer embora ainda timidamente, mas tem assim a própria universidade com outras universidades, com Santa Maria mesmo, com a UnIjuí, com a PUC em Porto Alegre, com essas a gente consegue fazer um pouco de associação, e realmente o mestrado também ajudou muito, por que isso facilita também a gente construir redes, então a gente consegue colocar, se espalhar por mais lugares, isso realmente é uma coisa muito boa.
Entrevistado 4	As parcerias são mais junto são com a secretaria, mais com a Secretaria de Ação Social e também de algum modo a gente trabalha com a Secretaria de Saúde, a Instituição Asilar e a APAE, são instituições que se trabalha do ponto de vista da extensão e nesses espaços a gente faz pesquisas também. São locais que a gente pode coletar dados. Mas a gente, talvez essa seja uma falha, na hora de construir projeto de pesquisa a gente solicita autorização pra desenvolver a pesquisa e tudo mais, mas a gente não traz os profissionais dessas instituições pra discutir a produção do conhecimento, que talvez enriquecesse mais, isso sim essa rede de parceiros aqui ela é parcial é, por que tu utiliza o espaço, tu coleta dados, ela é uma parceira pra produção de dados, mas não pra produzir o conhecimento, então ela é parcial (...) pra tu produzir conhecimento tu tem que estar aqui discutindo junto e a gente não chama eles, sabe? E aí é um erro nosso, uma falha nossa, da universidade.
Entrevistado 5	Eu acho que sim. Eu vou pegar dois exemplos (...): toda EMATER regional é nossa parceira incondicional em todas as nossas ações que envolvem projetos, inclusive viabilizando aula prática, produtores e empresas (...). Outro exemplo: teve uma empresa aqui da região, (...) hoje o profissional chefe dessa empresa, na parte de nutrição animal ele foi formado no nosso grupo de pesquisa, então a partir da formação que ele teve no grupo, realizando projetos, interagindo, ele conseguiu um emprego e hoje ele dissemina essa informação no trabalho dele, e pra nós qual é a vantagem, ele traz as demandas do setor produtivo pra nós também trabalhar essa questão da pesquisa(...). Não se faz boa pesquisa, mesmo em nível internacional sem conhecer a realidade, (...) e extensão a mesma coisa. Não adianta, hoje a extensão ela é desafiadora. Eu acho que na formação de redes de parceiros, eu acho que sim, pra ser um grupo de um campus fora de sede nós temos uma rede de parceiros bastante interessante, já temos convênios internacionais, inclusive com a Europa, bem alinhavados, eles só não andaram mais por falta de recursos e a ideia é nós mandar aluno para lá, temos já contatos com universidades da Espanha (...).

Quadro 36 – Interação entre a universidade e as instituições em seu entorno.

(conclusão)

Entrevistado 6	Talvez aqui as parcerias mais sólidas que nós temos, e eu falo aqui em relação ao núcleo de pesquisa que nós temos, seja lá com a Escola Agrícola, que já foram instituídas várias ações e ações bem produtivas, interessantes e que acho que foram propulsoras assim de uma aproximação maior entre a universidade e a escola técnica (...) e a gente também tem uma aproximação importante com os extensionistas da EMATER, que também é uma instituição importante pra nossa região pela vocação produtiva. E teve algumas tentativas que não, vamos pensar assim, parcerias que não foram reproduzidas, porque os projetos deixaram de ter ações mais efetivas, não por conta da disposição dos agentes (...), então são parcerias que para o caso do meu relato, poderiam render mais frutos, não tiveram mais porque os projetos acabaram terminando, mas existem parcerias que foram e estão sendo cultivadas, (...) demonstram que houve uma reciprocidade, das ações de a gente querer estar lá pra construir conhecimento quanto eles também de conhecerem o universo da universidade, e nos identificar não como concorrentes, mas parceiros, acho que esse é um desafio importante, principalmente pra um campi que é novo (...).
Entrevistado 7	Sim, inclusive até tem um projeto que eu fui em busca de conhecimento através de intercâmbio (...), então assim, dá pra dizer que sim, que eles viabilizam essa troca de conhecimentos, eu já fui pra Argentina pra fazer intercâmbio, pra buscar conhecimento, pra no caso desenvolver melhor os projetos, (...) a gente procura fazer essa interação, buscar. E em nível local é mais com escolas, nos meus projetos é mais com escola.

Fonte: Dados da pesquisa de campo – relatos das entrevistas com os coordenadores de projetos.

Observa-se também que há inclusive parcerias com níveis de abrangência maior, conforme relatam os Entrevistados 5 e 7, os mesmos possuem, inclusive, parceiros ou convênios internacionais para o desenvolvimento de pesquisas.

Destaca-se no relato do Entrevistado 1 que existe uma interação tanto nos projetos de pesquisa e especialmente nos de extensão, contudo, essa rede de parceiros não é formalizada. O Entrevistado 4 também considera que normalmente a construção do conhecimento com os parceiros do território se dá de forma parcial, tendo em vista que os locais ou instituições onde são desenvolvidos os projetos são espaços para coleta de dados ou realização de atividades, no entanto, esses parceiros não são chamados a construir os projetos no momento da elaboração.

Rolim (2009) comenta que nos últimos anos tem surgido um novo debate sobre Sistema Regional de Inovação, a origem do conceito pode ser entendida a partir de duas perspectivas: por um lado tem crescido a importância do papel das universidades no desenvolvimento regional e o papel das inovações no processo de desenvolvimento econômico, por outro lado, tem-se evidenciado também a questão do desenvolvimento a partir do engajamento entre os diversos atores na região para utilização intensiva e coordenada dos conhecimentos existentes na região como mecanismo de aumento da competitividade.

A Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação para o período 2016-2019 destaca como um dos desafios da CT&I no Brasil a redução das assimetrias regionais na produção e no acesso a CT&I, nesse sentido, o documento orienta sobre algumas ações

necessárias em cada âmbito – local, regional, nacional e global – para superar este desafios, alicerçado na coordenação dos diversos sistemas inovativos:

A superação desse desafio passa pelo reconhecimento de que os investimentos em PD&I devem considerar as diferentes escalas espaciais: local, regional, nacional e global. Nessa perspectiva, na escala local deve-se considerar a disponibilidade de infraestruturas laboratoriais e recursos humanos, bem como a existência de ecossistemas de inovação que sejam mobilizados para a promoção do desenvolvimento em CT&I. Na escala regional, é importante dimensionar a maturidade e as competências do Sistema Regional de CT&I, seja para promover seu fortalecimento, seja para coordenar ações que respondam a demandas específicas, como a contribuição regional para o sucesso de grandes investimentos nacionais. Em relação à escala nacional, deve-se observar a formação de redes de pesquisa e a construção de grandes infraestruturas laboratoriais que atendam às demandas de maior complexidade do SNCTI. Na escala global, o tema da cooperação internacional merece destaque, devendo ser orientada para a inserção do País nas cadeias globais de valor e para o avanço na fronteira do conhecimento científico e tecnológico. (MCTI, 2016, p. 66)

Nesse sentido, verifica-se a necessidade de potencializar o papel da universidade na produção e construção do conhecimento a partir da interação com diversos os atores locais da região e, de forma ampliada, em outros níveis, buscando desenvolver mecanismos para efetivar o posicionamento da universidade frente à região, ao estado e ao país. Dessa forma, acredita-se que por meio do desenvolvimento de projetos de pesquisa ou extensão, a universidade pode fomentar a geração e disseminação do conhecimento nestes territórios por meio da congregação de esforços com entidades parceiras, contribuindo assim para a sustentabilidade do conhecimento na dimensão territorial.

5.2.3.5 Fase 5 – Proposta de um plano de ações de melhoria

Tendo em vista a importância do sistema de gestão da sustentabilidade do conhecimento como uma ferramenta de apoio e diagnóstico do panorama da produção e divulgação e impactos do conhecimento científico gerado na universidade, apresenta-se neste tópico uma compilação de propostas para discussão no Campus de Palmeira das Missões visando à melhoria da gestão do conhecimento, baseadas na análise e triangulação dos resultados da pesquisa documental e pesquisa de campo. No Quadro 37 constam algumas sugestões para cada etapa da implementação do sistema:

Quadro 37 – Propostas de ações para a gestão da sustentabilidade do conhecimento no Campus de Palmeira das Missões.

(continua)

DESAFIOS PARA A GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE DO CONHECIMENTO NA UFSM CAMPUS PALMEIRA DAS MISSÕES	
CONFIGURAÇÃO DOS PROJETOS E EQUIPES	
<ul style="list-style-type: none"> - Estimular o desenvolvimento dos projetos de ensino e extensão; - Orientar os coordenadores sobre a situação dos projetos <i>Em trâmite para registro</i>; - Orientar os coordenadores sobre a importância da avaliação dos projetos; - Potencializar o envolvimento dos alunos de graduação em projetos especialmente dos cursos com menores índices de participação; - Buscar fontes de recursos para pagamento de bolsas aos alunos voluntários em projetos; - Estimular os servidores técnicos administrativos a desenvolverem projetos. 	
MAPEAMENTO DA PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO	
ELABORAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Fornecer suporte e orientação aos coordenadores sobre os procedimentos do Comitê de Ética (CEP e CEUA); - Estabelecer formas de assessoramento aos coordenadores de projetos para elaboração das propostas aos editais de financiamento internos e externos; - Divulgar os instrumentos de gestão institucionais (PDI, PPI e PPC) e orientar os coordenadores sobre o alinhamento dos projetos a estas normativas; - Divulgar aos coordenadores as normativas institucionais que orientam a gestão dos projetos na UFSM.
REGISTRO	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar treinamento com os novos servidores sobre o registro e desenvolvimento de projetos na UFSM; - Atualizar o manual de registro de projetos com explicações sobre as abas de registro no SIE e divulgar aos coordenadores; - Orientar os coordenadores sobre a importância do registro de projetos.
EXECUÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar e informar os coordenadores de projetos sobre os procedimentos de execução financeira dos projetos financiados pelos editais externos e editais internos da UFSM; - Angariar recursos para melhorar a estrutura física (laboratórios, equipamentos e materiais) para a execução dos projetos; - Fortalecer o GAP e potencializar sua atuação; - Promover estratégias de capacitação/treinamento para as equipe/grupo dos projetos; - Estimular as parcerias entre os projetos e outras instituições de ensino superior, seja em âmbito regional, estadual, nacional ou até internacional e a colaboração ou parcerias com organizações privadas; - Fortalecer a interdisciplinaridade nos projetos agregando nas equipes alunos de graduação e pós-graduação, bem como, docentes de outras áreas da instituição. - Buscar outras fontes de recursos para financiamento dos projetos, que não fique restrito apenas aos editais internos da UFSM.
AVALIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Atualizar e divulgar o manual de avaliação de projetos orientando sobre o preenchimento das abas do módulo de avaliação de projetos no SIE; - Divulgar as normativas institucionais que orientam sobre medidas restritivas da não avaliação dos projetos; - Divulgar entre os chefes de departamento a importância da avaliação dos projetos e solicitar apoio na divulgação entre os docentes do departamento; - Organizar cronogramas de datas para avaliação de projetos e divulgar aos coordenadores buscando facilitar o trabalho e não deixar para o final do prazo.
DIVULGAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Discutir no âmbito da Unidade estratégias de divulgação dos projetos desenvolvidos no Campus; - Realizar eventos internos para divulgar os projetos à comunidade acadêmica e comunidade local; - Criar um banco de dados no site do GAP com indicadores sobre a produção e divulgação do conhecimento na unidade.

Quadro 37 – Propostas de ações para a gestão da sustentabilidade do conhecimento no Campus de Palmeira das Missões.

(continuação)

NÍVEIS DE DIVULGAÇÃO DO CONHECIMENTO	
<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer parcerias com as entidades locais; - Tendo em vista que há predomínio dos projetos em âmbito local, torna-se necessário discutir estratégias a longo prazo para ampliar os níveis de abrangência do conhecimento produzido pelos projetos seja em nível estadual, nacional ou internacional; - Discutir um planejamento de ações para ampliar os níveis de divulgação do conhecimento (regional, estadual, nacional e internacional); - Discutir ações para diversificar e ampliar a divulgação científica da unidade buscando aumentar a produção gerada pelos projetos; - Estabelecer estratégias para potencializar as formas de divulgação com menores quantidades em comparação ao total produzido na Unidade. 	
SUSTENTABILIDADE DO CONHECIMENTO	
COMPETÊNCIA DE GESTÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer o Gabinete de Projetos; - Orientar os coordenadores sobre a execução financeira dos projetos e compra de materiais; - Orientar os coordenadores a alinharem as suas linhas de pesquisa ao planejamento institucional, missão, visão e valores da instituição, buscando aproximar os valores individuais aos valores organizacionais; - Estimular os departamento e a unidade a realizarem planejamento, organização e controle de metas e ações visando a geração do conhecimento pelos projetos produzidos na Unidade;
COMPETÊNCIA DE GESTÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Estimular o desenvolvimento conjunto de projetos que possuam a mesma temática buscando unir forças entre os coordenadores, ampliar a abrangência, diversificar as ações e diminuir custos para a instituição; - Criar mecanismos de verificação do conhecimento que está sendo gerado na Unidade, buscando articular as ações e vincular aos instrumentos de gestão institucional; - Adotar uma sistemática de avaliação de eficiência, eficácia e efetividade do conhecimento gerado pelos projetos.
AMBIENTAL	<ul style="list-style-type: none"> - Estimular o desenvolvimento de projetos que abordem a temática ambiental; - Promover discussões sobre os as contribuições dos resultados dos projetos para a dimensão ambiental; - Mesmo que os projetos não tenham como foco principal a temática ambiental, buscar promover discussões com os alunos sobre as contribuições que o ensino, a pesquisa e a extensão podem promover para evidenciar este assunto na universidade.
SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> - Estimular a divulgação do conhecimento gerado pelos projetos ao público alvo, especialmente na pesquisa; - Mapear as dificuldades que muitas vezes impedem a perspectiva de continuidade dos projetos, buscando construir soluções; - Buscar fontes que financiamentos dos projetos que permitam a sua continuidade e consolidação; - Discutir com a gestão do campus forma de avaliar os impactos do conhecimento gerado pelos projetos na melhoria da qualidade de vida do público atendido; - Discutir formas de avaliar os impactos da produção do conhecimento gerado na UFSM campus Palmeira das Missões para a região.
ECONÔMICA	<ul style="list-style-type: none"> - Estimular o desenvolvimento de projetos que busquem o desenvolvimento econômico da região; - Discutir estratégias no âmbito do Campus de Palmeira das Missões para avaliar os impactos dos projetos na dimensão econômica da sustentabilidade; - Buscar através dos projetos a criação de ações para desenvolver as potencialidades econômicas locais; - Buscar através dos projetos produzir conhecimentos que possam diversificar a base econômica local.

Quadro 37 – Propostas de ações para a gestão da sustentabilidade do conhecimento no Campus de Palmeira das Missões.

(conclusão)

CULTURAL	<ul style="list-style-type: none"> - Estimular o desenvolvimento dos projetos baseados nas necessidades da região em seu entorno e visando também a resolução dos problemas em níveis maiores; - Possibilitar que nos projetos haja troca de conhecimentos com a comunidade; - Discutir no âmbito da Unidade a inclusão de critérios na seleção de projetos submetidos aos editais internos, que levem em consideração as demandas locais da sociedade; - Buscar atrelar a área de conhecimento dos coordenadores às demandas locais; - Desenvolver estratégias nos projetos que possibilitem influenciar de forma positiva a cultura local, construindo conhecimentos que melhorem aquela realidade; - Criar estratégias nos projetos de pesquisa para que haja uma maior interação com a sociedade.
TERRITORIAL	<ul style="list-style-type: none"> - Promover a inserção da universidade através dos projetos em nível local e regional; - Criar estratégias para ampliar a abrangência da atuação da universidade por meio dos projetos; - Potencializar e fortalecer a rede de parceiros da universidade através dos projetos; - Estimular ações nos projetos que potencializem o desenvolvimento da região de abrangência da universidade; - Estimular parcerias e convênios para desenvolvimento dos projetos em uma abrangência maior; - Promover a interlocução com os atores locais através dos projetos.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Destaca-se que esta proposta são ações que podem ser discutidas e alteradas pelos gestores, mas constituem-se em um instrumento norteador de ações de melhoria que podem possibilitar a qualificação da gestão do conhecimento na universidade, tornando-a mais sustentável.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No estudo buscou-se discutir sobre alguns assuntos que tem permeado o ambiente das universidades, a gestão do conhecimento no que tange a produção e divulgação do conhecimento científico e a sustentabilidade. Por meio de um estudo de caso, utilizando como instrumentos de análise os projetos registrados na UFSM campus Palmeira das Missões, buscou-se responder a seguinte pergunta de pesquisa: como se configura a gestão da sustentabilidade da produção e divulgação do conhecimento gerado pelos projetos da UFSM *campus* Palmeira das Missões? Para responder a questão central da pesquisa foi traçado como objetivo geral desenvolver uma modelagem piloto de um sistema de gestão para a sustentabilidade da produção e divulgação do conhecimento em universidades, propondo um desenho para o Gabinete de Projetos da UFSM *campus* de Palmeira das Missões.

O primeiro objetivo específico definido para a pesquisa, buscou caracterizar os projetos, equipes e demais aspectos relacionados ao conhecimento produzido na UFSM *campus* Palmeira das Missões.

Quanto ao perfil dos projetos, constatou-se que a maioria está registrado como pesquisa. Existem alguns aspectos negativos no que se refere ao conhecimento gerado, pois há um considerável número de projetos na situação “Em trâmite para registro” e projetos “Não avaliados”, impossibilitando que haja informações se estes projetos foram efetivamente desenvolvidos e quais resultados geraram. Os departamentos com maior número de projetos registrados são os Departamentos de Ciências da Saúde e de Zootecnia e Ciências Biológicas. Desde a implantação do Campus de Palmeira das Missões houve aumento do número de projetos desenvolvidos, apesar disso os recursos ainda são escassos, pois em comparação ao número total de projetos “Em andamento” no ano de 2015, somente 21% foram financiados.

No que tange ao perfil das equipes, constatou-se que a maioria dos coordenadores de projetos são docentes e estão lotados nos Departamentos de Ciências da Saúde e de Zootecnia e Ciências Biológicas. A maioria possui título de doutorado e ingressou na instituição há mais de cinco anos. As mulheres representam a maior parte dos coordenadores de projetos. Verificou-se ainda que, apesar de não ser expressivo o número de TAEs que coordenam projetos, vários atuam nas equipes como colaboradores. A maioria dos acadêmicos que atuam em projetos são dos cursos de Enfermagem e Zootecnia. Em relação alunos bolsistas, destaca-se que a maioria são bolsistas de iniciação científica, ou seja, que participam de projetos de pesquisa, ressalta-se ainda a existência de um considerável número de bolsistas voluntários evidenciando a necessidade de mais recursos para atender a demanda por bolsas nos projetos.

O segundo objetivo da pesquisa foi mapear o processo de desenvolvimento dos projetos registrados no GAP da UFSM *campus* Palmeira das Missões. Com relação ao perfil dos coordenadores respondentes, observou-se que a maioria é docente adjunto, com título de doutorado e estão lotados, principalmente, nos Departamentos Ciências da Saúde e de Zootecnia e Ciências Biológicas. Em torno de 25,45%, além das funções de docente e coordenador de projetos, exercem cargos de gestão e 70,91% já tiveram projetos financiados nos últimos cinco anos. Destaca-se que 29,09% dos coordenadores possuem projetos que não estão registrados no GAP, fatores como falta de tempo, teste piloto de viabilidade do projeto ou mesmo a burocracia influenciam a formalização dos projetos.

No que tange às etapas de desenvolvimento dos projetos, constatou-se que na etapa de Motivação os principais aspectos que influenciam positivamente a motivação dos servidores são a possibilidade de realização pessoal e profissional, a possibilidade de gerar novos conhecimentos e a contribuição para a formação dos alunos. O sistema de cobrança por produtividade atua como um aspecto que pouco influencia o desenvolvimento de projetos.

Na etapa de Elaboração dos projetos os principais problemas a serem enfrentados para a melhoria da gestão estão ligados a aspectos como as dificuldades para elaboração e submissão dos projetos ao Comitê de Ética e à inexistência de treinamento por parte da instituição para submissão de projetos aos editais de fomento. Destaca-se também o desconhecimento das normativas institucionais que orientam a gestão dos projetos.

Em relação à etapa de Registro verificou-se como problemas de gestão a falta de orientação/treinamento por parte da instituição sobre o processo de registro de projetos aos novos servidores, o desconhecimento do manual de registro de projetos, as dificuldades em relação às funcionalidades do módulo de registro de projetos no SIE, bem como, a falta de conhecimento sobre o significado das abas e campos de preenchimento do módulo de registro. Contudo, os coordenadores entendem a importância de registrar os projetos, pela necessidade de conhecer as atividades desenvolvidas na universidade e pela questão da formalização da produção científica da Unidade.

Na etapa de Execução vários aspectos foram constatados como problemáticos para a gestão, especialmente em relação à falta de conhecimento sobre os procedimentos de execução financeira dos projetos financiados pelos editais externos de agências de fomento e editais internos da UFSM, à estrutura física, equipamentos e materiais para a execução dos projetos e à inexistência de capacitação e treinamento das equipe/grupo para a execução das atividades dos projetos. Com relação aos participantes dos projetos, na maioria dos casos, se restringe ao público interno da Unidade, sendo pouca a participação de membros externos.

Também são poucos ou quase inexistentes os projetos executados com financiamento de órgãos de fomento em âmbito nacional ou programas de cooperação internacional.

Com relação à etapa de Avaliação observou-se como aspectos negativos da gestão: a falta de conhecimento do manual de avaliação e a falta de conhecimento sobre o preenchimento das abas da avaliação de projetos no SIE, falta de conhecimento sobre as normativas institucionais que orientam sobre medidas restritivas da não avaliação dos projetos e a falta de cobrança por parte das chefias sobre a avaliação dos projetos. Apesar destes problemas os coordenadores entendem a relevância da avaliação para conhecer os resultados do projeto e o conhecimento gerado.

Referente à etapa de Divulgação, apesar dos coordenadores terem consciência sobre a importância de divulgar o conhecimento gerado pelos projetos para dar retorno à sociedade daquilo que se produz na universidade e produzir conhecimentos que contribuam com o público-alvo, existem aspectos problemáticos ligados às estratégias de divulgação dos resultados dos projetos, à eficácia da divulgação dos resultados dos projetos aos potenciais usuários e à divulgação interna na instituição das atividades desenvolvidas nos projetos. Destaca-se que as principais formas de divulgação dos resultados são os eventos científicos e as publicações em periódicos.

O terceiro objetivo da pesquisa, buscou avaliar os níveis de divulgação do conhecimento gerado pelos projetos registrados no GAP da UFSM *campus* Palmeira das Missões. Nesta etapa, primeiramente foi delineado o perfil dos projetos financiados e posteriormente a avaliação dos níveis de divulgação.

Quanto ao perfil dos projetos, a maior parte, são classificados como pesquisa, sendo que a maioria também já foi concluído. Quanto à classificação do tipo de pesquisa a maioria é pesquisa Básica. Os projetos financiados estão vinculados, principalmente, ao Departamento de Zootecnia e Ciências Biológicas. Os principais editais de financiamento destes projetos foram os editais FIPE, FIEEX e PIBIC. Estes projetos contam, especialmente, com a participação do público interno da universidade. As entidades parceiras ou envolvidas são, principalmente, as prefeituras municipais, secretarias municipais e escolas. E a abrangência dos projetos ocorre de forma predominante em nível local e regional.

A divulgação do conhecimento produzido pelos projetos, classificou-se como Baixa, tendo em vista que foi realizada principalmente em CSS, em nível regional, estadual, nacional e internacional. A divulgação em reuniões técnicas, palestras, cursos de capacitação ou em meios de comunicação é restrita ao nível regional. Além disso, em termos quantitativos estas formas de divulgação são inferiores à divulgação em CSS, dessa forma, fica mais restrita à

comunidade científica. Em relação às publicações verificou-se que divulgação dos resultados dos projetos em periódicos científicos indexados, apesar de ocorrer em todos os níveis, em comparação ao total de publicações, possui pouca representatividade. As publicações em periódicos não indexados, informativos técnicos, livros, capítulos de livro, patentes também possuem uma representatividade pequena ou inexistente.

Por fim, o quarto objetivo da pesquisa, avaliou a sustentabilidade da produção e divulgação do conhecimento gerado pelos projetos desenvolvidos na UFSM *campus* Palmeira das Missões. Na dimensão Competência de Gestão verificou-se alguns entraves para o alcance da sustentabilidade da gestão dos projetos. Em relação às normativas institucionais que orientam a gestão dos projetos, observou-se que os coordenadores sabem da existência, mas ainda não se apropriaram do seu conteúdo. Quanto ao suporte recebido da instituição sobre os procedimentos relativos ao desenvolvimento de projetos os coordenadores recebem apoio principalmente do GAP, os procedimentos foram sendo aprendidos na prática, pois não houve uma instrução formal de orientação.

Sobre o alinhamento dos projetos aos instrumentos de gestão da universidade, como PDI, PPI e PPC, constatou-se que a maioria dos coordenadores não procura verificar o que está expresso nestes instrumentos, de forma geral os projetos estão alinhados a essas diretrizes, mas de forma inconsciente. E, com relação ao planejamento de metas e ações pelos departamento/setores visando a geração do conhecimento à sociedade através dos projetos, observou-se que não se costuma realizar planejamentos formais para o desenvolvimento dos projetos, o trabalho é realizado de forma individual ou formam-se grupos menores como os grupos de pesquisa de acordo com as linhas de atuação.

A respeito das ações visando à eficiência, eficácia e efetividade dos projetos, verificou-se que são ações informais, não documentadas ou registradas. A eficácia é evidenciada, pela contribuição dos projetos na formação acadêmica dos alunos e em relação à divulgação do conhecimento aos potenciais usuários, também não se observa ações planejadas para esta finalidade, porém, os coordenadores buscam estabelecer uma relação com o público alvo, através de reuniões, palestras, cursos, dentre outros. Quanto à efetividade, os coordenadores percebem que os seus projetos geram contribuições, entretanto, a avaliação é subjetiva, não há um instrumento propriamente dito que avalie este critério.

Na dimensão Ambiental constatou-se que nem todos os projetos tem contribuição no sentido de diminuir os impactos ambientais. Algumas das ações desenvolvidas têm sido através de projetos registrados especificamente para atender a temática ambiental, sendo que nos demais projetos esta dimensão não está explícita. Quanto ao desenvolvimento de ações

que visem à conscientização do aluno ou da sociedade em relação ao meio ambiente, verificou-se que dependendo da área do conhecimento há uma maior ou menor propensão para o desenvolvimento destas ações.

Na dimensão Social, constatou-se que os coordenadores possuem ações de divulgação dos resultados gerados pelos projetos, sendo que nos de extensão isso ocorre de forma mais clara, já nos projetos de pesquisa há maiores dificuldades. A respeito da continuidade das ações desenvolvidas nos projetos, observou-se que, muitas vezes, a partir de um projeto surgem novas demandas o que também se caracterizar como continuidade. Contudo, apesar dos coordenadores buscarem esta perspectiva em seus projetos, por vezes, há dificuldades ligadas a recursos financeiros ou falta de colaboradores para o desenvolvimento das ações.

Em relação à participação do público interno da universidade e público externo, verificou-se que todos os projetos envolvem a participação destes públicos, especialmente nos projetos de extensão. Quanto às ações desenvolvidas nos projetos, visando à melhoria da qualidade de vida da sociedade, observou-se que muitas vezes esse critério é difícil de ser mensurado, pois envolve questões subjetivas. Embora os projetos tenham este foco, muitas vezes a avaliação destes benefícios não é passível de ser mensurada.

Na dimensão Econômica, observou-se que os projetos buscam potencializar o desenvolvimento da região, mesmo que de forma indireta. Vários coordenadores desenvolvem projetos voltados à base econômica da região. Quanto ao alinhamento dos projetos aos setores produtivos locais, alguns projetos desenvolvem ações mais diretas do que outros. Alguns projetos, inclusive, buscam desenvolver setores produtivos que atualmente ainda não estão consolidados na região, como forma de potencializar novas vocações produtivas, para diversificar a base econômica da região.

Na dimensão Cultural, no que diz respeito à relação entre os projetos desenvolvidos no Campus Palmeira das Missões e as demandas da sociedade em seu entorno, constatou-se, de modo geral, que os coordenadores buscam olhar para a realidade regional ao propor projetos, através da interação com a cultura local buscam apropriar-se e, principalmente, disseminar o conhecimento. No que se refere às relações de troca de saberes e construção do conhecimento entre a universidade e a sociedade, os projetos atendem este critério, especialmente, nos de extensão. Nos projetos de pesquisa há maiores dificuldades de interação com a comunidade.

Na dimensão Territorial observou-se que a maioria dos projetos desenvolvidos no Campus de Palmeira das Missões buscam a resolução dos problemas locais e regionais, pois possuem uma perspectiva de abrangência local ou regional, principalmente os de extensão. Os projetos de pesquisa possuem uma abrangência local, regional e estadual. No que se refere às

contribuições para viabilizar a interação com os atores locais do território, principalmente os projetos de extensão possuem esse envolvimento.

Como conclusões do estudo verifica-se que há alguns problemas relacionados à gestão dos projetos em algumas dimensões, especialmente a Competência de Gestão e Ambiental. Além disso, nem todos os projetos desenvolvidos no Campus de Palmeira das Missões atendem por completo todas as dimensões da sustentabilidade propostas nesta pesquisa, contudo, verifica-se que os coordenadores tem clareza da importância do conhecimento como ferramentas de transformação e desenvolvimento da sociedade.

Considera-se que a modelagem do sistema de gestão para a sustentabilidade do conhecimento em universidades, pode contribuir significativamente para a geração e disseminação do conhecimento nas universidades, visto que estudos sobre a temática da gestão do conhecimento científico ainda são incipientes. Pontualmente, almeja-se que o desenho para o Campus Palmeira das Missões possa incentivar o desenvolvimento do conhecimento de forma sustentável, com base em padrões de excelência acadêmica internacional, mas alinhado à vocação regional do entorno do município de Palmeira das Missões.

Por fim, destaca-se que o atual sistema de produtividade, embora necessário para gerar indicadores de avaliação da produção científica, muitas vezes, preza mais pelos aspectos quantitativos do que qualitativos da produção científica e faz com que os pesquisadores fiquem expostos a um sistema de competição. Nesse turbilhão os pesquisadores acabam tornando-se parte do sistema e reproduzindo práticas, por isso, a modelagem apresentada visa produzir um conceito inovador e diferenciado para a produção e disseminação do conhecimento em universidades.

É possível que esta modelagem não consiga resolver os problemas ligados ao sistema produtivista e não se quer aqui apresentar uma proposta de substituição, pois é difícil fugir deste sistema, entretanto, o que se quer com a proposta desta modelagem é buscar estimular a reflexão dos pesquisadores a cerca da necessidade de, além de produzir números, comecem a desenvolver projetos construídos sobre os alicerces da sustentabilidade da gestão do conhecimento. Talvez os projetos não consigam abranger ou atender todas as dimensões da sustentabilidade, mas o importante é que se comece a pensar nestas dimensões como forma de melhorar a qualidade dos projetos e efetivamente contribuir com a missão da universidade de construir o conhecimento e disseminá-lo para a sociedade.

Este estudo apresenta algumas limitações como o fato de que as etapas de avaliação dos níveis de divulgação e avaliação da sustentabilidade do conhecimento terem sido

desenvolvidas a partir de uma amostra pequena. Seria interessante realizar a pesquisa com todos os coordenadores que tiveram projetos financiados, além de abranger um período maior, ao invés de três anos, abranger os últimos cinco anos, visto que, muitas vezes os resultados são produzidos em um tempo maior ou menor, dependendo da área do conhecimento, o que pode implicar na avaliação dos impactos dos projetos e da produção científica gerada.

Recomenda-se que sejam realizados outros estudos aplicando esta metodologia em outras unidades da UFSM ou em outras instituições públicas ou privadas, que estejam inseridas em outras realidades socioeconômicas. Além disso, o sistema de gestão da sustentabilidade do conhecimento foi baseado nos processos verificados no desenvolvimento de projetos registrados no Gabinete de Projeto da instituição pesquisada, nesse sentido, é relevante que sejam realizados estudo que avaliem os processos desenvolvidos para a produção do conhecimento em outras instituições de ensino.

REFERÊNCIAS

ABREU, I. M. C. **Significado do controle da produção científica na Universidade: o caso da UFSM.** 2001. 113 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Maria, 2001.

ALMEIDA, G. V. A. **Impacto das instituições de ensino superior no desenvolvimento regional do município de Cachoeiro de Itapemirim.** 2011. 184 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011. Disponível em:

<http://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/25772/Dissertacao_Gabi_FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 09 jun. 2016.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implementando a administração estratégica.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ARAÚJO, S.; CASTRO, A. M. D. A. Gestão educativa gerencial: superação do modelo burocrático? **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 70, p. 81-106, jan./mar. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v19n70/v19n70a06.pdf>> Acesso em: 01 fev. 2016.

ATHANÁZIO, M. M. **Processo de planejamento estratégico em universidade pública: o caso da Universidade Federal do Pará.** 2010. 154 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Natal, 2010. Disponível em: <<http://repositorio.ufrn.br:8080/jspui/handle/123456789/12147>> Acesso em: 28 nov. 2015.

ÁVILA, L. V. **A perspectiva da sustentabilidade no plano de desenvolvimento institucional: um estudo das instituições federais de ensino superior.** 2014. 117 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014. Disponível em: <http://www.sigmees.com.br/files/A_PERSPECTIVA_DA_SUSTENTABILIDADE_NO_PLANO.pdf> Acesso em: 25 set. 2015.

BERNHEIM, C. T.; CHAUÍ, M. S. **Desafios da universidade na sociedade do conhecimento: cinco anos depois da conferência mundial sobre educação superior, Brasília: UNESCO, 2008.**

BASSI, N.S.S.; SILVA, C. L. Processo de gestão de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa. In: Congresso Latino-Iberoamericano de Gestão Tecnológica – ALTEC, XIV, 2011. Lima. **Anais...** Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-publicacoes/-/publicacao/948593/processo-de-gestao-de-projetos-de-pesquisa-desenvolvimento-e-inovacao-na-empresa-brasileira-de-pesquisa-agropecuaria--embrapa>> Acesso em: 12 abr. 2015.

BAUMGARTEN, M. Ciência, tecnologia e desenvolvimento – redes e inovação social. **Parcerias Estratégicas**, Brasília, n.26, jun./2008. Disponível em: <http://seer.cgee.org.br/index.php/parcerias_estrategicas/article/viewFile/321/315> Acesso em: 12 nov. 2015.

_____ Conhecimento, planificação e sustentabilidade. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 31-41, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/spp/v16n3/13558.pdf>> Acesso em: 08 jun. 2016.

_____ Repercussões sociais da pesquisa: indicadores de CT&I. In: Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología, XXVI, 2007. Guadalajara. **Anais...** Disponível em: <<http://www.aacademica.org/000-066/4.pdf>> Acesso em: 05 fev. 2016.

_____ Sociedade e Sustentabilidade: qual o lugar do conhecimento? **Sociologias**. Porto Alegre. vol. 16, n. 37 set./dez. 2014, f. 14-22. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/107212/000941558.pdf?sequence=1>> Acesso em: 24 out. 2015.

BOFF, L. **Sustentabilidade: o que é – o que não é**. 3 ed., Petrópolis, Rio de Janeiro: 2014.

BOLZAN, C. I. M.; LORENTZ, M. H. N.; MADRUGA, L. R. R. G. Análise da evolução do Plano de Desenvolvimento Institucional na UFSM. In: Fórum Internacional ECOINNOVAR, 1, 2012. Santa Maria. **Anais...** Disponível em: <<http://ecoinovar.com.br/cd/artigos/ECO073.pdf>> Acesso em: 15 nov. 2015.

BORGES, T. S. S. et al. Os obstáculos na gestão de recursos oriundos de Projetos de Pesquisa na Universidade Federal do Tocantins – *campus* de Gurupi. Encontro Latino Americano de Iniciação Científica, XV, 2011, São José dos Campos. **Anais...** Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2011/anais/arquivos/RE_0618_0995_01.pdf> Acesso em: 30 jun. 2015.

BRAGA, T. M.; et al. Índices de sustentabilidade municipal: o desafio de mensurar. **Nova Economia**. Belo Horizonte, n. 14, v. 3, p. 11-33, set./dez. 2004. Disponível em: <http://www.observatorioambiental.iff.edu.br/publicacoes/publicacoes-cientificas/indicadores_municipio.pdf> Acesso em: 10 jan. 2016.

BRASIL. **Presidência da República**. Lei n. 6.938, de 31 de agosto de 1981. Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6938.htm> Acesso em: 01 jul. 2016.

_____. **Presidência da República**. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de diretrizes e bases da educação nacional – LDB. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>> Acesso em: 20 nov. 2014.

_____. **Presidência da República**. Lei nº. 9.795, de 27 de abril de 1999. Dispõe sobre a educação ambiental, institui a Política Nacional de Educação Ambiental e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9795.htm> Acesso em: 01 jul. 2016.

_____. **Presidência da República**. Lei nº. 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm> Acesso em: 14 nov. 2015.

_____. **Presidência da República.** Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/decreton57731.pdf>> Acesso em: 14 nov. 2015.

_____. **Presidência da República.** Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm> Acesso em: 01 ago. 2016.

_____. **Presidência da República.** Lei nº. 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm> Acesso em: 01 jul. 2016.

BUARQUE, C. **A universidade numa encruzilhada.** Paris, 2003. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/palestra6.pdf>> Acesso em: 05 maio. 2015.

CAMPOS, A. C.; CALEFFI, P.; MARCON, A. P. P. O Brasil no contexto mundial da inovação tecnológica. **Pesquisa & Debate**, São Paulo, v. 20, n. 1(35), p. 73-96, jan./jun. 2009. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/rpe/article/view/7536>> Acesso em: 21 ago. 2015.

CARVALHO, P. G. M.; BARCELLOS, F.C. **Mensurando a sustentabilidade.** In: Economia do meio ambiente: teoria e prática. (Org.) MAY, P. H.; Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CASADO, F. L.; SILUK, J. C. M.; ZAMPIERI, N. L. V. Universidade empreendedora e desenvolvimento regional sustentável: proposta de um modelo. **Revista de Administração UFSM**, Santa Maria, v. 5, Edição Especial, p. 633-650, dez. 2012. Disponível em: <<http://casavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/view/7755/pdf>> Acesso em: 10 out. 2014.

CASAES, J. C. C. **Gestão do conhecimento estratégico aplicada a escritórios de projetos corporativos do Distrito Federal.** 2012. 149 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2012. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/11186/1/2012_JulioCesarCostaCasaes.pdf> Acesso em: 29 nov. 2014.

CASTRO, A. M. G.; LIMA, S. M. V.; ANDRADE, J. E. B. **Metodologia de Planejamento Estratégico para as Unidades do Ministério da Ciência e Tecnologia.** Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2005.

CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR NORTE DO RS. **Gabinete de Projetos.** 2014. Disponível em:<<http://w3.ufsm.br/cesnors/index.php/projeto/gap>>. Acesso em: 02 dez. 2014.

_____. **Histórico.** 2014. Disponível em:<<http://w3.ufsm.br/cesnors/index.php/institucional/historico>>. Acesso em: 02 out. 2014.

_____. **Consulta de Documentos**. 2014. Disponível em: <http://w3.ufsm.br/cesnors/images/Regimento_Interno_Cesnors.pdf>. Acesso em: 01 dez. 2014.

CHAUI, M. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 24, p. 5-15, set./dez.2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf>> Acesso em: 20 nov. 2014.

CHALHUB, T.; CASTRO, C. Visibilidade da produção científica de grupos de pesquisa em serviço social do estado do Rio de Janeiro. **TransInformação**, Campinas, v. 23, n. 3, p. 185-194, set./dez., 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tinf/v23n3/a01v23n3.pdf>> Acesso em: 02 jun. 2016.

CHIARINI, T.; VIEIRA, K. P. Universidades como produtoras de conhecimento para o desenvolvimento econômico: sistema superior de ensino e as políticas de CT&I. **Revista Brasileira de Economia**, Rio de Janeiro, v. 66, n. 1, p. 117-132, jan./mar 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbe/v66n1/v66n1a06.pdf>> Acesso em: 23 out. 2015.

CHIZZOTII, A. Pesquisa em ciências humanas e sociais. 8ª ed. São Paulo: Cortez, 2006.

CIPRIANI, M. D. S. **Alinhamento estratégico do PDI e os projetos de ensino, pesquisa e extensão**: estudo no Colégio da UFSM. 2014. 70 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014. Disponível em: <http://cascavel.ufsm.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=6250> Acesso em: 18 maio 2015.

CLEMENTE, F.; FERREIRA, D. M.; LÍRIO, V. S. Avaliação do Índice de Desenvolvimento Sustentável (IDS) do estado do Ceará. **Revista de Desenvolvimento Econômico**. Salvador, v. 13, n. 24, dez. 2011. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rde/article/view/1610/1476>> Acesso em: 15 abr. 2016.

CORAL, E.; ROSSETTO C. R.; SELIG. P. M. Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial: uma proposta para convergência das estratégias econômicas, ambientais e sociais. In: ENANPAD, XXVII, 2003. Atibaia. **Anais...** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2003/ESO/2003_ESO1303.pdf> Acesso em: 21 fev. 2016.

CORRÊA, A. C. et al. **Institucionalização de gabinetes de projetos (GAPs) – UFSM**. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, XVIII, 1994, São Paulo/SP. **Anais...** Coord. SBRAGIA, R.; MARCOVITCH, J.; VASCONCELLOS, E. 1994, p. 816-829.

_____. **A divulgação da produção científica como um item de controle da qualidade da pesquisa**. 1998. 115 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 1998. Disponível em: <http://www.sigmees.com.br/files/dissertacao_mestrado_angela_c_correa.pdf> Acesso em: 22 maio 2015.

_____. Sistema de Gestão para as IES com base no Balanced Scorecard como um Sistema Complexo Adaptativo: Uma proposta metodológica para a operacionalização do PDI. In: Colóquio de Gestión Universitaria de América Del Sur, VII, 2007, Mar Del Plata. Argentina. **Anais...** Disponível em: <<http://www.sigmees.com.br/files/TRABAJOCORREA1.pdf>> Acesso em: 23 fev. 2016.

_____ et al. A dimensão operacional de um sistema de gestão integrado para a administração da educação superior: arquitetura do MEES. In: Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa. Macau, 2012. **Anais...** Disponível em: <http://aforges.org/conferencia2/docs_documentos/Paralela_8/Correa_Angela%20et%20a%20%28BR-PT%29.pdf> Acesso em: 16 nov. 2015

_____ et al. Sustentabilidade das políticas e estratégias para a educação superior no Brasil: uma análise sob a ótica da teoria dos sistemas autopoieticos. In: Fórum Internacional ECOINNOVAR, 2, 2013. Santa Maria. **Anais...** Disponível em: <<http://www.sigmees.com.br/files/ecoinovar.pdf>> Acesso em: 13 out. 2015.

CORTESE, A. D. The critical role of higher education in creating a sustainable future. **Planning for Higher Education**, v.31, n.3, p. 15-22, mar./maio, 2003. Disponível em: <http://www.aashe.org/resources/pdf/Cortese_PHE.pdf> Acesso em: 23 fev. 2016.

COSTA, L. V. **Análise da implementação do planejamento em universidades públicas federais: o caso da Universidade Federal do Pampa**. 2014. 216 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014. Disponível em: <http://www.sigmees.com.br/files/Disserta%C3%A7%C3%A3oLORENO-09_06_14.pdf> Acesso em: 09 nov. 2015.

COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna Ltda., 2011.

DAL MAGRO, C. B.; RAUSCH, R. B. Plano de Desenvolvimento Institucional de universidades federais brasileiras. **Administração: ensino e pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, p. 427–454, jul./ago./set. 2012. Disponível em: <<http://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/85/167>> Acesso em: 14 nov. 2015.

DIAS, R. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**, 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2011. Vital Bookfile. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522484454/page/iv>> Acesso em: 27 set. 2015.

DINIZ, E. M.; BERMAN, C. Economia verde e sustentabilidade. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 26, n. 74, p. 323-329, 2012. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/eav/article/view/10643/12385>> Acesso em: 20 out. 2015.

DOMINGUES, I. O sistema de comunicação da ciência e o taylorismo acadêmico: questionamentos e alternativas. **Estudos Avançados [online]**. São Paulo, v. 28, n. 82, p. 225-250, out./dez. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v28n82/14.pdf>> Acesso em: 26 set. 2015.

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade, canibais com garfo e faca**. São Paulo: M. Books do Brasil Ltda, 2012.

FALQUETO, J. M. Z. **A implantação do planejamento estratégico em universidades: o caso da universidade de Brasília**. 2012. 192 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Brasília, Brasília, 2012. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/12160/1/2012_JuniaMariaZandonadeFalqueto.pdf> Acesso em: 09 nov. 2015.

FÁVERO, L. P.; et al. **Análise de dados: modelagem multivariada para a tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FÁVERO, M. L. A. **A Universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968**. **Educar**, Curitiba, n. 28, p. 17-36, jul./dez. 2006. Disponível em: <<http://revistas.ufpr.br/educar/article/view/7609/5423>> Acesso em: 01 set. 2016.

FERREIRA, S. M. S.P. et al. **Percepção e motivação para publicar em revistas tradicionais e de acesso aberto: um estudo nas ciências da comunicação**. **Comunicação & Sociedade**, São Paulo, ano 31, n. 52, p. 79-125, jul./dez. 2009. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/CSO/article/viewFile/952/1583>> Acesso em: 21 maio 2015.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Ranking das Universidades Folha 2014**. Disponível em: <ruf.folha.uol.com.br/2014/rankingdeuniversidades/rankingporpesquisa/> Acesso em: 24 out. 2015.

FONSECA, J.; MARTINS, G. A. **Cursos de estatística**. 6ª ed. São Paulo: Atlas: 2012. Vital Source Bookshelf Online. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522477937/cfi/148!/4/4@0.00:11.0>> Acesso em: 01 jul. 2016.

FRANCISCO, L. T. S. T. **Indicadores para avaliação de resultados de projetos de pesquisa científica e tecnológica**. 2002. 116 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2236/000316205.pdf?sequence=1>> Acesso em: 20 maio 2015.

FREITAS, M. **O pesquisador hoje: entre o artesanato intelectual e a produção em série**. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p. 1158-1163, dez. 2011. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5239/3973>> Acesso em: 08 fev. 2016.

FREITAS FILHO, F. L. **Gestão da inovação: teoria e prática para implantação**. São Paulo: Atlas, 2013. Vital Source Bookshelf Online. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522480661/cfi/0!/4/4@0.00:0.00>> Acesso em: 14 jul. 2016.

FROTA, M. N.; LUIZ, F. C. L. Comprometimento e alinhamento da pós-graduação da PUC-Rio com o desenvolvimento sustentável. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, Brasília, v. 10, n. 21, p. 537-552, out. 2013. Disponível em: <<http://ojs.rbp.g.capes.gov.br/index.php/rbp/article/view/418/349>> Acesso em: 04 out. 2015.

GARCIA, R. **A Universidade Federal do Pará no processo de modernização da gestão universitária**. 2011. 138 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Desenvolvimento) – Universidade Federal do Pará, Belém, 2011. Disponível em: <http://repositorio.ufpa.br/jspui/bitstream/2011/2965/6/Dissertacao_UniversidadeFederalPara.pdf> Acesso em: 28 nov. 2014.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª ed. – 12 reimpr – São Paulo: Atlas, 2009.

GODOI, C. K; XAVIER, W. G. O produtivismo e suas anomalias. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 456-465, jun. 2012. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernos/bape/article/view/5272/4006>> Acesso em: 08 fev. 2016.

GOES, H. C. A. **Análise comparativa de instrumentos para avaliação da sustentabilidade em universidades visando uma proposta para o Brasil**. 2015. 199 f. Tese (Doutorado em Planejamento Energético) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <http://www.ppe.ufrj.br/pppe/production/tesis/heloisa_goes.pdf> Acesso em: 13 fev. 2016.

GONDIM, F. M. As ações da sustentabilidade empresarial como suporte à gestão de projetos. **RESAC – Revista Sociedade, Administração e Contemporaneidade**, Serra Talhada, ano 1, v. 1, p.11-20, set. 2011. Disponível em: <<http://www.fis.edu.br/resac/artigos/vol01/gondim2011.pdf>> Acesso em: 18 nov. 2015.

HAIR JR. et. al. **Análise multivariada de dados**. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HELDMAN. K. Gerencia de Projetos: fundamentos: um guia prático para quem quer certificação em gerência de projetos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. S. Dicionário Houaiss de língua portuguesa. 1ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Indicadores de desenvolvimento sustentável: Brasil 2012**. Rio de Janeiro: IBGE, 2012. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=259908>> Acesso em: 23 fev. 2016.

INSTITUTO DE TECNOLOGIA SOCIAL. **Conceitos de ciência, tecnologia e inovação**. Disponível em: <<http://www.itsbrasil.org.br/conceito-de-ciencia-tecnologia-e-inovacao>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

JACOBI, P. R. Educação Ambiental: o desafio da construção de um pensamento crítico, complexo e reflexivo. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 233-250, maio/ago. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ep/v31n2/a07v31n2.pdf>> Acesso em: 06 jun. 2016.

_____. RAUFFLET, E.; ARRUDA, M. P. Educação para a sustentabilidade nos cursos de administração: reflexão sobre paradigmas e práticas. **RAM, REV. ADM. MACKENZIE**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 21-50, maio/jun. 2011. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/2983/2814>> Acesso em: 15 mar. 2016.

JUNIOR, V. M.; LOPES, M. C. B. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, 40-51, jan./mar. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v13n1/1679-3951-cebape-13-01-00040.pdf>> Acesso em: 02 nov. 2015.

KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre, 2007. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=Xe3yFG_81_UC&printsec=frontcover&dq=gest%C3%A3o+de+projetos&hl=pt-BR&sa=X&ei=G1ssVcGeJYaEsAXdh4HYAg&sqi=2&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20de%20projetos&f=false> Acesso em: 13 abr. 2015.

KLERING, L. R.; PORSSE, M. C. S.; GUADAGNIN, L. A. Novos caminhos da administração pública brasileira. **Análise**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 4-17, jan./jun. 2010. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/viewFile/8231/5903>> Acesso em: 02 nov. 2014.

KURAMOTO, H. Réplica - Acesso livre: caminho para maximizar a visibilidade da pesquisa. **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 3, p. 861-872, jul./set. 2008. Disponível em: <<http://repositorio.ibict.br/bitstream/123456789/149/1/KuramotoRAC2008.pdf>> Acesso em: 29 set. 2015.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010. Vital Source Bookshelf Online. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522484867/pageid/165>> Acesso em: 04 out. 2015.

_____. **Metodologia científica**, 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2011. Vital Source Bookshelf Online. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522484942/pageid/226>> Acesso em: 04 out. 2015.

LARUCCIA, M. M. et al. Gerenciamento de projetos em pesquisa e desenvolvimento. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 3, n. 3, p. 109-135, set./dez. 2012. Disponível em: <<http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/82>> Acesso em: 12 dez. 2014.

LEITE, M. S. A. **Proposta de uma modelagem de referência para representar sistemas complexos**. 2004. 422 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/87521/211343.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 23 jan. 2016.

LEITE, F. C. L.; COSTA, S. Repositórios institucionais como ferramentas de gestão do conhecimento científico no ambiente acadêmico. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte, v.11 n.2, p. 206 -219, mai./ago. 2006. Disponível em:
<<http://www.scielo.br/pdf/pci/v11n2/v11n2a05.pdf>> Acesso em: 28 jun. 2016.

LIMA, M. L. M. **Estudo exploratório das dificuldades do desenvolvimento de pesquisas científicas financiadas com recursos não reembolsáveis na modalidade convênio com foco na FINEP**. 2014. 133 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em:
<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11821/Trabalho%20Final%20Mestrado_Marcel%20MAP2012_versao%20para%20entre%20ga.pdf?sequence=1&isAllowed=>> Acesso em: 23 jun. 2016.

LIMA, P. C. A. **Políticas públicas de gestão do conhecimento como estratégia de integração com a sociedade**. 2010. 104 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010. Disponível em:
<<http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/ECID-8CDJNG>> Acesso em: 29 nov. 2014.

LUCA, G. G.; BOTOMÉ, S. S.; BOTOMÉ, S. P. Comportamento constituinte do objetivo da universidade: formulações de objetivos de uma instituição de ensino superior em depoimentos de chefes de departamento e coordenadores de cursos de graduação. **Acta Comportamental**, Guadalajara, v. 21, n. 4, p. 459-480, set. 2013. Disponível em:
<<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/actac/v21n4/n4a05.pdf>> Acesso em: 10 jun. 2016.

LUCCA, C. et al. Metodologia para identificação do alinhamento os valores dos gestores com o pensamento estratégico do PDI: proposta para o MEES. In: Coloquio de Gestión Universitaria en Américas, XIII, 2013, Buenos Aires. **Anais...** Disponível em:
<http://www.sigmees.com/files/Metodologia_para_identifica%C3%A7%C3%A3o.pdf> Acesso em: 13 nov. 2015.

MAGRO, D.; PINTO, M. D. S. Os efeitos da nova gestão pública na produção de conhecimento científico. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 2, n. 2, p. 78 - 89, jul./dez. 2012. Disponível em:
<<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/81>> Acesso em: 06 out. 2014.

_____; ROCZANSKI, C. R. M. Universidades e mercado: como os princípios de mercado tem influenciado a gestão da pesquisa no Brasil. In: Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU, XIV, 2014, Florianópolis. **Anais...** Disponível em:
<<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/131473/2014-90.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 12 abr. 2015.

MAIA, A. G. **Sustentabilidade e ecoturismo: um estudo de multi-casos em agências turísticas do Município de Joinville/SC**. 2005. 180 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2005. Disponível em:
<<http://livros01.livrosgratis.com.br/cp001345.pdf>> Acesso em: 24 nov. 2015.

_____; ZUCATTO, L. C. Uma reflexão sobre as influências dos paradigmas nas decisões organizacionais direcionadas à sustentabilidade. In: Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração, V, 2003, Florianópolis. **Anais...** Disponível em: <<http://coloquioepistemologia.com.br/site/wp-content/uploads/2015/03/RAC1421758311.pdf>> Acesso em: 11 nov. 2015.

MALHEIROS, T. F. et al. Os desafios do tema sustentabilidade no ensino da pós-graduação. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, Brasília, v. 10, n. 21, p. 537-552, out. 2013. Disponível em: <<http://ojs.rbp.g.capes.gov.br/index.php/rbp/article/view/597/435>> Acesso em: 04 out. 2015.

MANCIBO, D.; VALE, A. A.; MARTINS, T. B. Políticas de Expansão da educação superior no Brasil 1995-2010. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 60, p. 31-50, jan./mar. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v20n60/1413-2478-rbedu-20-60-0031.pdf>> Acesso em: 24 jul. 2015.

MANTOVANELLI Jr, O.; SAMPAIO, C. A. C. Princípios para a governança no ecodesenvolvimento: sustentabilidade política e administrativa, enquanto argumentos qualificadores do processo político decisório. In: Encontro da ANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-aps-2478.pdf>> Acesso: 19 nov. 2015.

MARINHO, M. B. **Universidades e sustentabilidade: uma pesquisa em instituições de educação superior brasileiras**. 2014. 190 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Industrial) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014. Disponível em: <http://www.pei.ufba.br/novo/uploads/biblioteca1/Tese_Universidades_e_Sustentabilidade_%20Maerbal_Marinho.pdf> Acesso em: 22 maio 2016.

MARQUES, F. Mais tempo para a pesquisa. **Pesquisa FAPESP**, n.184, p. 29-31, jun. 2011. Disponível em: <<http://revistapesquisa.fapesp.br/2011/06/18/mais-tempo-para-a-pesquisa/>> Acesso em: 28 abr. 2015.

MARTENS, M. L.; BRONES, F.; CARVALHO, M. M; Lacunas e tendências na literatura de sustentabilidade no gerenciamento de projetos: uma revisão sistemática mesclando bibliometria e análise de conteúdo. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 165-195, jan./abr. 2013. Disponível em: <<http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/123>> Acesso em: 18 nov. 2015.

MARTINS, C. B. A reforma universitária de 1968 e a abertura para o ensino superior privado no Brasil. **Educação & Sociedade**, Campinas, vol. 30, n. 106, p. 15-35, jan./abr. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v30n106/v30n106a02.pdf>> Acesso em: 01 set. 2016.

MATTOS, P. L. C. L. de. Pés de barro do texto “produtivista” na academia. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 52, n. 5, p. 566-573, 2012. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_0034-75902012000500007.pdf> Acesso em: 08 fev. 2016.

MAXIMIANO, A.C. A. **Administração de projetos: como transformar ideias em resultados**, 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2014. Vital Source Bookshelf Online. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522487608/cfi/25!/4/4@0.00:0.00>> Acesso em: 14 jul. 2016.

MEDEIROS, S. A.; FERREIRA, P. A. Política pública de acesso aberto à produção científica: um estudo sobre a implementação de repositórios institucionais em instituições de ensino superior. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 2, p. 195-217, jul./dez. 2014. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/16852/12254>> Acesso em: 01 jul. 2015.

MELLO, J. R. **Projetos de pesquisa financiados: fatores determinantes na gestão de recursos**. 2011. 159 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação – Mestrado Profissional) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2011. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.uel.br/document/?code=vtls000166945>> Acesso em: 10 out. 2014.

MEYER JR, V.; MANGOLIM, L. Estratégia em universidades privadas: estudo de casos. In: Encontro ANPAD, 30, 2006. Salvador. **Anais...** Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-esoa-0582.pdf>> Acesso: 19 jun. 2016.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO. **Estratégia nacional de ciência, tecnologia e inovação 2016-2019**. Brasília, 2016. Disponível em: <<http://www.mcti.gov.br/documents/10179/1712401/Estrat%C3%A9gia+Nacional+de+Ci%C3%A2ncia%20Tecnologia+e+Inova%C3%A7%C3%A3o+2016-2019/0cfb61e1-1b84-4323-b136-8c3a5f2a4bb7>> Acesso em: 16 jun. 2016.

_____. **Indicadores**. Brasília, 2016. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/2068.html>> Acesso em: 16 jan. 2016.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – bases para uma nova proposta de avaliação da educação superior**. Brasília, 2003. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/sinaes.pdf>> Acesso em: 20 mar. 2015.

_____. **Proposta de Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/publicacao13.pdf>> Acesso em: 01 jul. 2016.

_____. **Instrumento de avaliação institucional externa: subsidia os atos de credenciamento, recredenciamento e transformação da organização acadêmica (presencial)**. Brasília, 2014. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/instrumentos/2015/instrumento_institucional_072015.pdf> Acesso em: 01 set. 2016.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. **Reforma Universitária: Relatório do grupo de trabalho da reforma universitária, criado pelo Decreto nº 62.937/68.** Brasília, mar. 1983. Disponível em:

<<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/me002285.pdf>> Acesso em: 01 set. 2016.

MOITA, F. M. G. S. C.; ANDRADE, F. C. B. Ensino-pesquisa-extensão: um exercício de indissociabilidade na pós-graduação. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 41, p. 269-393, maio/ago. 2009. Disponível em:

<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27511688006>> Acesso em: 19 out. 2014.

MORAES, M. D. et al Estratégias de difusão do conhecimento da pesquisa agropecuária da Universidade do Estado do Mato Grosso. **Revista Extensão Rural, DEAER/PPGExR – CCR – UFSM**, Ano XVIII, n. 22, jul./dez. 2011. Disponível em:

<<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/extensaorural/article/view/5574>> Acesso em: 24 jul. 2015.

MOTTA, P. R. M. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 082-090, jan./fev. 2013. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902013000100008&script=sci_arttext> Acesso em: 09 abr. 2015.

MOUTINHO, J. A.; KNISS, C. T.; JUNIOR, R. R. A influência da gestão de projetos de P&D em universidades públicas na definição do modelo de um escritório de gerenciamento de projetos. **Gestão e Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 29, n. 85, p. 35-46, jan./abr. 2013. Disponível em: <http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/1830> Acesso em: 06 out. 2014.

MUNCK, L. **Gestão da sustentabilidade nas organizações: um novo agir frente à lógica das competências.** São Paulo: Cengage Learning, 2013.

MUSSENGUE, M. M. A. **O sistema de ensino superior, ciência e tecnologia em Moçambique: o estado atual e os desafios futuros.** 2013. 279 f. Tese (Doutorado em Ciências) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. Disponível em:

<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-27082013-174944/pt-br.php>> Acesso em: 24 out. 2015.

OLIVEIRA, A. R.; MELLO, C. F. Indicadores para a avaliação da produtividade em pesquisa: a opinião dos pesquisadores que concorrem a bolsas do CNPq na área de Biociências. **RBPG**, Brasília, v. 11, n. 25, p. 657-678, set. 2014. Disponível em:

<<http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/500/pdf>> Acesso em: 28 set. 2015.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração Pública: Foco na Otimização do Modelo Administrativo.** São Paulo: Atlas, 2014. Vital Bookfile. Disponível em:

<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522490042/page/4> Acesso em: 01 abr. 2015.

OLIVEIRA, L. H.; JUNIOR, A. P. D.; NETO, N. B. Gestão sistêmica de projetos em uma instituição pública de pesquisa e desenvolvimento. **Journal of Aerospace Technology and Management**, v. 2, n. 1, p. 83-104, jan./abr. 2010. Disponível em: <http://www.jatm.com.br/papers/vol2_n1/JATMv2n1_p83-104_Gestao_sistematica_de_projetos_em_uma_instituicao_publica_de_pesquisa_e_desenvolvimento.pdf> Acesso em: 29 set. 2014.

OLIVEIRA, R. **A atividade de pesquisa na Universidade Estadual de Londrina refletida nos projetos cadastrados pela PROPPG**. 2012. 144 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão da Informação) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2012. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.uel.br/document/?code=vtls000180643>> Acesso em: 10 out. 2014.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3. ed. Tradução para o português pela FINEP. S.l: s.n., 1997. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>> Acesso em: 14 jul. 2016.

PANIZZI, W.; MEIRELLES, M. Em busca das origens: pensando o papel da universidade e seus compromissos com o desenvolvimento local do país. In: Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU, XIV, 2014. Florianópolis. **Anais...** Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/131701/2014-139.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 14 nov. 2015.

PATRUS, R.; DANTAS, D. C.; SHIGAKI, H. B. O produtivismo acadêmico e seus impactos na pós-graduação stricto sensu: uma ameaça à solidariedade entre pares? **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, Jan./Mar. 2015. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/8866>> Acesso em: 02 nov. 2015.

PONTES, A. S. M. et al. Sustentabilidade e educação superior: análise das ações de sustentabilidade de duas instituições de ensino superior de SC. In: Fórum Internacional ECOINNOVAR, 3, 2014, Santa Maria/RS. **Anais...** Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/view/16298/pdf>> Acesso em: 19 nov. 2015.

RABECHINI JR., R. et al. A organização da atividade de gerenciamento de projetos: os nexos com competências e estrutura. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 18, n. 2, p. 409-424, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v18n2/14>> Acesso em: 29 abr. 2015.

RABÊLO, O.S., et al. Gestão de projetos em organizações de fomento de pesquisa científica e tecnológica: o caso do escritório de inovação tecnológica da UFMT. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, VIII, 2012, **Anais...** Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg8/anais/T12_0454_2583.pdf> Acesso em: 15 mar. 2015.

REGIO, M. L. S. et al. **O ensino da sustentabilidade: políticas e práticas na educação superior de uma instituição federal de ensino.** In: Fórum Internacional ECOINOVAR, 1, 2012. Santa Maria/RS, **Anais...** Disponível em:
<<http://ecoinovar.com.br/cd/artigos/ECO067.pdf>> Acesso em: 15 jun. 2016.

RIBEIRO, E. H.; MORAES, J. R.; RUIZ, A. U. Identificação e caracterização de dificuldades na execução de projetos de P&D financiados pela FINEP. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, VI, 2010. Niterói. **Anais...** Disponível em:
<http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg6/anais/t10_0214_1004.pdf> Acesso em: 29 nov. 2014.

ROCHA, A. C. et al. Gestão de Projetos e sustentabilidade: um estudo bibliométrico da produção científica na base Web of Science. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 4, n. 3, p 73-97, set./dez. 2013. Disponível em:
<<http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/200/pdf>> Acesso em: 18 nov. 2015.

ROLIM, C. Índice de inserção regional das instituições de ensino superior. In: Congresso de Desenvolvimento Regional de Cabo Verde, 1, 2009, Cabo Verde. **Anais...** Disponível em:
<<http://www.apdr.pt/congresso/2009/pdf/Sess%C3%A3o%208/195A.pdf>> Acesso em: 08 jun. 2016.

ROSSETTI, A. G. **Um modelo conceitual de gestão do conhecimento para unidades organizacionais de pesquisa agropecuária sob a ótica da interdisciplinaridade.** 2009. 259 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em:
<<http://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/92835>> Acesso em: 29 set. 2014.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável.** Rio de Janeiro: Garamond, 2009.

_____. **Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente.** São Paulo: Studio Nobel: Fundação do Desenvolvimento Administrativo, 1993.

SANDER, B. **Administração da educação no Brasil: evolução do conhecimento.** Fortaleza: Edições UFC: Associação Nacional de Profissionais de Administração da Educação, 1981.

SANTOS, J. L. S., et al. Modelo de planejamento estratégico em uma universidade pública brasileira: desenvolvimento e implementação na Universidade Federal de Alagoas. In: Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, IX, 2009. Florianópolis. **Anais...** Disponível em:
<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/44283/Modelo%20de%20planejamento%20estrat%C3%A9gico%20em%20uma%20universidade%20p%C3%BAblica%20brasileira%20Desenvolvimento%20e%20imple.pdf?sequence=1>> Acesso em: 14 nov. 2015.

SILVA, J. P.; OURIQUE, M. L. H. A expansão da educação superior no Brasil: um estudo do caso Cesnors. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 93, n. 233, p. 215-230, jan./abr. 2012 Disponível em: <<http://rbep.inep.gov.br/index.php/RBEP/article/viewFile/2025/1790>> Acesso em: 23 jul. 2015.

SILVEIRA, M. A. Introdução à sustentabilidade organizacional: integrando o capital humano aos ecossistemas organizacionais. In: **Gestão da sustentabilidade organizacional: desenvolvimento de sistemas colaborativos**. Campinas, SP: CTI (Centro de Tecnologia da Informação “Renato Archer”), 2011. p. 23-52. Disponível em: <http://www.cti.gov.br/images/Livros_GAIA/Livro1Gaia_Miolo.pdf> Acesso em: 24 nov. 2015.

SCHUCH, V. F. A estrutura da universidade em questão: o caso da UFSM. **RBAE**, Brasília v. 11 n. 2 p. 59-96 jul./dez. 1995.

_____ A questão dos objetivos institucionais da universidade. **Educação Brasileira: Revista do Conselho de Reitores das Universidades Brasileira**. Brasília: CRUB, v.12, n. 25, jul./dez. 1990.

_____ **Educação e universidade: raízes históricas e situação brasileira**. Vitor Schuch Jr. Santa Maria, RS: 1998.

SILVA, A. M.; FILHO, A. L.; SILVA, A. P. S. Divulgação e apropriação do conhecimento científico: o caso da Educação Física. **Liinc em Revista**, Rio de Janeiro, v.7, n.2, p. 720-732, out. 2011. Disponível em: <<http://liinc.revista.ibict.br/index.php/liinc/article/viewFile/443/309>> Acesso em: 30 jun. 2016.

SOUZA SILVA, J. **La dimensión institucional del desarrollo sostenible**. San Jose/Costa Rica: Pontificia Univerisidad Católica del Ecuador, 1ª ed. 2001. Disponível em: <http://www.naturalezaycultura.org/docs/Souza-LIBRO2001-La_dimension_institucional_del_desarrollo_sostenible.pdf> Acesso em: 28 nov. 2015.

SOUZA, R. R. **Análise da influência da concessão de bolsa de estudos na produtividade acadêmica dos estudantes de administração ao nível de pós-graduação stricto sensu no Brasil**. 2014. 133 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014. Disponível em: <<http://www.sigmees.com/files/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Rafa.pdf>> Acesso em: 01 out. 2015.

SCHWARTZMAN, S. **Pesquisa universitária em questão**. Simon Schwartzman e Claudio Moura Castro (Org.) Campinas: Editora da UNICAMP, 1986.

TABOSA, H. R.; SOUZA, M. N. B.; PAES, D. M. B. Reflexões sobre o acesso aberto à informação científica. **RACIn**, João Pessoa, v. 1, n. 1, p. 50-66, jan./jun. 2013. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/13134/1/2013_art_mnasouza.pdf> Acesso em: 06 jun. 2015.

TAUCHEN, J.; BRANDLI, L. L. A gestão ambiental em instituições de ensino superior: modelo para implantação em campus universitário. **Gestão e Produção**, v.13, n.3, p.503-515, set./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n3/11>> Acesso em: 30 set. 2015.

TAUCHEN, G.; FÁVERO, A. A. O princípio da indissociabilidade universitária: dificuldades e possibilidades de articulação. **Linhas Críticas**, Brasília. v. 17, n. 33, p. 403-419, maio/ago. 2011. Disponível em: <<http://periodicos.unb.br/index.php/linhascriticas/article/view/5701>> Acesso em: 02 out. 2014.

TELLES, M. H. C.; COSTA, S. R. R. Gestão de projetos de pesquisa financiados por órgãos de fomento: o caso da Diretoria de Metrologia Científica e Industrial do Inmetro. In: SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, III, 2006, Resende. **Anais...** Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/408_artigo2seget2006hortencia.pdf> Acesso em: 21 jul. 2015.

TERMIGNONI, L. D. F. **Framework de sustentabilidade para instituições de ensino superior comunitárias**. 2012. 173 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/1177/1/000438678-Texto%2bCompleto-0.pdf>> Acesso em: 01 out. 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Consulta Resoluções**. Santa Maria, 2005. Disponível em: <<http://portal.ufsm.br/documentos/documentos/index.html?action=downloadArquivoIndexado&idArquivo=1881>> Acesso em: 02 out. 2014.

_____. **Consulta Resoluções**. Santa Maria, 2010. Disponível em: <<http://portal.ufsm.br/documentos/documentos/index.html?action=downloadArquivoIndexado&idArquivo=1766>> Acesso em: 29 nov. 2014.

_____. **Estatuto da UFSM**. Santa Maria, 2010. Disponível em: <<http://site.ufsm.br/arquivos/uploaded/arquivos/d526dcf3-df9c-4d04-ae38-022695bef98c.pdf>> Acesso em: 30 abr. 2015.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015**. Santa Maria, 2011. Disponível em: <<http://site.ufsm.br/arquivos/uploaded/arquivos/be1eb2e0-4629-442e-b1af-79c251e3ac83.pdf>> Acesso em: 30 abr. 2015.

VAN BELLEN, H. M. **Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa**. 2002. 220 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84033/189898.pdf?sequence=1>> Acesso em: 05 nov. 2015.

VIANA, G. F. R.; FLORES, D. Uma visão arquivística sobre o registro de projetos no SIE – Universidade Federal de Santa Maria. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 17, n. 34, p.86-102, maio./ago., 2012. Disponível em: <www.brapci.ufpr.br/download.php?dd0=20370> Acesso em: 29 set. 2014.

VIEIRA, E. F. VIEIRA, M, M. F. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 2, p. 181-200, abr./jun, 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552004000200010&script=sci_arttext> Acesso em: 21 jul. 2015.

VIEGAS, C. V. et al. *Benchmarking* de qualidade e sustentabilidade da produção científica em Administração. Congresso Internacional do Conhecimento e Inovação (CIKI), IV, 2014, Loja/Equador. **Anais...** Universidad Tecnica Particular de Loja.

ZUCATTO, L. C. **Análise de uma cadeia de suprimentos orgânica orientada para o desenvolvimento sustentável: uma visão complexa**. 2009. 200 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

WEBER, S. Marcas da reforma universitária de 1968 e novos desafios para a universidade brasileira. **Estudos de Sociologia**, Recife, v. 2. n. 15, p. 121 – 136. Jul./dez. 2009. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/revsocio/index.php/revista/article/view/153/81>> Acesso em: 01 set. 2016.

YAMAMOTO, O. H. et al. Produção científica e “produtivismo”: há alguma luz no final do túnel? **RBPG**, Brasília, v. 9, n. 18, p. 727 - 750, dez. 2012. Disponível em: <<http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/viewFile/364/307>> Acesso: 26 set. 2015

YIN, R. Estudo de caso: **planejamento e métodos**. 4ª ed. São Paulo: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – CARTA ENVIADA AOS COORDENADORES DE PROJETOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS

Modelagem de um Sistema de Gestão para a Sustentabilidade do Conhecimento em Universidades: Um Desenho para o Gabinete de Projetos da UFSM *campus* Palmeira das Missões

Prezado Coordenador de Projetos,

O Programa de Pós-graduação em Administração, do Centro de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Federal de Santa Maria (CCSH/UFSM), tem como um de seus objetivos qualificar profissionais em alto nível para o exercício das atividades de ensino, pesquisa e extensão na área de Administração. O Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas tem como preocupação a formação e qualificação dos servidores públicos para o desempenho de suas funções, promovendo melhorias na instituição da qual fazem parte e contribuindo com a profissionalização da administração pública.

Para tanto, eu Suélen Ghedini Martinelli, aluna do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA/UFSM), sob a orientação do Prof. Dr. Vitor Francisco Schuch Junior e Coorientação da Prof^a. Dra. Ângela Cristina Corrêa, estou desenvolvendo uma pesquisa de campo, como parte da minha dissertação de mestrado. A referida pesquisa busca alinhar-se à missão da universidade de promover a formação profissional e a geração e disseminação de conhecimentos à sociedade. Sendo assim, o objetivo será desenvolver uma modelagem de um sistema de gestão para a sustentabilidade dos projetos gerenciados pelo Gabinete de Projetos (GAP) da UFSM *campus* Palmeira das Missões.

Nesse sentido, gostaríamos de contar com sua colaboração, solicitando que vossa senhoria preencha a Ficha de Avaliação sobre a Sustentabilidade da Gestão de Projetos Gerenciados pelo GAP da UFSM *campus* Palmeira das Missões.

Seguindo os preceitos éticos da pesquisa científica, ressaltamos que nenhum dos coordenadores de projetos será identificado, sendo resguardado o sigilo das informações. Além disso, as informações pessoais não serão divulgadas no trabalho ou utilizadas para quaisquer outras finalidades que não seja a contribuição para o avanço na temática deste estudo. Ao final do trabalho, os resultados serão divulgados a todos os interessados em obtê-los.

Desde já agradecemos pelas suas contribuições e, nos colocamos a disposição para os demais esclarecimentos que se fizerem necessários.

Atenciosamente,

Suélen Ghedini Martinelli
Aluna PPGA-UFSM

Orientador: Prof. Dr. Vitor Francisco Schuch Junior
Professor UFSM

Coorientadora: Prof^a. Dra. Ângela Cristina Corrêa
Administradora – UFSC

**APÊNDICE B – MAPEAMENTO DAS ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DOS
PROJETOS NA UFSM CAMPUS PALMEIRA DAS MISSÕES**

I – PERFIL DO COORDENADOR

1. Função:

1. () Docente
 1.1 1. () Titular 2. () Associado 3. () Adjunto 4. () Assistente
 5. () Auxiliar
2. () Técnico-Administrativo
 1.2 1. () Nível superior 2. () Nível médio 3. () Nível fundamental

2. Titulação:

1. () Ensino Médio
 2. () Graduação
 3. () Especialização
 4. () Mestrado
 5. () Doutorado
 6. () Pós-doutorado

3. Tempo na Instituição:

1. () de 1 a 2 anos
 2. () de 2 a 3 anos
 3. () de 3 a 4 anos
 4. () de 4 a 5 anos
 5. () de 5 a 6 anos
 6. () de 6 a 7 anos
 7. () de 7 a 8 anos
 8. () de 8 a 9 anos
 9. () 9 anos ou mais

4. Órgão de lotação:

1. () Departamento de Administração
 2. () Departamento de Alimentos e Nutrição
 3. () Departamento de Ciências da Saúde
 4. () Departamento de Zootecnia e Ciências Biológicas
 5. () Vice-direção
 6. () Secretaria dos Cursos
 7. () Outro citar: _____

5. Possui cargo de gestão?

1. () Sim Qual? _____
 2. () Não

6. Caso seja docente, quantas disciplinas ministra?

1. () 1 disciplina
 2. () 2 disciplinas
 3. () 3 disciplinas
 4. () 4 disciplinas
 5. () 5 disciplinas
 6. () 6 disciplinas
 7. () 7 disciplinas
 8. () Mais de 7 disciplinas

7. Possui projeto(s) com registro no GAP da UFSM/PM, na função de coordenador ou orientador? (Código do SIE para geração do relatório dos projetos: 1.2.1.20.1.03).

1. () Sim 2. () Não

7.1 Projetos de Ensino:

1. () Em andamento Quantos _____
2. () Renovado Quantos _____
3. () Concluído/Publicado Quantos _____
4. () Suspenso Quantos _____
5. () Cancelado Quantos _____

7.2 Projetos de Pesquisa:

1. () Em andamento Quantos _____
2. () Renovado Quantos _____
3. () Concluído/Publicado Quantos _____
4. () Suspenso Quantos _____
5. () Cancelado Quantos _____

7.3 Projetos de Extensão:

1. () Em andamento Quantos _____
2. () Renovado Quantos _____
3. () Concluído/Publicado Quantos _____
4. () Suspenso Quantos _____
5. () Cancelado Quantos _____

7.4 Projetos de Desenvolvimento Institucional:

1. () Em andamento Quantos _____
2. () Renovado Quantos _____
3. () Concluído/Publicado Quantos _____
4. () Suspenso Quantos _____
5. () Cancelado Quantos _____

8. Possui projeto(s) sem registro no GAP da UFSM/PM, na função de coordenador ou orientador?

1. () Sim 2. () Não

8.1 Projetos de Ensino:

1. () Em andamento Quantos _____
2. () Renovado Quantos _____
3. () Concluído/Publicado Quantos _____
4. () Suspenso Quantos _____
5. () Cancelado Quantos _____

8.2 Projetos de Pesquisa:

1. () Em andamento Quantos _____
2. () Renovado Quantos _____
3. () Concluído/Publicado Quantos _____
4. () Suspenso Quantos _____
5. () Cancelado Quantos _____

8.3 Projetos Extensão:

1. () Em andamento Quantos _____
2. () Renovado Quantos _____
3. () Concluído/Publicado Quantos _____
4. () Suspenso Quantos _____
5. () Cancelado Quantos _____

8.4 Projetos de Desenvolvimento Institucional:

1. () Em andamento Quantos _____
2. () Renovado Quantos _____
3. () Concluído/Publicado Quantos _____
4. () Suspenso Quantos _____
5. () Cancelado Quantos _____

8.5 Caso possua projetos que não estão registrados no GAP, quais motivos dificultam o registro?**9. Recebeu recursos de bolsa/custeio de editais de financiamento (internos ou externos) nos últimos 5 anos?**

1. () Sim
2. () Não

Em caso afirmativo:

9.1 Órgão financiador da bolsa:

- | | |
|----------------|---|
| 1. () UFSM | 6. () MEC/PROEXT |
| 2. () CAPES | 7. () Empresa Privada |
| 3. () CNPq | 8. () Agência de fomento internacional |
| 4. () FAPERGS | 9. () Outros Citar: _____ |
| 5. () FINEP | |

9.2 Órgão financiador do recurso de custeio:

- | | |
|----------------|---|
| 1. () UFSM | 6. () MEC/PROEXT |
| 2. () CAPES | 7. () Empresa Privada |
| 3. () CNPq | 8. () Agência de fomento internacional |
| 4. () FAPERGS | 9. () Outros Citar: _____ |
| 5. () FINEP | |

9.3 Tipo de projeto financiado:

1. () Pesquisa
2. () Extensão
3. () Desenvolvimento Institucional
4. () Outros. Citar: _____

II – ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS

Abaixo são listadas algumas afirmações sobre o desenvolvimento de projetos, em uma escala de 1 a 5, onde 1 é Discordo Totalmente e 5 é Concordo Totalmente, assinale a alternativa que melhor representa a sua opinião em cada uma das afirmações:

1. ASPECTOS MOTIVADORES PARA O DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS

ITENS	Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente
O desenvolvimento de projetos possibilita maior realização na carreira.	1	2	3	4	5
O desenvolvimento de projetos possibilita realização pessoal e profissional.	1	2	3	4	5
O desenvolvimento de projetos possibilita gerar novos conhecimentos e solucionar problemas.	1	2	3	4	5
Desenvolvo projetos devido ao sistema de cobrança por produtividade.	1	2	3	4	5
O desenvolvimento de projetos representa a possibilidade de progressão na carreira.	1	2	3	4	5
O desenvolvimento de projetos possibilita a realização de trabalho multidisciplinar com outros colegas.	1	2	3	4	5
Observações sobre os itens relacionados ou outros aspectos que gostaria de mencionar:					

2. ELABORAÇÃO DO PROJETO

ITENS	Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente
Conheço o conceito de projeto de ensino, de pesquisa, de extensão e de desenvolvimento institucional.	1	2	3	4	5
Conheço as normativas institucionais que orientam o desenvolvimento de projetos na UFSM.	1	2	3	4	5
As demandas para a elaboração dos meus projetos partem das necessidades regionais.	1	2	3	4	5
Conheço os modelos de elaboração de projetos da CEPEX/GAP.	1	2	3	4	5

O modelo de elaboração de projetos do GAP/CEPEX é simples e fácil.	1	2	3	4	5
Os procedimentos do Comitê de Ética (CEP e CEUA) são simples e fáceis.	1	2	3	4	5
Recebi treinamento da instituição para elaboração das propostas aos editais de financiamento internos e externos.	1	2	3	4	5
Elaboro projetos apenas quando há editais de financiamento com inscrições abertas.	1	2	3	4	5
O(s) meu(s) projeto(s) estão alinhados a missão ¹ , visão ¹ e objetivos institucionais expressos no PDI da UFSM.	1	2	3	4	5
O(s) meu(s) projeto(s) estão alinhado(s) ao projeto pedagógico do curso ao qual estou vinculado?	1	2	3	4	5
Observações sobre os itens relacionados ou outros aspectos que gostaria de mencionar:					

¹ MISSÃO: “Construir e difundir conhecimento, comprometida com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade, de modo sustentável”. VISÃO: “Ser reconhecida como uma instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável”.

3.REGISTRO DO PROJETO					
ITENS	Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente
Quando ingressei na instituição recebi orientações/treinamento sobre o processo de registro de projetos.	1	2	3	4	5
Realizo o registro de todos os meus projetos.	1	2	3	4	5
Conheço o manual de registro de projetos do SIE.	1	2	3	4	5
As funcionalidades do módulo de registro de projetos no SIE são simples e fáceis.	1	2	3	4	5
Conheço o significado das abas e campos de preenchimento do módulo de registro de projetos no SIE.	1	2	3	4	5
O registro do projeto é necessário para formalizar a produção científica da Unidade.	1	2	3	4	5
O registro do projeto é necessário para conhecer as atividades de ensino, pesquisa, extensão e desenvolvimento institucional da Unidade.	1	2	3	4	5
A padronização do modelo de registro de projetos do GAP/CEPEX é importante e necessária.	1	2	3	4	5
Minha produção científica está vinculada ao(s) meu(s) projeto(s).	1	2	3	4	5

<p>Observações sobre os itens relacionados ou outros aspectos que gostaria de mencionar:</p>

4. EXECUÇÃO DO PROJETO					
ITENS	Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente
Para atender as especificidades da UFSM <i>campus</i> Palmeira das Missões o GAP deveria ter uma atuação diferenciada.	1	2	3	4	5
Conheço os procedimentos de execução financeira dos projetos financiados pelos editais externos de agências de fomento.	1	2	3	4	5
Conheço os procedimentos de execução financeira dos projetos financiados pelos editais internos da UFSM.	1	2	3	4	5
A equipe/grupo dos projetos que participo e/ou coordeno recebeu capacitação e treinamento para a execução das atividades dos projetos.	1	2	3	4	5
A UFSM <i>campus</i> Palmeira das Missões dispõe de estrutura física para a execução dos projetos.	1	2	3	4	5
A UFSM <i>campus</i> Palmeira das Missões dispõe de equipamentos e materiais suficientes para a execução dos projetos.	1	2	3	4	5
O GAP possui recursos humanos e estrutura administrativa suficiente para auxiliar na etapa de execução dos projetos.	1	2	3	4	5
Acompanho a execução das metas físicas do meu projeto semestral ou anualmente.	1	2	3	4	5
Executo meus projetos com a colaboração de alunos de graduação.	1	2	3	4	5
Executo meus projetos com a colaboração de alunos de pós-graduação.	1	2	3	4	5
Executo meus projetos com a colaboração de colegas de outras áreas da instituição.	1	2	3	4	5
Executo meus projetos com a colaboração e parcerias de colegas de outras instituições.	1	2	3	4	5
Executo meus projetos com a colaboração e parcerias de colegas de outras instituições de educação superior em âmbito nacional.	1	2	3	4	5
Executo meus projetos com a colaboração e parcerias de colegas de outras instituições de educação superior em âmbito internacional	1	2	3	4	5
Executo meus projetos com a colaboração e parcerias de organizações privadas em âmbito nacional.	1	2	3	4	5
Executo meus projetos com a colaboração e parcerias de organizações privadas em âmbito	1	2	3	4	5

internacional.					
Executo meus projetos com o financiamento de órgãos de fomento em âmbito nacional.	1	2	3	4	5
Executo meus projetos com o financiamento de programas de cooperação internacional.	1	2	3	4	5
Costumo seguir o cronograma estabelecido nos meus projetos.	1	2	3	4	5
Observações sobre os itens relacionados ou outros aspectos que gostaria de mencionar:					

5.AVALIAÇÃO DO PROJETO					
ITENS	Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente
Conheço o manual de procedimentos para avaliação de projetos no SIE.	1	2	3	4	5
Conheço o significado das abas e campos de preenchimento do módulo de avaliação de projetos no SIE.	1	2	3	4	5
Tenho conhecimento sobre os impactos da avaliação de projetos no cálculo do IDR da Unidade.	1	2	3	4	5
Avalio anualmente os meus projetos pela importância deste procedimento para gestão da universidade.	1	2	3	4	5
Avalio os projetos apenas por necessidade de enquadramento no período dos editais de financiamento.	1	2	3	4	5
Conheço as medidas restritivas (resoluções e legislação) para a não avaliação dos projetos.	1	2	3	4	5
A avaliação dos projetos é importante para conhecer os resultados do projeto e o conhecimento gerado.	1	2	3	4	5
A chefia do Departamento/Setor cobra a avaliação anual de projetos.	1	2	3	4	5
Quais são os principais problemas para a avaliação anual dos seus projetos?					
Observações sobre os itens relacionados ou outros aspectos que gostaria de mencionar:					

6. DIVULGAÇÃO DO CONHECIMENTO					
ITENS	Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente
Divulgo internamente (aos colegas, gestores, alunos) na instituição, as atividades que desenvolvo nos meus projetos.	1	2	3	4	5
Divulgar o conhecimento gerado pelos projetos é importante para dar retorno à sociedade daquilo que se produz na universidade.	1	2	3	4	5
Possuo estratégias de divulgação dos resultados dos meus projetos.	1	2	3	4	5
O principal meio de divulgação dos resultados dos meus projetos é a apresentação em eventos (congressos, simpósios, seminários).	1	2	3	4	5
O principal meio de divulgação dos resultados dos meus projetos é a publicação em periódicos.	1	2	3	4	5
O principal meio de divulgação dos resultados dos meus projetos é por meio de palestras.	1	2	3	4	5
O principal meio de divulgação dos resultados dos meus projetos são os eventos internos da UFSM, especialmente a JAI.	1	2	3	4	5
Minha produção científica é divulgada ao público-alvo dos meus projetos.	1	2	3	4	5
Minha produção científica contribui com o público-alvo dos meus projetos.	1	2	3	4	5
Os resultados dos meus projetos são divulgados de maneira eficaz aos potenciais usuários.	1	2	3	4	5
Observações sobre os itens relacionados ou outros aspectos que gostaria de mencionar:					

APÊNDICE C – AVALIAÇÃO DOS NÍVEIS DE DIVULGAÇÃO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA¹

1 – CARACTERIZAÇÃO DO PROJETO

1. O projeto está registrado no GAP:

1. () Sim Número de Registro do Projeto: _____
2. () Não

2. Classificação do Projeto:

1. () Ensino
2. () Pesquisa
3. () Extensão
4. () Desenvolvimento Institucional

3. Situação do Projeto:

1. () Em andamento
2. () Renovado
3. () Concluído/Publicado

4. No caso de ser projeto de pesquisa, qual a classificação:

1. () Básica
2. () Aplicada
3. () Interativa (Básica versus Aplicada)
4. () Inovação científica e/ou tecnológica (P&D)
5. () Não se aplica

5. Sub Unidade onde o projeto está registrado:

1. () Departamento de Administração
2. () Departamento de Alimentos e Nutrição
3. () Departamento de Ciências da Saúde
4. () Departamento de Zootecnia e Ciências Biológicas
5. () Departamento de Ciências Econômicas
5. () Secretaria dos Cursos
6. () Vice-direção
7. () Outros _____

6. Possui projetos com registro externo ao *campus* de Palmeira das Missões:

1. () Outra unidade da UFSM
2. () Outra instituição de educação superior Citar: _____
3. () Setor privado citar: _____
4. () Outros citar: _____

¹ Adaptação da Ficha Avaliativa

7. O projeto recebeu financiamento de edital:

- | | |
|----------------|-----------------------------|
| 1. () FIPE | 7. () REUNI |
| 2. () FIEEX | 8. () PROLICEN |
| 3. () PIBIC | 9. () PROEXT/MEC |
| 4. () PROBIC | 10. () PET |
| 5. () PEIPSM | 11. () CNPq |
| 6. () FIT/BIT | 12. () Outros citar: _____ |

8. Financiamento recebido:

1. () Bolsa
2. () Custeio
3. () Outro Citar: _____

9. Participantes do projeto:

1. () Alunos de Graduação
2. () Alunos de Pós-graduação
3. () Professores do Departamento
4. () Professores Substitutos
5. () Técnicos Administrativos
6. () Professores de Outros Departamentos da UFSM
7. () Professores de Outras Instituições
8. () Profissionais de Órgãos de Governamentais Municipal, Estadual ou Federal
9. () Profissionais de Empresas
10. () Outros Citar: _____

10. Entidades parceiras e/ou envolvidas no projeto:

1. () Prefeituras municipais
2. () Secretarias municipais
3. () EMATER/ASCAR
4. () EMBRAPA
5. () Empresas
6. () Hospitais
7. () Escolas
8. () Comunidade
9. () Outros: _____

11. Abrangência do projeto:

1. () Local
2. () Regional
3. () Estadual
4. () Nacional
5. () Internacional

2 – FORMAS DE DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS

2.1 Apresentação dos Resultados:

2.1.1 Congressos, Seminários e Simpósios:

- Nível () Internacional (1)
 () Nacional (2)
 () Estadual (3)
 () Regional/Local (4)

2.1.2 Reuniões Técnicas:

- Público Alvo** () Comunidade Científica da área (1, 2, 3, 4)
 () Técnicos da Área (1, 2, 3, 4)
 () Público alvo do projeto (1, 2, 3, 4)
 () Outros (1, 2, 3, 4)_____

2.1.3 Palestras:

- Público Alvo:** () Comunidade Científica da área (1, 2, 3, 4)
 () Técnicos da Área (1, 2, 3, 4)
 () Público alvo do projeto (1, 2, 3, 4)
 () Outros (1, 2, 3, 4)_____

2.1.4 Cursos de Capacitação:

- Público Alvo:** () Comunidade Científica da área (1, 2, 3, 4)
 () Técnicos da Área (1, 2, 3, 4)
 () Público alvo do projeto (1, 2, 3, 4)
 () Outros (1, 2, 3, 4)_____

2.1.5 Meios de Comunicação (Rádio, televisão, internet):

- 1 () 2 () 3 () 4 ()

2.2 Publicações

OBS: quando houver mais de três trabalhos, de acordo com o seu julgamento escolher os mais importantes, para responder as questões referentes ao nível e a autoria. Quanto à autoria classificam-se em 1 – Artigo individual, 2 – Em equipe como autor principal, 3 – Em equipe como coautor.

2.2.1 Periódicos de Divulgação Científica Indexados:

Número de Artigos ()

Artigo 1

Ano de Publicação _____

Nível () 1 () 2 () 3 () 4

Conceito Qualis 1. () A1 2. () A2 3. () B1 4. () B2 5. () B3
 6. () B4 7. () B5 8. () C

Indexador: 1. () Scielo 2. () Scopus 3. () Outros _____

Autoria () 1 () 2 () 3

<p>Artigo 2</p> <p>Ano de Publicação _____</p> <p>Nível ()1 ()2 ()3 ()4</p> <p>Conceito Qualis 1.()A1 2.()A2 3.()B1 4.()B2 5.()B3 6.()B4 7.()B5 8.()C</p> <p>Indexador: 1.()Scielo 2.()Scopus 3.()Outros_____</p> <p>Autoria ()1 ()2 ()3</p>
<p>Artigo 3</p> <p>Ano de Publicação _____</p> <p>Nível ()1 ()2 ()3 ()4</p> <p>Conceito Qualis 1.()A1 2.()A2 3.()B1 4.()B2 5.()B3 6.()B4 7.()B5 8.()C</p> <p>Indexador: 1.()Scielo 2.()Scopus 3.()Outros_____</p> <p>Autoria ()1 ()2 ()3</p>

2.2.2 Periódicos de Divulgação Científica não Indexados:

Número de Artigos ()

<p>Artigo 1</p> <p>Ano de Publicação _____</p> <p>Nível ()1 ()2 ()3 ()4</p> <p>Conceito Qualis 1.()A1 2.()A2 3.()B1 4.()B2 5.()B3 6.()B4 7.()B5 8.()C</p> <p>Autoria ()1 ()2 ()3</p>
<p>Artigo 2</p> <p>Ano de Publicação _____</p> <p>Nível ()1 ()2 ()3 ()4</p> <p>Conceito Qualis 1.()A1 2.()A2 3.()B1 4.()B2 5.()B3 6.()B4 7.()B5 8.()C</p> <p>Autoria ()1 ()2 ()3</p>
<p>Artigo 3</p> <p>Ano de Publicação_____</p> <p>Nível ()1 ()2 ()3 ()4</p> <p>Conceito Qualis 1.()A1 2.()A2 3.()B1 4.()B2 5.()B3 6.()B4 7.()B5 8.()C</p> <p>Autoria ()1 ()2 ()3</p>

2.2.3 Livros:

Número de Livros ()

Livro 1

Ano _____

Editora _____

Nível () 1 () 2 () 3 () 4

Autoria () 1 () 2 () 3

Livro 2

Ano _____

Editora _____

Nível () 1 () 2 () 3 () 4

Autoria () 1 () 2 () 3

Livro 3

Ano _____

Editora _____

Nível () 1 () 2 () 3 () 4

Autoria () 1 () 2 () 3

2.2.4 Capítulo de Livros:

Número de Trabalhos ()

Capítulo de Livro 1

Ano _____

Editora _____

Nível () 1 () 2 () 3 () 4

Autoria () 1 () 2 () 3

Capítulo de Livro 2

Ano ()

Editora ()

Nível () 1 () 2 () 3 () 4

Autoria () 1 () 2 () 3

Capítulo de Livro 3

Ano _____

Editora _____

Nível () 1 () 2 () 3 () 4

Autoria () 1 () 2 () 3

2.2.5 Informativos Técnicos:

Quantidade de Trabalhos ()

Ano _____

Nível () 1 () 2 () 3 () 4

Autoria () 1 () 2 () 3

Ano _____

Nível () 1 () 2 () 3 () 4

Autoria () 1 () 2 () 3

Ano _____

Nível () 1 () 2 () 3 () 4

Autoria () 1 () 2 () 3

2.2.6 Anais de Congressos, Simpósios e Seminários:

Número de Trabalhos ()

Nível () 1 () 2 () 3 () 4

Autoria () 1 () 2 () 3

2.2.7 Artigos em Revistas, Jornais sobre Assuntos Gerais:

Número de Trabalhos ()

Nível () 1 () 2 () 3 () 4

Autoria () 1 () 2 () 3

2.2.8 Patentes

Nível () 1 () 2

Autoria () 1 () 2 () 3

2.2.9 Registro programa de computador no INPI (Instituto Nacional de Propriedade Intelectual):

Nível () 1 () 2

Autoria () 1 () 2 () 3

APÊNDICE D – SUSTENTABILIDADE DO CONHECIMENTO GERADO PELOS PROJETOS

DIMENSÕES	CRITÉRIOS
COMPETÊNCIA DE GESTÃO	<ul style="list-style-type: none"> - A operacionalização dos projetos segue as normativas institucionais. - Suporte e conhecimento sobre os procedimentos relativos ao desenvolvimento de projetos. - Os projetos são desenvolvidos a partir do alinhamento aos instrumentos de gestão institucional da universidade (PDI, PPI, outras normativas). - Planejamento da Unidade de Ensino e/ou Departamentos Didáticos visando à geração de conhecimentos à sociedade a partir dos projetos. - Eficiência: desempenho/indicadores e racionalidade dos projetos. - Eficácia: alcance dos objetivos e fins da educação por meio de projetos. - Efetividade: atendimento das necessidades e demandas da comunidade por meio de projetos.
AMBIENTAL	<ul style="list-style-type: none"> - Ações desenvolvidas nos projetos visando a redução do consumo, reutilização de matérias-primas, diminuição dos impactos ambientais, conservação do meio ambiente ou gera alternativas de produção mais limpas. - Ações desenvolvidas nos projetos que estimulem a consciência ambiental do aluno ou da sociedade.
ECONÔMICA	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuição dos projetos para impulsionar o desenvolvimento econômico da região. - Alinhamento dos projetos à vocação produtiva da região.
SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> - O conhecimento gerado pelo projeto é divulgado ao público-alvo e à comunidade acadêmica da instituição. - Perspectiva de longo prazo dos projetos e continuação das ações visando o atendimento do público alvo e efetivando a responsabilidade social da universidade. - O projeto envolve a comunidade acadêmica (docentes, TAEs, alunos) e a comunidade externa (sociedade civil, entidades, governo, empresas, entre outros). - Contribuição do projeto para a melhoria da qualidade de vida e desenvolvimento social da população.
CULTURAL	<ul style="list-style-type: none"> - O projeto leva em consideração as demandas e necessidades da sociedade. - Os seus projetos visam a troca de saberes entre a universidade e a sociedade.
TERRITORIAL	<ul style="list-style-type: none"> - O projeto tem abrangência na sociedade em nível local, regional, estadual, nacional ou internacional. - Perspectiva de formação de redes de parceiros no território; em nível local, regional, estadual, nacional.

DIMENSÃO COMPETÊNCIA DE GESTÃO

1. Você conhece as normativas institucionais que orientam a operacionalização e desenvolvimento de projetos na UFSM (Resolução 016/2010, Resolução 025/2008, Resolução 01/2013, dentre outras)? Em caso positivo, você segue estas normativas de gestão?

2. Você considera que o suporte/apoio recebido, seja do GAP ou da instituição como um todo, sobre os procedimentos relativos ao desenvolvimento de projetos na UFSM é suficiente? Quais as fragilidades (operacionalização do projeto, fatores externos), potencialidades e sugestões de melhoria?
3. A universidade é regida por instrumentos de gestão e normativas organizacionais que devem ser seguidas para atingir os objetivos e concretizar sua missão e visão, nesse sentido, em que medida os seus projetos estão alinhados aos instrumentos de gestão institucional (PDI, PPI, PPC, entre outros)?

PDI	PPI	PPC
<p align="center">PDI da UFSM</p> <p>Missão: Construir e difundir conhecimento, comprometida com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade, de modo sustentável.</p> <p>Visão: Ser reconhecida como uma instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável.</p> <p>Eixos Norteadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Foco na inovação e na sustentabilidade Inclusão, acesso e acessibilidade, cooperação e inserção social; - Qualificação das atividades acadêmicas; - Valorização das pessoas; - Expansão acadêmica qualificada da UFSM; - Otimização da gestão institucional. 	<p>O PPI explicita as políticas e filosofias pedagógicas implícitas nas práticas acadêmicas. Tem o objetivo de definir princípios para orientação das atividades de ensino, pesquisa e extensão da Universidade.</p>	<p>O PPC explicita a estrutura, as políticas, as estratégias e o currículo de cada curso, complementando as diretrizes gerais que compõem o PDI da Instituição.</p>

4. O Campus e/ou o Departamento Didático no qual você está lotado realizam o planejamento de metas e ações visando a geração do conhecimento à sociedade através dos projetos? O planejamento está alinhado às metas do PDI? Seus projetos seguem esse planejamento?
5. Você adota alguma ação nos seus projetos visando a:

<p>Eficiência: aumento do número de publicações, número de bolsas (de IC, IT ou Extensão), relação recursos financeiros investidos x benefícios pelo projeto; indicadores de desempenho dos projetos; percentual que os projetos atingem em relação aos impactos desejados.</p>
<p>Eficácia: os resultados gerados são disseminados para a sociedade e para a comunidade científica; contribuições para a formação do aluno.</p>
<p>Efetividade: os produtos e resultados dos projetos contribuem para a melhoria da qualidade de vida dos potenciais usuários; o conhecimento gerado promove mudanças e/ou produz inovações que a sociedade ou comunidade científica possam se apropriar.</p>

DIMENSÃO AMBIENTAL

1. O PDI da UFSM tem como um de seus eixos norteadores *Foco na Inovação e Sustentabilidade*, baseado no compromisso com algumas dimensões, em especial, a ambiental, nesse sentido, quais as contribuições do conhecimento gerado pelos seus projetos para a busca da sustentabilidade ambiental?
2. No desenvolvimento dos seus projetos você busca o estímulo da consciência ambiental do aluno ou da sociedade?

DIMENSÃO SOCIAL

1. A função social da universidade é produzir e disseminar conhecimentos para a sociedade, nesse sentido, em que medida seus projetos divulgam ou retornam o conhecimento gerado ao público-alvo?
2. Nos seus projetos há uma perspectiva de longo prazo/continuidade das ações, visando o atendimento do público alvo?
3. Existe envolvimento da comunidade acadêmica e da comunidade externa em seus projetos? E quais as contribuições da relação com estes públicos na geração do conhecimento?
4. Quais as contribuições do conhecimento gerado pelos seus projetos para a melhoria da qualidade de vida da população atendida?

DIMENSÃO ECONÔMICA

1. A universidade deve potencializar o desenvolvimento da região onde está inserida, dessa forma, você considera que seus projetos contribuem para concretização deste objetivo? Comente.

2. O projeto de criação do CESNORS previa como uma de suas metas: *promover o desenvolvimento econômico no norte do Estado, com foco nos setores produtivos locais*, nesse sentido, você considera que seus projetos estão alinhados à vocação produtiva da região? Comente.

DIMENSÃO CULTURAL

1. Considerando que a universidade deve respeitar a cultura da região onde está inserida, como ocorre a relação entre seus projetos e as demandas e necessidades da sociedade em seu entorno?
2. No desenvolvimento dos seus projetos existe respeito aos conhecimentos e saberes da comunidade e, existe troca de saberes com a sociedade, entidades, público-atendido, etc, para a geração do conhecimento? Se não, porque não há esta perspectiva? Se sim, quais as contribuições desta relação?

DIMENSÃO TERRITORIAL

1. Qual a perspectiva de inserção e abrangência dos seus projetos na sociedade em nível local, regional, estadual, nacional ou internacional?
2. Os seus projetos viabilizam a interação entre a universidade e as instituições em seu entorno buscando a formação de redes de parceiros no território para produzir conhecimentos?