

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
DOUTORADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

GESTÃO DA PRODUÇÃO INTELECTUAL PELO MÉTODO PARTICIPATIVO: O
CASO DA UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL

Wilson Kniphoff da Cruz

Florianópolis (SC), março de 2004

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
DOUTORADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

GESTÃO DA PRODUÇÃO INTELECTUAL PELO MÉTODO PARTICIPATIVO: O CASO
DA UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL

Wilson Kniphoff da Cruz

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientadora: Aline França de Abreu, Ph.D

Florianópolis (SC), março de 2004

Wilson Kniphoff da Cruz

**GESTÃO DA PRODUÇÃO INTELECTUAL PELO MÉTODO PARTICIPATIVO: O
CASO DA UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL**

Esta tese foi julgada adequada para obtenção do Título de **Doutor em Engenharia, Especialidade em Engenharia de Produção**, e aprovada em sua forma final pelo **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 16 de março de 2004

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Prof. Marcos Laffin, Dr.
Moderador

Prof^a. Aline França de Abreu, Ph.D.
Orientadora

Prof^a. Adriane de Assis Lawisch, Dra.

Prof. Edgar Augusto Lanzer, Ph.D.

Prof. Ivo Theis, Dr.

Prof. Osmar Possamai, Dr.

Prof. Paulo Maurício Selig, Dr.

DEDICATÓRIA

Dedico esta tese de doutorado, primeiramente, a Deus que me permitiu vivê-la e concluí-la, a todos os familiares, que são muitos e por mim amados intensamente, e a todos os amigos.

AGRADECIMENTOS

Expresso minha gratidão a todos os que tornaram possível a conclusão deste trabalho.

À Universidade de Santa Cruz do Sul, pelo apoio institucional que permitiu a realização do curso de doutorado e o teste do novo modelo de gestão proposto.

Aos professores do curso, pelo convívio e pelos ensinamentos.

À orientadora, pelos conselhos, pelas sugestões, pela competência e agilidade de resposta, indispensáveis à execução da tese.

Aos membros da banca, pelas recomendações que ajudaram a qualificar o trabalho.

Aos colegas, professores e técnicos administrativos, que se envolveram com tamanha dedicação na implantação desse modelo, pelo apoio permanente.

À CAPES que, através do Programa de Qualificação Docente – PQD, auxiliou na realização do curso.

Aos colegas de curso que ajudaram na caminhada, tornando-a agradável.

E, finalmente, a todos os que acreditaram e continuam acreditando na possibilidade de se construir uma sociedade mais justa, mais humana e mais feliz.

Muito obrigado.

SUMÁRIO

Lista de Figuras e Quadros	vii
Resumo	viii
Abstract	ix
1. Introdução	1
1.1 Tema e Problema	1
1.2 Objetivos	3
1.3 Justificativa	4
1.4 Contribuição, Relevância e Originalidade	6
1.5 Metodologia	8
1.6 Estrutura do Trabalho	28
2. Fundamentação Teórico-Empírica	30
2.1 História da Universidade: Origem do Ensino Superior	30
2.2 História da Universidade: Características e Concepção	36
2.3 Legislação Educacional Brasileira	44
2.4 Avaliação Institucional	50
2.5 Subsídios sobre Avaliação da Produção Intelectual	61
2.6 Modelos de Gestão	63
2.7 Gestão do Conhecimento	70

2.8 Princípios da Gestão Democrática e Participativa	76
3. Modelo de Gestão Estratégico-Participativo (MEP)	89
3.1 Descrição do Modelo Estratégico-Participativo	89
3.2 Pressupostos	98
3.3 Avaliação do Modelo Estratégico-Participativo	105
4. Universidade de Santa Cruz do Sul – Instituição de Aplicação do Modelo	106
4.1 Apresentação da Universidade	106
4.2 Relatório do Processo de Implantação do Modelo Estratégico-Participativo na Universidade de Santa Cruz do Sul	113
5. Conclusões	145
5.1 Conclusões	145
5.2 Sugestões para Trabalhos Futuros	148
Referências Bibliográficas	149
APÊNDICE A	160
APÊNDICE B	164
APÊNDICE C	167

LISTA DE FIGURAS, TABELAS E QUADROS

1. Esquema geral da pesquisa	11
2. Detalhamento da primeira etapa da pesquisa	12
3. Detalhamento da segunda etapa da pesquisa	13
4. Etapas do planejamento estratégico da pesquisa e da extensão	91
5. Esquema do plano estratégico de uma área preferencial de pesquisa e de extensão	93
6. Estrutura de gestão da pesquisa e da extensão proposta pelo MEP	97
7. Os passos iniciais de elaboração de um projeto de universidade	99
8. Visão sistêmica de universidade	101
9. Estrutura orgânica de universidade sem a existência de centros	103
10. Estrutura orgânica de universidade com a existência de centros	104
11. Indicadores para a definição das áreas preferenciais	115
12. Pessoas entrevistadas por município	125
13. Principais problemas de saúde nos municípios	126
14. Segmentos da população menos assistidos nos municípios	127
15. Indicadores de Saúde	128
16. Ocorrência de Projetos e Trabalhos por Assunto	131/132

RESUMO

Este trabalho propõe um modelo de gestão da produção e da disseminação do conhecimento para as universidades brasileiras: o Modelo Estratégico-Participativo. O modelo foi construído tendo como inspiração a Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI: Visão e Ação; Marco Referencial de Ação Prioritária para a Mudança e o Desenvolvimento da Educação Superior produzida pela UNESCO, em 1998, e que defende a existência de uma universidade cujo projeto esteja voltado à solução de problemas presentes e futuros da sociedade. O modelo associa princípios da Gestão Estratégica, da Gestão Democrática e Participativa e da Estrutura Matricial de Gestão. A partir da definição institucional das áreas preferenciais de atuação em pesquisa e em extensão, o modelo propõe a identificação dos problemas mais apropriados à ação da universidade em cada uma dessas áreas e a elaboração de um plano de longo prazo, com a fixação dos focos de pesquisa e extensão e dos respectivos programas e projetos. Para o desenvolvimento desses programas e projetos, o Modelo Estratégico-Participativo propõe a implantação de células constituídas pelos membros dos grupos de pesquisa e extensão, de acordo com a estrutura matricial de gestão. Cada célula estabelece seus objetivos de longo prazo. Para atingir os objetivos propostos, a metodologia empregada envolveu, inicialmente, um estudo exploratório, abrangendo vários temas disponíveis na literatura para a construção do modelo. O modelo está sendo testado na Universidade de Santa Cruz do Sul, RS, com a utilização de instrumentos previstos na metodologia da pesquisa-ação. A implantação do Modelo Estratégico-Participativo na Universidade de Santa Cruz do Sul vem obtendo resultados satisfatórios. Em um processo participativo, foram escolhidas as áreas preferenciais de pesquisa e extensão, houve a definição dos eixos estratégicos de pesquisa e de extensão relacionados às necessidades da comunidade regional e foram elaborados os planos estratégicos dessas áreas. Os resultados alcançados indicam que o modelo apresentado pode aperfeiçoar o processo de gestão das atividades de pesquisa e extensão nas universidades.

Palavras-Chave: Universidade, Gestão, Pesquisa, Extensão.

ABSTRACT

This work proposes an administration model to the production and dissemination of knowledge to Brazilian Universities, The Strategic-Participative Model. The model was inspired in the World Declaration of Higher Education in the XXI Century: Vision and Action; Referential Mark of Priority Action for the Change and Development of Higher Education produced by UNESCO, in 1998, and that endorses the existence of an University which project is dedicated to the solution of present and future problems in the society. The model associates Strategic Administration principles, Democratic and Participative Administration, and the Matrixial Structure. After the preferential areas of performance in research and extension is established by the institution, the model proposes the identification problems most suitable to the University action in each one of the areas and then the improvement of a long term plan, establishing the focus of research and extension, and the corresponding program and project. To develop the programs and projects, the Strategic Participative Model proposes the insertion of cells, consisting of those in the groups of research and extension, according to the matrixial structure of administration. Every cell establishes its long term objectives. To reach the proposed objectives, the methodology used involved, at first, an exploratory study covering several themes available in the literature for the construction of the model. The model is under test at Universidade de Santa Cruz do Sul, RS, with the use of instruments foreseen in research-action methodology. The implantation of the Strategic-Participate Model at Universidade de Santa Cruz do Sul have been obtaining satisfactory results. In a participative process, the preferential areas of research and extension have been chosen, the strategic axes of research and extension were defined according to the necessities of the regional community, and the strategic plans to the areas were settled. The results evidence that the model can perfect the management process of the activities of research and extension in universities.

Key Words: University, Administration, Research, Extension.

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO

1.1 Tema e Problema

As universidades brasileiras, segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, devem passar por um processo de credenciamento a partir de 26 de dezembro de 2004. Um dos aspectos a ser avaliado, previsto por essa legislação, é o da produção intelectual das universidades. E é esse aspecto que o presente trabalho pretende explorar como centro de preocupação para o aperfeiçoamento da gestão universitária e como laboratório de teste para o modelo de gestão que se pretende propor.

A fonte inspiradora para a realização do presente trabalho foi a concepção atual de universidade definida pela Conferência Mundial sobre Educação Superior, realizada em Paris, promovida pela Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura – UNESCO, entre 5 e 9 de outubro de 1998, tendo sido produzido, no final, um documento intitulado “Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI: Visão e Ação; Marco Referencial de Ação Prioritária para a Mudança e o Desenvolvimento da Educação Superior”. Segundo esse documento, a pesquisa tem a função de promover, gerar e difundir conhecimentos, como parte da atividade de extensão das Instituições de Ensino Superior - IES à comunidade, através do oferecimento de assessorias para ajudar as sociedades no seu desenvolvimento, na realização de pesquisa científica e tecnológica, de estudos acadêmicos nas ciências sociais e humanas e na

atividade criativa nas artes (UNESCO, 1998). Considera-se, portanto, que a pesquisa realizada pela universidade deve ter como finalidade o desenvolvimento da sociedade.

Em uma primeira etapa, este trabalho descreve a criação de um modelo de gestão visando à administração das atividades de pesquisa e extensão em uma universidade, seguindo-se a concepção estabelecida pela UNESCO. Em uma segunda etapa, o modelo criado foi testado na Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, uma organização universitária comunitária e filantrópica, localizada na cidade de Santa Cruz do Sul, Região do Vale do Rio Pardo, no Estado do Rio Grande do Sul.

Para a elaboração do modelo, foi valorizado o processo de planejamento estratégico, buscando-se compatibilizar o potencial institucional para a produção e disseminação do conhecimento com as necessidades da comunidade da Região do Vale do Rio Pardo.

A opção por limitar a pesquisa ao país tem várias razões, entre elas: o maior conhecimento da realidade brasileira; o momento peculiar vivenciado pelas instituições brasileiras em um período pré-avaliativo; a falta de condições técnicas para o desenvolvimento de uma pesquisa envolvendo a realidade de outros países; e a existência de uma legislação específica para cada país.

A inovação existente no trabalho é a utilização simultânea dos princípios da gestão participativa e democrática e da gestão estratégica no modelo criado. Pelas referências bibliográficas utilizadas se percebe um alto grau de centralização no uso da gestão estratégica. Poucas exceções foram encontradas, prevalecendo a metodologia de decisão sobre as estratégias de “cima para baixo”. As exceções, citadas pela literatura, não alteram esse fluxo, permitindo apenas que em determinadas situações haja a participação de gerentes de nível médio na operacionalização das estratégias.

Outra característica do modelo proposto é a adoção da estrutura matricial na gestão da pesquisa e da extensão. Essa estrutura de gestão é caracterizada pela colocação dos projetos como base de gestão, e não os departamentos, com a criação de unidades científico-pedagógicas com competência e estrutura próprias.

O modelo de gestão está sendo testado em três áreas escolhidas pela UNISC. Após a verificação do potencial institucional e a identificação dos problemas da comunidade regional, foi elaborado um plano de desenvolvimento estratégico para cada área com a definição dos eixos estratégicos, dos programas e dos projetos de pesquisa e extensão que estão em fase de execução em um período de três anos, iniciado em 2004.

Durante esses três anos, pretende-se avaliar as mudanças ou transformações internas obtidas com o emprego do novo modelo de gestão e a repercussão social dessas alterações.

O problema enfocado pela pesquisa é: É possível aperfeiçoar a gestão da produção intelectual das universidades brasileiras, adotando-se a gestão estratégica, tendo como foco as diferentes funções universitárias, sem alterar sua estrutura organizacional e aplicando-se os princípios de gestão participativa e democrática?

1.2. Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa é propor um modelo de gestão estratégica na produção intelectual das universidades brasileiras, associado-se os princípios de administração participativa e democrática em uma estrutura matricial de gestão.

1.2.2 Objetivo Específico

O objetivo específico do presente estudo é:

- testar o modelo de gestão proposto na Universidade de Santa Cruz do Sul;

Parte-se do pressuposto de que existe compatibilidade entre o modelo de gestão participativa e democrática e o modelo de gestão estratégica quanto à fixação dos objetivos estratégicos.

1.3 Justificativa

Há uma previsão de avaliação de todas as universidades brasileiras, conforme estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB, a partir de dezembro de 2004, com vistas ao processo de credenciamento dessas Instituições de Ensino Superior.

Em contato pessoal com a Coordenação Geral de Avaliação do Ensino Superior – CGAES, do Ministério da Educação - MEC, em entrevista gravada, foi obtida a informação de que o processo de avaliação das universidades ainda não está definido e que, antes de iniciá-lo, haverá a constituição de uma comissão nacional que irá coordenar as ações a serem desenvolvidas. Não existe definição sobre a concepção de avaliação a ser utilizada, os indicadores a serem empregados e a metodologia de trabalho a ser adotada. Segundo essa mesma fonte, antes da avaliação das universidades deverá ser realizado o processo de credenciamento dos centros universitários.

A produção intelectual é o grande diferencial entre as universidades e as demais Instituições de Ensino Superior – IES. Por essa razão, o tema foi escolhido.

Supondo que a avaliação de determinada universidade seja realizada no ano de 2005 e, supondo-se, ainda, que sejam utilizados os dados dos três anos anteriores para a avaliação: 2002, 2003 e 2004, percebe-se que o momento de realização da pesquisa é oportuno, pois, utilizando-se dos seus resultados, podem as IES tomar as providências adequadas para o aperfeiçoamento da gestão universitária, inclusive para que tenham maior segurança quanto ao sucesso nas suas futuras avaliações.

Uma das justificativas que pode ser apresentada para a escolha do tema é a inovação que se percebe em dois aspectos bem definidos e, ambos, desafiadores: o primeiro é a pretensão de se aplicar a gestão estratégica, tendo como foco as atividades distribuídas em departamentos e setores com alto grau de autonomia; o segundo, é o de unificar os princípios da gestão estratégica e da gestão participativa e democrática.

A contribuição com o aperfeiçoamento dos processos de gestão universitária é justificativa suficiente para a realização do presente trabalho, pois neste momento de transformações profundas em relação à administração das organizações em todo o mundo, as universidades têm condições de estar na dianteira do processo, uma vez que possuem departamentos com estudos específicos sobre esse tema.

Outra justificativa que se apresenta é a de que o credenciamento previsto na legislação abre a possibilidade de sua concessão por um prazo determinado, mas também estabelece a possibilidade de descredenciamento daquelas universidades que não atinjam o padrão que será estabelecido. As universidades descredenciadas podem passar à condição de centro universitário ou à de instituição isolada de educação superior, dependendo da decisão do Conselho Nacional de Educação - CNE. Existe a possibilidade de redução do número de universidades no Brasil, de acordo com as normas legais apresentadas na seção 2.3 deste trabalho, dependendo de um processo de avaliação dessas IES que será executado pelo Ministério da Educação e que ainda não foi definido.

Uma terceira justificativa é a possibilidade de interação com os diferentes segmentos ligados à educação superior, em nível nacional, tais como Conselho de Reitores, Associações Nacionais de Universidades e Associação Brasileira de Entidades Mantenedoras de Ensino Superior. Prevê-se que o processo de discussão, quando da implantação da estrutura de avaliação das universidades, em nível nacional, origine uma série de eventos, tais como seminários e formação de grupos de estudos, para a mobilização da comunidade acadêmica nacional e para a definição dos indicadores e dos critérios de avaliação da produção intelectual das universidades.

1.4 Contribuição, Relevância e Originalidade

Todo trabalho de estudo, investigação e pesquisa deve oferecer uma contribuição para o desenvolvimento da ciência. O presente trabalho, ao abordar o tema da gestão da produção e da disseminação do conhecimento nas universidades brasileiras, vinculando-o à função social dessas instituições, dá uma nova dimensão na abordagem do assunto, pois concebe um engajamento dos pesquisadores e extensionistas na busca de soluções para os problemas das sociedades onde as universidades se inserem.

A institucionalização dessa forma de gestão da pesquisa e da extensão comprometida com a sociedade, através de um processo de planejamento estratégico e participativo, é uma das inovações que o trabalho oferece. Isso foi comprovado quando da aplicação do modelo de gestão na Universidade de Santa Cruz do Sul, na apresentação do projeto ao Comitê Assessor de Avaliação formado por doze pesquisadores de várias universidades gaúchas que também assessoram a Fundação de Amparo à Pesquisa do Rio Grande do Sul e o CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. A opinião de todos, expressa durante a apresentação foi de que a UNISC está utilizando uma forma de gestão da pesquisa e da extensão que não encontra similar em universidades.

Outra contribuição que o trabalho oferece é a da busca de comprovação da validade das bases conceituais de avaliação das universidades, predominantes entre os autores referenciados na seção 2.4 que tratam desse assunto, e que afirmam que a avaliação não deve ser utilizada como uma forma de classificação universal de qualidade entre as universidades brasileiras, mas, sim, ser usada para análise da adequação do projeto institucional e da avaliação do nível de execução do projeto, de modo a servir como um instrumento de gestão para que a instituição possa se aperfeiçoar. A pesquisa não terminou com a apresentação da tese de doutorado. Há um grupo, na UNISC, trabalhando na busca de indicadores de avaliação da repercussão social das atividades de pesquisa e de extensão que estão sendo desenvolvidas e cujas conclusões do trabalho serão apresentadas através dos meios de divulgação de produção intelectual.

A originalidade do trabalho, pode ser percebida em dois aspectos. O primeiro é o de aplicar a “Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI: Visão e Ação; Marco Referencial de Ação Prioritária para a Mudança e o Desenvolvimento da Educação Superior” (UNESCO, 1998). Nos estudos realizados, não foi encontrada nenhuma publicação de trabalho que tenha buscado aplicar, concretamente, os princípios desse documento na gestão universitária.

O segundo aspecto original do modelo de gestão proposto é o da utilização simultânea da gestão estratégica e da gestão participativa. A experiência do autor do trabalho, na trajetória de dirigente universitário, permite afirmar que em alguns setores das universidades havia uma rejeição da utilização da gestão estratégica, associando-a ao neoliberalismo e à ditadura militar. O trabalho que está sendo apresentado utiliza os princípios básicos da gestão estratégica, eliminando a centralização das decisões da alta administração ao empregar a gestão participativa, fazendo com que os executores das ações tenham a oportunidade de contribuir com o processo de planejamento, gestão e avaliação de suas atividades.

Essa forma de gestão pode proporcionar duas vantagens. A primeira é a da qualidade do produto final, pois a participação de um grande número de pessoas qualificadas, com múltiplas formações aumenta a capacidade do grupo, potencializando os acertos e reduzindo a possibilidade de equívocos no processo de gestão. A segunda vantagem é a do envolvimento das pessoas no desenvolvimento de suas atividades. As pessoas se sentem valorizadas ao contribuir com o processo de gestão e trabalham com um comprometimento maior quando participam do processo de planejamento.

Considera-se o trabalho relevante por apresentar um modelo de gestão da produção e da disseminação do conhecimento para as universidades brasileiras. A busca do aperfeiçoamento do processo de gestão nas universidades é um tema que deve merecer a atenção dos pesquisadores universitários. Muitas vezes, há uma preocupação na apresentação de soluções para os problemas de outras organizações. A pesquisa aqui apresentada preocupa-se com a gestão da pesquisa e da extensão na própria universidade.

1.5 Metodologia

1.5.1 Considerações Gerais

A presente pesquisa envolve assuntos que se situam na área das ciências humanas, especialmente quando se trata da concepção de universidade e de sociedade, mas também tem relação com a área das ciências sociais aplicadas, pois a gestão da produção e da disseminação do conhecimento apresenta muita afinidade com a administração da produção, uma vez que utiliza vários de seus conceitos.

Evidentemente, procurou-se empregar uma metodologia compatível com essas áreas, diferentemente dos métodos empregados nas ciências naturais, segundo os quais, conforme Triviños (2001, p.17), o conhecimento científico era considerado “objetivo e quantificável, exprimido em níveis de significação

matemática e estatística”, dentro da linha positivista em que só se considerava ciência o que podia ser medido. A utilização do tempo verbal pretérito, neste parágrafo, não é casual, mas empregada em função da realidade existente em nossa época, especialmente a partir da década de 1980, em que a pesquisa qualitativa alcançou um nível de igualdade de conceito em relação à pesquisa quantitativa.

A pesquisa possui características do tipo exploratória, na fase inicial de elaboração da proposta de modelo de gestão. Considera-se exploratória porque o levantamento bibliográfico relaciona os diferentes assuntos que compõem o estudo, permitindo o “aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições” (Gil, 1991, p.45).

Na fase de implantação do modelo, pelo envolvimento direto das pessoas, o trabalho possui características do tipo pesquisa-ação, que se caracteriza pela intervenção no meio social, seguida da modificação da realidade existente. Segundo Barbier, citado por Triviños (2001, p.22), “a pesquisa-ação institucional, em primeiro lugar, deve propiciar o conhecimento exaustivo da *práxis* institucional do grupo (e pelo grupo) objetivando, assim, poder atuar melhor na realidade que pretende mudar ou transformar”, tendo como foco um objetivo claramente delimitado.

Em um trabalho coletivo, participativo, apenas as linhas gerais do estudo é que são definidas, devendo haver liberdade e estímulo para que os membros dos grupos de trabalho dêem a sua contribuição na condução de todo o processo de desenvolvimento da pesquisa. A elaboração dos instrumentos de obtenção de informações e a escolha das fontes de consulta, por exemplo, foram objeto de debate entre os participantes. Essa metodologia contribuiu significativamente para a qualidade da investigação.

A pesquisa-ação, de acordo com Thiollent (1997), possui quatro grandes fases: a fase exploratória, na qual os pesquisadores e alguns membros da organização detectam os problemas e os tipos possíveis de ação; a fase de

pesquisa aprofundada, em que a situação é pesquisada por meio de diversos tipos de instrumento que são discutidos e interpretados pelos grupos; a fase de ação que consiste em difundir os resultados e em executar ações concretas, a partir de objetivos propostos e negociados entre os interessados; e a fase de avaliação que objetiva observar, redirecionar e resgatar o conhecimento produzido ao longo do processo.

Durante a pesquisa-ação ocorre um efeito de aprendizagem em que, segundo Thiollent (1997, p. 58 e p. 59), “os participantes e pesquisadores aprendem conjuntamente a identificar e resolver problemas” de uma forma difusa ao longo do processo, não se caracterizando como uma fase da pesquisa.

As fontes de informação, utilizadas no desenvolvimento da pesquisa participativa, foram: material bibliográfico, documentos, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observações participantes, atas e relatórios.

A escolha da população e da amostra utilizadas na pesquisa, seguiu as recomendações dos autores que tratam das pesquisas qualitativas. Ao invés da escolha estatística empregada nas pesquisas quantitativas, foi analisado o potencial de contribuição que determinado indivíduo ou grupo deu ao trabalho, pelo julgamento do pesquisador, com base nas observações realizadas durante o desenvolvimento do trabalho.

Uma das técnicas empregadas na pesquisa é a da triangulação que tem como objetivo básico abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do fenômeno em estudo. Segundo Fetterman (1991), a técnica de triangulação consiste em averiguar primeiro os processos e produtos centrados no sujeito que está sendo pesquisado; depois, os elementos produzidos por meio do sujeito e que têm ação na comunidade e, finalmente, os processos e produtos originados na sociedade onde o sujeito está inserido. Essa técnica permite que se obtenha diferentes visões sobre o mesmo assunto, permitindo uma análise mais abrangente.

Pretende-se avaliar, em primeiro lugar, os resultados obtidos nas atividades de pesquisa e de extensão, na visão dos pesquisadores e extensionistas; depois, os produtos e processos produzidos durante as ações executadas nas interações com a comunidade e, finalmente, as mudanças ocorridas nessa comunidade em decorrência dos projetos desenvolvidos pela universidade.

1.5.2 Metodologia Específica da Pesquisa

Para um melhor entendimento da metodologia empregada na pesquisa, está sendo feita uma divisão do trabalho em etapas: como primeira etapa, está sendo considerada a elaboração e, como segunda, a fase de implantação e teste do modelo de gestão da produção e disseminação do conhecimento.

Para que se tenha uma visão geral das etapas e das metodologias, estão sendo apresentados a seguir três desenhos que são uma adaptação de figuras apresentadas por Kelm (2001).

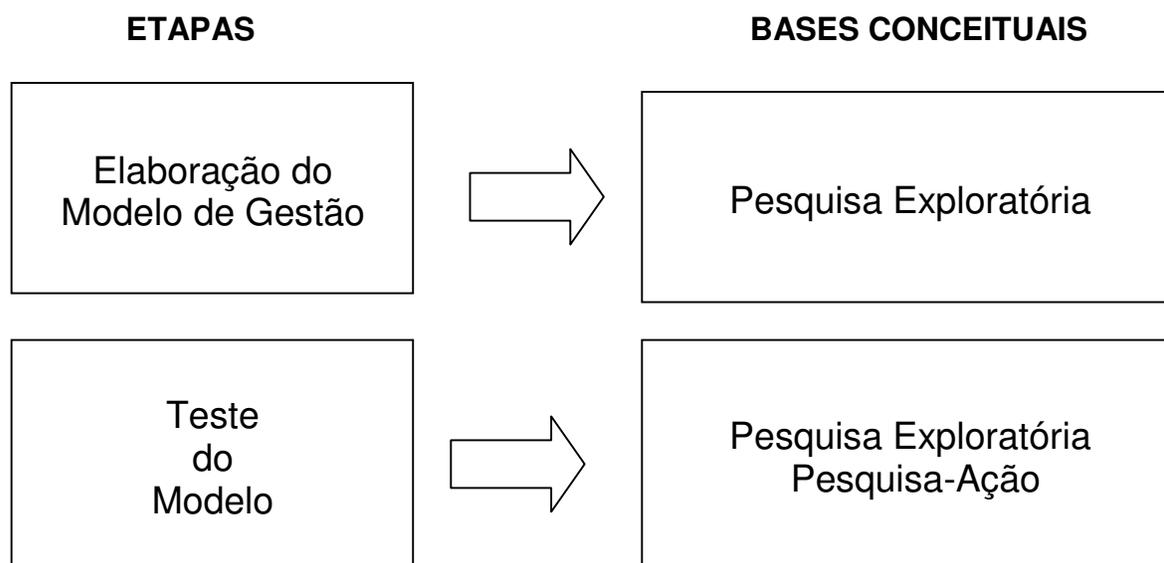


FIGURA 01 – Esquema geral da pesquisa.
Fonte: figura adaptada de Kelm (2001).

A FIGURA 01 mostra o desenho geral da pesquisa com a divisão em duas grandes etapas, apresentando as bases metodológicas conceituais. A FIGURA 02, apresentada a seguir, destaca os temas selecionados como base do modelo de gestão e as técnicas e ações usadas no desenvolvimento da pesquisa. Os temas foram selecionados utilizando-se como critério a sua importância para a criação do modelo de gestão. A segunda etapa possui várias fases: avaliação do potencial institucional, escolha das áreas preferenciais de pesquisa e extensão, diagnóstico das necessidades da comunidade regional, elaboração do planejamento estratégico para cada área escolhida, implantação das células e avaliação do modelo.

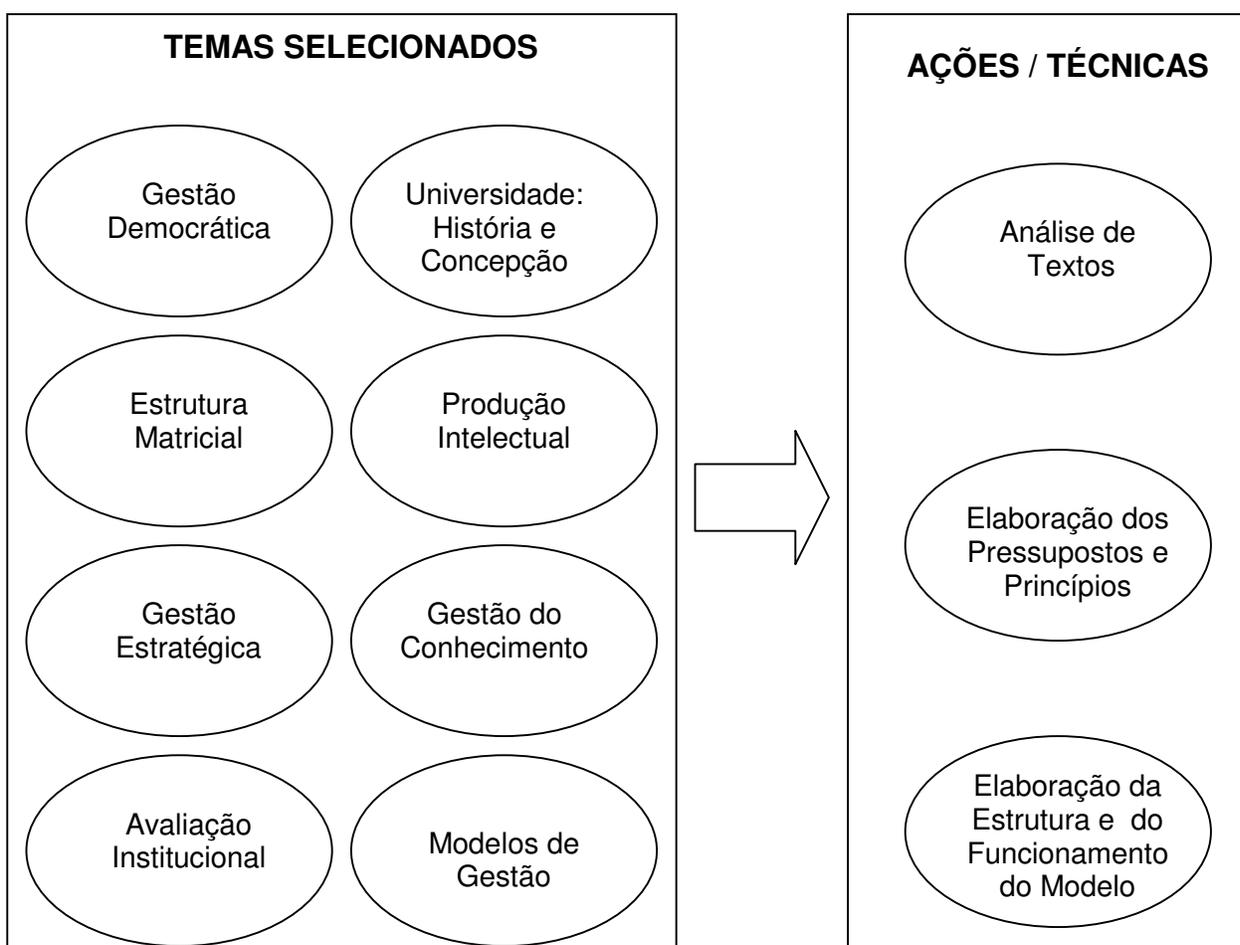


FIGURA 02 – Detalhamento da Primeira Etapa da Pesquisa.
Fonte: figura adaptada de Kelm (2001).

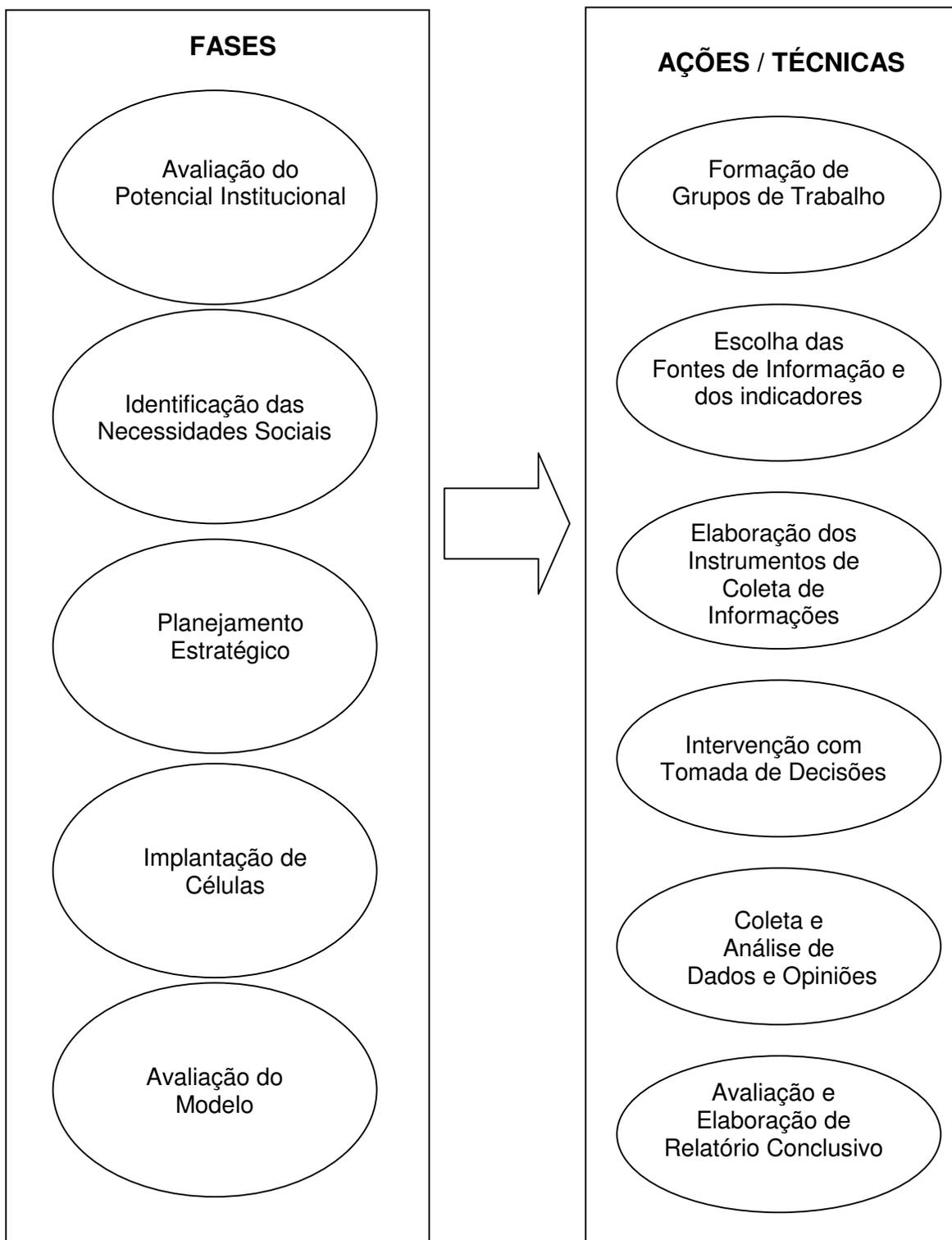


FIGURA 03 – Detalhamento da Segunda Etapa da Pesquisa.
Fonte: figura adaptada de Kelm (2001).

A FIGURA 03, apresentada anteriormente, mostra as fases da segunda etapa da pesquisa, que é consequência da primeira, pois nessa etapa estão sendo testados o modelo criado e as ações e técnicas empregadas. Com a aplicação da metodologia da pesquisa-ação, em cada fase, após o estudo da realidade atual, existe uma intervenção no processo de gestão da pesquisa e da extensão, provocando mudanças que são avaliadas durante o processo e no seu final. As ações e técnicas foram empregadas em cada uma das fases da segunda etapa.

1.5.2.1 Elaboração do Modelo de Gestão

Como já foi afirmado anteriormente, nessa etapa o estudo possui a natureza exploratória, pois são analisados vários temas como: universidade, produção intelectual, gestão do conhecimento, avaliação institucional, planejamento estratégico, gestão democrática e participativa e estrutura matricial.

A metodologia da pesquisa utilizada nessa etapa seguiu os seguintes passos: seleção dos textos que tratam dos assuntos relevantes; estudo dos textos selecionados; transcrição dos aspectos mais significativos de cada texto; elaboração do capítulo “Fundamentação Teórico-Empírica”; análise do estado da arte, com a seleção dos tópicos que serviram de base para o novo modelo; elaboração dos pressupostos e princípios que fundamentam o modelo; elaboração da estrutura e do funcionamento do modelo; e escrita do capítulo “Modelo de Gestão Proposto”.

Em cada um dos passos registraram-se, durante cada momento de leitura, análise, reflexão ou criação, os aspectos considerados importantes, com as respectivas fontes e a localização.

Utilizando-se o referencial teórico que consta no Capítulo 2 deste trabalho e a experiência acumulada ao longo de dezessete anos de exercício de cargos de gestão na administração superior da Universidade de Santa Cruz do Sul, sendo

onze anos no cargo de Reitor e seis anos no cargo de Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação, foi construído pelo pesquisador o Modelo Estratégico-Participativo, apresentado no Capítulo 3.

1.5.2.2 Avaliação do Potencial Institucional e Definição das Áreas Preferenciais de Pesquisa e de Extensão

O Relatório do Processo de Implantação do Modelo Estratégico-Participativo, apresentado na seção 4.2, permite uma visão da metodologia empregada, pois relata os resultados do processo.

Após a decisão da Reitoria da Universidade de Santa Cruz do Sul de aceitar que o novo modelo de gestão fosse implantado na Universidade, foi feita a apresentação da proposta de definição de áreas preferenciais de pesquisa e extensão, na UNISC, ao Conselho de Pesquisa, Pós-Graduação, Extensão e Relações Comunitárias (CONPPEX), que decidiu criar um grupo de trabalho, com representantes de todas as grandes áreas do conhecimento, para a condução dos estudos e para a apresentação de um parecer a ser apreciado por esse Conselho. Esse grupo de trabalho está sendo identificado como “Comissão do CONPPEX”.

A Comissão do CONPPEX foi composta por onze membros: Pró-Reitores de Extensão e Relações Comunitárias e de Pesquisa e Pós-Graduação; Coordenadores de Extensão e de Pesquisa; seis Chefes de Departamento, representando diferentes áreas do conhecimento, sendo um da área da saúde, dois da área de ciências humanas, dois da área das ciências exatas, da terra e engenharias e um da área das ciências sociais aplicadas; e como secretária executiva, a Assessora da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação. Essa comissão reuniu-se, semanalmente, durante quatro horas, entre 14/11/2002 e 05/3/2003. Como se percebe, essa Comissão é formada por pessoas de alta qualificação, com formação variada e com conhecimento da gestão universitária.

As reuniões dessa Comissão foram coordenadas pelos Pró-Reitores, sendo registradas em atas que contêm os assuntos discutidos e as decisões tomadas. Foi produzido, no final, um Relatório que é apresentado na seção 4.2.1.

Inicialmente foram estudados, pela Comissão do CONPPEX, o Plano de Desenvolvimento Institucional III (PDI III) da UNISC e a Declaração Mundial para a Educação Superior da UNESCO. Após a análise desses documentos, e sendo a Comissão do CONPPEX favorável à implantação de áreas preferenciais de pesquisa e de extensão na Universidade de Santa Cruz do Sul, foi definida a metodologia de trabalho para a definição dessas áreas.

Optou-se pela análise das atividades de pesquisa e de extensão desenvolvidas na UNISC, no ano 2001, para a identificação do potencial institucional. Para a tomada de decisão foram arbitrados como indicadores: número de projetos de pesquisa; número de projetos de extensão; número de grupos de pesquisa cadastrados no CNPq; número de salas especiais, tais como laboratórios, clínicas, centros, núcleos de pesquisa ou extensão; número de projetos de pesquisa e de extensão com financiamento externo; número de projetos de pesquisa e de extensão com financiamento interno; valores dos financiamentos internos; valores dos financiamentos externos; número de professores e de horas semanais dedicadas à pesquisa; e número de professores e de horas semanais dedicadas à extensão.

Durante a análise, as atividades de pesquisa e extensão foram agrupadas em áreas. Em um primeiro momento, foram encontradas nove áreas, mas, pela ocorrência simultânea de projetos em mais de uma área, no final resultaram em cinco grupos de atividades. Os resultados dessa análise encontram-se no quadro n° 11, na seção 4.2.1.

Após a identificação das áreas de maior potencial institucional, a Comissão encarregou-se de definir as próximas etapas do trabalho: a verificação dos problemas da região do Vale do Rio Pardo nas áreas escolhidas pela UNISC

e o planejamento estratégico dessas áreas. O desenvolvimento dessas etapas será explorado nas próximas seções.

O relatório da Comissão do CONPPEX foi apreciado pelos órgãos colegiados superiores, tendo sido aprovado, por unanimidade, em 08/5/2003 pelo CONPPEX e, em 29/5/2003, pelo Conselho Universitário - CONSUN (UNISC, 2003).

Para a avaliação do trabalho dessa fase foram considerados dois aspectos: a qualidade do processo de definição das áreas preferenciais e do relatório da Comissão do CONPPEX e a opinião manifestada por participantes do processo de decisão. Para o levantamento de opiniões, foram utilizados questionários semi-estruturados, aplicados a todos os participantes do grupo de estudo e a cerca de 20% dos membros do CONPPEX. O número total de membros do Conselho é de 34 e foram realizadas 7 entrevistas, tendo sido selecionados os entrevistados pela maior capacidade crítica demonstrada nas reuniões, na opinião do pesquisador, e pela distribuição entre as diferentes áreas do conhecimento.

As perguntas foram elaboradas de modo a avaliar o pensamento das pessoas sobre o produto gerado, sobre o processo de criação e sobre a expectativa em relação ao futuro. Foram as seguintes as perguntas feitas aos entrevistados: “na tua opinião, o relatório final da Comissão foi adequado para a decisão da adoção de áreas preferenciais de pesquisa e extensão pela Universidade?”; “que informações novas o trabalho da Comissão te proporcionou?”; “as informações foram suficientes para a tomada de decisão?”; “o tempo foi suficiente para as discussões?”; “qual a tua expectativa sobre a adoção de áreas preferenciais de pesquisa e de extensão na UNISC?”; “tens algum comentário adicional sobre o relatório ou sobre o processo de decisão da adoção de áreas preferenciais de pesquisa e de extensão?”.

Na análise das respostas, apresentadas na seção 4.2.1, o trabalho está sendo considerado satisfatório se for obtido um percentual de 60% de respostas

positivas nas questões objetivas formuladas e que exigem um posicionamento favorável ou desfavorável na análise do processo. Esse percentual foi estabelecido de forma aleatória pelo grupo de trabalho. As questões subjetivas foram formuladas para a identificação das diferentes percepções que as pessoas têm sobre o processo e também foram utilizadas para a avaliação, porém de forma subjetiva.

1.5.2.3 Identificação das Necessidades Presentes e Futuras da Comunidade Regional

Para a identificação das necessidades presentes e futuras da comunidade regional, para cada área preferencial escolhida pela Universidade, foram definidos: um grupo operacional para coordenar as ações voltadas à obtenção de um diagnóstico e um grupo de reflexão encarregado de discutir as propostas apresentadas pelo grupo operacional. Os membros do grupo de trabalho representaram os segmentos que potencialmente mais puderam contribuir para o estudo. A descrição dos grupos de trabalho e o relatório das atividades desenvolvidas estão sendo apresentados na seção 4.2. As áreas preferenciais escolhidas pela UNISC foram: Educação; Saúde; e Desenvolvimento Tecnológico e Ambiental.

Os grupos de trabalho operacionais, em cada uma das áreas escolhidas pela UNISC, realizaram reuniões de quatro horas semanais no período de 16/5/03 a 15/7/03. As reuniões foram presididas por uma coordenadora escolhida pelos membros dos respectivos grupos, com a supervisão das pró-reitorias.

Mensalmente, foram realizadas reuniões entre o grupo operacional e o grupo de reflexão. As funções dos grupos de reflexão podem ser assim resumidas: apreciar as propostas apresentadas pelo grupo operacional; promover discussões sobre o tema com os setores representados pelos componentes do grupo; e auxiliar o grupo operacional nas atividades de campo.

Inicialmente, os grupos de trabalho de cada área estudaram os documentos empregados pela Comissão do CONPPEX (Plano de Desenvolvimento Institucional III (PDI III) da UNISC e Declaração Mundial para a Educação Superior da UNESCO) e o relatório por ela produzido. Em seguida, foi definida a metodologia de trabalho para a identificação dos problemas e das necessidades da comunidade do Vale do Rio Pardo. O problema de pesquisa que os grupos enfrentavam pode ser definido pela pergunta: “quais os principais problemas e as necessidades da comunidade do Vale do Rio Pardo em nossa área?”

Para um melhor entendimento da metodologia empregada, passa-se a descrevê-la, separadamente, para as três áreas.

A Área da Educação decidiu investigar as necessidades da comunidade regional através de um seminário; envolvendo o grupo operacional, o grupo de reflexão, os secretários municipais de educação, os supervisores educacionais municipais e a Coordenadoria Regional de Educação.

A programação do seminário teve um momento inicial de apresentação dos objetivos do encontro; em seguida, houve trabalho em grupos e, no final, um debate entre todos os participantes. Foram discutidos os seguintes temas: 1. ‘Diante do que foi apresentado, quais são as nossas carências, os desejos, as expectativas e necessidades, presentes e futuras, para a transformação almejada que garanta às novas gerações melhores condições de vida, de justiça, de igualdade e inserção social?’; 2. ‘Indique as formas de participação da Universidade de Santa Cruz do Sul neste processo’; 3. Como educar para um novo comportamento diante da/com a natureza?’ 4. ‘Como preparar-se para enfrentar os novos desafios do mundo do trabalho?’; e 5. ‘Como educar para a solidariedade e para uma cultura de paz?’.

Essa área resolveu realizar entrevistas com os secretários e supervisores educacionais nos municípios que não enviaram representantes para o seminário, abordando os mesmos temas. O relatório da Área da Educação, apresentado na

seção 4.2.2.1, descreve o processo com mais detalhes, incluindo os resultados obtidos.

A Área da Saúde buscou a identificação dos problemas e das necessidades da comunidade regional, utilizando duas formas de obtenção de informações e opiniões: consulta aos sistemas de dados do Ministério da Saúde – DATASUS e da Coordenadoria Regional de Saúde – CRS e entrevistas realizadas nos municípios com os secretários municipais de saúde e seus assessores técnicos.

Nas entrevistas foram buscadas opiniões sobre os principais problemas e as necessidades existentes nos municípios, sobre a forma de auxílio que a UNISC poderia oferecer para a sua solução e sobre os segmentos menos assistidos pelos programas de saúde oferecidos. Nas bases de dados foram identificadas informações municipais sobre: frequência de doenças, mortalidade infantil, existência de leitos para pacientes do Sistema Único de Saúde – SUS, existência de programas de saúde, existência de tratamento de água e esgoto e coleta de lixo.

A seção 4.2.2.2 apresenta a aplicação dessa metodologia, com detalhes do desenvolvimento do processo, e os resultados obtidos.

A busca de informações sobre as necessidades e os problemas da Região do Vale do Rio Pardo, pela Área de Desenvolvimento Tecnológico e Ambiental, foi feita através da análise de documentos já existentes, uma vez que essa área tem uma tradição de interação continuada com a comunidade regional, através de setores estruturados com essa finalidade. Foram consultados os seguintes relatórios: da Agenda 21 que foi produzido em seminários organizados pelo Conselho Regional de Desenvolvimento do Vale do Rio Pardo, apresentando um plano de ação nas áreas de tecnologia e meio ambiente; do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, em sua atuação na região; do Pólo de Modernização Tecnológica do Vale do Rio Pardo; e do Programa de Integração Universidade/Empresa.

Na análise desses documentos, foram listados trinta e um temas, verificando-se a sua incidência nos documentos externos, comparando-os com os dados da análise do potencial institucional. Além do número de citações, foi verificada a qualidade da presença dos temas nos documentos.

A seção 4.2.2.3 apresenta os resultados do trabalho da Área de Desenvolvimento Tecnológico Ambiental.

Cada uma das áreas agrupou os principais problemas e as necessidades levantadas no estudo realizado, reunindo-os em torno de focos de afinidade, denominados, neste trabalho, de eixos estratégicos. Os eixos estratégicos com os respectivos problemas e as necessidades estão relacionados nas seções 4.2.2.1, 4.2.2.2 e 4.2.2.3 e foram empregados na seqüência da pesquisa, ao serem elaborados os planos estratégicos das áreas.

Na avaliação dessa fase de desenvolvimento do trabalho, foram utilizados dois indicadores: a qualidade do processo de levantamento das necessidades e dos problemas da comunidade e do relatório produzido pelos grupos de trabalho e a opinião dos participantes do processo.

Os questionários, com questões fechadas e abertas, foram elaborados para o levantamento das opiniões dos participantes do processo de definição dos problemas e das necessidades da comunidade regional, a serem aplicados a todos os membros de cada grupo de trabalho e a dez pessoas que participaram com a apresentação de opiniões. A seleção das pessoas entrevistadas foi feita através da utilização da verificação da qualidade das opiniões emitidas, buscando-se uma distribuição homogênea entre os segmentos por elas representados. As questões exploraram as seguintes análises: da qualidade das informações; da qualidade na condução do processo desenvolvido nessa fase; da qualidade do produto obtido; e das expectativas das pessoas em relação ao futuro.

Foram as seguintes as perguntas feitas aos entrevistados internos, membros dos grupos de trabalho: “na tua opinião, o processo de escolha dos

temas de atuação da tua área foi adequado, considerando-se o tempo disponível para essa decisão?"; "os instrumentos de coleta de informações e opiniões foram adequados?"; "as fontes de consulta foram adequadas?"; "que novas informações o trabalho do grupo te proporcionou?"; "as informações foram suficientes para a tomada de decisão?"; "o tempo foi suficiente para as discussões?"; "qual a tua expectativa sobre o trabalho futuro de tua área, com a definição dos temas escolhidos?".

As perguntas feitas aos participantes externos dessa fase de coleta de informações e opiniões sobre as necessidades sociais mais prementes foram: "o que achaste da metodologia empregada para a coleta das informações/opiniões?"; "o instrumento foi adequado?"; "o instrumento foi bem aplicado?"; "qual a tua opinião sobre a adoção de áreas preferenciais de pesquisa e de extensão pela UNISC?"; "os temas escolhidos pela área foram os mais adequados?"; "qual a tua expectativa sobre a atuação da Universidade, ao realizar o trabalho proposto?".

O relatório final dessa fase da pesquisa foi elaborado com base no uso das anotações feitas durante a observação direta, utilizando-se os registros das ações promovidas pelo grupo de trabalho.

1.5.2.4 Planejamento Estratégico das Áreas

Para a elaboração dos planos estratégicos de desenvolvimento de cada uma das áreas preferenciais de pesquisa e extensão na UNISC foi organizado um encontro fechado, em dois dias consecutivos, com oito horas diárias de trabalho. Para participarem desse evento, foram convidados todos os membros dos grupos operacionais e de reflexão de cada área, da etapa anterior, além dos chefes de departamento e dos coordenadores de setores com potencial de participação na execução da programação futura das diferentes áreas. A composição dos grupos de planejamento estratégico das áreas preferenciais de pesquisa e extensão da UNISC, a partir de agora abreviado por GPE, está descrita nas seções 4.3.1, 4.3.2

e 4.3.3. Nessas seções também são encontrados os planos estratégicos das áreas, com uma descrição do desenvolvimento dos processos.

Na reunião fechada, assim chamada por permitir contato exclusivamente com os participantes do evento, nos horários de sua realização, houve um momento inicial com uma interação entre as áreas, quando foram apresentados os trabalhos da etapa anterior. Em seguida, os grupos foram divididos por área preferencial para a elaboração do plano estratégico.

O roteiro do plano estratégico é composto de: missão; visão; eixos estratégicos definidos com base nas necessidades sociais; programas; e projetos. A sistemática usada na elaboração da missão e da visão de cada área foi a de escolha das palavras-chave, inicialmente de forma individual, depois, em discussão em pequenos grupos e finalmente em plenária da área. A missão e a visão foram construídas com as palavras-chave escolhidas por um grupo de sistematização e aprovadas em plenária.

Cada área escolheu de quatro a cinco eixos estratégicos, dentro do limite estabelecido pelas pró-reitorias. Os eixos estratégicos correspondem aos grupos de problemas e necessidades da comunidade regional, organizados por afinidade. Para cada eixo estratégico foram elaborados programas constituídos por um conjunto de projetos. As pró-reitorias estabeleceram um limite de três programas por eixo estratégico e de cinco projetos por programa. Entende-se por programa um conjunto articulado de ações de ensino, pesquisa e extensão visando à consecução de metas e objetivos mais genéricos e por projeto, ações com objetivos mais restritos. Os programas têm previsão de um trabalho mais continuado, enquanto os projetos têm um cronograma com tempo limitado.

Cada área apresentou, no final do trabalho, uma listagem de programas e projetos devidamente caracterizados pela apresentação de objetivos, resultados esperados, problemas de pesquisa e extensão, período de execução dos projetos, público previsto, parceiros, fontes de financiamento, aprendizado esperado,

inovações pretendidas e outras informações julgadas oportunas pelos grupos de trabalho.

No final, cada área apresentou o resultado de seu trabalho para o conjunto das três áreas, quando foram identificados alguns programas e projetos com muita afinidade entre as áreas, tendo sido criado um grupo formado por representantes das áreas com o objetivo de estudar a possibilidade de unificação, de modo a se organizar projetos “interáreas”.

Para a avaliação do processo, nessa fase, foi feita uma análise da qualidade do processo de elaboração dos planos estratégicos e dos planos gerados. Além disso, foram empregados questionários com questões abertas e fechadas, com a análise da metodologia empregada, da qualidade do produto obtido e das expectativas de futuro, envolvendo quinze membros que participaram do trabalho.

As perguntas feitas aos participantes do planejamento estratégico foram: “qual a tua opinião sobre a metodologia empregada na elaboração do planejamento estratégico de tua área?”; “o tempo foi suficiente?”; “as informações foram suficientes?”; “o local foi adequado?”; “qual a tua opinião sobre o plano estratégico elaborado pelo grupo?”; “qual a tua expectativa sobre o desenvolvimento do plano estratégico de tua área?”.

1.5.2.5 Implantação das Células de Pesquisa e Extensão

As células são implantadas seguindo-se o Modelo Estratégico-Participativo apresentado no capítulo 3. Em um primeiro momento, são escolhidos três projetos para o teste de aplicação do MEP, um de cada área preferencial.

A escolha da metodologia empregada e das atividades a serem desenvolvidas nas células segue a sistemática adotada na pesquisa, seguindo-se o método da pesquisa-ação.

A fase de implantação do modelo será descrita pelo pesquisador, utilizando a observação direta e entrevistas semi-estruturadas com os coordenadores e com cinco membros de cada uma das células. As perguntas feitas foram: “qual a tua opinião sobre o processo de implantação das células de pesquisa e extensão na UNISC?”; “qual a tua opinião sobre a escolha do(a) coordenador(a) da célula?”; “qual a tua opinião sobre a equipe de trabalho da célula?”; “as instalações são suficientes para que o plano estratégico seja desenvolvido?”; “os recursos financeiros são suficientes para que o trabalho possa ser desenvolvido?”; “qual a tua expectativa de futuro em relação ao trabalho da célula?”.

O relatório dessa fase será elaborado com base na observação direta, descrevendo-se a constituição das células, incluindo-se as instalações físicas e a estrutura de apoio de cada célula. A análise das respostas será feita considerando-se positivo o processo de instalação de cada célula se 60% dos entrevistados responderem positivamente a 80% das questões objetivas formuladas.

1.5.2.6 Avaliação do Modelo

Na avaliação do modelo estão sendo considerados três aspectos: o da produção intelectual, o da repercussão social das atividades desenvolvidas e o das vantagens institucionais. Mantendo-se a coerência com os princípios que regem o modelo, foi criada uma comissão pelo CONPPEX que está realizando estudos e debates, dentro da metodologia participativa prevista na pesquisa-ação, para a definição dos indicadores empregados no processo de avaliação.

Durante os três anos de desenvolvimento dos planos estratégicos, serão avaliados todos os projetos das três áreas preferenciais da Universidade, incluindo-se aqueles em que foram implantadas as células experimentais. Com

isso haverá subsídios para a avaliação geral e para a comparação dos desempenhos dos projetos vinculados ou não às células experimentais.

Como base de avaliação do modelo será empregada a técnica da triangulação, que, como já foi registrado, tem como objetivo básico abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do fenômeno em estudo. Consiste, primeiro, em averiguar os processos e produtos centrados no sujeito que está sendo pesquisado; depois, os elementos produzidos por meio do sujeito e que têm ação na comunidade; e, finalmente, os processos e produtos originados na sociedade em que o sujeito está inserido.

Anualmente, a contar da data de implantação do modelo, serão feitos levantamentos de informações e de opiniões, considerando-se como sujeitos os membros de cada uma das células ou dos projetos; como processos e produtos produzidos pelos sujeitos, os projetos de pesquisa e extensão desenvolvidos; e, como processos e produtos originados na sociedade, os resultados e as transformações verificados na comunidade.

Como fontes de informação, serão considerados os projetos e relatórios anuais de pesquisa e extensão e outros instrumentos que forem aprovados pelos conselhos institucionais.

Como instrumentos de levantamento de opiniões, serão empregados questionários com questões fechadas e abertas, envolvendo três segmentos: os membros da própria célula ou do projeto; os parceiros internos e externos de cada célula ou projeto; e os participantes internos e externos que contribuíram com a definição das necessidades sociais.

A avaliação das células terá uma atenção especial. O primeiro aspecto a ser avaliado, em cada célula escolhida, é o da execução do plano estratégico. Cada objetivo será avaliado, quantificando-se a sua consecução e analisando-se as justificativas para o não-alcance das metas propostas, quando for o caso. Ao final, verificar-se-á o percentual geral de execução dos objetivos do plano.

O segundo aspecto a ser avaliado é o processo de funcionamento das células de pesquisa e extensão. Os indicadores sugeridos para a análise são: o desempenho da coordenação geral da célula; o acompanhamento da execução do plano estratégico; o processo de produção e disseminação do conhecimento; as relações interpessoais; o comprometimento do grupo de trabalho; as condições materiais; o apoio institucional; e o nível de satisfação dos membros do grupo de trabalho. Cada célula poderá propor outros indicadores para essa análise. A análise desse aspecto é predominantemente subjetiva e deverá ser levada em conta para o aperfeiçoamento dos processos internos, devendo-se, ao final de cada ano, descrever o resultado das opiniões levantadas.

O terceiro aspecto a ser avaliado é o da produtividade direta, através da análise dos produtos obtidos pela célula. São considerados produtos: relatórios de pesquisa; relatórios de atividades de extensão; convênios e contratos; financiamentos de órgãos de fomento; cursos; assessorias; textos; inovações aplicadas; artigos e livros publicados; participação em eventos científicos com registro de trabalho apresentado. A partir da relação dos resultados obtidos pelas diferentes células, será feita a verificação do incremento dos indicadores ao longo do tempo.

Para o levantamento das opiniões dos diferentes segmentos, serão empregados questionários com as perguntas apresentadas a seguir. Essas perguntas poderão ser modificadas ou serem criadas novas interrogações, a critério da Comissão do CONPPEX.

Para os membros das células, serão feitas as seguintes perguntas: “qual a tua opinião sobre a qualidade e a quantidade dos produtos obtidos pela célula?”; “a implantação das células de pesquisa e extensão contribuiu para que esses resultados fossem alcançados?”; “qual a expectativa de futuro em relação à produtividade da célula?”.

Para as pessoas que opinaram anteriormente, serão feitas as seguintes perguntas: “fazendo a análise da produtividade da célula, a tua expectativa

manifestada anteriormente foi atendida?"; "qual a expectativa atual em relação ao trabalho que está sendo realizado?".

Para os representantes dos parceiros diretos, serão feitas as seguintes interrogações: "qual a tua opinião sobre a qualidade do(s) produto(s) oferecido(s) pela célula?"; "que inovações esse(s) produto(s) proporcionou(aram)?"; "que resultados concretos foram verificados?"; "é possível quantificá-los?"; "pretendes continuar a utilizar os serviços da célula futuramente?"; "qual(is) serviço(s)?".

A análise de cada questão será feita individualmente, comparando-se as opiniões dos segmentos consultados.

Para a análise das repercussões sociais, poderá ser feita uma pesquisa de opinião pelo Núcleo de Pesquisa Social – NUPES, vinculado à UNISC, através de amostragem entre os beneficiários indiretos da ação das células, solicitando-se a opinião sobre a inovação conquistada, procurando-se fazer um comparativo entre a realidade observada antes e após a atuação da célula. Além disso, poderá ser observada a evolução dos indicadores sociais, quando forem aplicáveis.

1.6 Estrutura do Trabalho

O trabalho está dividido em cinco capítulos. Neste primeiro capítulo, a Introdução, são apresentados o tema, o problema, os objetivos, a justificativa, a contribuição, a relevância, a originalidade e a metodologia da pesquisa.

O segundo capítulo contém a Fundamentação Teórico-Empírica, com oito seções que descrevem as informações utilizadas para o desenvolvimento do trabalho. Os temas, Modelos de Gestão, Gestão do Conhecimento, Gestão Estratégica, Gestão Democrática e Estrutura Matricial permitiram conhecer os aspectos específicos de cada assunto, bem como a forma de apresentação utilizada pelos autores. No assunto Produção Intelectual, buscou-se estudar a forma de como ela é analisada nos processos, envolvendo a avaliação pelo

Ministério da Educação do Brasil. O tema Universidade: História e Concepção foi incluído para oportunizar a apresentação da caracterização dessa instituição para a qual se apresenta o modelo de gestão, objeto deste estudo. O tema Avaliação Institucional foi explorado pela relação com uma das finalidades do trabalho que é a de aperfeiçoar o processo de Produção Intelectual, visando à avaliação das universidades.

O terceiro capítulo mostra o modelo de gestão criado, o Modelo Estratégico-Participativo - MEP, descrevendo sua estrutura, seus princípios, seu funcionamento com as etapas de planejamento, implantação e desenvolvimento.

No quarto capítulo estão as informações sobre a Universidade de Santa Cruz do Sul, onde o modelo está sendo testado, e o relatório que descreve o processo de implantação do MEP.

No quinto capítulo são apresentadas as conclusões da pesquisa e as sugestões para trabalhos futuros.

CAPÍTULO 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Inicialmente, na descrição das consultas bibliográficas, o trabalho apresenta uma breve história da universidade, sua origem e a evolução da sua concepção, da sua função e dos seus objetivos ao longo da história; em seguida aborda uma síntese da legislação que se aplica às instituições de ensino superior, com ênfase na produção intelectual e sua avaliação; na seqüência apresenta abordagens sobre avaliação institucional e sobre o processo de gestão e avaliação da produção intelectual nas universidades brasileiras; explora a forma como é avaliada a produção intelectual nos processos de credenciamento e avaliação dos cursos de graduação e dos cursos de pós-graduação *stricto sensu*; e finaliza apresentando informações sobre modelos de gestão organizacional, gestão do conhecimento e princípios da gestão democrática e participativa.

2.1 História da Universidade: Origem do Ensino Superior

Antes de ingressar no assunto central do presente estudo, é conveniente deter-se na análise da instituição “Universidade”, procurando saber qual a sua origem, quais as suas características, quais as suas funções e seus objetivos e, ainda que de forma muito breve, qual a evolução que a instituição experimentou ao longo do tempo.

As primeiras informações sobre o que pode ser considerado como ensino superior referem-se aos centros de estudos da Grécia, no século VI. Por informações de Tubino (1997), a universidade, como atualmente é concebida,

iniciou o seu caminho na idade média, sendo as primeiras as Universidades de Bolonha e a de Paris, que provocaram o surgimento das demais universidades italianas e da Universidade de Oxford.

Verger(1999) afirma que as primeiras universidades apareceram em Bolonha, em Paris, em Montpellier e em Oxford nos primeiros anos do século XIII. Charle & Verger (1996) são mais explícitos, considerando praticamente contemporâneas as Universidades de Bolonha, Paris e Oxford, sendo, em seguida, criada a Universidade de Medicina de Montpellier e declarando não ser possível determinar de nenhuma delas a data precisa de nascimento.

Rossato (1998) acrescenta as Universidades de Ravena e Salerno, ambas na Itália, entre as primeiras universidades, mas concorda que há consenso de que a primeira universidade criada foi a Universidade de Bolonha.

O surgimento da universidade foi produzido por uma mutação das escolas existentes naquela época, pela ação dos estudantes inconformados com o declínio dos centros escolares, em vários lugares do mundo. Segundo Charle & Verger (1996), foi em torno do ano de 1190 que, em Bolonha, se iniciou a mudança decisiva, tendo os estudantes se agrupado por “nações” (ingleses, alemães, provençais, lombardos, toscanos), rebelando-se contra a autoridade individual dos doutores. Essas “nações” estudantis se organizaram para se proteger das cobranças da população local, para reger seus conflitos internos e para estabelecer as relações com os professores. O poder dessas “nações” era tão grande que cabia a elas estabelecer a assinatura de contratos com os professores e a definição dos ensinamentos de que tivessem necessidade. Mais tarde as “nações” foram se reagrupando, formando a “universidade”.

No período que compreende o final do século XII e o início do século XIII, os centros escolares tinham um forte vínculo com a Igreja Católica. A Igreja, naquela época, defendia o seu monopólio em matéria escolar condicionando a abertura de uma nova escola à existência de uma “autorização de ensino outorgada, em cada diocese, pela autoridade episcopal” (Charle & Verger, 1996 p.

15), sendo que algumas áreas do conhecimento, como Direito e Medicina, não chegaram a se submeter a essas exigências.

Levou quase um século para que houvesse o reconhecimento oficial da Igreja da existência da Universidade de Bolonha, no ano de 1270, e dos privilégios dos estudantes (taxação de aluguéis, isenções fiscais,...). A outorga dos estatutos, que corresponde ao reconhecimento das universidades pela Igreja, tinha como contrapartida um controle eclesiástico sobre a instituição, como no caso da Universidade de Oxford que, em 1214, teve a outorga dos “privilégios pontificais logo confirmados e definidos pelo rei, que faziam de Oxford uma verdadeira universidade, bastante autônoma, sob o controle distante do bispo de Lincon, representado ali por um chanceler escolhido entre os doutores”. (Charle & Verger, 1996, p. 18).

No final do século XIII havia em torno de 12 universidades em toda a Europa. Houve uma aceleração da expansão do número de universidades nos séculos XIV e XV, chegando-se a mais de 60 universidades no ano de 1500 (Charle & Verger, 1996). A forma de origem das universidades nesse período foi bastante variável, destacando-se a transformação de escolas em universidades com aprovação de autoridade eclesiástica e a criação de universidades por decisão de autoridades políticas e posterior confirmação pelo papado (Charle & Verger, 1996). A descrição da forma de criação das universidades é importante porque revela a dependência das instituições, tanto em relação à Igreja, quanto ao poder político.

A criação de universidades na América tem épocas relacionadas aos países colonizadores. Os países de colonização espanhola tiveram universidades criadas a partir do século XVI, os de colonização inglesa, a partir do século XVII e os de colonização portuguesa, a partir do século XX, como mostram as informações apresentadas nos próximos parágrafos.

Por informações de Charle e Verger (1996), as primeiras universidades criadas na América foram as de São Domingos, em 1538; de Lima e do México,

ambas em 1551. A *home page* da Universidade do Chile apresenta como mais antigas da América, as Universidades de *Santo Domingo*, *San Marcos de Lima* e *Santa Fé de Bogotá*, fundadas respectivamente em 1538, 1551 e 1580, todas por iniciativa da Igreja Católica (UNIVERSIDADE DO CHILE, 2001). A *home page* da Universidade Nacional Autônoma do México - UNAM confirma a data de sua criação como Pontifícia Universidade do México, cuja expedição da cédula de criação ocorreu em 21 de setembro de 1551, tendo iniciado as suas atividades como universidade em 25 de janeiro de 1553. A UNAM se “*organizó a imagen e semejanza de las universidades europeas de tradición escolástica, particularmente a la de Salamanca*” (UNIVERSIDADE NACIONAL AUTONOMA DO MÉXICO, 2001).

Pelas informações colhidas nas *home pages* das respectivas universidades, foram criadas, com a iniciativa da Igreja Católica, a Universidade Nacional Maior de São Marcos, no Peru, em 1551 (UNIVERSIDADE NACIONAL MAIOR DE SÃO MARCOS, 2001); a Universidade de Córdoba, na Argentina, em 1613 (UNIVERSIDADE NACIONAL DE CÓRDOBA, 2001); a Universidade do Chile, em 1622, na época denominada de Universidade de Santo Tomás de Aquino (UNIVERSIDADE DO CHILE, 2001); a Universidade de Guadalajara, em 1791, no México (UNIVERSIDADE DE GUADALAJARA, 2001); a Universidade dos Andes, na Venezuela, em 1810 (UNIVERSIDADE DOS ANDES, 2001); a Universidade da República do Uruguai, em 1849 (UNIVERSIDADE DA REPÚBLICA DO URUGUAI, 2001); a Universidade de Cuenca, no Equador, em 1867 (UNIVERSIDADE DE CUENCA, 2001); e a Pontifícia Universidade do Chile, em 1888 (PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO CHILE, 2001). A criação da Universidade de Buenos Aires, em 1821 (UNIVERSIDADE DE BUENOS AIRES, 2001), e da Universidade Nacional de Assunção, Paraguai, em 1889 (UNIVERSIDADE NACIONAL DE ASSUNÇÃO, 2001), não tiveram a iniciativa da Igreja Católica.

Na América do Norte, segundo Charle e Verger (1996), as primeiras universidades, sob forma de colégios, foram criadas para a formação dos pastores

e administradores de que necessitavam as colônias inglesas, sendo as primeiras a de Harvard, em 1636; a de Williamsburg, em 1693; e a de Yale, em 1701.

No Brasil, o início do ensino superior aconteceu apenas em 1808, com a criação do Curso de Medicina, em Salvador, Bahia, ocorrendo a criação da primeira universidade, “efetivamente organizada como tal” (Santos, 2000, p. 3), a Universidade de São Paulo, apenas em 25 de janeiro de 1934. Para outros autores, a primeira universidade criada no País foi a Universidade do Rio de Janeiro, posteriormente denominada de Universidade do Brasil, criada em 1920, porém com apenas três cursos: Direito, Medicina e Escola Politécnica, e não a partir de uma Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, como preconizava a legislação, naquela época. A Universidade Federal do Paraná – UFPR – considera-se como a primeira universidade instalada no país a oficializar-se, cumprindo a legislação. A *home page* da UFPR no “setor educação” apresenta, textualmente:

“Sob a iniciativa de um grupo de intelectuais e a exemplo de São Paulo e Rio de Janeiro, foi fundada em 1938 a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Paraná, que compreendia o Departamento de Pedagogia composto pelos cursos de Pedagogia e Didática, e, em anexo, os cursos de Administração Escolar e Formação de Professores Primários. A criação da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras constituía pré-requisito para que a Universidade Federal do Paraná se tornasse a primeira universidade a oficializar-se, cumprindo com as exigências do padrão nacional de universidade” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, 2001).

No ano de 2001, por informações obtidas na *home page* do INEP – Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais, o número de universidades no País é de 153: 9 localizadas na Região Norte, 28 na Região Nordeste, 70 na Região Sudeste, 12 na Região Centro-Oeste e 34 na Região Sul (INEP, 2001).

As informações sobre a origem do ensino superior no Estado do Rio Grande do Sul também são contraditórias. A *home page* da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS declara que “A história da UFRGS começa com

a fundação da Escola de Farmácia e Química, em 1895, e, em seguida, da Escola de Engenharia. Assim iniciava, também, a educação superior no Rio Grande do Sul” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, 2001). Já na *home page* da Universidade Federal de Pelotas, a Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel anuncia que a sua fundação ocorreu em 1883, sendo essa, efetivamente, a primeira instituição de ensino superior no Estado do Rio Grande do Sul (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS, 2001). A primeira universidade criada no RS foi a Universidade de Porto Alegre, hoje UFRGS, em 20 de novembro de 1934 (UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, 2001), e a segunda, a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUC/RS, em 1948 (PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA, 2001).

Entre as instituições comunitárias laicas, a primeira que obteve o título de universidade foi a Universidade de Caxias do Sul, criada em 1967 (UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL, 2001). Posteriormente, pela ordem cronológica crescente, foram criadas: a Universidade de Passo Fundo, em 1968 (UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO, 2001), a Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, em 1985 (UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, 2001), a Universidade de Cruz Alta, em 1988 (UNIVERSIDADE DE CRUZ ALTA, 2001), a Universidade da Região da Campanha, em 1989 (UNIVERSIDADE DA REGIÃO DA CAMPANHA, 2001), a Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, em 1992 (UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES, 2001), e a Universidade de Santa Cruz do Sul, em 1993 (UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL, 2001).

É importante destacar que o ensino superior, no Brasil, tem uma história relativamente curta quando comparada com a Europa, berço da universidade, e com os demais países da América Latina.

Síntese da Seção 2.1

O estudo da origem da educação superior oferece algumas informações relevantes. As primeiras universidades européias surgiram no século XIII. Nos países americanos de descendência espanhola, houve várias universidades criadas no século XVI, e na América do Norte, no século XVII. No Brasil, as primeiras instituições de ensino superior foram instaladas a partir do século XIX e as primeiras universidades, apenas no século XX, revelando que a história da educação superior no Brasil é muito recente.

A criação de organizações universitárias foi gerada pela mobilização de estudantes, no século XIII, insatisfeitos com a atuação das instituições de ensino e com as restrições impostas aos estudantes pelas comunidades locais. Mais adiante, quando é relatada a experiência democrática da Universidade de Santa Cruz do Sul, pode-se verificar que foi uma insatisfação generalizada que produziu um movimento responsável por uma mudança total de conceitos e do projeto institucional.

Outra constatação que o estudo da evolução histórica das universidades revela é que a autonomia universitária foi uma conquista que demorou vários séculos, pois as universidades, em suas origens, eram mais subordinadas às igrejas e aos governos.

2.2 História da Universidade: Características e Concepção

Comparando-se as primeiras universidades entre si, constata-se que elas não obedeceram a um modelo único, pois algumas se constituíram como associações de mestres, enquanto outras se originaram de associações de estudantes com um grau variado de exclusão dos mestres. Apesar dessas diferenças, podem ser encontradas algumas características comuns. Segundo Charle & Verger (1996), é possível encontrar traços comuns, dentre os quais a forma de organização, com um movimento associativo muito forte, caracterizado

pelo estabelecimento de seus próprios estatutos, pela eleição dos seus representantes e pela regulamentação do exercício autônomo das suas atividades de estudo e ensino, razão maior da sua existência.

A segunda característica comum, apontada pelos mesmos autores, é a libertação do domínio diocesano, consolidando uma capacidade de recrutamento dos mestres em toda a cristandade, sem outro limite que o do seu renome específico e adquirindo, com isso, uma autoridade intelectual em escala ocidental. É imprescindível destacar que a autonomia era muito relativa, pois havia uma dependência, inicialmente exclusiva das autoridades eclesiásticas, e, posteriormente, também do poder político, inclusive para a criação das universidades, com o estabelecimento de condições de funcionamento das instituições (Charle & Verger, 1996).

A forma como se estabeleceram as relações da universidade com a sociedade variou muito ao longo dos tempos. A tese de que, no início das atividades das primeiras universidades, existia a busca do saber apenas pelo saber é cada vez menos aceita por vários autores. Para Verger (1999), o apoio que as universidades receberam não era desinteressado, pois tanto a Igreja quanto as autoridades laicas consideravam as universidades como necessárias à formação de homens competentes capazes de auxiliar ambas as instituições nos seus propósitos. Pode-se afirmar também que o conhecimento disponibilizado pelas universidades aos alunos, quando de sua formação, serviu, desde a origem da universidade, para melhorar o seu desempenho como profissionais, beneficiando, dessa forma, a sociedade como um todo.

A forma de relacionamento entre as universidades e a sociedade foi evoluindo ao longo dos tempos, podendo afirmar-se que a universidade, que iniciou com o ensino, foi gradativamente incorporando a pesquisa e a extensão como suas funções.

Para o presente estudo não se fez uma análise dessa evolução histórica, fixando-se a atenção para a concepção de universidade estabelecida pela

Conferência Mundial sobre Educação Superior, realizada em Paris, promovida pela Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura – UNESCO, entre 5 e 9 de outubro em 1998, que produziu, ao final, um documento intitulado “Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI: Visão e Ação; Marco Referencial de Ação Prioritária para a Mudança e o Desenvolvimento da Educação Superior” (UNESCO, 1998).

A escolha desse documento decorre de diversas razões: a forma participativa empregada pela UNESCO na organização da conferência, tendo sido realizadas reuniões preparatórias em nível nacional e cinco consultas regionais realizadas em Havana, em 1996, em Dacar, em Tóquio e em Palermo, em 1997, e em Beirute, em 1998; e o conteúdo do texto final que apresenta o compromisso social da universidade de forma muito clara e possível de ser concretizada.

Em função da atualidade do tema e de sua importância para a formulação das bases conceituais do presente trabalho, estão descritos, a seguir, suas principais mensagens.

Observam-se, na Declaração Mundial, preocupações com problemas vividos pelas instituições de educação superior ao afirmar que a educação superior enfrenta desafios relacionados ao seu funcionamento, destacando, entre as dificuldades, a igualdade de condições de ingresso, a manutenção da qualidade do ensino, da pesquisa e de serviços de extensão, a empregabilidade dos formandos e as novas oportunidades decorrentes do avanço da tecnologia de produção, administração, difusão, acesso e controle do conhecimento (UNESCO, 1998). Essas preocupações também estão presentes nas universidades brasileiras que, nesse momento, participam do debate sobre reforma universitária.

A segunda metade do século XX é considerada como o período de expansão mais “espetacular”, pois de 13 milhões de universitários em todo o mundo, em 1960, passou-se para 82 milhões, em 1995. Esse mesmo período, no entanto, aumentou a disparidade entre os países industrialmente desenvolvidos e

os países em desenvolvimento, especialmente os países pobres em relação ao financiamento do ensino superior e da pesquisa. Considera também a importância da educação superior e das instituições de pesquisa para o desenvolvimento dos países (UNESCO,1998). Novamente, ao se observar a realidade brasileira, verifica-se a adequação desse documento, pois no Brasil houve uma expansão acentuada de instituições e de alunos na educação superior, verificada especialmente nas instituições não-estatais, nesse período. Quanto às desigualdades, além das referidas no texto citado, nosso País possui um dos maiores índices de desequilíbrio social, podendo a educação constituir-se em instrumento de redução desse desequilíbrio.

A educação superior tem comprovado a sua capacidade de se transformar e produzir mudanças e desenvolvimento das sociedades ao longo do tempo, cabendo a ela a incorporação das dimensões da moralidade e da espiritualidade como importantes para a nossa sociedade (UNESCO,1998).

A função social da universidade está presente em todo o documento da UNESCO: em relação à pesquisa defende a idéia de investigações que possam contribuir com o desenvolvimento da sociedade ao afirmar que a pesquisa tem a função de “promover, gerar e difundir conhecimentos”, como uma forma de extensão das IES à comunidade, através do oferecimento de assessorias para ajudar as sociedades na sua evolução, do desenvolvimento de pesquisa científica e tecnológica, de estudos acadêmicos nas ciências sociais e humanas e da atividade criativa nas artes (UNESCO,1998).

Quanto à pesquisa e à sua divulgação, o texto afirma que o avanço do conhecimento através da pesquisa é uma função essencial de todos os sistemas de educação superior que têm o papel decisivo de oferecer estudos de pós-graduação, devendo a inovação, a interdisciplinaridade e a transdisciplinaridade ser fomentadas e reforçadas nesses programas, tendo nos objetivos e nas necessidades sociais e culturais suas orientações de longo prazo, buscando-se um equilíbrio entre pesquisas básica e aplicada. Afirma ainda que os direitos da pesquisa devem ser utilizados para proveito da humanidade e protegidos para

evitar o seu uso indevido; que a pesquisa deve ser implementada em todas as disciplinas; e que, quando a pesquisa e a educação superior possuem um alto nível, obtém-se uma potencialização mútua de qualidade (UNESCO,1998). Observa-se a preocupação de associar-se pesquisa básica e pesquisa aplicada de modo a possibilitar o avanço científico e, ao mesmo tempo, a utilização do conhecimento produzido pela sociedade visando ao seu desenvolvimento. Outra associação feita é entre a qualidade da pesquisa realizada e o nível da educação proporcionada pelas instituições.

Os projetos das universidades devem ser elaborados levando em consideração as necessidades sociais, incluindo o respeito às culturas e a proteção ao meio ambiente. O serviço extensivo deve ser reforçado especialmente nas atividades voltadas para a eliminação da pobreza, da intolerância, da violência, do analfabetismo, da fome, da deterioração do meio-ambiente e de enfermidades (UNESCO,1998).

Os projetos das universidades devem definir o modelo de sociedade desejável, considerando como suas características o pluralismo e a diversidade cultural e como meta a melhoria da educação em todos os níveis. A educação superior deve almejar a criação de uma nova sociedade – não-violenta e não-opressiva – constituindo-se de indivíduos altamente motivados e íntegros, inspirados pelo amor à humanidade e orientados pelo bom senso e pela sabedoria (UNESCO,1998).

Na parte final do documento da UNESCO, são citadas as ações prioritárias “na esfera nacional”, “no âmbito de sistemas e instituições” e “no plano internacional”, reforçando alguns conceitos tratados anteriormente e repetindo outros. No âmbito de sistemas e instituições, afirma que cada instituição “deve definir sua missão de acordo com as necessidades presentes e futuras da sociedade, na consciência de que a educação superior é essencial” para o desenvolvimento econômico e social sustentável e para a “compreensão da própria tradição cultural”, tendo a capacidade de promover “o aumento do padrão de vida”, [...] “a paz e a harmonia interna e internacional, com base nos direitos

humanos, na democracia, na tolerância e no respeito mútuo”. As IES devem: “fazer uso de sua autonomia” para “contribuir no desenvolvimento sustentável da sociedade e na solução dos problemas com os quais a sociedade do futuro terá que se deparar”; levar em consideração “a pertinência social dos estudos” e a sua “função preventiva”; conhecer “as questões sociais fundamentais, em particular as relacionadas à eliminação da pobreza, ao desenvolvimento sustentável, ao diálogo intercultural e à formação de uma cultura para a paz”; estabelecer uma conexão maior com organizações que atuem em pesquisa; “garantir ao máximo possível a participação do corpo docente no ensino, pesquisa e acompanhamento de estudantes bem como o apoio a tarefas institucionais”; “reforçar o serviço de extensão à comunidade, especialmente nas atividades que objetivam a eliminação da pobreza, violência, analfabetismo, fome e enfermidades”; “estabelecer relações com o mundo do trabalho”, incluindo parcerias com todos os agentes sociais envolvidos; “promover e desenvolver a pesquisa, que é uma característica necessária de todos os sistemas de educação superior e que perpassa todas as disciplinas”; “remover dos currículos e das pesquisas as desigualdades e preconceitos”; e generalizar o máximo possível “o uso de novas tecnologias” para facilitar a concretização de todas as prioridades estabelecidas (UNESCO,1998).

As ações prioritárias previstas no plano internacional estão dirigidas à cooperação entre diferentes organizações e países, de modo a proporcionar a redução das disparidades entre nações ricas e pobres em áreas de vital importância, como a produção e aplicação do conhecimento. No final, o documento apresenta uma série de atribuições para a UNESCO, destacando-se a responsabilização, junto com outras organizações, pela reflexão, por estudos e ações concretas, visando ao desenvolvimento internacional da educação superior (UNESCO,1998).

A concepção da Universidade de Santa Cruz do Sul atende à maioria das recomendações da UNESCO, como comprovam os seus documentos. O projeto da UNISC foi elaborado na década de 1990, tendo tido a participação de pessoas que debatiam o tema - concepção de universidade. As consultas nacionais e

continentais que prepararam a Conferência Mundial promovida pela UNESCO, em Paris, e a elaboração do projeto da Universidade de Santa Cruz do Sul aconteceram na mesma época. Algumas das pessoas que contribuíram com a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional, construído durante o processo de criação da UNISC, participavam também dos seminários promovidos pelo Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras que tratavam da concepção de universidade. No Plano de Avaliação Institucional elaborado em 1994, por exemplo, a UNISC se apresenta como uma universidade que se propõe a atender de forma qualificada às necessidades culturais, educacionais e de desenvolvimento científico e tecnológico da região de Santa Cruz do Sul, concebida como uma universidade comprometida com o desenvolvimento social, científico e tecnológico e com a formação de homens e mulheres livres e responsáveis, que articule formação científico-profissional com formação ético-política e estética e se define como uma universidade laica, democrática, comunitária, pública pela lógica de seu funcionamento e comprometida com uma produção de qualidade que articule desenvolvimento e justiça social (UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL, 1994).

Como princípios da UNISC destacam-se: rigor com a qualidade universitária, obtida pela qualificação de seu pessoal docente e por um processo de avaliação permanente e criterioso; compromisso com a democracia, pela realização de eleições diretas para todos os cargos de direção, pela prática da gestão participativa e através das relações com a sociedade; caráter público não-estatal, expresso pela transparência administrativo-financeira, pela gestão democrática e por não se reger por padrões empresariais de lucratividade; compromisso com a comunidade, manifestado na política institucional de extensão, pela participação do poder público e da sociedade civil organizada no Conselho Universitário e pela relação dinâmica universidade-sociedade; e compromisso com a realidade regional e com a participação no processo de desenvolvimento social, cultural e econômico da região, traduzido por um perfil institucional definido a partir das características, demandas e indicadores regionais (UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL, 1994).

A concretização da concepção e dos princípios da Universidade é prevista pelas seguintes ações: diálogo com a sociedade para conhecer e diagnosticar a realidade social do nosso meio, visando dar orientação e oferecer soluções; luta pela criação de uma cultura que negue e supere as dominações e alienações; interação da Universidade com todos os segmentos da sociedade através de programas de ensino, pesquisa e extensão que respondam às necessidades sociais; formação de profissionais competentes e responsáveis, capazes de desenvolver práticas que interfiram na realidade social em prol do bem-estar da comunidade; integração de órgãos, setores e atividades internas para atendimento das demandas regionais; intercâmbio entre as diversas ciências, áreas do saber e disciplinas de modo a assegurar a interdisciplinaridade na organização do ensino, da pesquisa e da extensão; aperfeiçoamento do desempenho das funções básicas através da qualificação do pessoal docente; rigor e seriedade das funções de docência, de pesquisa e de extensão através de um programa permanente de avaliação institucional; representatividade de todas as unidades e categorias nos órgãos decisórios da Universidade; e manutenção de uma estrutura simples e ágil e de uma gestão democrática e participativa (UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL, 1994).

Síntese da Seção 2.2

As universidades sempre se caracterizaram como instituições dedicadas à busca do conhecimento. As obras dos autores consultados revelam que essa busca do conhecimento beneficiou a sociedade desde a origem da universidade, tanto pela formação de profissionais com melhores condições de atuar em seu trabalho, quanto pela formação de quadros para as igrejas e os governos.

Com o passar do tempo, houve uma evolução do conceito de universidade e, historicamente, o ensino, a pesquisa, a extensão e a cultura são considerados as funções da universidade.

A concepção mais atual, produzida por iniciativa da UNESCO, no final do século XX, não altera as funções da universidade, mas explicita o seu

compromisso social. Esse documento declara que os projetos das universidades devem estar vinculados ao desenvolvimento das sociedades de modo a contribuir com as soluções dos problemas, presentes e futuros, das comunidades e das nações, recomendando que essas organizações educacionais tenham uma atuação voltada para a eliminação da pobreza, de enfermidades, da intolerância, da violência, da fome, e da deterioração do meio ambiente. Considera como valores de uma nova sociedade a ser construída: o pluralismo de idéias, a diversidade cultural, a não-violência, a não-opressão, o amor à humanidade e a sabedoria.

A seção 2.3 faz, ao final, uma análise da concepção da UNISC e comprova que há muita semelhança entre a concepção da Universidade e o documento da UNESCO. O Projeto Institucional da Universidade de Santa Cruz do Sul revela um compromisso com o desenvolvimento da sociedade regional, utilizando-se de grande número de princípios defendidos pela Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura. Isso se explica porque o projeto da UNISC foi elaborado na década de 1990, tendo a participação de pessoas que debatiam o tema - concepção de universidade, no mesmo tempo em que eram realizadas as consultas continentais que prepararam a Conferência Mundial promovida pela UNESCO, em Paris. Essa Universidade possui características desejáveis que a habilitam a testar o novo modelo de gestão que está sendo proposto.

2.3 Legislação Educacional Brasileira

Para que se entenda o assunto que relaciona a instituição “universidade”, a produção intelectual, a gestão e a avaliação universitárias é necessário que se conheça a estrutura nacional de educação e a legislação federal de educação superior.

A Constituição Federal é o documento legal de maior hierarquia que aborda a educação superior, definindo os dois princípios fundamentais: o da autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial das IES e o da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, condicionando a autonomia das Instituições ao cumprimento das normas gerais da educação nacional e à autorização e avaliação de qualidade pelo poder público (BRASIL, 1988).

O segundo documento legal federal em hierarquia é a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, também conhecida como Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB, que define os princípios, fins, direitos e deveres nos níveis de educação básica e superior, bem como as responsabilidades da União, dos Estados e dos Municípios (BRASIL, 1996).

Uma das características da LDB é a flexibilização, permitindo que as instituições tenham maior autonomia em suas decisões referentes ao ensino, à pesquisa e à extensão. Como as normas dessa Lei são bastante genéricas, a edição de leis, portarias e resoluções foi feita para regulamentá-las, observando-se uma redução dessa autonomia. Outra característica que diferencia a atual LDB da anterior é a introdução da previsão de avaliação das instituições de educação superior. O artigo 9º da LDB, por exemplo, trata das incumbências da União, estabelecendo normas específicas referentes ao ensino superior, entre elas: a de baixar normas gerais sobre cursos de graduação e pós-graduação; a de assegurar processo nacional de avaliação das instituições de ensino superior e a de autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar os estabelecimentos de educação superior (BRASIL, 1996).

Não há na LDB uma atenção muito grande em relação à produção intelectual. O Capítulo IV dessa Lei, específico da educação superior, possui quatorze artigos, dos quais apenas um tem relação direta com a produção intelectual, ainda que de forma genérica. É o artigo 52 que define as condições que caracterizam as universidades: a “produção intelectual institucionalizada”; a qualificação do corpo docente com, no mínimo, um terço com titulação de

mestrado ou doutorado, e o regime de trabalho de tempo integral para, no mínimo, um terço do corpo docente (BRASIL, 1996).

A inclusão da possibilidade de avaliação das universidades está expressa no artigo 46 que estabelece a provisoriedade no credenciamento de universidades, pois preconiza o prazo limitado do credenciamento que deve ser renovado periodicamente, após processo regular de avaliação. O parágrafo 1º do artigo 46 define as conseqüências de uma avaliação negativa, podendo acarretar desde a suspensão temporária da prerrogativa da autonomia até o descredenciamento (BRASIL, 1996).

A LDB estabelece um prazo de oito anos, a contar da data de sua publicação no Diário Oficial da União, para que as universidades atinjam os índices por ela exigidos (BRASIL, 1996). A partir de dezembro de 2004, portanto, iniciarão as avaliações e, se permanecerem os atuais critérios adotados nas avaliações de cursos de graduação e pós-graduação, considerando-se, na maioria deles, apenas os três últimos anos referentes à produção intelectual, as universidades avaliadas em 2005 deverão comprovar a produção relativa aos anos de 2002, 2003 e 2004.

Quanto à pesquisa, poucas são as normas encontradas na legislação da educação superior. A Portaria nº 637/97 determina como condições mínimas para o credenciamento de instituições como universidades: atividade efetiva de pesquisa em, no mínimo, três áreas; infra-estrutura adequada de pesquisa; existência de fundo de pesquisa destinado ao financiamento de projetos acadêmicos, científicos e tecnológicos da instituição, com recursos equivalentes a, no mínimo, 2% do orçamento operacional da instituição e comprovação de atividade de pesquisa e pós-graduação *stricto sensu* em pelo menos uma área do conhecimento e, quando for o caso, em subáreas correlatas (BRASIL, Portaria 637, 1997).

Outra lei importante na legislação do ensino superior é a Lei nº 9.131, de 1995, que altera dispositivos da Lei nº 4.024, de 1961, definindo o Ministério da

Educação - MEC - como o responsável pela gestão da educação e criando o Conselho Nacional de Educação - CNE, destinando-lhe atribuições normativas, deliberativas e de assessoramento ao Ministro da Educação, a quem cabe a homologação das decisões (BRASIL, 1995). Observa-se que não foi a LDB que criou o órgão deliberativo máximo vinculado ao MEC.

A Câmara de Educação Superior - CES, do CNE, em 8 de outubro de 1997, aprovou o Parecer CES nº 553/97 estabelecendo indicadores para comprovar a produção intelectual institucionalizada, para fins de credenciamento, nos termos do artigo 46 e do inciso primeiro, do artigo 52 da Lei nº 9394, homologado pelo Ministro da Educação, em 27 de março de 1998. Os aspectos mais significativos desse Parecer estão no artigo 2º, que descreve os indicadores que devem ser considerados e que, pela sua importância para este estudo, segue transcrito na íntegra:

“Artigo 2º A produção intelectual institucionalizada será comprovada:

a) por três cursos ou programas de pós-graduação *stricto sensu*, avaliados positivamente pela CAPES e/ou

b) pela realização sistemática de pesquisas que envolvam:

I - pelo menos 15% do corpo docente;

II – pelo menos metade dos doutores;

III – pelo menos três grupos definidos com linhas de pesquisa explicitadas.

§ 1º No caso da alínea “b” do presente artigo, a produção intelectual institucionalizada será comprovada por intermédio dos seguintes indicadores:

I – participação dos docentes da instituição em congressos, exposições, reuniões científicas nacionais ou internacionais, e, especialmente, nos congressos nacionais da respectiva área com apresentação de trabalhos registrada nos respectivos anais;

II – publicação dos resultados dos trabalhos de investigação em livros ou revistas indexadas ou que tenham conselho editorial externo composto por especialistas reconhecidos na área;

III – desenvolvimento de intercâmbio institucional sistemático através da participação de seus docentes em cursos de pós-graduação, troca de professores visitantes ou envolvimento em pesquisas interinstitucionais;

IV – desenvolvimento de programas de iniciação científica, envolvendo estudantes dos cursos de graduação correspondentes às temáticas investigadas.

§ 2º Na avaliação do inciso II considerar-se-á o número de publicações e de comunicações apresentadas em Congresso, devendo, nos últimos três anos, este número ser equivalente, no mínimo, a 9% do número de docentes.

§ 3º A avaliação aqui considerada concerne àquela desenvolvida pelo docente durante a vigência do seu contrato com a instituição.” (BRASIL, 1998).

Entre o ano de 1998 e o mês de junho de 2001, nenhuma norma legal se efetivou sobre o tema da avaliação institucional. No dia 10 de julho de 2001 foi publicado o Decreto N° 3.860, no Diário Oficial da União - DOU, tratando sobre a organização do ensino superior e a avaliação de cursos e instituições. O Capítulo IV desse Decreto, que trata da avaliação, estabelece o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP como responsável pela organização e execução da avaliação de cursos e instituições de ensino superior. Como é comum nos demais documentos legais do MEC, a Extensão Universitária parece ter uma importância não muito significativa no processo de avaliação institucional. Os itens apresentados nesse Decreto e que podem ser utilizados para a valorização da extensão, são: plano de desenvolvimento institucional, programas e ações de integração social e a auto-avaliação realizada pela instituição, em dezoito aspectos apresentados (BRASIL, Decreto 3860, 2001).

No dia 13 de julho de 2001, o DOU publicou a Portaria nº 1.465, de 12 de julho de 2001, informando que o processo de credenciamento de universidades e centros universitários terá início no prazo de noventa dias contados a partir da data de publicação dessa norma legal. Os procedimentos e os critérios da avaliação a serem utilizados pelo INEP quando da avaliação das IES, com vistas ao credenciamento, serão estabelecidos em Portaria desse Instituto (BRASIL, Portaria 1465, 2001).

Pela legislação vigente, cabe ao MEC o acompanhamento da execução do Plano de Desenvolvimento Institucional e o encaminhamento dos relatórios ao CNE com vistas ao credenciamento das IES.

Síntese da Seção 2.3

A análise da legislação brasileira mostra que a autonomia da universidade declarada pela Constituição Federal está condicionada à observação de normas gerais da educação nacional estabelecidas por leis ordinárias; diretamente pelo Ministério da Educação, através de portarias ou decretos; ou por pareceres emitidos pelo Conselho Nacional de Educação e homologados pelo MEC.

A caracterização das universidades, segundo essa legislação, se dá através de três aspectos: a produção intelectual institucionalizada; a qualificação do corpo docente com, no mínimo, um terço de mestres e doutores; e o regime de trabalho dos professores com, no mínimo, um terço de tempo integral.

Quanto à produção intelectual, há dois documentos legais que estabelecem critérios de análise. Enquanto a Portaria 637/97 do MEC considera suficiente que uma universidade tenha atividade efetiva de pesquisa em, no mínimo, três áreas, o Parecer CES 553/97 do CNE exige três cursos ou programas de pós-graduação *stricto sensu* e/ou pesquisa consolidada em pelo menos três áreas, com a participação de pelo menos 15% dos professores e metade dos doutores da instituição.

Com relação ao presente trabalho, a legislação não estabelece nenhum empecilho para a organização de um projeto de universidade que contemple a gestão da produção intelectual comprometida com a solução de problemas da sociedade.

2.4 Avaliação Institucional

Além dos documentos de ordem legal já apresentados, há um volume significativo de programas, planos, relatórios, relatos e manifestação de opiniões sobre o assunto avaliação institucional, que passam a ser descritos a seguir.

O primeiro texto analisado foi o Documento Básico: Avaliação das Universidades Brasileiras – Uma Proposta Nacional, elaborada pela Comissão Nacional de Avaliação, vinculada ao MEC, e publicada em 26 de novembro de 1993. A Comissão era composta por 11 membros, sendo três representantes da Secretaria de Educação Superior – SESU/MEC, um representante da Associação Nacional de Instituições Federais de Ensino Superior – ANDIFES, um da Associação Brasileira de Universidades Estaduais e Municipais – ABRUEM, um da Associação Nacional de Universidades Particulares – ANUP, um da Associação Brasileira de Escolas Superiores Católicas - ABESC, um dos Pró-Reitores de Graduação, um dos Pró-Reitores de Pesquisa e Pós-Graduação, um dos Pró-Reitores de Extensão, um dos Pró-Reitores de Planejamento e Administração, contando também com um Comitê Assessor formado por 13 membros, sendo um vinculado à SESU/MEC e os demais, a diversas Universidades do País (COMISSÃO NACIONAL DE AVALIAÇÃO, 1993).

Esse documento apresenta, como Fundamentação, várias idéias entre as quais se destacam: o processo de avaliação deve ser o contraponto da proposta institucional desenvolvida pela IES, buscando atender a uma tripla exigência da universidade contemporânea: um processo contínuo de aperfeiçoamento do desempenho acadêmico, uma ferramenta para o planejamento e a gestão

universitária e um processo sistemático de prestação de contas à sociedade; a educação, como um bem público, deve manter uma avaliação da eficácia social das atividades desenvolvidas pelas IES; e o traço distintivo da avaliação institucional é a preocupação com a qualidade que deve levar todos os setores e todas as pessoas da Universidade a repensar objetivos, modos de atuação e resultados de sua atividade, em busca da melhoria da instituição como um todo (COMISSÃO NACIONAL DE AVALIAÇÃO, 1993).

Em relação à produção intelectual, a Proposta Nacional se manifesta ao declarar que a avaliação institucional deve levar em consideração cada uma das dimensões – ensino, produção acadêmica, extensão e gestão e suas interações, interfaces e interdisciplinaridades. (COMISSÃO NACIONAL DE AVALIAÇÃO, 1993). Como variáveis e indicadores da produção acadêmica, entendida como produção técnica, científica, artística e cultural, esse documento sugere a utilização dos critérios da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, propondo como índice de produção por instituição a produção acadêmica/docente (COMISSÃO NACIONAL DE AVALIAÇÃO, 1993).

Na parte B do documento, a Comissão Nacional apresenta considerações sobre a avaliação do ensino de graduação. A produção intelectual está contemplada em duas das quatro grandes categorias. Na segunda, “fatores relativos aos processos pedagógicos e organizacionais utilizados no desenvolvimento das atividades curriculares”, cita a avaliação da integração das atividades de pesquisa e extensão às práticas curriculares e, na quarta, “fatores relativos à formação de profissional crítico habilitado a atender às exigências de contexto social”, indica a avaliação do envolvimento do aluno nos projetos de pesquisa, extensão e culturais durante sua formação curricular (BRASIL, 1993).

É importante salientar que o documento produzido pela Comissão Nacional de Avaliação, embora inicialmente tenha abordado a avaliação das IES em todas as suas dimensões, acabou desenvolvendo e aprofundando apenas a avaliação do ensino de graduação.

Aceita essa Proposta Nacional, foi lançado o edital 01/93 do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras – PAIUB, pelo MEC, através da Coordenadoria Geral de Análise e Avaliação Institucional da SESU/MEC e da Comissão Nacional de Avaliação das Universidades Brasileiras. O edital oferecia a oportunidade para que as IES do País, individualmente ou em grupo, apresentassem projetos de avaliação de suas instituições. O edital oferecia recursos financeiros para a execução dos projetos, cujos valores variavam de Cr\$ 2.400.000,00 a Cr\$ 14.000.000,00 (em valores nominais, convertendo-se para o real, de cerca de R\$ 900.000,00 a R\$ 5.000.000,00), dependendo do número de alunos da instituição. O valor da contrapartida variava de 20% a 40%, também em função do número de alunos das instituições proponentes (Brasil, 1993).

Os objetivos da proposta da Comissão Nacional de Avaliação das Universidades Brasileiras foram transcritos no edital 01/93. Havia uma recomendação para que as propostas encaminhadas contivessem todas as variáveis e os indicadores listados no Documento Básico “Avaliação das Universidades Brasileiras” (Brasil, 1993).

Poderiam se habilitar ao recebimento dos recursos, previstos no edital, as IFES e as Universidades Estaduais, Municipais e Comunitárias. As propostas deveriam ser encaminhadas até 31 de março de 1994, havendo a previsão de divulgação do resultado até 30 de abril, estando a liberação de recursos prevista para 20 de maio de 1994 (Brasil, 1993). A publicação da SESU (Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras, 1994) informa que 56 IES tiveram seus projetos aprovados, sendo 27 IFES, 12 Universidades Estaduais e Municipais, 11 Universidades Comunitárias e 6 Particulares. Das 11 Universidades Comunitárias, 7 pertencem ao Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas – COMUNG (Brasil, 1994).

As sete universidades vinculadas ao COMUNG encaminharam uma proposta unificada – o “Programa de Avaliação das Universidades do COMUNG - PAIUNG”, destacando-se os seguintes objetivos: construir uma metodologia de avaliação adequada às universidades comunitárias; sensibilizar a comunidade

universitária gaúcha para a necessidade e importância de se proceder a avaliação institucional; instalar um processo sistemático e participativo de avaliação institucional; estimular a prática de prestação de contas às comunidades interna e externa sobre o projeto político-pedagógico de cada universidade participante; explicitar e propiciar a revisão e o aperfeiçoamento do projeto político-pedagógico de cada universidade participante. (CONSÓRCIO DAS UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS GAÚCHAS, 1994).

O PAIUNG apresenta muitas idéias que são coerentes com a Declaração Mundial da UNESCO, publicada mais tarde. Entre as idéias expressas como concepção de avaliação, destacam-se: o processo deve ser participativo e ter a adesão da comunidade que será avaliada; o foco principal da avaliação institucional é o projeto político-pedagógico da universidade que deve estar vinculado a um projeto de sociedade que, para o conjunto das universidades comunitárias gaúchas, deve ser o de uma sociedade livre, igualitária, democrática, soberana, eficiente, comprometida com a dignidade e a qualidade de vida do conjunto da população; a avaliação institucional é concebida como um processo de busca de subsídios para o aperfeiçoamento da qualidade institucional, considerada como o nível de aceitabilidade ou adequação de uma atividade, processo ou produto definido por setores internos e externos a cada instituição; a avaliação institucional é instrumento fundamental para o planejamento e a tomada de decisões e para a obtenção de padrões de excelência; os principais eixos do processo de avaliação devem ser o ensino de graduação e as relações universidade – sociedade, podendo ser avaliadas todas as dimensões da universidade, que são: o ensino, a pesquisa, a extensão e a administração; a avaliação deve ser contínua, sistemática e global e possuir uma avaliação interna e outra externa; e a avaliação deve ter credibilidade técnica e política e contribuir para a identificação de excelências e deficiências, para a definição de metas e de políticas e para a explicitação e readequação do projeto político-pedagógico de cada universidade (CONSÓRCIO DAS UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS GAÚCHAS, 1994).

A metodologia adotada pelo PAIUNG é, em linhas gerais, idêntica à apresentada na proposta do PAIUB. O acréscimo, registrado em função do objeto de estudo desta pesquisa, ocorre na avaliação das relações com a comunidade, sendo propostos os fatores relativos às condições técnicas em que são considerados os recursos humanos e materiais para uma efetiva interação com a comunidade; os fatores relativos aos processos em que são consideradas as formas de articulação e os procedimentos de interação; e os fatores relativos aos resultados alcançados, considerando-se o volume de atividades, as melhorias para a comunidade e a obtenção de recursos para a universidade (CONSÓRCIO DAS UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS GAÚCHAS, 1994).

Nesse mesmo programa encontram-se propostas de variáveis e de indicadores para a avaliação das relações com a comunidade. Entre elas, destacam-se: ocupação dos docentes pela discriminação do tempo em horas e percentuais considerando-se as atividades de ensino, pesquisa, extensão e administração; extensão diferenciada como programas, projetos, cursos e eventos; prestação de serviços compreendida como assessoramento, assistência técnica e científica; número de usuários; projeto de pesquisa de interesse regional/total de projetos de pesquisa; horas docente em atividades de extensão/total de horas docente (CONSÓRCIO DAS UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS GAÚCHAS, 1994).

Da mesma forma que o PAIUB, o Programa de Avaliação das Universidades do COMUNG privilegiou a avaliação do ensino de graduação, embora tenha inovado quando tratou da avaliação das relações das universidades com a comunidade. A avaliação da pesquisa e da gestão universitária não teve a mesma ênfase. Isso pode ser percebido com maior clareza ao se analisar a segunda parte do documento que apresenta o plano de cada instituição proponente (CONSÓRCIO DAS UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS GAÚCHAS, 1994).

Também o Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras – CRUB realizou vários eventos e produziu diversos documentos sobre avaliação institucional.

Em março de 2000, esse Conselho divulgou a “Proposta de Modelo de Avaliação Institucional para as Universidades Brasileiras”. A seguir são apresentadas as contribuições expressas na proposta do CRUB, que se diferenciam dos programas destacados anteriormente, ou que os reforçam. Nos objetivos da proposta, destaca-se a busca de objetividade fugindo do reducionismo e do formulismo; a fuga do risco da uniformização e da padronização e a consideração dos resultados à luz da relevância social da instituição (CONSELHO DE REITORES DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS, 2000).

O objetivo maior da avaliação proposta pelo CRUB é o de levar cada instituição a identificar a sua marca e a especificidade de suas respostas às demandas e necessidades da comunidade a que se propõe atender. Outro objetivo é o de levar a instituição a verificar em que grau está cumprindo a sua missão institucional e qual o espaço que ocupa no cenário local e nacional (CONSELHO DE REITORES DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS, 2000).

Na dimensão “Pesquisa”, de fundamental interesse para o presente trabalho, o modelo diz que são importantes, mas insuficientes: “as informações sobre a produção científica, técnica e artística, docente e discente, em termos de volume e natureza dos veículos de divulgação” (CONSELHO DE REITORES DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS, 2000, p.15). A proposta do CRUB defende a utilização de informações sobre a organização interna da pesquisa nas universidades e sobre o processo de desenvolvimento dessa atividade. Essa intenção está explicitada:

“Compreender como se dá o processo de criação e investigação dentro da instituição, quais as suas políticas de incentivo e suporte da pesquisa, como estão organizadas as atividades de pesquisa e como se dá sua integração com as atividades de ensino (em disciplinas avançadas optativas, no apoio a projetos de alunos para os seus cursos, inclusive

TCC, etc.) e de extensão, é tarefa indispensável para avaliar adequadamente a trajetória que a instituição está projetando para si mesma”. (CONSELHO DE REITORES DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS, 2000, p. 15)

Na dimensão “Relação Externas”, (CONSELHO DE REITORES DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS, 2000) a avaliação da atuação da instituição deve ser feita pelo seu relacionamento com o ambiente externo e pela percepção que as duas partes têm dessa interação. A qualidade das organizações com as quais as universidades mantêm relações e a definição da relevância do seu ambiente externo são aspectos considerados relevantes para a avaliação dessa dimensão. Esses dois aspectos podem ser avaliados pela análise das atividades desenvolvidas pela universidade em suas relações com a comunidade. Nessa dimensão, ignorada pelo PAIUB, há uma concordância com o PAIUNG.

Outra fonte importante de consulta que trata do tema avaliação institucional é o trabalho “Subsídios para Discussão da Avaliação do Ensino Superior”, apresentado pela Assessora Especial do Ministro da Educação e do Desporto, Dr^a Eunice Durham, no Seminário Nacional do Ensino Superior, ocorrido em Brasília em 1996. A seguir são listadas ou transcritas as principais afirmações de Durham (1996):

- as tentativas de avaliação que tomam como unidade as instituições e pretendem, por intermédio de um processo único e completo, medir o seu desempenho em todas as áreas do conhecimento, abrangendo todo o ensino, toda a pesquisa e toda a extensão, têm se mostrado demasiado complexas e inflexíveis e, além disso, exigem uma tal concentração e multiplicação de avaliadores competentes em múltiplas áreas que se tornam, na prática, inexecutáveis;

- toda a avaliação é necessariamente parcial e nenhuma, por mais completa que seja, pode levar em consideração a totalidade das variáveis que

influem na qualidade do ensino e na sua adequação a contextos sociais e culturais diversos;

- uma avaliação só pode ser feita por meio de um sistema avaliativo que utilize múltiplos instrumentos e procedimentos;

- as atividades de pesquisa têm sido objeto de avaliações sistemáticas e diversificadas por parte de um conjunto de instituições externas ao MEC, que fazem parte do Sistema de Ciência e Tecnologia; essas avaliações incidem, basicamente, sobre a qualidade dos projetos, como condição para a concessão de financiamento e sobre a produção científica em diferentes áreas do conhecimento; é importante que esses dados sejam incorporados no processo avaliativo das IES, ao lado daqueles concernentes à pós-graduação;

- a pesquisa é avaliada com a pós-graduação, pois concentra-se nesse nível de formação;

- a avaliação da pós-graduação baseia-se em indicadores de eficiência e de qualidade tanto dos “insumos” quanto dos “produtos”;

- a qualidade dos insumos é avaliada por: qualificação do corpo docente, infra-estrutura física dos laboratórios, bibliotecas e outras instalações, estrutura curricular, organização do trabalho em linhas de pesquisa; a eficiência por: taxas de conclusão dos cursos, tempo médio para a obtenção do diploma e a qualidade do produto por: produção científica, produção de dissertações e teses;

- a extensão constitui a área mais heterogênea e diversificada das universidades; é também aquela para a qual não foram desenvolvidos ainda instrumentos adequados de avaliação, nem no Brasil, nem no exterior; o projeto do Ministério é incluir a avaliação da extensão na avaliação institucional;

- a avaliação institucional deve conjugar a auto-avaliação com a avaliação externa e deve levar em conta a heterogeneidade das instituições, valorizando sua

capacidade de resposta às necessidades da sociedade na qual se insere e respeitando as vocações diferenciadas de cada uma delas;

- a avaliação institucional não deve ser efetuada tomando-se como referência exclusiva padrões e critérios uniformes, aplicáveis indiferenciadamente a toda e qualquer instituição; ao contrário, deve estar referida ao projeto da própria instituição, às prioridades e aos objetivos que formulou em termos de oferta de ensino, do desenvolvimento da pesquisa e das atividades de extensão;

- o processo de avaliação institucional deve compreender:

“I Um processo de auto-avaliação que leve a instituição a: 1-definir suas potencialidades e deficiências; 2-analisar as demandas e necessidades do contexto no qual se insere; 3-definir seu projeto institucional. II Um projeto institucional que inclua: 1-definição das áreas de conhecimento a serem desenvolvidas tanto em termos de ensino como de pesquisa; 2-definição das prioridades na área de extensão; 3-transformações e inovações a serem introduzidas de forma a atender às necessidades locais, regionais e nacionais; 4-prioridades da política de qualificação do pessoal; 5-processos a serem introduzidos para a melhoria da qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão. III Uma avaliação externa, por comissões *ad hoc*, que leve em consideração: 1-a auto-avaliação efetuada; 2-a adequação do projeto em termos das potencialidades da instituição e do contexto social no qual se insere; 3-a capacidade de realização dos objetivos propostos. IV A avaliação externa incluirá visitas, entrevistas e análise de indicadores, entre os quais: 1-qualificação e condições de trabalho do corpo docente; 2-estrutura disponível; 3-número de alunos de graduação e de pós-graduação; 4-resultados dos processos de avaliação dos cursos de graduação e pós-graduação já efetuados; 5-taxa de evasão, repetência e conclusão dos cursos; 6-candidatos por vaga nos diferentes cursos; 7-recursos financeiros disponíveis; 8-produção científica; 9-amplitude das atividades de extensão” (Durham, 1996, p.39);

- a constituição de um sistema permanente e diversificado de avaliação deve fornecer os instrumentos necessários para assegurar o contínuo desenvolvimento quantitativo e qualitativo das universidades públicas e privadas e do sistema de ensino superior em seu conjunto;

- o processo de credenciamento e credenciamento das instituições constitui-se em um instrumento fundamental da política para todo o sistema, havendo necessidade de a avaliação institucional prever e estimular a diversificação das instituições, inclusive das próprias universidades;

- reconhecendo-se tanto a inviabilidade, como a inadequação do modelo único, é necessário avaliar cada instituição em função de seu próprio projeto e de sua vocação; o instrumento para isso é a exigência de que cada instituição, por meio de um processo de auto-avaliação, estabeleça seu projeto e suas prioridades e que a avaliação externa, para fins de credenciamento, seja feita em função desse projeto.

A manifestação de Durham(1996) se mostra coerente com os programas apresentados anteriormente. A única ressalva que precisa ser feita é quanto à afirmação de que a pesquisa se concentra na pós-graduação. Ao se defender a idéia da existência de universidades diferenciadas, pensa-se que podem conviver instituições em que se realizem “pesquisas de ponta” com o objetivo de contribuir com o avanço científico universal, com outras, cuja finalidade maior seja a aplicação dos conhecimentos visando ao desenvolvimento de regiões mais afastadas dos grandes centros.

Como não está sendo realizada avaliação de universidades, como não estão sendo aceitos pelo MEC pedidos de criação de novas universidades e como os processos de criação das últimas universidades ocorreram antes da vigência dessa nova legislação, não há um processo oficial que possa orientar a presente pesquisa.

Síntese da Seção 2.4

O assunto avaliação universitária foi introduzido no referencial teórico pela possibilidade de se averiguar o que os pensadores desse tema consideram

importante na gestão universitária, tanto pelas considerações gerais, quanto pela escolha dos indicadores de análise.

Percebe-se uma grande contradição entre a prática adotada pelo MEC nas avaliações dos cursos de graduação e pós-graduação e as propostas de avaliação analisadas. Enquanto o MEC utiliza uma avaliação padronizada, desconsiderando as diferenças entre as instituições, as propostas de avaliação sugerem que a avaliação tenha como base os projetos institucionais.

Considerando-se a Proposta Nacional de Avaliação organizada pelo MEC em 1993, o Projeto de Avaliação do Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas, apresentado em 1994, e o Modelo de Avaliação Institucional para as Universidades Brasileiras, publicado pelo Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras no ano 2000, houve um avanço significativo.

No primeiro documento percebe-se que a avaliação nas instituições sofria alguma resistência enquanto nos demais não se percebe qualquer preocupação com a aceitação do processo de avaliação por todos os segmentos envolvidos.

Embora todas essas propostas relacionem a avaliação com o projeto político-pedagógico das universidades, o modelo apresentado pelo Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras incorpora a concepção publicada pela UNESCO, ao incluir na avaliação a capacidade de oferecer respostas às demandas e necessidades da sociedade a que se propõe a atender (CONSELHO DE REITORES DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS, 2000.).

Todos os autores dos textos analisados neste capítulo concordam com a existência de uma avaliação interna e outra externa e com a avaliação com base no projeto institucional; concordam, também, com a utilização de indicadores universais, de modo a inibir o corporativismo e a permitir uma análise da qualidade dos produtos resultantes das atividades educacionais.

Já o modelo apresentado pelo Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, em relação à pesquisa, propõe que haja uma avaliação do processo

de organização e desenvolvimento da pesquisa na universidade e não apenas a análise da produção científica, técnica e artística.

Essa afirmação estimula a continuidade na elaboração da proposta de um modelo de gestão da produção intelectual que visa exatamente ao aperfeiçoamento do processo de organização das funções “pesquisa e extensão” nas universidades.

2.5 Subsídios sobre Avaliação da Produção Intelectual

Os subsídios encontrados sobre critérios de avaliação da produção intelectual junto ao MEC restringem-se aos instrumentos de avaliação dos cursos de graduação e de pós-graduação.

Na avaliação dos cursos de graduação da área de Ciências Agrárias, por exemplo, são consideradas as atividades de pesquisa, pós-graduação e extensão (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, Autorização de cursos, 2001).

A avaliação da variável produção técnico-científica dos cursos dessa área é feita pela relação da produção de cada docente, nos últimos cinco anos, com a citação bibliográfica completa de artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais, trabalhos completos apresentados e publicados em anais de congressos/seminários nacionais e internacionais, livros e capítulos de livros nacionais e internacionais e artigos técnicos publicados em revistas conceituadas na área, sendo atribuído o conceito A para o curso que comprovar um número maior ou igual a uma produção por docente, por ano; o conceito B para um número de publicações maior ou igual a 0,8; C para 0,5; D para 0,2 e E para um número de publicações menor do que 0,2 por ano e por docente (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, Autorização de cursos, 2001).

Já a avaliação dos programas de pós-graduação *stricto sensu* possui uma sistemática diferente da avaliação dos cursos de graduação. Os projetos, independente do tipo de instituição, devem ser encaminhados à CAPES –

Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior, para avaliação e posterior credenciamento. A CAPES toma suas decisões por deliberação de seu Conselho Técnico Científico (CTC) (FUNDAÇÃO COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DO PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR, 2001).

Quanto aos critérios de avaliação da produção acadêmica docente, destacam-se: a valorização da qualidade e a efetiva contribuição que ela possa representar para cada área, mais do que a quantidade de artigos e livros produzidos; a estabilidade da produção e a sua distribuição entre os docentes; o reconhecimento da qualidade, em nível internacional, e a veiculação em meios de divulgação, com avaliação dos comitês de área; o recebimento de premiações relevantes na área e o apoio a projetos por parte de agências nacionais e internacionais de prestígio acadêmico, ou por empresas. Em relação à produção do corpo docente, são considerados: a publicação de artigos resultantes das dissertações e teses em veículos especializados nacionais ou internacionais e a apresentação de trabalhos em eventos científicos nacionais e internacionais relevantes (FUNDAÇÃO COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DO PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR, 2001).

Síntese da Seção 2.5

A avaliação da produção intelectual, quando dos processos de análise dos cursos de graduação e dos programas de pós-graduação, foi incluído neste estudo para demonstrar a forma como o MEC se posiciona em relação ao assunto.

O texto apresentado confirma que a avaliação dos cursos de graduação e pós-graduação promovida pelo MEC é predominantemente quantitativa e padronizada, confrontando-se totalmente com as propostas apresentadas na seção anterior.

Há muitas críticas aos processos de avaliação promovidos pelo MEC e que, em linhas gerais, reconhecem a importância dos critérios atuais, mas que

sugerem que além desses critérios sejam valorizados os projetos dos programas, de modo a permitir a existência de cursos mais diversificados.

2.6 Modelos de Gestão

Como o objetivo principal deste trabalho é criar um modelo de gestão para as funções pesquisa e extensão nas universidades, é importante que se tenha conhecimento dos princípios que sustentam os modelos de gestão disponíveis na literatura, bem como das formas de apresentação desses modelos. Por isso são apresentados, a seguir, modelos ou teorias de gestão, iniciando-se pelo estudo publicado por Taylor que, para a obtenção de produção máxima com um custo mínimo pelas empresas, defendia, segundo Ferreira (1997), os seguintes princípios: seleção científica do trabalhador, adequando o trabalho às aptidões dos trabalhadores; tempo padrão, em que o trabalhador deveria atingir no mínimo o tempo padrão de operação estabelecido pela gerência, definindo parâmetros de controle da produtividade; plano de incentivo salarial, relacionando o valor do salário à produção efetiva do trabalhador; trabalho em conjunto, com compatibilização de interesses dos funcionários (altos salários) e da administração (baixo custo de produção); gerentes planejam/operários executam; divisão do trabalho, com as tarefas subdivididas no maior número possível de subtarefas; supervisão especializada por áreas, para controle do trabalho dos funcionários; e ênfase na eficácia, com a descoberta da única forma correta de executar uma tarefa.

As principais críticas feitas ao modelo de Taylor são: o enfoque mecanicista do ser humano pela visão da organização, como uma máquina, fazendo com que cada funcionário seja considerado uma engrenagem do corpo da empresa; o incentivo monetário aos funcionários, que se revela insuficiente para promover a satisfação dos trabalhadores; a abordagem fechada que ignora o meio ambiente onde a empresa se localiza; a superespecialização dos operários que leva ao trabalho monótono e à alienação do trabalhador; e a exploração das

pessoas, pela importância dada, prioritariamente, aos interesses das organizações (Ferreira, 1997).

O Behaviorismo, ou a Teoria Comportamental, aperfeiçoou as concepções da Escola de Relações Humanas. Os princípios dessa teoria, que teve como criadores Chester Barnard e Simon, são: o reconhecimento de que os processos administrativos são processos decisórios; a valorização da liderança como um aspecto importante para os administradores; a afirmação da autoridade dos dirigentes como fundamental no processo administrativo e o destaque sobre a importância da comunicação vertical nos processos administrativos (Ferreira, 1997). Um dos seguidores do Behaviorismo, McGregor (1980), relacionou as estratégias de liderança com a concepção que o líder tem da natureza humana, criando as teorias X e Y, contrapondo o pensamento da administração científica com os seguintes princípios: a propensão do ser humano ao trabalho é tão natural quanto para o descanso; o ser humano está sempre disposto a se autocorriger; o envolvimento dos trabalhadores com a conquista dos objetivos depende da recompensa por eles esperada; o ser humano tem a tendência de assumir responsabilidades; as capacidades intelectuais dos trabalhadores devem ser utilizadas pelas empresas e o uso da imaginação e da criatividade na resolução de problemas é comum entre os trabalhadores. Vários outros autores, como Likert (1971), abordaram o tema das relações humanas e da motivação no trabalho, defendendo um modelo bastante participativo de gestão e que será abordado no próximo capítulo.

A Teoria Estruturalista, levando também em consideração a Teoria de Relações Humanas, procurou dar respostas a algumas das críticas feitas à Teoria Clássica. O Estruturalismo, segundo Ferreira (1997) e Chiavenato (1979), se baseia nas seguintes idéias: as organizações são formadas por uma única estrutura que integra diferentes partes e aspectos; as influências externas devem ser consideradas pelas organizações; as organizações são formadas por um conjunto de grupos sociais cujos interesses podem ou não ser diferentes; o trabalho pode ser considerado suportável, mas nunca como uma forma de

realização do trabalhador; sempre haverá conflitos entre os interesses dos trabalhadores e das empresas; os trabalhadores aceitam executar várias funções em seu trabalho para obter vantagens materiais e sociais; as recompensas materiais são consideradas fundamentais, sem desconhecer a importância das recompensas de ordem social; e o custo com a hierarquização deve ser o menor possível.

Analisando a Teoria dos Sistemas, empregada nas teorias administrativas a partir de Bertalanffy (1975), conclui-se que a mesma apresenta as seguintes idéias: a interação adequada das pessoas no exercício de diferentes papéis em uma organização é primordial para o desempenho organizacional; as pessoas agem de acordo com o papel que desempenham, podendo haver problemas no relacionamento por causa disso; deve haver equilíbrio entre os incentivos monetários e não-monetários; as empresas funcionam como um sistema aberto, sendo as suas unidades atingidas por qualquer estímulo externo; o planejamento é a maneira encontrada pelas organizações para impedir que a tendência à entropia prospere nas empresas; esquematicamente, o sistema de uma organização possui três elementos distintos ligados entre si: entradas, processamento e saídas, envolvidos pelo meio ambiente.

Outra teoria administrativa citada pela literatura é a do Desenvolvimento Organizacional (DO), cuja base conceitual é que a gestão deve possibilitar aos empregados o alcance de seus objetivos individuais, fazendo com que contribuam com a consecução dos objetivos da organização. A característica básica desse modelo de gestão é a mudança contínua, de modo a adequar as organizações às mudanças das variações ambientais. Segundo Leavitt (1964), as organizações mudam quando alteram, pelo menos, um dos aspectos: estrutura organizacional, tecnologia e comportamento. Ferreira (1997) aponta quatro etapas para o DO: diagnóstico; plano de ação; intervenção; e avaliação e controle.

A Teoria da Administração por Objetivos, segundo Odiorne (1970), Humble (1970), Drucker (1981) e Ferreira (1997), surgida na década de 1950, adota os princípios mais aceitos das teorias de gestão existentes e se baseia nos

seguintes princípios: as mudanças ambientais influem não somente nas empresas, mas também nos seus gestores, sendo importante que se levem em conta as diferenças individuais quando da análise do seu desempenho; os objetivos adotados devem ser elaborados de forma clara e comunicados a todos os envolvidos nos diferentes processos, para que possam ser alcançados; as decisões das organizações devem levar em conta as aspirações dos consumidores; os recursos humanos devem ser considerados passíveis de desenvolvimento; o aperfeiçoamento da estrutura organizacional significa descentralização administrativa; mais importante do que a definição dos objetivos é determinar como poderá ser avaliada a sua consecução; e os objetivos contribuem no controle do desempenho do administrador.

A Teoria da Administração Estratégica, surgida na década de 1980, por seu turno, traz a consideração de que definir a missão da organização e a sua estratégia pode facilitar a conquista dos objetivos. Para Ansoff (1975), a estratégia compreende as regras e diretrizes para a decisão, que orientam o desenvolvimento de uma organização, e as decisões estratégicas são as que permitem que a empresa desenvolva e busque a consecução de seus objetivos da melhor maneira. Simplificando, estratégia pode ser entendida como a escolha da forma de melhor conquistar os objetivos definidos pela organização. Ansoff (1977) define três níveis de decisão em uma organização: o estratégico, que compreende a alta administração; o administrativo, que abrange as chefias intermediárias; e o operacional, formado pelos coordenadores dos setores operacionais. Como se percebe, a concepção da gestão estratégica é altamente centralizadora, atribuindo apenas à cúpula administrativa a fixação dos objetivos e das metas da organização, assim como a definição das estratégias de expansão e diversificação, a programação e a escolha dos métodos de crescimento, e a distribuição das cotas financeiras para o desenvolvimento operacional.

Para o presente trabalho é importante, pois, que se analisem as formas atuais de gestão de universidades brasileiras. O primeiro aspecto que merece consideração é a estrutura orgânica das universidades. A maioria das

universidades brasileiras se organiza com base em departamentos que se agrupam, ou não, formando centros e/ou faculdades e/ou institutos. As funções ensino, pesquisa e extensão se desenvolvem através de estruturas próprias, muitas vezes totalmente independentes, cuja complexidade varia, dependendo, muitas vezes, do grau de desenvolvimento de grupos internos.

A organização das atividades de ensino de graduação e de pós-graduação tem uma forma de gestão mais homogênea, comparando-se as universidades entre si. Os cursos de graduação, reunidos em faculdades ou não, possuem coordenações de curso e estruturas de apoio bem definidas. Os cursos de graduação têm seus projetos pedagógicos próprios, sua estrutura curricular específica, seu colegiado de curso específico e as ementas e os programas das disciplinas definidos e aprovados pelos órgãos colegiados da sua área. Os cursos de pós-graduação também funcionam nos mesmos moldes dos de graduação.

Pela vivência no meio universitário, pode-se afirmar que o desenvolvimento das atividades de pesquisa já não possui a mesma uniformidade. As diferenças são observadas entre as diversas universidades e, mesmo dentro de uma universidade, é possível se encontrar formas de organização e de funcionamento diversas entre departamentos e centros. No geral, a organização das atividades de pesquisa é de responsabilidade dos departamentos, cabendo-lhes, em muitos casos, a gestão plena dessa função, iniciando pela aprovação dos projetos de pesquisa dos seus professores, seguida da análise dos relatórios finais de sua execução. Algumas instituições aprovam linhas de pesquisa, exigindo que os docentes tenham seus projetos de pesquisa agregados a uma dessas linhas. Os docentes podem ou não formar grupos de pesquisa, sendo estimulada pelo CNPq essa forma de organização através da promoção, de tempos em tempos, do cadastramento dos grupos de pesquisa das IES, sendo permitido, inclusive, a existência de grupos de pesquisa com um único membro. Algumas universidades centralizam parte da gestão da pesquisa, fazendo com que os projetos de pesquisa e seus respectivos relatórios sejam apreciados pelos órgãos colegiados institucionais de pesquisa, precedidos ou não de análise por comitê externo.

As atividades de extensão seguem, em geral, as mesmas diretrizes administrativas da pesquisa, não havendo, entretanto, organizações específicas de apoio e financiamento, como o CNPq e as Fundações Estaduais de Amparo à Pesquisa (FAPs).

Observa-se que há uma diferença extraordinária de gestão, organização e funcionamento da pesquisa e da extensão, em relação ao ensino. Os cursos de graduação e pós-graduação têm seus projetos aprovados institucionalmente, incluindo toda a sua programação. Já as atividades de pesquisa e extensão, na maioria das vezes, têm seu desenvolvimento provocado, não por decisão institucional, mas pelo volume de captação de recursos dos respectivos grupos, das linhas ou dos projetos de pesquisa e extensão. É comum, inclusive, nas universidades públicas, a existência de fundações que se encarregam da venda de serviços de pesquisa e extensão, e inclusive de ensino, fazendo a intermediação dos serviços das pessoas ligadas às universidades, em outras organizações.

Há um modelo diferente de gestão de universidades, apresentado por Romero (1988), como organização matricial e que funcionou na Universidade do Minho, Portugal, e em outras universidades e instituições estrangeiras não citadas pelo autor. A base do modelo põe os projetos como base de gestão, e não os departamentos, criando unidades científico-pedagógicas, com competências próprias, com base logística e de pessoal, organizadas de acordo com as áreas de domínios do saber. As unidades de apoio trabalham em diferentes projetos, sendo formadas pelo esquema que relaciona as unidades de apoio como colunas com os projetos onde atuam como linhas, formando uma matriz, originando a denominação da estrutura matricial. O autor considera esse modelo como pouco adaptável a cursos e pesquisas interdisciplinares, de fraca interação, com tempo de resposta longo, com eficiente utilização dos recursos humanos e financeiros e com alto grau de descentralização.

A estrutura matricial se aproxima do gerenciamento de processos, teoria que cada vez possui mais seguidores na área da gestão empresarial. Para

Gonçalves (2000), o futuro vai pertencer às organizações que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, as ações e os recursos com base nos seus processos.

Gonçalves (2000/2) considera que a organização de uma empresa por processos pode ter a aparência de uma estrutura funcional, com áreas funcionais bem definidas, mas com processos operando efetivamente de forma ortogonal. Afirma, ainda, que não se trata de uma estrutura matricial, embora exista dupla subordinação nas organizações por processos, participando, muitas vezes, as mesmas pessoas de vários processos simultaneamente.

Síntese da Seção 2.6

Desde o modelo Taylorista, que se caracterizou pela preocupação exclusiva com a produção sem considerar os valores humanos, pela extrema centralização, e pelo estabelecimento de controles rígidos, de modo a premiar economicamente os trabalhadores mais produtivos, houve uma evolução da teoria administrativa com o surgimento de novos modelos.

Vários desses modelos seguiram a tendência de buscar a eficácia empresarial como, por exemplo, os modelos burocrático e estruturalista. Ainda hoje é possível observar, em inúmeras empresas, atitudes “tayloristas”.

O surgimento da Escola de Relações Humanas e dos modelos que seguiram a tendência humanista de organização, que admitiam as necessidades intrínsecas dos trabalhadores, paralelamente às necessidades extrínsecas, entre elas a valorização econômica, trouxe uma grande contribuição ao processo de desenvolvimento dos modelos de gestão.

A tendência observada com a evolução da teoria administrativa é a busca de um ponto de equilíbrio, de modo a possibilitar aos empregados as realizações

individuais, fazendo com que contribuam com a consecução dos objetivos das organizações.

Segundo a Teoria dos Sistemas, as organizações são consideradas como sistemas abertos comparados aos sistemas biológicos em que, apesar de terem seu funcionamento específico, realizam trocas com o ambiente externo e têm a sua capacidade de vida dependente dessas relações. Em uma organização sistêmica, as partes trabalham para que o todo atinja suas finalidades. Essa característica foi adotada para a criação do novo modelo de gestão da produção e de disseminação do conhecimento, visando corrigir um problema verificado em várias universidades, onde se percebe uma visão vertical, fazendo com que alguns setores (departamentos, cursos e grupos de pesquisa ou extensão) tenham uma atuação, de tal forma independente, que desconsiderem o restante da organização.

A necessidade de planejamento estratégico, administrativo e operacional também foi uma inovação apresentada pela evolução dos modelos de gestão.

Finalizando o capítulo, é apresentado o modelo matricial que é utilizado para o planejamento e a execução de projetos, permitindo que pessoas de diferentes departamentos e setores se agreguem, com condições materiais e humanas, para a sua execução. A diferença entre o modelo matricial e a gestão por processos é que os projetos, trabalhados pelo primeiro modelo, são mais abrangentes e com um tempo de duração mais longo, sem interrupção de atividades, enquanto os processos são mais restritos, podendo ter seu funcionamento limitado a determinados períodos. O Modelo Matricial está sendo utilizado como uma das bases do modelo de gestão proposto neste trabalho.

2.7 Gestão do Conhecimento

Com a evolução dos meios de comunicação e do acesso às fontes de informação, as organizações possuem atualmente um novo foco de preocupação

que é o da gestão do conhecimento e da informação. Drucker (1994) afirma: “O recurso econômico básico não é mais o capital, nem os recursos naturais, nem a mão-de-obra. Ele será o conhecimento”. Abreu (1999) destaca que “O desafio gerencial dos anos 90 é como fazer uso da tecnologia da informação para projetar e gerenciar empresas competitivas e eficientes”.

São apresentados, a seguir, uma série de artigos que tratam do assunto gestão do conhecimento empresarial. Apesar de o enfoque desses artigos estar dirigido ao conhecimento existente nas empresas e ter como objetivo a própria organização, diferentemente da abordagem do presente trabalho que se refere ao conhecimento produzido por uma organização e sua disponibilização para a sociedade, há muitos aspectos que merecem atenção.

Costa et al. (2000), no trabalho “Gestão da informação ou gestão do conhecimento?”, estabelecem as diferenças entre conhecimento e informação, a partir da análise de vários autores, tendo concluído, no final, que há dificuldade em se estabelecer um divisor entre gestão do conhecimento e gestão da informação. No presente trabalho, ao ser feita referência à gestão do conhecimento, está sendo incorporada a gestão da informação, pois muitos conhecimentos são gerados a partir de informações.

A busca de conhecimento e de melhoria é característica inerente à natureza das organizações empresariais. As pessoas nas organizações podem achar e instilar novas idéias norteadoras e experimentar mudanças organizacionais de modo a produzir um novo tipo de organização através desse aprendizado (Senge et al., 1997). Já Pereira, Costa e Abreu (1999) enfatizaram a necessidade de avaliação das ações gerenciais, visando verificar a eficácia da gestão do conhecimento nesse novo ambiente.

A importância da gestão do conhecimento nas organizações é expressa por vários outros autores, tais como de Long et al. (1997) e Sveiby (1998), que relacionam o conhecimento à capacidade de ação das pessoas. Pereira et al., acima referidos, consideram o conhecimento tácito, o conhecimento pessoal e não

transmitido, como um componente intangível, importante quando do reconhecimento das ameaças e oportunidades na busca de vantagens competitivas. Consideram também que os gestores devem entender as quatro dimensões do desenvolvimento e da manutenção das aptidões estratégicas: a primeira, pelo envolvimento de todas as pessoas na solução dos problemas, de forma criativa e compartilhada; a segunda, pela integração de novas tecnologias visando à inovação; a terceira, pela experimentação formal e informal constante; e a quarta, pela utilização das fontes externas de conhecimento.

Entre as várias abordagens da gestão do conhecimento (GC), destaca-se a de Barclay e Murray (1997) que a caracterizam como uma atividade em que o conhecimento deve ser tratado como componente das atividades do negócio, de forma permanente, em todos os níveis da organização, devendo os resultados da empresa ter uma relação direta com os ativos intelectuais, tanto os explícitos quanto os tácitos. Expressando-se de forma mais operacional, esses autores afirmam que GC significa a identificação e o registro dos ativos intelectuais e sua relação com a obtenção de vantagens competitivas, disponibilizando as informações sobre as melhores práticas e tecnologias para todas as pessoas da organização.

Complementando, Barroso e Gomes (1999) destacam três aspectos na GC: identificação dos ativos tangíveis e intangíveis, sua localização, seu uso e suas formas de apresentação; identificação das dificuldades de utilização dos ativos; e elaboração de um plano de ações de implementação, melhoria de fluxo e de utilização desses ativos.

Outra abordagem que merece destaque é a de Sveiby, já citado, que considera dois enfoques da GC: o da tecnologia da informação (TI), direcionada à criação de sistemas de informação, e o do gerenciamento de pessoas, interessado no desenvolvimento de processos que auxiliem as pessoas a trabalhar de forma otimizada com o conhecimento.

A avaliação do potencial de conhecimento de uma empresa pode ser feita utilizando-se vários aspectos como indicadores. São destacados por Sveiby (1998) como indicadores: o valor agregado pelo processo de produção e o compartilhamento do conhecimento, sendo esse último item dividido pelo autor em: programa de sugestões, programa de capacitação e reuniões. A estabilidade final de uma empresa é relacionada, segundo Pereira et al. (2001), à produtividade e ao potencial de conhecimento. Empresas com alta produtividade e com alto potencial de conhecimento possuem, segundo esses autores, maior equilíbrio e maior estabilidade.

Para que a GC tenha sucesso em uma empresa, esses mesmos autores propõem as seguintes ações gerenciais: o envolvimento de todos a partir do apoio da alta administração; o treinamento gerencial visando ao entendimento claro do assunto por todos os envolvidos; as condições capacitadoras em que são buscadas as formas de crescimento do saber na organização; a implantação das ações; e a medição dos resultados quando é feita a avaliação do programa.

Já Costa e Abreu (1999) consideram que a inteligência competitiva de uma organização se forma a partir do monitoramento do ambiente externo e dos ativos intelectuais existentes nas organizações. Afirmam ainda que a inovação tecnológica inicia com informações tecnológicas e de mercado, permitindo a geração de conhecimento.

Davenport e Prusak (1998), por outro lado, destacam alguns aspectos de sucesso dos programas de gestão do conhecimento: infra-estrutura organizacional adequada; apoio da alta gerência; cultura institucional da importância da GC; elementos de motivação do grupo de trabalho; dispositivos de transferência do conhecimento; nível adequado de estruturação do conhecimento; consideração de aspectos econômicos; e uma certa prática de gestão por processos.

Renaux et al. (2001) apresentam resultados da GC no Laboratório de Informática em Telecomunicações (LIT) do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (CEFET-PR), ao divulgar a ferramenta KNOW-LIT como

auxiliar da gestão dos seguintes processos: identificação das áreas e dos itens de conhecimento afins às atividades do LIT; mapeamento do nível de conhecimento e de competência dos membros do laboratório; identificação das conseqüências da saída de um membro da equipe; aquisição, busca e armazenamento de informações e elaboração de mapas de acordo com pontos de vista diversos.

Outro artigo que aborda a GC é apresentado por Costa et al. (1999) e trata da gestão do conhecimento para a inovação tecnológica, apresentando, como exemplos de aplicação, os trabalhos desenvolvidos pelo Grupo Redes do Núcleo de Gestão da Tecnologia de Informação (NGTI) do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, e pelo Laboratório de Controle de Processos (LCP), do Departamento de Engenharia Química e de Alimentos, ambos da UFSC.

O objetivo do Grupo Redes é desenvolver redes de conhecimento e inovação para pequenas e médias empresas, buscando o aumento da competitividade e a inovação tecnológica. As bases para o funcionamento do grupo são: comunicação eletrônica para troca de dados, informações e conhecimento e comunicação pessoal para discussões e troca de livros e artigos. As etapas de funcionamento do Grupo Redes, apresentadas pelos autores, são: reunião para discussão dos temas a serem abordados; consolidação da bibliografia disponível; sistematização das referências bibliográficas; realização de sessões de estudo; desenvolvimento de projeto para encaminhamento aos órgãos de fomento; e estratégia de divulgação dos resultados do estudo e troca de experiências com outros grupos. A proposta de gestão do conhecimento desenvolvida por esse grupo é apresentada em três módulos: 1) coleta, registro e armazenagem da matéria-prima com coleta e sistematização dos dados obtidos por levantamento bibliográfico ou por pesquisa na *web*; 2) elaboração do conhecimento pelo desenvolvimento de experiências coletivas; e 3) registro e difusão do conhecimento pela elaboração e publicação de artigos (Costa et al, 1999).

O Laboratório de Controle de Processos tem como objetivo gerar competência e uma base de conhecimentos no desenvolvimento e controle de

processos químicos, com o propósito de desenvolver soluções e inovações tecnológicas que representem vantagens competitivas para a indústria química e de alimentos. O fluxo e a troca de conhecimentos no LCP ocorre através da formação de grupos de estudo em que os integrantes apresentam os seus trabalhos individuais, desenvolvem projetos em conjunto, buscam a solução de problemas tecnológicos das empresas, mantendo-se conectados através de uma rede interna de comunicação eletrônica. As práticas relacionadas à manipulação de dados e informações no LCP, de forma análoga ao que ocorre no Grupo Redes, se desenvolvem em três níveis: coleta; documentação/tratamento das informações e difusão (Costa et al., 1999).

Síntese da Seção 2.7

A gestão do conhecimento tem sido uma preocupação cada vez mais presente nas organizações, uma vez que atualmente há um ambiente externo de alta competitividade e de grandes e rápidas inovações em todas as áreas. As organizações que não possuem uma adequada forma de organização e desenvolvimento do conhecimento correm o risco de se tornarem obsoletas.

O conhecimento, entendido como a capacidade de realização de ações pelas pessoas, deve ser dominado por um grupo significativo de pessoas das organizações. Cabe, pois, a essas organizações transformar o conhecimento tácito, dominado por uma ou mais pessoas, em registros que possam ser utilizados com maior segurança, no futuro.

O ideal é que as empresas tenham alta produtividade associada a um alto potencial de conhecimento, o que torna essas organizações estáveis e equilibradas.

A evolução do conhecimento, assunto que tem grande interesse para o presente estudo, possui algumas etapas que podem ser sintetizadas em: aprendizado, em que os membros do grupo se apropriam do conhecimento já

existente, através de consultas bibliográficas ou outras formas de obtenção de informações; elaboração do conhecimento, com uma fase de inovação, em que são originadas novas idéias, e outra fase de desenvolvimento, em que as idéias são testadas; e, por fim, a etapa da aplicação que pode ser utilizada na produção, no caso de empresas, ou no registro e na difusão, no caso de instituições de pesquisa.

Este capítulo é de fundamental importância para o presente trabalho, sendo utilizado quando do planejamento da atuação em cada uma das áreas de desenvolvimento da pesquisa e da extensão, escolhidas como preferenciais de atuação na UNISC.

2.8 Princípios da Gestão Democrática e Participativa

Os princípios da democracia nas relações sociais são conhecidos desde a antiguidade, constituindo-se em um legado deixado pelos gregos. A utilização desses princípios nas empresas é, no entanto, muito recente, especialmente no Ocidente.

Ferreira (1997) cita os estudos de Elton Mayo, publicados a partir da década de 1930, em que defendia a possibilidade de participação nas decisões por parte dos empregados como um fator fundamental de sucesso empresarial. Defendia especificamente a participação na forma de realizar uma tarefa.

Nesse mesmo sentido, como resultado de pesquisa realizada, envolvendo as formas de gestão empregadas nos Estados Unidos da América antes de 1950, Likert (1971) propôs o Sistema 4 que apresenta várias características e diversos conceitos da gestão participativa e democrática. O Sistema 4, quanto à liderança, recomenda confiança absoluta nos subordinados, plena liberdade de os subordinados falarem sobre o trabalho, devendo sempre ser dada importância às idéias apresentadas pelos trabalhadores. Quanto à motivação, esse sistema usa a recompensa associada à possibilidade de participação na busca da conquista dos

objetivos organizacionais, considerando todos os níveis como responsáveis pela consecução desses objetivos. O Sistema 4 considera que a tomada de decisões deve envolver por completo os subordinados, ter origem em toda a empresa e ser geral e integrada, devendo os objetivos ser tomados em grupo, salvo nas crises da organização. A comunicação horizontal e vertical é fundamental nesse sistema, devendo o controle e as revisões ser amplamente compartilhados. Outro aspecto que merece ser destacado nesse modelo de gestão é a valorização das pessoas pela organização, sendo recomendada a compatibilidade dos objetivos da organização e dos funcionários.

A partir da década de 1980, a discussão sobre a maior participação dos funcionários nas decisões das empresas passou a ter mais intensidade por causa das transformações sociais dessa época, em que a defesa da democracia e os movimentos de trabalhadores contribuíram com o desenvolvimento desse tema. Há várias definições na literatura, podendo-se, no entanto, sintetizar que administração participativa, como um modelo de gestão, em que a crença na capacidade das pessoas em tomar decisões é fundamental é um fator motivador de muita qualidade.

Segundo Mendonça (1987), a concepção de participação: na visão socialista, defende a construção de uma sociedade autogestionária, inclusive nas atividades produtivas; na teoria democrática, prega a incorporação dos valores democráticos pelas empresas; na óptica das relações e do desenvolvimento humano, considera que a prática da participação nas organizações garante o desenvolvimento dos indivíduos e dos grupos; e na perspectiva da produtividade e eficiência, afirma que a participação auxilia a obtenção de resultados satisfatórios.

Ferreira (1997) afirma que existem três aspectos considerados importantes pelos autores que trabalham com a Teoria Participativa: informação, treinamento e comunicação, e que as técnicas utilizadas para a implementação de uma cultura participativa mais empregadas são: o trabalho em equipe, a rotação dos cargos e o enriquecimento das tarefas.

Esses níveis de participação variam de empresa para empresa, havendo inclusive as que adotam uma política de participação nos lucros, variando muitas vezes dentro de cada uma das organizações. Bordenave (1983) faz uma comparação entre o controle, função absoluta dos dirigentes na gestão centralizada e não democrática, e a redução da influência dos dirigentes sobre o controle, à medida em que cresce a participação dos demais membros da organização. Na autogestão, o controle é atribuição de todos os membros da organização.

Alguns princípios da autogestão francesa são assim citados por Mendonça (1987): no que se refere ao Estado, um sistema político e social autogerido é formado por uma livre associação de pessoas iguais em uma sociedade sem classes; na empresa, para que se efetive uma autogestão, deve ser rompida a exclusividade da informação pela cúpula diretiva, possibilitando a todos igualdade de condições de opinar nos processos de decisão; e a autogestão tem como base a igualdade das pessoas. O mesmo autor, relatando a experiência sobre a autogestão alemã, cita os seguintes conceitos e fatos: a co-gestão é caracterizada pela participação de membros eleitos pelos trabalhadores que os representavam na tomada de decisões nas questões político-sociais, sobre recursos humanos e na gestão administrativa; a co-gestão surgiu de forma regulamentada e obrigatória, na Alemanha, em 1891, vigorando até 1933, quando foi proibida, reaparecendo após o fim da Segunda Guerra Mundial; a partir da década de 1950, a legislação alemã garantia aos trabalhadores o direito de acessar documentos e informações, expor o seu ponto de vista, debater, fiscalizar, aperfeiçoar seus conhecimentos, apresentar reclamações e sugestões, contestar, aprovar e vetar decisões. Até hoje a legislação alemã garante a participação dos empregados no local de trabalho, no conselho empresarial e fiscal das empresas e nas discussões entre os sindicatos patronais e de trabalhadores.

No tocante à administração japonesa, Ferreira (1997) destaca a importância da cultura oriental influenciada pelo Confucionismo, segundo a qual a benevolência, a adequação, a sabedoria e a obediência são princípios de vida,

sendo o objetivo dos líderes a harmonia. Nessa cultura, o coletivo prevalece sobre o individual, sendo a família a unidade coletiva básica mais importante. Foi após a Segunda Guerra Mundial que, durante 25 anos, o atual sistema de produção japonês se desenvolveu com os conceitos básicos difundidos em todo o mundo: *Just-in-Time, Kanban, Muda e Kaizen*.

As características gerais da administração japonesa, segundo Ferro (1990), Ferreira (1997), Ohmae (1985), Maury (1990), são: administração participativa, com a interferência dos funcionários nos processos decisórios, na negociação de metas, no trabalho em grupo, com forte espírito de liderança e participação nos resultados; planejamento estratégico, tendo a valorização nas empresas da flexibilidade e competitividade, com o uso de seus pontos fortes na disputa com os concorrentes; visão sistêmica, sendo a empresa vista como um sistema, buscando o conhecimento de suas relações internas com as demais empresas e com o ambiente como um todo; supremacia do coletivo sobre o individual, pela consideração das necessidades humanas dos trabalhadores como bens coletivos; qualidade total, controlada por um sistema com base em métodos estatísticos, centralizado na melhoria do desempenho administrativo da produção; melhoria da produtividade, obtida pelo envolvimento de todos através do oferecimento de incentivos; flexibilidade para melhor adaptação às transformações do mercado; valorização dos recursos humanos, pelo alcance de um alto grau de estabilidade dos empregados; tecnologia e padronização, com a busca de harmonia entre o homem e a máquina; limpeza e arrumação, pelo estabelecimento de um ambiente de trabalho agradável; relação de ajuda aos fornecedores e distribuidores; e cultura organizacional, com o estabelecimento de um clima de confiança e responsabilidade, com o respeito à hierarquia, às decisões coletivas, à busca de harmonia e à participação de todos.

As maiores críticas ao modelo de administração japonesa são referentes à possibilidade de morosidade e burocracia quando da busca do consenso e à necessidade do envolvimento total das pessoas e de ajuste total dos processos, o que pode fazer com que algum erro, por menor que seja, tenha conseqüências

catastróficas. O maior risco, porém, é o de tentar implantar o modelo de administração japonesa em ambientes, cuja cultura tenha valores diferentes da encontrada no Japão.

Assim como nas empresas, é de fundamental importância a adoção da gestão participativa nas organizações educacionais, o que segundo Ferreira (1997), tem início na própria mudança de paradigmas provocada pelas novas exigências na formação dos trabalhadores, pela substituição do modelo taylorista/fordista, pelos novos modelos de gestão que exigem pessoas capacitadas para a tomada de decisões e para o desenvolvimento de múltiplas funções. Essas mudanças abriram espaço para a discussão da própria pedagogia empregada pelas escolas e, segundo Kuenzer (1998), está havendo uma mudança, saindo-se da pedagogia taylorista/fordista para uma nova pedagogia, com a ampliação e a democratização da educação básica. Evidentemente, no modelo tradicional era aceitável uma estrutura de gestão rígida e hierarquizada das escolas, fato que com a sua democratização passou a não mais ser aceito pelos educadores. No Brasil, o movimento pela implantação da educação libertadora, cujo auge ocorreu na década de 1970, contribuiu na mudança de paradigmas na educação, especialmente na educação básica, provocando reflexos sobre a forma de gestão nas organizações educacionais.

A experiência nos mostra, no entanto, que a forma de gestão das instituições educacionais está ligada à vontade de seus dirigentes, embora dependa muito do grau de autonomia que essas instituições possuem. No Brasil, a centralização da administração das instituições públicas, especialmente no âmbito federal, impede que haja uma participação plena dos educadores nas decisões, uma vez que, quem tem o poder de distribuir os recursos e destiná-los através das diretrizes orçamentárias, é que efetivamente decide. Gutierrez e Catani (1998) consideram que a autonomia universitária foi a primeira fonte de participação dos diversos segmentos das universidades estaduais paulistas nas decisões, e que a autonomia só foi conquistada após fevereiro de 1989, quando iniciou a destinação de percentual específico da arrecadação do Estado de São Paulo para a USP, a

UNICAMP e a UNESP. Embora tenham constatado avanços na participação dos diferentes segmentos das universidades estaduais de São Paulo, esses autores não consideram que haja uma autogestão efetiva nessas instituições.

Para se discutir gestão participativa em instituições educacionais, deve-se inicialmente definir o que se entende por participação e como se espera que cada um dos segmentos que compõem as organizações educacionais – dirigentes, docentes, técnicos administrativos, alunos e comunidade externa - participem do processo de gestão. Ferreira (1998) apresenta alguns pressupostos importantes: considera que os processos científicos realizados nas escolas não são individuais, mas coletivos, permitindo a participação de todos no planejamento, na organização e no desenvolvimento de um projeto político-pedagógico que deve ter uma direção que garanta a qualidade estabelecida pelo conjunto dos educadores; o projeto, elaborado em conjunto, deve estabelecer objetivos comuns, examinados, definidos e incorporados pela coletividade docente, buscando nortear a organização, a definição das funções, dos conteúdos científicos, técnicos e éticos e as práticas pedagógicas; o projeto revela a intencionalidade do que a coletividade quer fazer, a direção que pretende seguir e as formas de organizar a execução; o projeto parte do conjunto dos valores eleitos pelos sujeitos participantes da sua elaboração; o projeto define uma proposta de trabalho que se expressa no interesse comum, planejando tanto o futuro da sua instituição quanto o dos alunos que pretende formar; um processo de gestão que constrói coletivamente um projeto de trabalho tem garantida a potência da transformação.

As vantagens desse trabalho cooperativo, indispensável na gestão participativa, são enfatizadas por vários autores, como Lipnack e Stamps (1994), que afirmam que o trabalho de pessoas em grupo transpõe fronteiras convencionais para benefício mútuo, preservando sua independência individual. Já Senge et al. (1997) declaram que a visão compartilhada acelera o processo de geração e difusão de conhecimentos.

Uma contribuição que o autor deste trabalho pode apresentar sobre gestão democrática e participativa é o relato do caso da Universidade de Santa

Cruz do Sul que recebeu o troféu “Pena Libertária”, conferido pelo Sindicato de Professores do Rio Grande do Sul, em outubro de 1998, por vivenciar essa forma de gestão.

A principal demonstração da democracia existente na UNISC é a realização de eleições para o preenchimento dos cargos de gestão. Todas as eleições são diretas, permitindo que todos os eleitores habilitados votem. São coordenadas por uma comissão eleitoral constituída por professores, funcionários e alunos indicados pelas respectivas associações e pelo DCE e por um representante do Conselho Superior da Associação Pró-Ensino Superior em Santa Cruz do Sul – APESC, mantenedora da Universidade.

Nas eleições para Reitor e Vice-Reitor, que ocorrem a cada quatro anos, sendo permitida uma única recondução sucessiva, podem concorrer todos os professores com a titulação mínima de mestre, em efetivo exercício durante, no mínimo, cinco anos na Instituição. Nessas eleições têm direito a voto: todos os professores vinculados em caráter permanente à UNISC, todos os alunos regularmente matriculados nos cursos de graduação e pós-graduação da Universidade, todos os funcionários em pleno exercício de suas funções e os membros da Assembléia Comunitária da APESC. O peso dos votos é de quarenta por cento para os professores, quarenta por cento para os alunos, dez por cento para os funcionários e dez por cento para a Assembléia Comunitária da APESC, considerando-se, para o cálculo do percentual do peso do voto, o total de votantes de cada categoria.

Nas eleições para as Coordenações e Subcoordenações de Cursos de Graduação e Pós-Graduação *Stricto Sensu*, que ocorrem a cada dois anos, sendo permitida uma única recondução sucessiva, podem concorrer todos os professores vinculados aos respectivos cursos, com carga horária mínima de trinta horas semanais de atividade na Universidade, com titulação mínima de mestrado para os cursos de graduação e de doutorado para os cursos de pós-graduação. Têm direito a voto todos os professores vinculados ao curso, sendo o peso dos

votos de cinquenta por cento para cada segmento, considerando-se os votos válidos.

Para as eleições dos Chefes e Subchefes de Departamento, que também ocorrem a cada dois anos, sendo permitida uma única recondução, podem concorrer todos os professores vinculados em caráter permanente à UNISC e em efetivo exercício há pelo menos dois anos no Departamento ao qual se candidatam. São eleitores todos os professores do Departamento, com contrato permanente com a Universidade e a representação discente que integra o Colegiado do Departamento, sendo o mesmo o peso dos votos dos professores e o dos alunos. A participação estudantil é de até vinte por cento do total de membros do Colegiado do Departamento.

Ao se ler o texto sobre as eleições diretas, pode-se pensar que a UNISC sempre foi assim, que já nasceu democrática e que a prática da participação coletiva esteve presente desde o início. Mas não foi assim.

Até 1985, mais de 20 anos após a criação da Instituição, não havia eleições diretas. Os professores das então Faculdades Integradas de Santa Cruz do Sul (FISC), instituição que originou a UNISC, não participavam da escolha do dirigente máximo, nem da elaboração de uma lista a ser considerada pela mantenedora, na escolha do Diretor-Geral. Foi necessária uma mobilização, especialmente dos professores e alunos que, insatisfeitos com a falta de um projeto de desenvolvimento institucional mais qualificado e com as precárias condições de trabalho e de estudo, exigiam mudanças, entre elas a instituição de eleições diretas para escolha da Direção-Geral da FISC.

A mobilização teve origem na Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras e, posteriormente, conseguiu a adesão quase total das demais faculdades.

Assim, no ano de 1986, foram realizadas as primeiras eleições diretas para a escolha do Diretor-Geral. Havia dois candidatos: um que contava com o apoio dos dirigentes daquela época, e outro foi lançado pelo grupo que lutou pelas

eleições diretas. Foi vencedor o candidato do segundo grupo, o professor Wilson Kniphoff da Cruz.

O processo de conquista das eleições diretas, e de um espaço maior de participação nas decisões institucionais, criou uma nova cultura que, no ano de 1987, após a posse, favoreceu o lançamento das bases de uma gestão democrática e participativa que, com os aperfeiçoamentos constantes, produziu o modelo de gestão que existe atualmente.

Hoje, pode-se encontrar no Plano de Desenvolvimento Institucional III (PDI-III), como um dos princípios institucionais, o “compromisso com a democracia, que se expressa na exigência estatutária de eleições diretas para todos os cargos de direção, pelo aprofundamento cotidiano da prática participativa e através de todas as relações estabelecidas pela Instituição com a sociedade”. (UNISC, PDI III, 2001). No mesmo documento encontram-se os valores e as atitudes que os membros da comunidade universitária se comprometem a praticar e a promover: “a honestidade, a justiça, o respeito à dignidade das pessoas, a confiança, a responsabilidade no trabalho, e o espírito de grupo, o fomento da inovação e do desenvolvimento contínuo, o respeito à natureza, a administração eficiente dos recursos e a vinculação com a comunidade para responder a suas necessidades de acordo com a missão da Instituição”.

Na vida cotidiana da Universidade é que se encontram várias demonstrações dessa prática democrática e participativa, com exemplos apresentados a seguir:

Na estrutura organizacional da UNISC, os órgãos colegiados estão em um nível superior ao dos cargos executivos. O Conselho Universitário (CONSUN), o Conselho de Pesquisa, Pós-Graduação, Extensão e Relações Comunitárias (CONPPEX) e o Conselho de Graduação (CONGRAD), que são os órgãos máximos de deliberação da Universidade, estão acima da Reitoria e suas decisões são tomadas com a participação efetiva dos representantes da comunidade universitária. De modo análogo, os Colegiados de Departamento e os

Colegiados de Curso estão hierarquicamente em posição superior às Chefias de Departamento e às Coordenações de Curso.

O princípio da igualdade, fundamental na gestão democrática, é praticado nas reuniões dos conselhos e colegiados, pois cada um dos participantes desses fóruns recebe as informações dos processos que são analisados e seu voto tem o mesmo peso do voto de um membro de direção.

Aliás, a maioria dos membros dos conselhos representa a base da pirâmide hierárquica da Instituição. Na composição do CONSUN, por exemplo, há a participação do Reitor, do Vice-Reitor e dos Pró-Reitores que representam 7 membros oriundos da Administração Superior, além de 17 Chefes de Departamento, 9 Coordenadores de Curso, 2 representantes da Escola de Educação Básica Educar-se, 1 representante do Centro de Educação Profissional, 3 professores indicados pela Associação de Docentes, 3 funcionários indicados pela Associação de Funcionários, 3 Coordenadores de *campi*, 5 representantes da Comunidade e 12 representantes do corpo discente, indicados pelo Diretório Central de Estudantes, segundo definições do Estatuto e do Regimento Geral da Universidade de Santa Cruz do Sul (2002).

Outra prática que mostra a cultura democrática e participativa da Universidade de Santa Cruz do Sul é a transparência, entendida como a possibilidade de acesso às informações gerenciais. Documentos oficiais, como Orçamento, Plano Geral Anual, Balancetes Mensais, Balanço Anual, Planos de Desenvolvimento Institucional, são encaminhados a Setores Administrativos, Departamentos, Cursos, Associações de Docentes e de Funcionários e Diretórios Estudantis. Essa prática contempla mais uma condição de exercício pleno da democracia que é o do acesso às informações para as discussões necessárias à tomada de decisões.

O princípio da participação é uma das características mais marcantes da gestão da UNISC. A cultura da participação foi utilizada no movimento de

conquista das eleições diretas e foi se consolidando através dos processos de construção coletiva do planejamento e das definições estratégicas de gestão.

No ano de 1987, todos os professores foram convocados para uma reunião em que foram apresentadas as exigências do Ministério da Educação para a criação de universidades, ao mesmo tempo em que foi realizada uma análise das condições da Instituição naquele momento. Após amplo debate, a assembléia de professores decidiu por unanimidade que o projeto de universidade deveria ser elaborado e que a Instituição deveria se qualificar para atingir as condições estabelecidas pelo MEC.

No mesmo ano, foi elaborado de forma participativa o Plano de Desenvolvimento da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, envolvendo todos os professores dessa Faculdade.

Desde 1988, até o presente momento, são elaborados anualmente planos de ação e os orçamentos, sempre de forma participativa. As diretrizes orçamentárias são discutidas e aprovadas no início do segundo semestre de cada ano e, a partir daí, os Setores Administrativos, os Departamentos e os Cursos são estimulados a realizar o seu processo de avaliação e de planejamento para o ano seguinte. Atualmente, as propostas de ações e o encaminhamento de solicitação de recursos para novos investimentos são recebidas pela Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional que, após a sistematização, as encaminha para discussões nos grupos de trabalho, até que haja uma adequação dos valores orçamentários em relação aos gastos solicitados. Após a elaboração das propostas do Plano Geral e do Orçamento, há a apreciação do CONSUN, a quem compete aprovar esses documentos.

A descentralização da gestão é outra característica marcante da UNISC. Após a aprovação do Plano Geral e do Orçamento, a iniciativa do desenvolvimento das atividades operacionais passa a ser dos Setores, Departamentos, Cursos e das Pró-Reitorias. O exemplo mais marcante da descentralização da gestão ocorre na gestão dos cursos de graduação, tendo a

Universidade recebeu o Prêmio Top Educacional Mário Palmério, no ano de 1998, conferido pela Associação Brasileira de Mantenedoras do Ensino Superior, por essa inovação de gestão.

Esse prêmio foi obtido pelo trabalho “Descentralização Financeira: crédito diferenciado”. Na Universidade de Santa Cruz do Sul, os valores das mensalidades dos estudantes de graduação são fixados através de dois parâmetros: um valor universal é estabelecido para todos os cursos, sendo o total da arrecadação desses valores administrado pela Reitoria, cuja aplicação contempla os gastos gerais da Universidade. Para cada curso de graduação é definido um valor adicional, por crédito, cuja gestão é atribuição do Coordenador de Curso, em consonância com o respectivo Colegiado.

Essa prática tem trazido inúmeras vantagens em termos de gestão. As discussões sobre a qualidade dos cursos e sobre a necessidade de novos investimentos saíram do nível da Reitoria e foram para o âmbito de cada curso. A previsão de aquisição de novos equipamentos e a instalação de novos laboratórios e salas especiais é definida a partir de propostas que se originam nos Colegiados de Curso ou, muitas vezes, em assembléia de alunos. Evidentemente essas propostas, que devem ser coerentes com o Projeto do Curso, são analisadas pela Administração Superior e apreciadas pelo CONSUN, quando indicam alteração do valor das mensalidades pagas pelos alunos.

Os cursos de pós-graduação e os projetos e programas de pesquisa e de extensão têm orçamento próprio o que também garante a mesma descentralização verificada nos cursos de graduação.

Os exemplos apresentados anteriormente servem para se ter uma idéia da cultura existente na UNISC e que não são resultado de normas e regulamentos, mas de uma intenção coletiva de construção de um processo democrático e participativo.

Síntese da Seção 2.8

A gestão democrática e participativa amplia as possibilidades de satisfação das necessidades intrínsecas das pessoas, pelo envolvimento mais efetivo de todos na elaboração e conquista dos objetivos organizacionais, permitindo a ampliação do horizonte de desenvolvimento individual.

Fazendo-se uma ligação entre a apresentação da experiência da UNISC e os textos dos autores referenciados, pode-se perceber uma coincidência de princípios e vantagens apresentados nos dois casos.

A existência do ambiente democrático, caracterizado pelos princípios da liberdade, da pluralidade, da igualdade e da participação, permite a construção coletiva de um projeto institucional que apresenta inúmeras vantagens, entre as quais: o comprometimento da grande maioria com o projeto que ajudaram a construir; a motivação e o grau de satisfação pessoal decorrente da oportunidade de participação; a oportunidade de compatibilização do desenvolvimento institucional e o interesse pessoal de funcionários e professores; a vivência do ambiente democrático e participativo pelos alunos e pela comunidade externa; e a qualidade dos serviços oferecidos pelo trabalho cooperativo desenvolvido.

A cultura democrática e participativa, resultado de uma construção de longo prazo, apresenta alguns pré-requisitos, entre os quais podem ser destacados: a prevalência dos interesses coletivos sobre os individuais; o espírito de liderança das pessoas; a rotatividade dos cargos, permitindo que várias pessoas assumam responsabilidades de gestão; o engajamento da comunidade acadêmica à concepção de universidade estabelecida; a realização de planejamento estratégico e operacional; a existência de avaliação permanente; a qualidade da comunicação horizontal e vertical, oferecendo as informações necessárias às tomadas de decisões; e o trabalho em equipe.

CAPÍTULO 3. MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICO-PARTICIPATIVO (MEP)

3.1 Descrição do Modelo Estratégico-Participativo

O MEP foi construído a partir de dois pilares: a institucionalização das atividades de pesquisa e extensão e a gestão dessas atividades.

A experiência do autor no meio universitário e as informações apresentadas no Capítulo da Fundamentação Teórico-Empírica permitem afirmar que os temas de pesquisa e de extensão trabalhados nas universidades brasileiras são escolhidos a partir de propostas que têm origem nos departamentos. Essa forma de decisão está de acordo com a estrutura funcional de organização universitária brasileira que considera os departamentos como as menores frações das universidades e que, com grande autonomia, concentram as atividades de ensino, pesquisa e extensão. As propostas, na maioria dos casos, são construídas a partir do interesse das pessoas vinculadas aos departamentos.

Essa forma de gestão da pesquisa e da extensão pode provocar uma dispersão de atividades em que vários grupos podem se dedicar ao desenvolvimento de ações sobre um mesmo tema, com concepções diferentes, muitas vezes contraditórias e com objetivos divergentes. Além disso, pode haver uma falta de racionalização no uso de recursos humanos e materiais devido à duplicação de meios para a busca de fins que, com um planejamento adequado, poderiam ser convergentes.

Outra consequência da forma de gestão que atualmente é empregada nas universidades brasileiras é a possibilidade de falta de comunicação ou de informações entre os departamentos de uma mesma universidade, pois as decisões são tomadas de forma independente, mesmo que haja interação entre professores de vários departamentos.

3.1.1 Institucionalização das Atividades de Pesquisa e Extensão

O MEP apresenta uma proposta diferente para a tomada de decisões referentes às ações de pesquisa e de extensão das universidades, tendo como base de construção o planejamento estratégico dessas atividades.

O plano estratégico que constitui uma das características do modelo proposto é elaborado com base em três aspectos: o potencial institucional, as necessidades sociais e as vantagens institucionais.

O potencial institucional apresenta as possibilidades que a organização possui e serve para a definição das áreas de atuação da universidade, chamadas, neste trabalho, de áreas preferenciais de pesquisa e extensão. Na identificação do potencial institucional, devem ser considerados os pontos fortes da instituição, tais como: ocorrência de pessoal qualificado, experiência na realização de atividades de produção e disseminação do conhecimento, infra-estrutura física e tecnológica existente e acesso às fontes de financiamento. As áreas preferenciais podem ser grandes áreas do conhecimento ou áreas interdisciplinares.

As necessidades sociais constituem o centro das atenções do modelo e definem os temas que serão objeto de pesquisa e de extensão. Cada área escolhida pela universidade elege alguns temas para o desenvolvimento de suas ações com base nas necessidades e nos problemas da sociedade. Para a identificação das necessidades sociais é necessária a realização de um diagnóstico em cada uma das áreas escolhidas. O diagnóstico é elaborado por

meio da análise de opiniões e informações obtidas em estudos feitos pela universidade.

Associando-se o potencial institucional com as necessidades sociais, e tendo em vista as vantagens a serem conseguidas pela universidade, o modelo propõe a elaboração de um plano estratégico para cada área escolhida. São exemplos de vantagens institucionais: aquisição de conhecimentos, obtenção de resultados financeiros, abertura de novos campos de atuação, benefícios com a melhoria da imagem da instituição e melhor utilização de recursos.

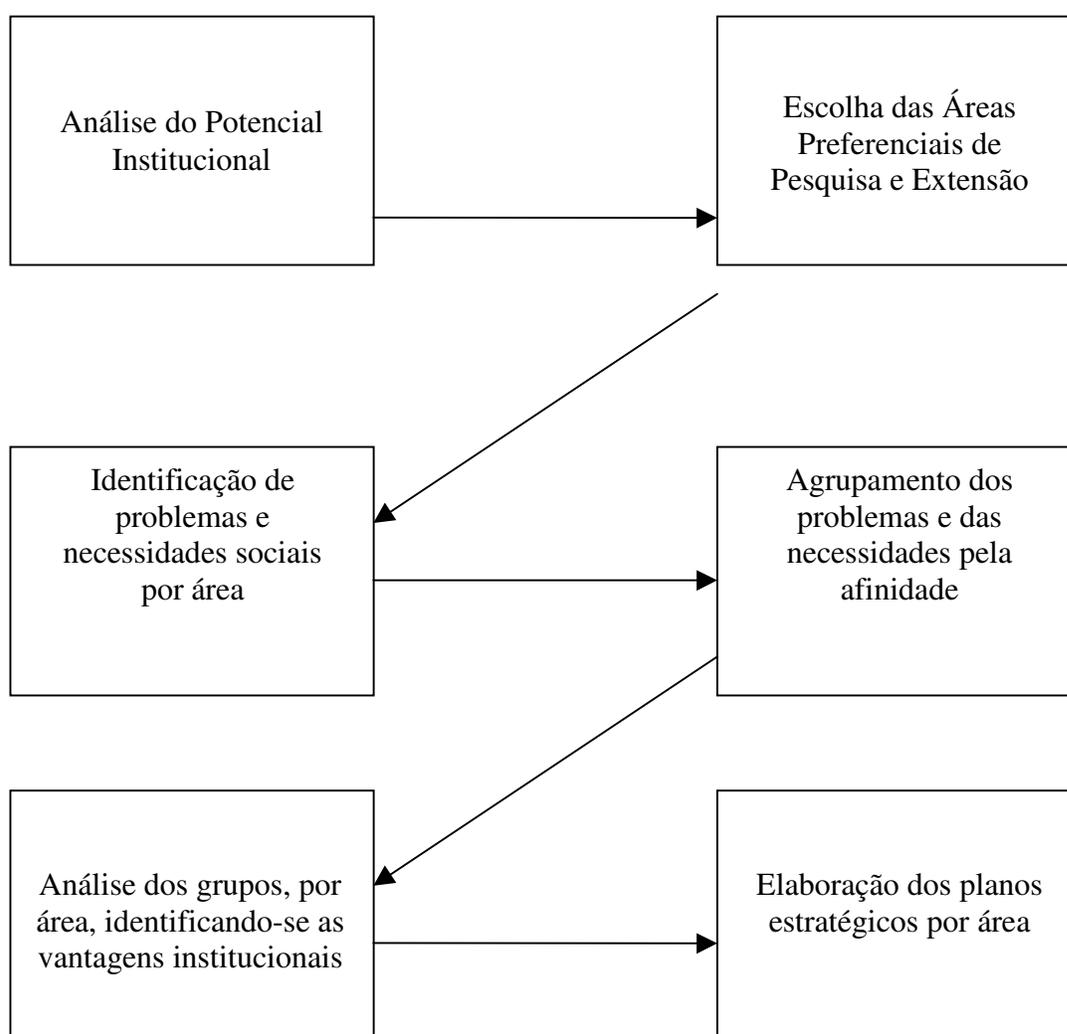


FIGURA 04. Etapas do planejamento estratégico da pesquisa e da extensão.

Fonte: figura elaborada pelo autor com base no MEP.

A FIGURA 04, apresentada anteriormente, mostra as etapas do planejamento estratégico das ações de pesquisa e extensão de uma universidade, visando à tomada de decisão sobre os temas a serem trabalhados pela instituição. A ordem da seqüência é fundamental, pois o objetivo do planejamento é escolher os assuntos a serem trabalhados nas universidades, levando-se em consideração as condições institucionais existentes. Nessa óptica, de nada adiantaria o levantamento de problemas da sociedade, se a universidade não tivesse condições de auxiliar a resolvê-los.

Os planos estratégicos previstos pelo MEP para as diferentes áreas devem estabelecer a missão, a visão, os eixos estratégicos, os programas e os projetos a serem desenvolvidos.

Para a definição dos eixos estratégicos que definem os temas gerais de pesquisa e de extensão das áreas, as necessidades sociais levantadas pelo diagnóstico devem ser agrupadas por suas afinidades. Para que seja evitada a dispersão, o número de eixos estratégicos deve ser limitado. O número de eixos depende do número de pessoas envolvidas e do grau de afinidade dos problemas sociais.

Para cada eixo estratégico é definido um número limitado de programas. Os programas visam buscar as soluções para os problemas sociais levantados e constituem um conjunto articulado de atividades de ensino, pesquisa e extensão, tendo um caráter permanente e contínuo. A agregação de atividades de ensino, de pesquisa e de extensão está de acordo com o princípio da indissociabilidade dessas três atividades nas universidades.

Cada programa é formado por um conjunto de projetos que são caracterizados pela sua execução em tempo determinado, por possuírem objetivos mais restritos e um detalhamento maior que o dos programas.

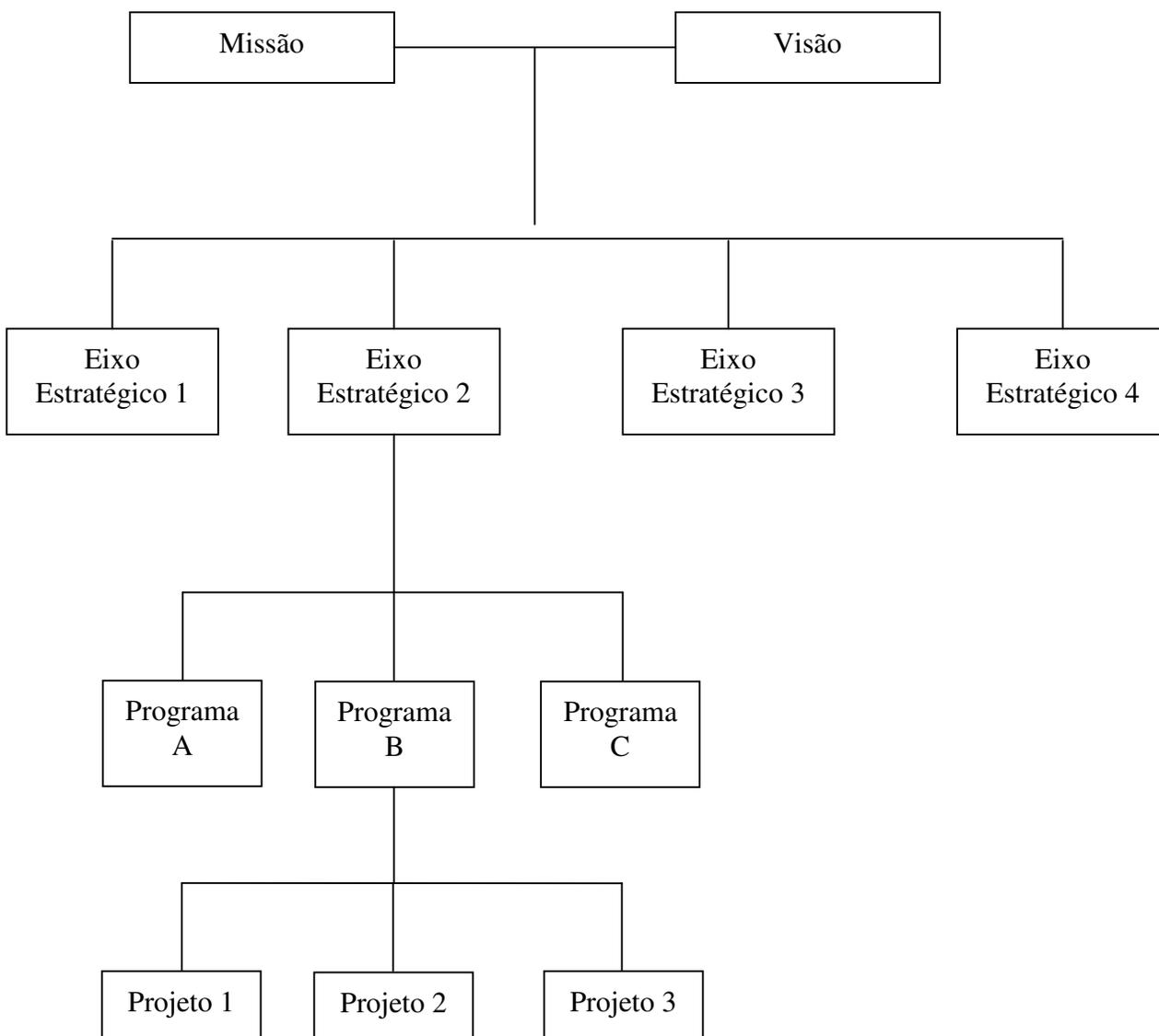


FIGURA 05. Esquema do plano estratégico de uma área preferencial de pesquisa e extensão.

Fonte: figura elaborada pelo autor com base no MEP.

A FIGURA 05 esquematiza o plano estratégico de uma área preferencial de pesquisa e extensão em uma universidade. Tendo-se como suporte a missão, a visão e os eixos estratégicos, ou focos, previamente definidos, são escolhidos os

programas e projetos a serem desenvolvidos pelos pesquisadores e extensionistas.

Os programas e projetos são caracterizados pela apresentação dos objetivos, dos resultados esperados, dos parceiros desejados, do financiamento pretendido, do aprendizado a ser conquistado, da inovação prevista e de outras informações julgadas adequadas.

A associação de planos de atuação da universidade em pesquisa e extensão com as necessidades sociais não significa que todas as atividades de pesquisa e extensão sejam concentradas nessas áreas escolhidas. As pesquisas vinculadas aos programas de pós-graduação *stricto sensu*, por exemplo, que têm como objetivo a produção intelectual de áreas específicas, devem continuar sendo desenvolvidas de acordo com a sua lógica. Da mesma forma, os departamentos podem ter professores desenvolvendo pesquisas associadas às soluções de problemas sociais, dentro das áreas escolhidas pela universidade, e outros trabalhando em pesquisas desvinculadas dessas áreas.

O Modelo Estratégico-Participativo é fundamentado pela gestão estratégica e pela gestão participativa, assuntos tratados nas seções 2.6 e 2.8. Todo o processo de planejamento estratégico prevê a participação das pessoas que desenvolvem as atividades de pesquisa e de extensão na universidade. Associando-se os princípios da metodologia da pesquisa-ação e da gestão participativa no processo de planejamento estratégico, são fixados diferentes níveis de participação. Há um nível de participação no processo de elaboração de propostas, outro na análise das propostas apresentadas e, outro, nos processos de decisão.

Na fase de definição das áreas preferenciais de pesquisa e extensão pela universidade, as oportunidades de participação podem ocorrer: na comissão gerencial do processo, formada por pessoas ligadas à gestão superior e por representantes dos departamentos, cuja função principal é a realização de estudos para a escolha das áreas; nos departamentos, na análise das propostas

da comissão gerencial; e nos órgãos colegiados superiores da universidade, CONPPEX e CONSUN, na apreciação das propostas da comissão gerencial, após pareceres dos departamentos.

Os representantes dos departamentos são responsáveis pelo encaminhamento dos assuntos, para que seus pares possam participar do processo, conhecendo as propostas, aprovando-as, oferecendo sugestões ou reprovando-as. A qualidade do processo participativo está vinculada às ações dos representantes dos departamentos nessa articulação.

Na fase de identificação das necessidades e problemas da sociedade, além das oportunidades de participação nos grupos de trabalho, nos departamentos e nos órgãos colegiados, há a possibilidade de participação da comunidade através da realização de seminários ou entrevistas.

Na fase de construção dos planos estratégicos, também ocorre a oportunidade de participação nos grupos de trabalho, ao serem elaboradas as propostas, nos departamentos, na análise dessas propostas e nos órgãos colegiados que apreciam as propostas de planos.

3.1.2 Gestão das Atividades de Pesquisa e Extensão

Após o planejamento das ações de pesquisa e extensão em uma universidade, o Modelo Estratégico-Participativo emprega a estrutura matricial de gestão, apresentada na seção 2.6, no desenvolvimento das atividades de pesquisa e de extensão previstas nos projetos.

Os planos estratégicos propõem projetos que necessitam de aprofundamento. Há um período de constituição das equipes, com a escolha dos coordenadores dos projetos e dos demais participantes. Nesse processo, é necessária uma articulação entre os departamentos, supervisionada pelas Pró-Reitorias, para a indicação das pessoas.

Após a formação das equipes, os projetos devem ser complementados e submetidos à análise de mérito, pelos conselhos de pesquisa e extensão das universidades. Aprovados os projetos, passa-se ao período de execução.

A estrutura matricial de gestão é empregada após o momento de constituição das equipes. Os professores deslocam-se de seus departamentos, em um horário semanal, acertado com a respectiva chefia, para o trabalho nos projetos de pesquisa e de extensão. Os projetos, considerando-se os seus participantes, os espaços físicos e os equipamentos usados, formam uma estrutura, cuja responsabilidade de gestão é dos coordenadores das respectivas equipes. Essa estrutura está sendo denominada de célula.

Escolheu-se o nome “célula” pela comparação com o modelo de gestão sistêmico de Bertalanffy (1975), comentado na seção 2.6. Se a universidade é considerada uma organização, comparada com um organismo vivo, se seus setores são comparados aos órgãos que executam funções dentro das universidades, as células constituem-se em elementos vivos que, em conjunto, formam os órgãos.

O tempo de vida de uma célula pode variar, pois um projeto pode ter objetivos que são alcançados em um curto espaço de tempo ou pode ter objetivos cuja consecução exige um longo tempo.

Como o tempo de desenvolvimento dos planos estratégicos é limitado em três, quatro ou mais anos, no final do período, novo processo de avaliação e de planejamento deve ser realizado pela universidade, de modo que a continuidade de existência das células depende da aprovação de projetos no novo plano estratégico.

A gestão das células de pesquisa e extensão, dentro da estrutura matricial, se caracteriza pela autonomia identificada pelo gerenciamento de pessoal, de recursos materiais e financeiros. Os espaços físicos e os equipamentos específicos das células são administrados pela própria equipe.

Cada célula possui uma conta financeira própria, cujos créditos e débitos são gerenciados pelos respectivos coordenadores.

A FIGURA 06, mostrada a seguir, apresenta a estrutura orgânica de funcionamento das células, cujo vínculo é direto com as Pró-Reitorias e não com os departamentos, de acordo com a estrutura matricial de gestão.

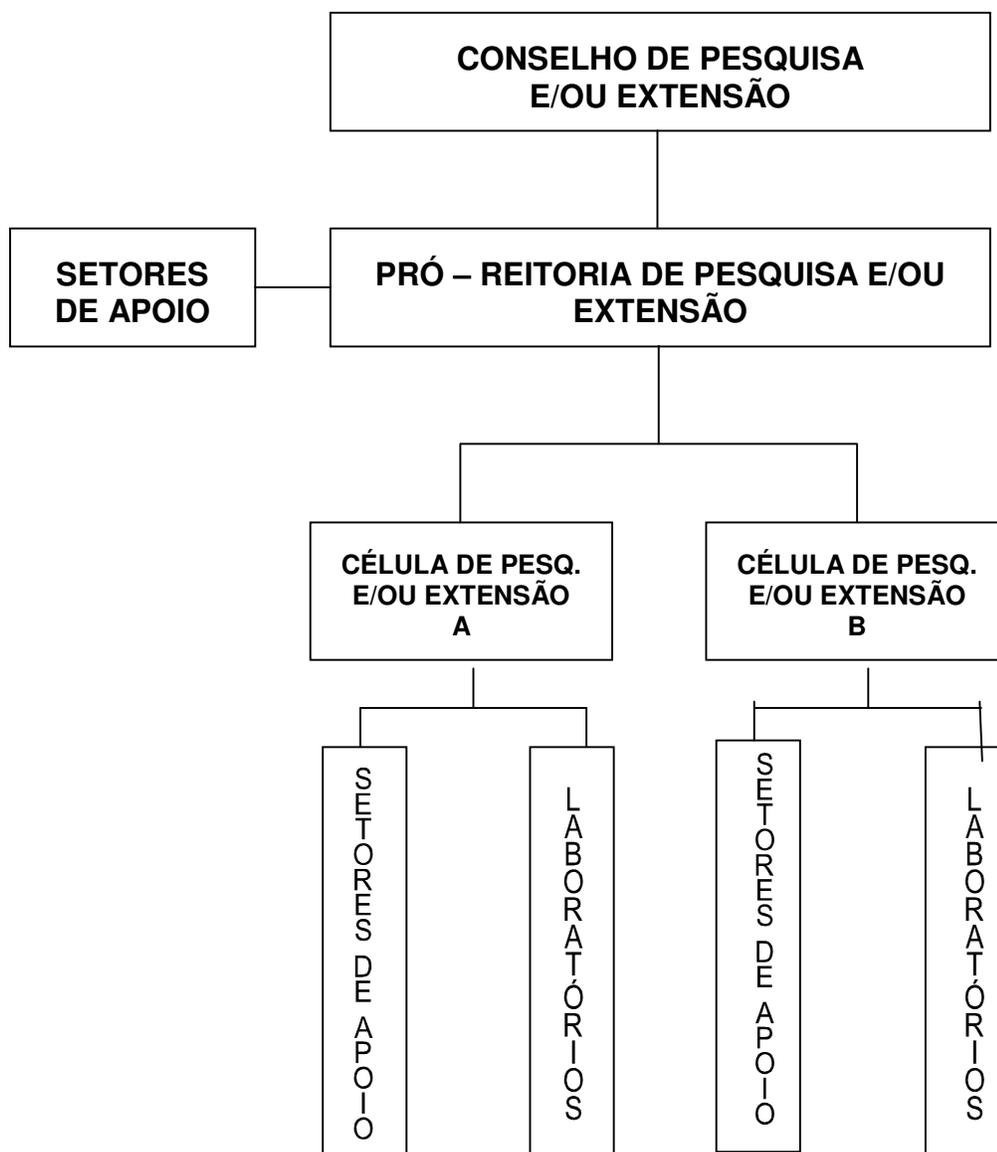


FIGURA 06. Estrutura de gestão da pesquisa e da extensão proposta pelo MEP.

Fonte: figura elaborada pelo autor.

As células de pesquisa e extensão não podem ser confundidas com os grupos de pesquisa, pois as lógicas de funcionamento são diferentes. Os grupos de pesquisa se originam por iniciativa de um pesquisador ou de um grupo de pesquisadores, possuindo um vínculo mais fraco com as universidades do que as células.

A autonomia de funcionamento das células não pode ser confundida com soberania, pois os professores, ao pertencerem a um departamento, devem cumprir com o estatuto e o regimento da universidade. Esses documentos determinam os órgãos responsáveis pela gestão e supervisão das atividades de pesquisa e extensão. As células se submetem a esses órgãos.

O MEP prevê que cada célula, além do projeto operacional de pesquisa e extensão, elabore um plano estratégico, de modo a estabelecer objetivos de longo prazo, coerentes com o plano estratégico da área.

Anualmente, as células são avaliadas através de um processo institucional de responsabilidade das Pró-Reitorias que organizam o processo de definição dos instrumentos e dos indicadores de avaliação.

3.2 Pressupostos

A gestão da produção intelectual de uma IES não pode ser pensada de forma individual e desvinculada do conjunto da universidade. Da mesma forma, o modelo de gestão para a produção intelectual envolve a universidade como um todo, devendo haver coerência entre o modelo e o projeto da universidade. São apresentados, a seguir, os pressupostos teórico-práticos que constituem a base da criação desse modelo de gestão da pesquisa e extensão de uma universidade que associa Gestão Estratégica, Administração Participativa e Estrutura Matricial de Gestão.

O modelo foi construído tendo por inspiração a Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI, produzida pela UNESCO, cuja concepção de universidade estabelece um compromisso com a sociedade, com a promoção da pessoa humana, com a redução das desigualdades e com a eliminação de preconceitos (UNESCO, 1998). Para que seja possível a uma IES atingir concretamente o que propõe essa concepção de universidade, suas três atividades principais - o ensino, a pesquisa e a extensão - devem ter o mesmo grau de importância. Tão importante quanto a produção do conhecimento é a sua disseminação, seja através do ensino formal, da extensão ou de outras formas de difusão.

A função social de uma universidade, portanto, deve estar associada às necessidades da população que ela se propõe a atender e vinculada a um projeto de desenvolvimento dessa sociedade. Assim, a primeira preocupação que os gestores de uma universidade devem ter é a definição da sociedade que ela pretende atender, e em que aspectos e com que intensidade pretende contribuir. Uma universidade pode pretender atender apenas à população de um município, a uma determinada região de um estado, a um estado inteiro, a uma região de um país ou um a país inteiro. Pode pretender apoiar o desenvolvimento das pessoas e organizações, na formação de recursos humanos, através de seus cursos formais de graduação e de pós-graduação, pelas atividades de pesquisa básica e/ou aplicada, ou pelas atividades de extensão.

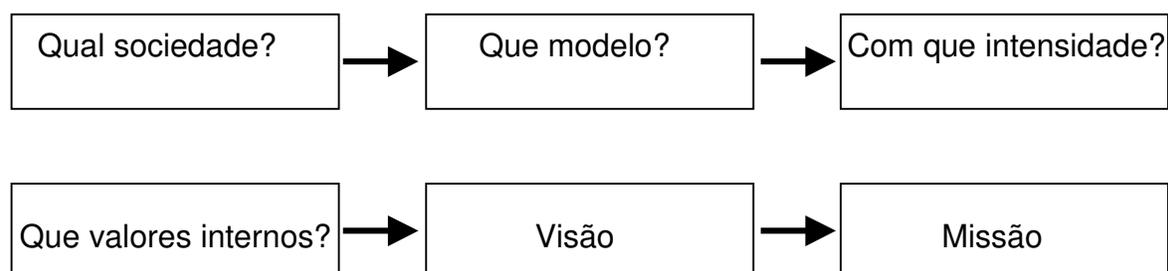


FIGURA 07. Os passos iniciais de elaboração de um projeto de universidade.

Fonte: figura elaborada pelo autor com base no modelo proposto.

A FIGURA 07 mostra as definições iniciais que a universidade precisa adotar e as etapas iniciais para a construção do plano estratégico, seguindo os conceitos adotados pela UNESCO, de concepção de universidade.

Definida a população a que a universidade pretende atender, pode-se pensar no início de um projeto de universidade que deve estar vinculado a um modelo de sociedade. Pelo modelo proposto pela UNESCO, a sociedade deve ser construída com base em valores como a justiça, a igualdade, a liberdade, a democracia, o desenvolvimento sustentável, a fraternidade e a oportunidade de acesso de todos aos bens que satisfaçam as suas necessidades fundamentais, incluindo a oportunidade de trabalho.

A universidade, ao se propor o MEP, é considerada sob um enfoque sistêmico, esquematizado na FIGURA 08, em que as partes de sua estrutura e suas diferentes atividades e funções compõem um conjunto com finalidades bem definidas, aplicando-se a Teoria dos Sistemas de Bertalanffy (1975). O conjunto de partes, em permanente interação, constitui um sistema aberto, com uma ligação constante com o meio ambiente. Toda a análise organizacional deve ser feita a partir do todo, a partir do qual são analisadas as partes. As partes da organização existem para desempenhar as funções que fazem com que a organização como um todo atinja suas finalidades. A criação das células de pesquisa e extensão se baseia nessa teoria.

Dentro dessa visão sistêmica, as funções são executadas por programas ou por processos de maior ou menor grau de complexidade. A identificação clara dos programas e dos processos e seu funcionamento é um auxiliar poderoso para a gestão universitária. Entende-se por programa uma atividade objetiva, porém ampla, que executa um conjunto de projetos e processos. Uma área preferencial de pesquisa e extensão, por exemplo, desenvolve uma série de programas que concentram uma série de projetos e processos. Como exemplo de processos na gestão da pesquisa e da extensão, podem ser citados: elaboração de projetos e relatórios, avaliação de projetos e relatórios, gestão financeira dos recursos das

células, execução da pesquisa e da extensão, orientação de bolsistas de iniciação científica e elaboração de convênios com os parceiros.

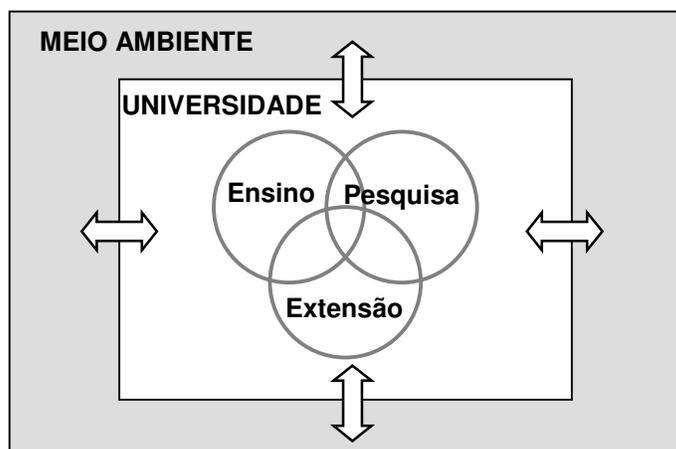


FIGURA 08. Visão sistêmica de universidade

Fonte: figura adaptada de Bertalanffy (1975) para as universidades.

Outro pressuposto importante é a vivência da democracia que inicia pelo processo de escolha dos dirigentes. A democracia em uma universidade não pode estar restrita ao processo de escolha dos dirigentes, mas deve ser parte do trabalho cotidiano, pois os processos educacionais têm como característica o trabalho coletivo (Ferreira, 1998). Os órgãos colegiados precisam, pois, tomar as decisões finais em relação a todos os assuntos previstos no regimento e no estatuto. Isso não impede que, antes do encaminhamento de assuntos mais complexos para a deliberação dos órgãos colegiados, seja dada oportunidade de discussão desses assuntos à comunidade acadêmica, nos seus departamentos, setores, diretórios acadêmicos e nas associações de categorias, para a criação de uma consciência o mais coletiva possível.

Não se está fazendo aqui a defesa do democratismo, não se está afirmando que todas as decisões passem por uma ampla discussão em todas as instâncias, até porque a experiência revela que as decisões devem ser as mais ágeis possíveis. Quando, porém, se pretende promover mudanças

organizacionais, deve-se buscar o envolvimento coletivo e isso se consegue com maior facilidade se todos, ou pelo menos a maioria, se sentirem parte integrante e responsável pela formatação da proposta.

O Modelo Estratégico-Participativo incorpora os princípios dos modelos humanistas de gestão, depositando confiança total nas pessoas que compõem uma organização. O desenvolvimento pessoal e profissional deve ser buscado através de um processo contínuo de qualificação das pessoas, incluindo a preparação dos coordenadores para a liderança e a gestão. A possibilidade de participação nos processos de planejamento e decisão é um fator que contribui para a realização pessoal, uma vez que se considera o trabalho como uma das possibilidades de realização da pessoa humana.

O Modelo Estratégico-Participativo não modifica a estrutura geral usualmente adotada nas universidades brasileiras. Permanecem na estrutura superior: a Reitoria, órgão executivo máximo de administração superior; o Conselho Universitário, como órgão maior de deliberação; as Pró-Reitorias; os conselhos temáticos superiores - Conselho de Graduação, Conselho de Pós-Graduação, Conselho de Pesquisa e Conselho de Extensão.

No nível de gestão básica, permanecem os departamentos, criados de acordo com as necessidades da instituição, congregando os professores pertencentes à mesma área do conhecimento, ou a áreas afins, com a infraestrutura física adequada ao desenvolvimento das atividades individuais dos docentes.

Os departamentos podem ser congregados em centros, dependendo também do tamanho da instituição, havendo nesse caso a criação de uma estrutura intermediária de gestão.

A FIGURA 09 mostra o organograma de uma universidade sem a existência de centros universitários e a FIGURA 10, com a existência desses centros.

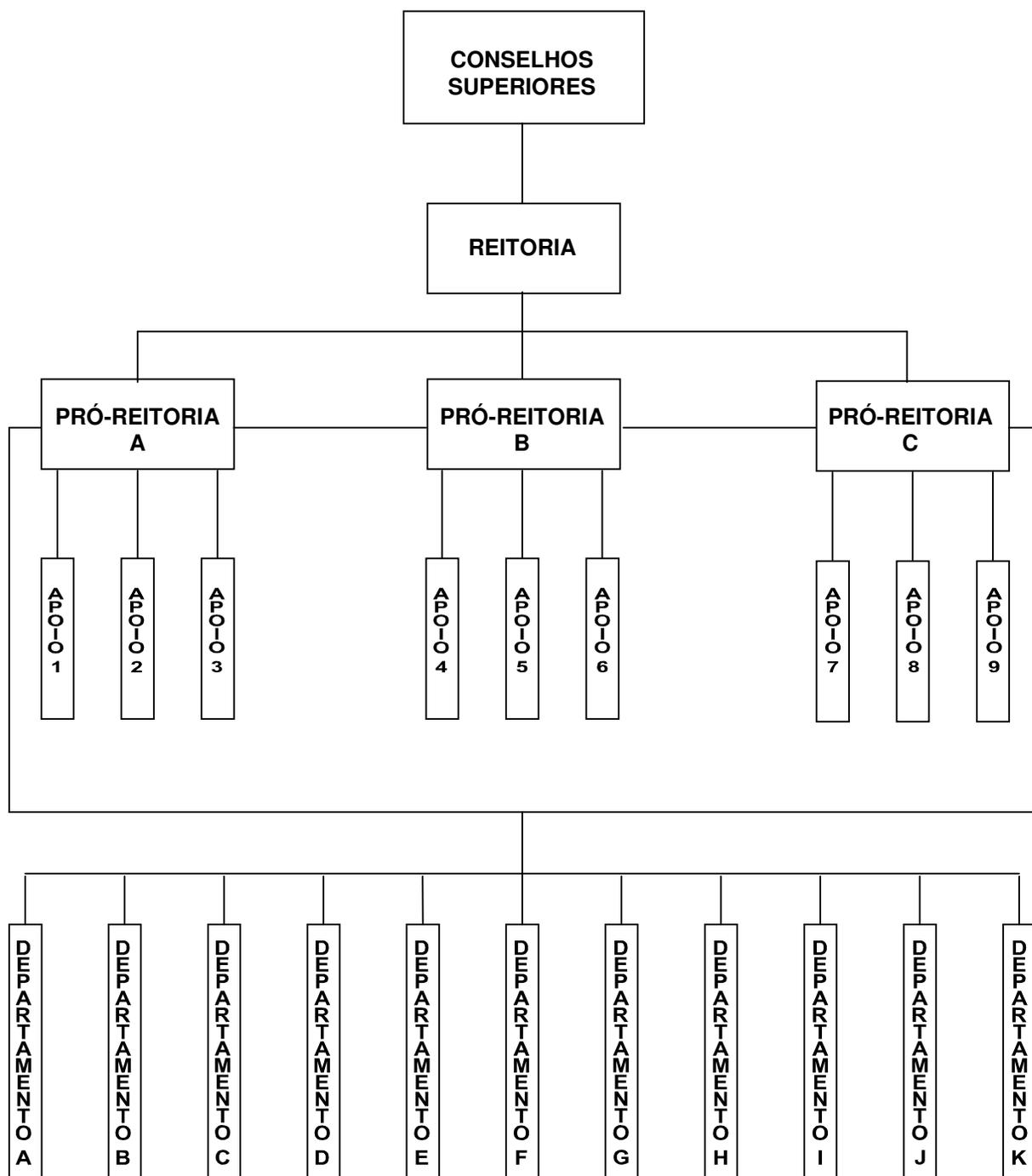


FIGURA 09. Estrutura orgânica de uma universidade sem a existência de Centros Universitários.

Fonte: figura elaborada pelo autor.

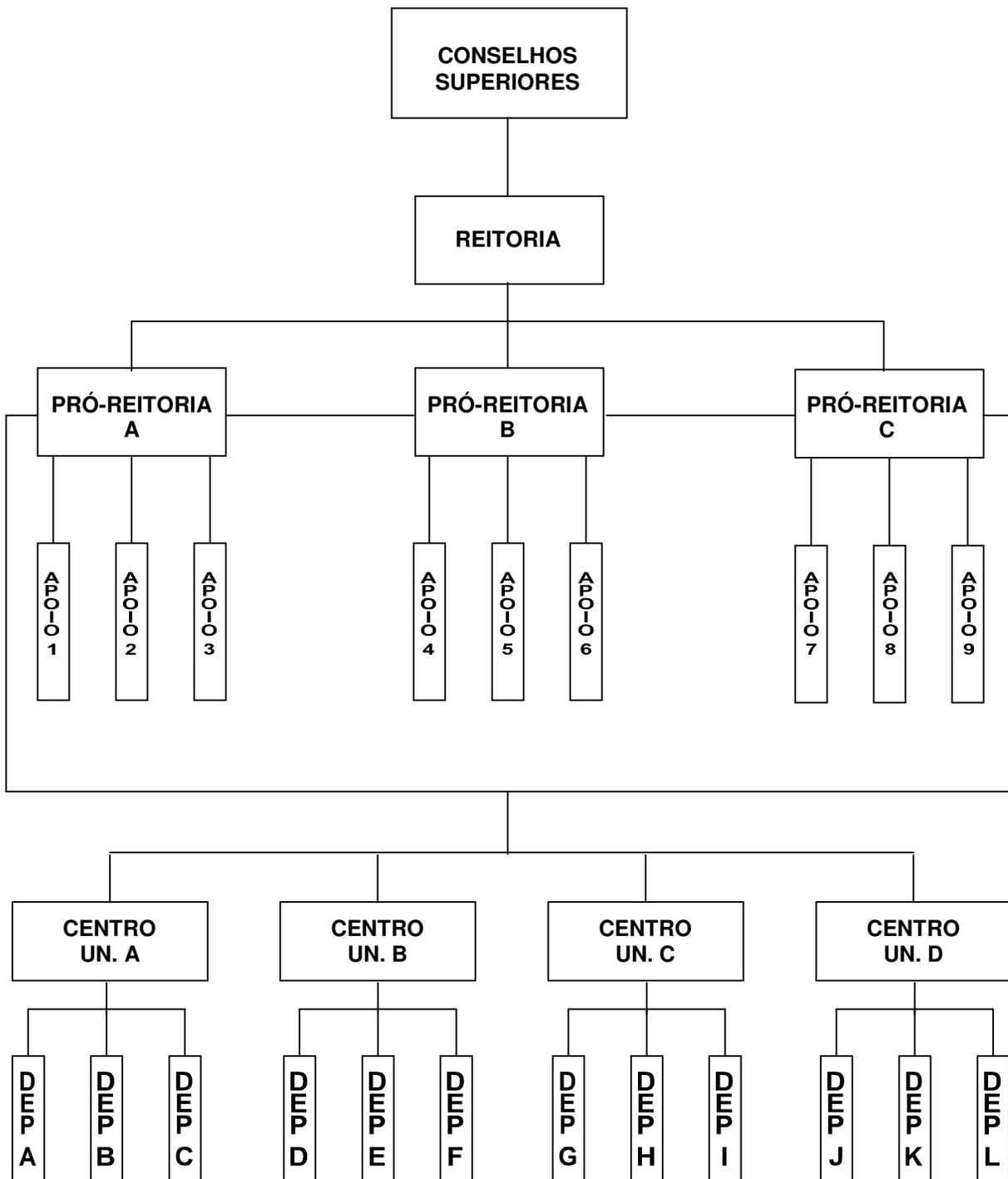


FIGURA 10. Estrutura orgânica de uma universidade com a existência de Centros Universitários

Fonte: figura elaborada pelo autor.

3.3 Avaliação do Modelo Estratégico-Participativo

Na avaliação do modelo devem ser considerados vários aspectos entre os quais são sugeridas: a produção intelectual, a repercussão social das atividades desenvolvidas, as vantagens institucionais e o nível de satisfação dos pesquisadores e extensionistas.

A avaliação deve ser contínua e realizar-se durante o período de abrangência dos planos estratégicos, considerando-se também o tempo de desenvolvimento dos projetos de pesquisa e de extensão. Devem ser avaliados os projetos, os programas, os eixos estratégicos e as áreas preferenciais.

A avaliação deve ser feita, considerando-se os processos e produtos gerados pela universidade, os processos e produtos criados pelos parceiros e as inovações originadas na comunidade externa, com base em informações e opiniões. Como fontes de informação, podem ser considerados os projetos e relatórios anuais de pesquisa e extensão e outros instrumentos que forem aprovados pelos conselhos institucionais e como instrumentos de levantamento de opiniões, seminários, entrevistas e outras formas de manifestação.

Na avaliação das células podem ser usados vários aspectos, tais como: a execução do plano estratégico, considerando-se os objetivos traçados; o processo de funcionamento das células de pesquisa e extensão, observando-se características técnicas e de relacionamento interpessoal; e a produtividade direta, através da análise dos produtos obtidos pela célula.

O fundamental é que exista um processo de avaliação voltado para o aperfeiçoamento das atividades da pesquisa e da extensão e de sua gestão.

CAPÍTULO 4. UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL – INSTITUIÇÃO DE APLICAÇÃO DO MODELO ESTRATÉGICO-PARTICIPATIVO

4.1 Apresentação da Universidade

O Modelo de Gestão Estratégico-Participativo está sendo testado na Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. A seguir, são apresentadas informações sobre essa Universidade, julgadas importantes para o entendimento do processo de implantação do MEP: dados históricos antigos e atuais; e documentos normatizadores e de gestão.

A UNISC é mantida pela Associação Pró-Ensino em Santa Cruz do Sul – APESC, criada em 1962, associação comunitária, sem fins lucrativos, formada por representantes de entidades representativas da comunidade local e regional.

O início das atividades de educação superior da UNISC aconteceu no ano de 1964, com o curso de graduação em Ciências Contábeis, origem da primeira faculdade, mais tarde denominada de Faculdade de Ciências Contábeis e Administrativas de Santa Cruz do Sul. Posteriormente foram criadas: a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, a Faculdade de Direito e a Escola Superior de Educação Física.

Em 1980, as quatro faculdades se uniram formando as Faculdades Integradas de Santa Cruz do Sul – FISC, que, em 1993, após um longo período de desenvolvimento e aperfeiçoamento, foram reconhecidas pelo MEC, constituindo a

Universidade de Santa Cruz do Sul. Após a transformação em universidade, houve uma grande expansão das atividades da Instituição, nas áreas do ensino de graduação e pós-graduação, da pesquisa e extensão. No ano de 2003, a UNISC conta com mais de onze mil alunos, 530 professores e 544 funcionários técnico-administrativos, conforme informações obtidas no *site* da UNISC (UNISC, em Números, 2003).

A Universidade de Santa Cruz do Sul localiza-se no município de Santa Cruz do Sul, cidade de 107.501 habitantes, segundo dados do recenseamento realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, no ano de 2000. Esse município, cuja sede se situa a 150 km de Porto Alegre, tem sua atividade econômica baseada, em grande parte, na produção e de beneficiamento de tabaco, o que se caracteriza como uma situação de risco, pois o movimento antitabagista que se espalha com muita força em vários países do mundo pode provocar redução do mercado para esse produto (UNISC, PDI III, 2001).

A região de localização da UNISC, o Vale do Rio Pardo, é formada por 25 municípios que possuem uma população total de mais de 400.000 habitantes, tendo a Universidade grande influência também nas regiões do Vale do Taquari e do Alto Jacuí, atingindo ao todo cerca de 80 municípios.

A concepção da UNISC, encontrada em seus diversos documentos, é a de “uma Universidade produtora de saber de qualidade, comprometida com a ampliação do horizonte de liberdade da humanidade e com a promoção do desenvolvimento regional” (UNISC, PDI III, 2001, p.10). A concepção, bastante subjetiva, é em seguida explicada no mesmo documento que declara que a UNISC se propõe a atender às necessidades culturais, educacionais e de desenvolvimento científico e tecnológico da sua região e a formar homens e mulheres livres e responsáveis, através de uma articulação entre formação científico-profissional e ético-política.

A integração com a região, segundo o PDI III, é feita com base na prestação de serviços, na realização de pesquisas, na transferência de tecnologia,

na extensão do conhecimento universitário e na expansão da oferta de cursos para atender às necessidades regionais.

Os objetivos da UNISC, expressos no PDI III, são:

- contribuir para o desenvolvimento de uma sociedade livre, gualitária, pluralista, ética e preocupada com a defesa do ser humano e da natureza;
- contribuir para o avanço científico e tecnológico comprometido com o desenvolvimento social, cultural e econômico da região;
- oferecer formação integral, visando à capacitação profissional e ao pleno exercício da cidadania;
- buscar permanentemente a excelência ao desenvolver de forma indissociável o ensino, a pesquisa e a extensão;
- garantir gestão democrática e transparente, não tendo fins lucrativos, mas visando ao equilíbrio econômico-financeiro”(UNISC, PDI III, 2001, p. 11).

O PDI III foi elaborado através de um processo aberto para a participação de todos os membros dos diferentes segmentos e das unidades da Instituição, com assessoria de consultores externos em dois momentos. Após ter sido discutido pela comunidade acadêmica, em reuniões abertas, o documento foi submetido à apreciação do Conselho Universitário – CONSUN, que o aprovou. São apresentados, a seguir, alguns tópicos do PDI III, que têm maior interesse para o presente estudo.

Como premissas para a elaboração do PDI III, foram considerados:

- “a experiência institucional, consubstanciada em um conjunto de documentos produzidos a partir do reconhecimento da universidade, incluindo o próprio Relatório da Comissão de Acompanhamento do Processo de Reconhecimento da Universidade, além dos Planos Gerais de Ação, os Planos de Desenvolvimento Institucionais I e II, o Regimento e o Estatuto e as diversas normas e resoluções que ordenam procedimentos, processos e atividades na Instituição;
- a condição de Universidade Comunitária, uma instituição sem fins lucrativos, prestadora de serviços de caráter público, mas cuja receita provém, basicamente, das mensalidades de seus alunos, o que constitui fator limitante de seus orçamentos;

- a expressiva vocação e inserção regionais e os novos desafios que se colocam à Universidade neste campo, especialmente as demandas dos COREDEs (Conselhos Regionais de Desenvolvimento) e as questões relativas ao MERCOSUL;
- as transformações em curso na economia, na política, na cultura e na tecnologia, geradoras de um novo contexto nacional e internacional que apresenta novos e grandes desafios para a educação em geral e para a Universidade em particular;
- as exigências conjunturais de uma sociedade em crise e de um cenário de instabilidade, fatores que determinam a adoção de perspectivas realistas e viáveis e de planejamentos adaptáveis às circunstâncias turbulentas do período” (UNISC, PDI III, 2001, p. 24).

O PDI III declara que o processo de elaboração de cenários identificou alguns desafios do País, do Estado e da Região em que a UNISC pode atuar: a criação de empregos, a diversificação da economia, a competitividade internacional, a manutenção da democracia, a redução da desigualdade social e a melhoria da educação.

A visão adotada pela UNISC, constante no PDI III, é:

“ Ser uma Universidade Comunitária consolidada por uma gestão continuamente aperfeiçoada, reconhecida pela qualidade de sua contribuição para a sociedade na produção do conhecimento e pela formação de pessoas solidárias e competentes, num ambiente de Democracia, Participação e Criatividade”(UNISC, PDI III, 2001, p.25)

A missão da UNISC assim está expressa no PDI III: “Produzir, sistematizar e disseminar o conhecimento, visando à formação de indivíduos, cidadãos livres e capazes, contribuindo para o desenvolvimento de uma sociedade solidária” (UNISC, PDI III, 2001, p.26).

Quanto à pesquisa e extensão, no capítulo que trata das características do processo ensino-aprendizagem, o PDI III declara que o seu desenvolvimento, na UNISC, tem se pautado pela busca da excelência, da qualidade e da relevância social, econômica e tecnológica, tendo como objetivo principal a melhoria da

qualidade de vida da população da região de abrangência da Universidade, sendo priorizados três eixos: a produção de novos conhecimentos; a implementação de uma sólida relação de intercâmbio com a sociedade regional; e a difusão e socialização do conhecimento (UNISC, 2001).

Em relação à gestão, há vários documentos que podem ser utilizados como base para o presente trabalho e que estão sendo apresentados a seguir.

O Estatuto e o Regimento Geral - RG constituem os documentos mais importantes da Universidade, pois apresentam os objetivos, a estrutura orgânica legal, as atribuições dos órgãos colegiados, as competências dos dirigentes e as normas gerais de funcionamento da Instituição.

A estrutura organizacional, definida no Estatuto, apresenta: o Conselho Universitário – CONSUN, o Conselho de Graduação – CONGRAD e o Conselho de Pesquisa, Pós-Graduação, Extensão e Relações Comunitárias - CONPPEX.

O CONPPEX, órgão colegiado encarregado de deliberar especificamente sobre pós-graduação, pesquisa, extensão e relações comunitárias, tem suas competências estabelecidas nos vinte e um incisos do artigo 14, do Estatuto (UNISC, Estatuto, 2002).

Como órgãos executivos da administração superior, a UNISC possui, além da Reitoria, cinco Pró-Reitorias: de Graduação - PROGRAD; de Pesquisa e Pós-Graduação - PROPPG; de Extensão e Relações Comunitárias - PROEXT; de Administração; e de Planejamento e Desenvolvimento Institucional - PROPLAN. A PROPPG é dirigida por um Pró-Reitor, auxiliado por três Coordenadores: de Pesquisa, de Pós-Graduação *Lato Sensu* e de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, todos como cargos de confiança do Reitor (UNISC, Estatuto, 2002).

Compete à PROPPG: planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar as atividades de pesquisa e pós-graduação, sendo atribuições do Pró-Reitor, em conjunto com o CONPPEX, a supervisão, a captação de recursos, a divulgação, a

aprovação de projetos e o intercâmbio interinstitucional referentes à área (UNISC, Estatuto, 2002).

A UNISC não possui estrutura intermediária de administração, como centros, faculdades ou institutos, havendo apenas dezessete departamentos ligados diretamente à administração superior, formados pelos professores de disciplinas afins. Entre as competências do Colegiado do Departamento, destacam-se as de encaminhar os projetos à PROPPG e de coordenar e assessorar esses projetos, em conjunto com a PROPPG (UNISC, Estatuto, 2002).

É o Plano de Carreira do Pessoal Docente da UNISC que determina as condições de trabalho do corpo docente da Universidade. Os professores com regime de trabalho de tempo integral ou parcial cumprem 50% do tempo em atividades de ensino, 20% em estudos e outras atividades decorrentes da docência e 30% em atividades de pesquisa e extensão. Para o desenvolvimento dessa última função, os professores devem elaborar um projeto de pesquisa e/ou extensão, encaminhando-o para análise, por ordem de competência, ao Departamento e ao CONPPEX. No final do ano, devem ser encaminhados relatórios dessas atividades para apreciação do mesmo Conselho (UNISC, Plano de Carreira, 1995).

Entre as resoluções baixadas pelos Conselhos, são destacadas, a seguir, as que se relacionam com as condições de trabalho para o desenvolvimento das atividades de produção científica, entre as quais se incluem as normas de avaliação dos projetos e relatórios de pesquisa e extensão. A Resolução nº 31, de 1995, do CONSUN, cria o Fundo de Pesquisa e Extensão, com o objetivo de canalizar recursos específicos para a área, cuja utilização limita-se às rubricas: concessão de bolsas de monitoria, aquisição de material permanente, contratação de serviços de apoio e realização de cursos, palestras e outros eventos similares (UNISC, Resolução 31, 1995).

A Resolução nº 17, de 1997, do CONSUN, cria o Fundo de Apoio à Pesquisa - FAP, com o objetivo de ampliar o tempo destinado às atividades de

pesquisa pelos professores beneficiados pelo Fundo. Semestralmente, os professores podem concorrer aos editais que oferecem o volume total de recursos, havendo a exigência de qualificação da equipe e de relevância do projeto para o desenvolvimento regional (UNISC, Resolução 17, 1997).

ZZA avaliação de todos os projetos e relatórios de pesquisa e extensão, encaminhados pelos Departamentos ao CONPPEX, é realizada após análise e parecer do Comitê Assessor de Avaliação, composto por quatro comissões: de ciências exatas, da terra e engenharias; de ciências biológicas e da saúde; de ciências sociais aplicadas; e de ciências humanas. Cada uma dessas comissões é formada por três doutores, docentes vinculados a outras IES e não à UNISC, de acordo com o que estabelece o regulamento aprovado em reunião do então Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão - CONEPE, em 24 de novembro de 1998, ata nº 35/98 (UNISC, Ata 35, 1998).

Já o Programa UNISC de Iniciação Científica - PUIC e o Programa de Bolsas de Extensão - PROBEX são regidos por regulamentos específicos, aprovados pelo CONEPE, na mesma reunião de 20 de abril de 1999. (UNISC, Ata 35, 1999)

Para atender de forma qualificada às suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, a UNISC mantém um corpo docente que, conforme o *site* da UNISC, consultado em 05/3/2003, é constituído por 55,07% de professores com regime de tempo integral ou parcial e de 62,16% com título de mestre ou doutor. No mesmo *site* são encontrados dados sobre a produção científica, detalhando as publicações de livros, de artigos em revistas científicas, de anais de congressos em que foram apresentados os trabalhos de professores da UNISC e de dissertações e teses publicadas (UNISC, em Números, 2003).

Para divulgação de seus programas e projetos, a PROPPG e a PROEXT publicam, em conjunto, um catálogo anual de pesquisa, extensão e pós-graduação, em que estão relacionadas todas as atividades realizadas a cada ano. O Catálogo de 2001 apresenta a relação de 168 projetos de pesquisa, 337

projetos e atividades de extensão e 26 cursos e programas de pós-graduação (UNISC, Catálogo, 2001).

Através da pesquisa e da extensão, em especial, fica evidente uma das características marcantes da UNISC: o seu grau de integração com a comunidade regional, através do desenvolvimento de projetos e também pela participação efetiva de pessoas da Universidade nos órgãos deliberativos e consultivos municipais e regionais. Dois exemplos podem ser citados: a participação da Universidade no Conselho Regional de Desenvolvimento do Vale do Rio Pardo – COREDE, cujo Presidente é professor da UNISC e a Coordenação do Comitê de Gerenciamento da Bacia Hidrográfica do Rio Pardo, também exercida por professor da UNISC. O COREDE congrega representantes dos municípios da região em uma articulação que visa ao desenvolvimento regional, tendo elaborado em 1998 o Plano Estratégico de Desenvolvimento que contém a caracterização da região, em seu volume I, e o Diagnóstico e as Estratégias de Ação, em seu volume II. Quando da definição das áreas prioritárias de atuação da UNISC e da elaboração dos planos estratégicos das áreas, há intenção de se utilizar essa publicação, bem como envolver o COREDE e outras organizações consultivas e deliberativas nas decisões, para que se tenha uma efetiva participação da sociedade regional nesse trabalho.

4.2 Relatório do Processo de Implantação do MEP na Universidade de Santa Cruz do Sul

4.2.1 Definição das Áreas Preferenciais de Pesquisa e Extensão na UNISC

A proposta de implantação de células de pesquisa e extensão na UNISC, como teste de um modelo de gestão da produção e disseminação do conhecimento, foi apresentada em reunião da Reitoria, na UNISC, em 28/8/2001. Após a explanação da proposta pelo pesquisador e de um debate entre os

membros da Reitoria, foi autorizada a continuidade dos estudos (UNISC, Ata da Reitoria 423, 2001).

Em reunião do CONPPEX de 03/10/2002, a proposta de definição de áreas preferenciais de pesquisa e extensão foi apresentada, tendo esse Conselho deliberado pela constituição de uma comissão para aprofundar as discussões e apresentar uma proposta concreta, com a definição dessas áreas (UNISC, Ata 10, 2002).

A comissão foi constituída por 11 membros: Pró-Reitores de Extensão e Relações Comunitárias e de Pesquisa e Pós-Graduação; Coordenadores de Extensão e de Pesquisa; seis Chefes de Departamento, representando diferentes áreas do conhecimento, sendo um da área da saúde, dois da área de ciências humanas, dois da área das ciências exatas, da terra e engenharias e um da área das ciências sociais aplicadas e pela Assessora da PROPPG. (UNISC, Ata 10, 2002).

No início do trabalho, a comissão realizou um estudo mais aprofundado do PDI III, da UNISC, e da Declaração Mundial para a Educação Superior, da UNESCO, chegando à conclusão favorável de adoção de áreas preferenciais para a pesquisa e extensão na UNISC.

Entre as justificativas apresentadas para a escolha de áreas preferenciais, o relatório destaca: a possibilidade de produção de um diferencial da UNISC em relação às demais instituições de educação superior; a possibilidade de um aprofundamento maior nas relações com a comunidade regional; a expectativa de incremento na produção e disseminação do conhecimento; a possibilidade de ampliação do volume de recursos disponíveis; a possibilidade de um reconhecimento maior das ações da UNISC pela comunidade; e um possível sentimento de maior realização institucional e pessoal dos membros da comunidade acadêmica da Universidade (UNISC, Relatório da Comissão do CONPPEX, 2003).

A segunda etapa do trabalho da comissão constituiu-se na análise do potencial institucional da UNISC para a realização de trabalhos de pesquisa e extensão, realizada através de um levantamento de todos os projetos de pesquisa e de extensão desenvolvidos na Instituição no ano 2002. A comissão escolheu, aleatoriamente, as seguintes áreas para o agrupamento dos projetos em desenvolvimento: Saúde, Educação, Redução das Desigualdades, Meio Ambiente, Desenvolvimento Tecnológico, Cidades Sustentáveis, Agricultura Sustentável, Diversificação Econômico-Regional e Gestão Pública.

QUADRO Nº 11 - INDICADORES PARA A DEFINIÇÃO DAS ÁREAS PREFERENCIAIS										
ÁREAS PREFERENCIAIS	NPP¹	NPE²	NGP³	NSE⁴	NPPFE⁵	NPEFE⁶	NPPFI⁷	NPEFI⁸	NPPHA⁹	NPEHA¹⁰
1 – Saúde	34	73	5	31	7	54	34	38	Prof: 75 H/A: 404	Prof: 60 H/A: 575
2 – Educação	16	173	5	17	4	137	13	54	Prof: 60 H/A: 254	Prof: 194 H/A: 465
3 – Políticas e Direitos Sociais	23	22	6	3	2	12	19	8	Prof: 51 H/A: 265	Prof: 42 H/A: 51
4 – Desenv. Tecnológico e Ambiental	52	44	14	53	32	31	49	16	Prof: 158 H/A: 603	Prof: 28 H/A: 40
5 – Diversificação Econômica	15	30	3	3	7	21	19	9	Prof: 46 H/A: 125	Prof: 24 H/A: 23
TOTAL	140	342	33	107	52	255	134	125	Prof: 390 H/A: 1651	Prof: 348 H/A: 1.154

1 – NPP: número de projetos de pesquisa; 2 – NPE: número de projetos de extensão; 3 – NGP: número de grupos pesquisa cadastrados no CNPq; 4 – NSE: número de salas especiais; 5 – NPPFE: número de projetos de pesquisa com financiamento externo; 6 – NPEFE: número de projetos de extensão com financiamento externo; 7 – NPPFI: número de projetos de pesquisa com financiamento interno; 8 – NPEFI: número de projetos de extensão com financiamento interno; 9 – NPPHA: número de professores e horas-atividade dedicados à pesquisa; 10 – NPEHA: número de professores e horas-atividade dedicadas à extensão. Fonte: Relatório da Comissão do CONPPEX.

Os projetos de pesquisa e de extensão foram relacionados nas áreas escolhidas, sendo utilizados como indicadores de avaliação do potencial institucional: número de projetos de pesquisa; número de projetos de extensão; número de grupos de pesquisa cadastrados no CNPq; infra-estrutura, considerando-se o número de salas especiais, tais como laboratórios, clínicas, centros, núcleos de pesquisa ou extensão; número de projetos de pesquisa e de extensão com financiamento externo; número de projetos de pesquisa e de extensão com financiamento interno; valores dos financiamentos internos; valores dos financiamentos externos; número de professores e de horas semanais dedicadas à pesquisa; e número de professores e de horas semanais dedicadas à extensão.

Ao final do trabalho, após a análise dos indicadores, o número de áreas eleitas foi reduzido de nove para cinco: Saúde; Educação; Desenvolvimento Tecnológico e Ambiental; Política e Direitos Sociais; e Diversificação Econômica. A aglutinação de algumas das áreas inicialmente propostas se deu pela presença de vários projetos em duas áreas, simultaneamente, como, por exemplo, projetos com enfoque ambiental e de desenvolvimento tecnológico, ao mesmo tempo.

O QUADRO 11, apresentado anteriormente, mostra o desempenho de cada uma das cinco áreas em função dos indicadores escolhidos. Considerando-se o conjunto dos indicadores apresentados nesse quadro, percebe-se que as três áreas que mais se destacaram foram: a da Saúde, a da Educação e a do Desenvolvimento Tecnológico e Ambiental. As outras duas áreas, Políticas e Direitos Sociais e Diversificação Econômica, embora com desempenho menor, também apresentam indicadores considerados favoráveis pelos membros da comissão, sugerindo-se que venham a ser implantadas no próximo ano.

A comissão buscou uma definição para as áreas preferenciais, tendo assumido a idéia de que elas devam ser grandes áreas do conhecimento, com uma abordagem interdisciplinar, nas quais a Universidade apresenta maior tradição em pesquisa e extensão e cujos trabalhos apresentem maiores

possibilidades de inserção na solução de problemas atuais e futuros da comunidade.

Um maior detalhamento das áreas poderá ser alcançado através de pontos de convergência, ou focos, nos quais as linhas de pesquisa e os programas de extensão se tornam eixos sustentadores, tanto para a comunidade acadêmica, quanto para a regional, na medida em que procurem responder às necessidades sociais.

Dois aspectos foram ressaltados pela comissão, quando da definição de áreas preferenciais: o primeiro, afirmando que essa opção não significa que todas as atividades de pesquisa e extensão devam ser concentradas nessas áreas, e o segundo, que defende a idéia de manutenção dos programas de apoio e incentivo às atividades de pesquisa e extensão e sua disponibilização a toda a comunidade acadêmica.

Como objetivo geral, foi escolhido: implantar áreas preferenciais para a pesquisa e a extensão, propiciando o planejamento a médio e longo prazos dessas atividades, a sua qualificação e o desenvolvimento articulado às necessidades e aos objetivos da sociedade.

Os objetivos específicos da implantação dessas áreas preferenciais são: concentrar atividades de pesquisa e extensão, com ações e abordagens integradas, em grandes áreas de ação; consolidar a pesquisa e a extensão como atividades de interação e intervenção da Universidade na solução de problemáticas regionais; otimizar os recursos materiais e humanos no desenvolvimento da pesquisa e extensão nas áreas definidas como preferenciais; fortalecer a pesquisa e a extensão como atividades indissociáveis na produção e socialização do conhecimento comprometido com as necessidades e o desenvolvimento da sociedade; estabelecer, em conjunto com a sociedade, redes de participação no desenvolvimento da pesquisa e extensão; ampliar a captação de recursos de órgãos financiadores; e incrementar convênios e parcerias com o poder público e a iniciativa privada.

A proposta da comissão foi de implantação imediata das áreas de Saúde, Educação e Desenvolvimento Tecnológico e Ambiental. Em cada área, há a previsão de escolha de um coordenador que assume a responsabilidade de organizar os trabalhos dos grupos a serem formados, de executar as decisões tomadas, de distribuir tarefas para os demais membros e de encaminhar o Plano de Atuação da Área para apreciação dos conselhos superiores da Universidade.

O Relatório da Comissão designada pelo CONPPEX teve parecer favorável da Reitoria, no dia 25 de março de 2003 (UNISC, ata n° 503, 2003), pela manhã, e do CONPPEX (UNISC, ata n° 003, 2003), no mesmo dia, à tarde. Em ambas as reuniões, houve unanimidade na decisão. Em 29/5/03, o CONSUN, aprovou a implantação das áreas preferenciais de pesquisa e de extensão na UNISC (UNISC, ata129, 2003).

Para avaliação dessa etapa do trabalho, foram feitas entrevistas com todos os membros da Comissão e com sete membros do CONPPEX. A seguir, são apresentadas as perguntas com um resumo das respostas mais significativas:

- 1) Na tua opinião, o relatório final da Comissão foi adequado para a decisão da adoção de áreas preferenciais de pesquisa e extensão pela Universidade?

Nas doze respostas tabuladas, houve unanimidade de respostas afirmativas.

- 2) Quais informações novas o trabalho da Comissão te proporcionou?

As principais afirmações foram: “a distribuição quantitativa da pesquisa nas diferentes áreas temáticas”(2 incidências); “a concentração de pesquisa em algumas áreas e da extensão em outras”; “o diagnóstico do potencial de pesquisa e de extensão da UNISC”; “a visão geral de informações sobre as atividades de pesquisa e de extensão” (4 manifestações); “a identificação das áreas mais envolvidas na pesquisa e na extensão”; “o baixo índice de financiamento externo das pesquisas”; e “a identificação da necessidade de implantação das áreas preferenciais de pesquisa e de extensão”.

3) As informações foram suficientes para a tomada de decisão?

Das doze manifestações recebidas, nove consideraram as informações suficientes e três ficaram em dúvida: “só poderemos ter certeza após a implantação das áreas”; “esta foi uma decisão de um certo risco, embora necessária”; e “a consideração de outros indicadores permitiria uma dimensão mais adequada para a tomada de decisão”.

4) O tempo foi suficiente para as discussões?

Dez entrevistados responderam afirmativamente e dois se manifestaram sem convicção: “em parte, pois no departamento foi distribuído o relatório para posterior discussão e alguns professores alegaram falta de tempo”; e “pela necessidade de dar andamento, sim, mas, não, se considerarmos ainda imponderável a repercussão das áreas”.

5) Qual a tua expectativa sobre a adoção de áreas preferenciais de pesquisa e de extensão na UNISC?

Respostas encontradas: “qualificar a pesquisa e a extensão” (7 incidências); “planejamento de médio e longo prazos”; “articulação da pesquisa e da extensão”; “atendimento à expectativa da comunidade regional” (4 respostas); “envolvimento da comunidade no planejamento”; “melhor resultado e impacto da pesquisa e da extensão”; “fortalecimento da imagem de universidade comunitária da UNISC”; “possibilidade de a pesquisa e a extensão se tornarem auto-sustentáveis” (2 incidências); “racionalização do uso dos recursos” (3 respostas); “concentração de projetos com focos bem definidos” (3 manifestações); “aumento do número de projetos interdepartamentais e interdisciplinares” (4 manifestações); “reconhecimento como centro de Ciência e Tecnologia”; “maior inserção da Universidade na solução dos problemas da comunidade regional”(2 respostas); “captação de recursos e investimentos externos”; “busca de soluções sobre seus problemas concretos”;

- 6) Tens algum comentário adicional sobre o relatório, ou sobre o processo de decisão da adoção de áreas preferenciais de pesquisa e de extensão?

Manifestações recebidas: “a primeira fase se constituiu em um processo coletivo e decisório que implica mudanças”; “as pesquisas básicas devem continuar” (2 manifestações); “há dúvidas sobre o restante do projeto: quantos e como os projetos podem ser desenvolvidos?, em que espaço físico?”; “poderia ter sido feito um diagnóstico com informações gerais, utilizando-se dados já existentes na Universidade, para depois serem feitos os diagnósticos específicos”; “falta a visão de fora para dentro, isto é, da comunidade para a Universidade”; “o trabalho está sendo desenvolvido de forma correta” (4 afirmações); “talvez esta seja a decisão mais importante que a UNISC tomou nos últimos tempos em relação à pesquisa e à extensão”; “foi uma experiência rica de que eu gostei de participar”; “necessidade de ampliação dos indicadores na implantação das áreas preferenciais”.

A seguir está sendo apresentada uma análise das respostas às perguntas formuladas.

A questão que indagava sobre a adequação do Relatório elaborado pela Comissão, foi respondida positivamente pela totalidade dos entrevistados.

As respostas à segunda pergunta “quais as informações novas proporcionadas pelo relatório?”, embora variadas, podem ser resumidas em duas: o maior conhecimento da situação institucional da pesquisa e da extensão e a identificação da necessidade de implantação das áreas preferenciais de pesquisa e de extensão na Universidade.

Setenta e cinco por cento dos entrevistados consideraram suficientes as informações para a tomada de decisão; cerca de dezessete por cento ficaram em dúvida e apenas um entrevistado julgou que poderiam ser considerados mais alguns indicadores.

Cerca de oitenta e três por cento dos entrevistados acharam o tempo suficiente para a realização do estudo, enquanto dezessete por cento desejariam um tempo maior.

A expectativa dos entrevistados em relação à adoção das áreas preferenciais é totalmente positiva, podendo as respostas ser concentradas em cinco temas: a qualificação das atividades de pesquisa e de extensão; a interação maior entre a Universidade e a comunidade; a ampliação do volume de recursos; a melhoria da imagem da UNISC; e a articulação maior entre pesquisa e extensão.

Entre os comentários adicionais, destacam-se: o desejo de manutenção da pesquisa básica, o que já está garantido no Relatório aprovado pelos conselhos; a dúvida sobre a continuidade do processo, manifestada por um dos entrevistados; o comentário sobre a possibilidade de utilização de uma metodologia diferente, também por um dos entrevistados; e os elogios ao desenvolvimento do trabalho, feitos por sete dos entrevistados.

4.2.2 Identificação das Necessidades da Comunidade Regional

Logo após a aprovação das áreas preferenciais pelos conselhos superiores da UNISC, foram instalados os grupos de trabalho operacionais, em reunião conjunta realizada em 16/5/03, tendo havido a escolha da coordenação de cada grupo.

Para facilitar o entendimento, passa-se a relatar o trabalho de cada área separadamente.

4.2.2.1 Educação

As informações apresentadas, a seguir, encontram-se no 'Relatório da Área da Educação' no *site* <http://www.intra.unisc.br/>.

O Grupo Operacional da Área da Educação, foi formado por um representante do Departamento de Educação, por um representante do Departamento de Ciências Humanas, pelo Coordenador do Fórum das Licenciaturas, por um representante da Assessoria Técnico-Pedagógica – ATP, e por um representante do Movimento de Educação para a Paz. O Grupo de Reflexão dessa área é composto por representação do Núcleo de Educação Básica – NEB; pelos representantes das Coordenações de Pesquisa e de Extensão; por professores indicados pelos Departamentos de Ciências Humanas, Matemática, História e Geografia, Informática, Química e Física, Biologia, e Letras; e por representação do Centro de Educação Profissional – CEPRO.

O grupo operacional da Área da Educação iniciou o trabalho buscando maiores informações sobre os projetos de pesquisa e de extensão desenvolvidos pela Universidade, nos últimos anos. Depois de muito debate sobre a forma de identificação dos problemas e das necessidades sociais na Região do Vale do Rio Pardo, nessa área, o grupo entendeu que o estabelecimento de um diagnóstico da realidade educacional regional, por si só, constitui-se em um projeto de pesquisa que demanda um tempo maior do que o disponível e que deverá ser proposto na programação dessa área.

Para o estabelecimento das maiores demandas da comunidade regional, o grupo decidiu realizar um seminário, reunindo o grupo operacional; o grupo de reflexão; os secretários municipais de educação, acompanhados de seus supervisores; e a 6ª Coordenadoria Regional de Educação (6ª CRE). O seminário, com o título ‘Desafios da Educação da UNISC Frente às Expectativas da Comunidade para o Desenvolvimento Regional’, foi realizado dia no 24 de junho de 2003, tendo sido convidados representantes de 44 municípios da região, com a seguinte programação: 9h – abertura dos trabalhos com uma manifestação do Reitor da UNISC; 9h30min – Painel com a exposição do processo de escolha das áreas preferenciais de pesquisa e extensão e de levantamento das necessidades e dos problemas da comunidade pelos pró-reitores de Pesquisa e Pós-Graduação e de Extensão e Relações Comunitárias; das 10h30min às 12h30min trabalho em

certo grupo com a discussão dos possíveis temas a serem utilizados pela Universidade na busca de soluções para os problemas enfrentados; 14h – apresentação das conclusões dos grupos de trabalho.

Participaram do Seminário 34 pessoas, representando os municípios de Ibarama, Arroio do Tigre, Tunas, Barros Cassal, Lagoão, Herveiras, Rio Pardo, Pantano Grande, Venâncio Aires, Encantado e Vera Cruz.

Após a abertura dos trabalhos e do painel, os participantes do seminário foram divididos em três grupos que discutiram os seguintes temas: 1. ‘Diante do que foi apresentado, quais são as nossas carências, os desejos, as expectativas e necessidades, presentes e futuros, para a transformação almejada que garanta às novas gerações melhores condições de vida, de justiça, de igualdade e inserção social?’; 2. ‘Indique as formas de participação da Universidade de Santa Cruz do Sul neste processo’; 3. Como educar para um novo comportamento diante da/com a natureza?’ 4. ‘Como preparar-se para enfrentar os novos desafios do mundo do trabalho?’; e 5. ‘Como educar para a solidariedade e para uma cultura de paz?’.

O grupo de trabalho da Área da Educação decidiu realizar entrevistas com os secretários municipais de educação e seus supervisores, nos municípios que não enviaram representantes ao Seminário, e com a 6ª CRE, para ampliar o volume de opiniões sobre os principais problemas da área da educação e sobre a forma de participação da UNISC na solução desses problemas. Foram visitados os seguintes municípios: Vale do Sol, Candelária, Santa Cruz do Sul, Sinimbu, Sobradinho, Estrela Velha, Lagoa Bonita do Sul, Segredo, Ibarama e Arroio do Tigre.

Os dados escolhidos foram analisados e sistematizados para a construção de três eixos estratégicos ou focos, apontados pelos grupos operacional e reflexivo. A seguir, são apresentados os três focos, com os respectivos problemas da comunidade: Formação de Professores: aspectos psicológicos e pedagógicos, formação de professores para escolas do meio rural, formação de professores para uma cultura da paz e da solidariedade, e formação de professores para a

Área de Artes; Educação para o Desenvolvimento Sustentável: tratamento de lixo, agricultura ecológica, diversificação agrícola, educação ambiental, novas tecnologias para a produção de alimentos, educação cooperativa, hortas escolares, comitê de bacia hidrográfica (Rio Pardo), reflorestamento, recuperação de áreas degradadas, potencial energético regional, patrulha ambiental, saneamento básico, e águas; e Educação e Trabalho: cursos profissionalizantes (informática, eletrônica, relações humanas, turismo, lazer, formação de gestores), alfabetização de jovens e adultos, cursos relacionados às redes produtivas locais, testes vocacionais e terapias ocupacionais.

Esses focos e problemas foram levados para o Seminário de Planejamento Estratégico das Áreas Preferenciais.

4.2.2.2 Saúde

As informações do trabalho desenvolvido pela Área da Saúde, nesta etapa, encontram-se no documento 'Diagnóstico da Área da Saúde' no *site* <http://www.intra.unisc.br/>.

Na Área da Saúde, o Grupo Operacional foi composto por representantes do CEPRO e dos Departamentos de Educação Física e Saúde, Ciências Humanas, Enfermagem e Odontologia, Biologia e Psicologia; e o Grupo de Reflexão, por representantes do Serviço Integrado de Saúde, das Clínicas de Odontologia e de Fisioterapia, da Farmácia-Escola, das Coordenações de Pesquisa e de Extensão; e dos Departamentos de Enfermagem e Odontologia, Química e Física, Biologia, e Educação Física e Saúde, este com dois representantes. O número variado de representantes se deve à presença de número diferente de coordenadores de cursos nos diversos departamentos.

A Área da Saúde buscou a identificação dos problemas e das necessidades da comunidade regional, utilizando duas formas de obtenção de informações e opiniões: coleta de dados secundários (DATASUS e dados das

Coordenadorias Regionais de Saúde), e de opiniões obtidas diretamente nos municípios, através de aplicação de entrevista.

Os municípios de aplicação das entrevistas foram selecionados, tendo como critério serem 5 municípios de grande porte e 4, de pequeno porte, contemplando dessa forma uma amostra representativa da região do Vale do Rio Pardo, que é composta por 25 municípios.

Foram entrevistados, além do Coordenador Regional da Saúde, os Secretários Municipais de Saúde e técnicos ligados à atenção primária. A TABELA 12, apresentada a seguir, mostra a distribuição do número de entrevistados por município. Nessas entrevistas, foram levantados os principais problemas de saúde nos municípios.

Município	Nº de pessoas entrevistadas
Candelária	2
Herveiras	3
Pantano Grande	5
Rio Pardo	2
Santa Cruz do Sul	4
Segredo	2
Sobradinho	3
Vale do Sol	3
Venâncio Aires	2
Total	26

TABELA 12: Pessoas entrevistadas por município.

Fonte: Diagnóstico da Área da Saúde.

A TABELA nº 13, apresentada a seguir, mostra a ocorrência de doenças nos municípios listados na tabela anterior.

Problemas de saúde	Freqüência	Percentual
Hipertensão	8	53,3
Diabetes	6	40,0
Gravidez na adolescência	5	33,3
Doença respiratória	5	33,3
Desnutrição	5	33,3
Mortalidade infantil	4	26,7
Doença mental	4	26,7
Câncer	3	20,0
Alcoolismo	3	20,0
Falta de planejamento familiar	3	20,0
Obesidade	2	13,3
Verminose	2	13,3
Leptospirose	1	6,7
DST/AIDS	1	6,7
Doenças infecciosas	1	6,7
Depressão	1	6,7
Coluna	1	6,7
Problemas Odontológicos	1	6,7
AVC	1	6,7
Isquemia	1	6,7
Aparelho circulatório	1	6,7
Tuberculose	1	6,7
Falta de saneamento	1	6,7
Baixo peso ao nascer	1	6,7
Problemas Ginecológicos	1	6,7
Total	63	420,0*

* Questão de múltipla escolha.

TABELA 13: Principais problemas de saúde nos municípios.

Fonte: Diagnóstico da Área da Saúde.

Os segmentos menos assistidos, nos municípios, pelo sistema de saúde, foi outro tema abordado nas entrevistas. A TABELA 14, a seguir, mostra o resultado obtido nesse tema.

População	Frequência	Percentual
Adolescentes	6	40,0
Crianças	4	26,7
Idosos	2	13,3
Dependentes químicos	2	13,3
Doentes mentais	1	6,7
Total	15	100,0

TABELA 14: Segmentos da população menos assistidos nos municípios.

Fonte: Diagnóstico da Área da Saúde.

Foi solicitado aos entrevistados que fizessem sugestões de como a UNISC poderia auxiliar mais na solução dos problemas de saúde. Foram as seguintes as respostas mais frequentes: proporcionar mais estágios e criar novos estágios; oferecer cursos de capacitação e reciclagem; implementar mais projetos de pesquisa e extensão; integrar-se aos programas governamentais; e assessorar projetos.

Os tipos de ação mais utilizados pelos municípios, apresentados na entrevista, foram: programas de apoio e prevenção; atendimento de grupos; palestras; construção de redes de esgoto; e bolsa-alimentação.

Os municípios vêem a atuação da UNISC de forma positiva, tendo havido elogios aos cursos de graduação; à atuação dos estagiários nos municípios; ao trabalho do SIS (Sistema Integrado de Saúde); e às atividades preventivas do Curso de Odontologia. As sugestões apresentada à UNISC, em relação à atuação atualmente desenvolvida, foram: a ampliação das parcerias; a supervisão das

atividades dos estagiários de forma mais direta; e a continuidade de alguns trabalhos que fazem o levantamento de problemas sem ajudar a resolvê-los.

Município/Situação	CMI/1000 nasc. vivos	PACS/PSF	CMC/Aparelho Circulatório	CMC / Neoplasias	Água Tratada	Esgoto Tratado	Lixo Coletado	Hospitализações/mês Particulares
General Câmara	18,3	Nenhum	41,1	-	59,7	52,2	61,3	65 leitos
Passo do Sobrado	-	PACS	43,2	13	28,2	Não Tratado	36,7	Não inf.
Lagoão	Zero	PACS	48,83	-	24,2	2,5	20,6	Não inf.
Tunas	14,3	Nenhum	-	48,36	43,3	0,1	21,9	Não inf.
Ibarama	23	Nenhum	27,3	31,8	27	Não Tratado	21,1	Não tem
Passa Sete	22	PACS	50	-	17	Não Tratado	5,3	Não tem
Barros Cassal	10	PACS	-	18	30	Não Tratado	26,2	56 leitos
Boqueirão do Leão	35,97	Nenhum	-	25,95	36	Não Tratado	27	32 leitos
Estrela Velha	35,1	Nenhum	81,3	27,8	33	Não Tratado	19,9	Não inf.
Arroio do Tigre	9,9	PACS	98,2	-	37,7	26,9	39,3	91 leitos
Encruzilhada do Sul	21,6	Nenhum	83,7	16	60	46,1	58,7	50 leitos
Vale Verde	Não regist	Nenhum	52,2	21,7	1	67,8	22,6	Não tem

TABELA 15: Indicadores de Saúde - CMI: cociente de mortalidade infantil; CMC: cociente de causa; PACS: programa de agentes comunitários de saúde; PSF: programa de saúde da família.

Fonte: CRS e DATASUS, 2003.

A TABELA 15, apresentada anteriormente, mostra dados secundários dos municípios não visitados, informando o índice de mortalidade infantil, a existência de programas permanentes de saúde, e o número de leitos disponíveis para os pacientes do SUS (Sistema Único de Saúde), nos municípios.

Com base nas opiniões coletadas e nos dados analisados, os principais problemas da Área da Saúde foram aglutinados em três grupos: doenças crônico-degenerativas; morbimortalidade na infância e na adolescência; e doença mental e suas conseqüências. O primeiro grupo engloba hipertensão arterial, diabetes *mellitus*, obesidade, doenças respiratórias, neoplasias, doenças do aparelho circulatório e osteoporose; o segundo inclui, gravidez na adolescência, desnutrição, DST/AIDS, leptospirose, doenças infecciosas e parasitárias, doenças respiratórias, obesidade, intoxicações, maus tratos e agressões, planejamento familiar, diarréia e saneamento básico; e o terceiro, alcoolismo, dependência química, agressões, acidentes de trânsito, suicídios, depressão, intoxicações, problemas de conduta, maus tratos e negligência, e vínculos afetivos.

Esses problemas, verificados no trabalho dos grupos operacional e reflexivo, foram levados para o Seminário de Planejamento Estratégico das Áreas Preferenciais de Pesquisa e Extensão da UNISC.

4.2.2.3 Desenvolvimento Tecnológico e Ambiental - DTA

As informações do trabalho desenvolvido pela Área de Desenvolvimento Tecnológico e Ambiental, nesta etapa, encontram-se no documento 'Diagnóstico da Área de Desenvolvimento Tecnológico e Ambiental', no *site* <http://www.intra.unisc.br/>.

Os membros do Grupo Operacional da Área de Desenvolvimento Tecnológico e Ambiental são os seguintes: quatro representantes de departamentos, sendo um de Química e Física, um de Informática, um de Engenharia, Arquitetura e Ciências Agrárias, um de História e Geografia, e um de

Biologia; um representante do Pólo de Modernização Tecnológica do Vale do Rio Pardo – PMTVRP; e um representante do Núcleo de Recursos Hídricos – NRH. O Grupo de Reflexão dessa área é composto pelos seguintes representantes: um da Coordenação de Pesquisa; um da Coordenação de Extensão; um da Central Analítica; um do Departamento de História e Geografia; um do Departamento de Matemática; dois do Departamento de Química e Física; cinco do Departamento de Engenharia, Arquitetura e Ciências Agrárias.

A busca de informações da Área de DTA foi feita a partir da análise das demandas recebidas da comunidade através dos projetos desenvolvidos nos últimos anos, de documentos já produzidos por seminários regionais e de outros dados existentes na Universidade. Foram envolvidos, nessa discussão, os seguintes setores internos: Núcleo de Planejamento Urbano e Gestão Municipal; Laboratório de Geoprocessamento; Pólo de Modernização Tecnológica do Vale do Rio Pardo; Central Analítica; e Núcleo de Pesquisa e Extensão em Gerenciamento de Recursos Hídricos.

Os indicadores utilizados pela Comissão Operacional para a definição das necessidades da comunidade regional estão sendo apresentados na TABELA 16 e foram divididos em dois grupos: Potencial Institucional: grupos de pesquisa cadastrados no CNPq (G. CNPq); projetos de pesquisa (PP) e de extensão (PE) realizados pelos professores da área, ou em execução; dissertações do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional (PPGDR); trabalhos desenvolvidos pelo Núcleo de Planejamento Urbano e Gestão Municipal e pelo Laboratório de Geoprocessamento (NPU/Geo); e Necessidades Externas: Relatório da Agenda 21 (A21); Relatório do Grupo de Ciência e Tecnologia do Conselho Regional de Desenvolvimento do Vale do Rio Pardo (COREDE); trabalhos desenvolvidos pelo SEBRAE (SEBRAE); e pelo Programa Universidade/Empresa (U/E).

A TABELA 16, apresentada a seguir, mostra a ocorrência de projetos e de trabalhos por assuntos escolhidos pelo Grupo Operacional.

	G.CNPq	PP	PE	PPGDR	NPU/Geo	A21	COREDE	SEBRAE	U/E
Monitoramento Ambiental	X	X	X	X	X	X			
Resíduos Sólidos	X	X		X	X	X	X	X	X
Efluentes	X	X	X					X	
Tecnologias Limpas	X	X				X	X		
Gestão Ambiental	X	X	X			X			X
Áreas de Preservação	X					X			
Resíduos Industriais	X					X			X
Solos	X						X		
Clima	X						X		
Recursos Hídricos	X	X		X		X	X		
Fontes de Energia	X					X	X		
Saneamento	X			X	X	X			
Agroindústrias						X	X		
Agroecologia		X		X		X	X		
Plan. Urbano e Regional	X	X		X	X	X			
Agricultura Familiar							X		
Sist. de Prod. Agropecuários		X		X			X		
Inov. à Ciência e Tecnologia							X		
Computação Aplicada	X	X	X	X					
Eletroeletrônica							X		
Madeira e Mobiliário							X		
Mecânica Industrial							X		
Vestuário e Moda							X		

Ciência e Tec. Materiais	X	X							X
Controle de Qual. de Processos de Produção		X							X
Ciência e Tec. Alimentos	X	X		X					X
Biotecnologia	X	X							
Controle de Produção			X						X
Óleos Essenciais							X		
Processos Industriais								X	X

TABELA 16: Ocorrência de Projetos e Trabalhos por Assunto.

Fonte: Diagnóstico da Área de Desenvolvimento Tecnológico e Ambiental.

Considerando a análise qualitativa dos indicadores, associada ao número de ocorrências, foram escolhidos pelo grupo os seguintes eixos com os respectivos assuntos:

- Ciência e Tecnologia Ambiental: Gestão (Recursos Hídricos, Monitoramento e Licenciamento Ambiental, Resíduos, e Recursos Naturais); Tecnologia (Resíduos Sólidos, Efluentes, Tecnologias Limpas, Fontes de Energia e Conforto Ambiental); e Planejamento (Urbano, Regional e Geoprocessamento).
- Sistemas de Produção Agropecuária: Agroindústrias (Ciência e Tecnologia de Alimentos, Biotecnologia e Oleoquímica); Agroecologia (Biotecnologia e Manejo Ecológico); e Agricultura Familiar (Processos Agrários e Agrícolas, Organização Rural e Agronegócios).
- Sistemas de Produção Industrial: Processo (Automação, Controle de Produção, Controle de Qualidade de Processos de Produção, Biotecnologia, Conforto Ambiental, Otimização de Processos, e Segurança Industrial) e Produto (Matéria Prima, Oleoquímica, *Design*, Biotecnologia e Desenvolvimento de Produto).
- Sistemas Computacionais: Sistemas de Informação e Computação Aplicada.

Os eixos temáticos com os respectivos assuntos revelam, ao mesmo tempo, o potencial institucional e as necessidades da comunidade e formam a base para a escolha dos programas e projetos na fase de planejamento estratégico da área de Desenvolvimento Tecnológico e Ambiental.

4.2.3 Planejamento Estratégico das Áreas

Para que houvesse a possibilidade de intercâmbio entre as três áreas preferenciais, optou-se, por deliberação em reunião conjunta dos grupos operacionais, realizar o início do planejamento estratégico, em um mesmo dia e local, dividindo-se o grupo, por áreas, quando das definições específicas.

As Pró-Reitorias de Extensão e Relações Comunitárias e de Pesquisa e Pós-Graduação, para preparar o Seminário de Planejamento Estratégico das Áreas Preferenciais de Pesquisa e Extensão da UNISC, realizaram uma reunião preliminar entre os Pró-Reitores, Coordenadores de Pesquisa e Extensão e Assessores das Pró-Reitorias, em 16/7/03, com as seguintes decisões: definição da programação; unificação dos conceitos; escolha dos responsáveis pelas ações; e definição da metodologia.

A programação do Seminário foi a seguinte:

Dia 4/8/03 - (8h – 10h): Reunião Geral para Relato do Diagnóstico das Áreas Preferenciais de Pesquisa e Extensão, com a apresentação das estratégias, ou dos focos, pelas áreas; (10h – 12h): Reunião por Área para a escolha de, no máximo, três programas por estratégia; (13h30min – 17h): Reunião por Área para listagem de, no máximo cinco projetos por programa; (17h – 18h): Reunião por Área para definição da Missão e da Visão.

Dia 5/8/03 – (8h – 10h): Reunião Geral para apresentação do trabalho executado pelos grupos; (10h – 12h): Reunião por Área para análise das Políticas Institucionais de Pesquisa e Extensão frente às Áreas Preferenciais.

A metodologia do trabalho desenvolvido pelas áreas estabeleceu três momentos: o primeiro, com uma reflexão individual sobre o tema em análise; o segundo, com uma deliberação em pequenos grupos de, no máximo, sete pessoas; e o terceiro com um debate na plenária da área.

Na definição dos programas foram descritas as suas características principais, tais como: objetivos, campos do conhecimento, público com o qual se pretende interagir, metas, área de abrangência.

Na listagem dos projetos foram definidos: os objetivos; o problema; o público que se pretende atingir; o período de desenvolvimento; os recursos financeiros, materiais e humanos; os resultados esperados; os processos internos que serão utilizados; as parcerias pretendidas; a aprendizagem e inovação desejadas.

Após o dia 5/8/2003, os grupos operacionais das três áreas continuaram o trabalho com os demais participantes do Seminário, da sua respectiva área, até a elaboração dos relatórios finais.

As áreas reuniram-se separadamente para a conclusão do trabalho, definindo as principais características de cada programa e projeto. Finalmente, no dia 18/9/2003, foi realizada uma reunião conjunta para a apresentação do plano estratégico de cada área e para a identificação de possíveis interseções entre elas.

Os planos estratégicos foram apreciados pelo CONPPEX, em 13/11/2003, (UNISC, ata 11, 2003), e pelo CONSUN, em 28/11/2003, (UNISC, ata 134, 2003). Em ambos os conselhos, a aprovação deu-se por unanimidade.

Após a aprovação dos planos estratégicos das três áreas, os departamentos indicaram os pesquisadores e extensionistas e os articuladores encarregados de reunir os participantes para a elaboração dos projetos completos. O prazo para a apresentação desses projetos às Pró-Reitorias é de 26/03/2004. Os projetos devem ser apresentados aos departamentos de vínculo dos

participantes, encaminhados depois às Pró-Reitorias de Pesquisa e Pós-Graduação e de Extensão e Relações Comunitárias, avaliados pelo Comitê Assessor Externo e apreciados pelo CONPPEX.

A avaliação dessa etapa do trabalho está sendo feita pela observação direta do trabalho desenvolvido pois, além dessa forma, estava prevista a aplicação de um questionário, mas que, por problemas de saúde do pesquisador, não foi possível de ser realizada até o momento.

Observou-se, em todos os grupos, que o envolvimento com o trabalho foi crescente, à medida em que os resultados passaram a ser mais perceptíveis.

O trabalho coletivo nessa etapa teve uma visibilidade maior pelas realizações dos seminários observando-se a continuidade do espírito de colaboração, prevalecendo, em todos os grupos o interesse coletivo.

4.2.3.1 Plano Estratégico da Área da Educação

As informações do trabalho desenvolvido pela Área da Educação, nesta etapa, encontram-se no documento ‘Relatório da Área da Educação’, no *site* <http://www.intra.unisc.br/>.

De acordo com as diretrizes do presente trabalho, a elaboração dos planos estratégicos das áreas foi feita em um processo de grande participação. Na Área da Educação, participaram do desenvolvimento desse plano 35 pessoas, representando os departamentos e setores com maior potencial de participação nos projetos futuros.

A missão escolhida pela Área da Educação é: ‘Promover o desenvolvimento sociopolítico e cultural das comunidades produzindo e disseminando o conhecimento na área da educação, através de ações de pesquisa e extensão, para a construção de uma sociedade solidária’ e a visão: ‘A Área de Educação será um centro de referência, reconhecida pela qualidade da

produção e socialização do conhecimento comprometido com o desenvolvimento humano e com a consciência reflexiva das comunidades’.

Os eixos estratégicos ou focos com os respectivos programas e projetos estão listados no apêndice A.

Para cada programa e projeto foram definidos objetivos, campos de conhecimento, resultados esperados e outras características que possam orientar a elaboração do projeto definitivo, a composição das equipes e a tomada de outras decisões futuras. Estão sendo apresentadas, a seguir, como exemplo, as definições referentes a um dos programas e a um dos projetos da Área da Educação.

O Programa de Educação Permanente tem como objetivo: ressignificar a prática docente a partir da reflexão permanente, buscando qualificar a ação docente nos aspectos teórico-práticos. Os campos do conhecimento que devem participar dos grupos de pesquisa e extensão são: Ciências Humanas, Ciências Biológicas e da Saúde, Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Exatas, da Terra e Engenharias.

O Projeto Formação e Atualização Pedagógica tem como objetivos: formar um agente social para exercer a profissão de professor, visando à formação de um educador com sólidos conhecimentos na sua área específica de atuação, capaz de atuar como cidadão inserido no seu mundo sociocultural, dotado de senso crítico e científico e com o espírito inovador sempre aberto a atualizações e a mudanças; promover a reflexão e o aprofundamento docente sobre os aspectos teórico-metodológicos que norteiam as atividades do ensino formal e não-formal, criando mecanismos de socialização do conhecimento produzido e visando à disseminação e à divulgação da produção científica.

O problema de pesquisa e de extensão desse projeto declara que a escola atual se encontra com grandes dificuldades; que vários são os motivos que a deixaram nesse estado preocupante; que com o aparecimento de tecnologias

cada vez mais avançadas e com o despreparo do professor para enfrentar esses desafios, a escola deixa de ser algo interessante para o aluno; e que se percebe a necessidade de preparar o professor para o exercício do ato pedagógico e isso implica sua formação continuada e a reflexão sobre o que se processa na escola e, diante disso, questiona: a formação e atualização pedagógica de forma continuada viria ao encontro da melhoria da situação encontrada na educação?

O período de realização do projeto é de março de 2004 a dezembro de 2006. O público que se pretende atingir é formado por professores das redes estadual, municipal e particular da área de abrangência da UNISC e por alunos dos cursos de graduação desta Universidade.

Como resultado, espera-se ter conhecimento das maiores dificuldades enfrentadas pelos professores das escolas da área de abrangência da UNISC, através de pesquisas. Conhecendo os resultados obtidos, pode-se atender às demandas necessárias. Acredita-se que, oportunizando a esses professores condições de atualização, de uma reflexão sobre o seu ato pedagógico, trabalha-se em prol de um ensino mais eficiente. Através dos projetos que se inserirem nesse projeto maior, pode-se obter resultados mais satisfatórios tanto na pesquisa quanto na extensão. A participação dos docentes de nossa região nos projetos de pesquisa e/ou extensão trará uma grande contribuição para a Área da Educação.

As parcerias e os recursos financeiros que podem viabilizar a realização desse projeto são: convênios com as secretarias dos municípios e/ou com a CRE. Projetos maiores poderão solicitar participação dos órgãos de fomento, como FAPERGS, CNPq e CAPES. Como aprendizado e inovação, o grupo manifesta que com o trabalho nos projetos de pesquisa, que possam fornecer as demandas mais urgentes na formação e atualização de professores, e com a programação dos projetos de extensão que vão ao encontro dessas demandas, pode-se prever situações de aprendizagem constante em um ambiente de mudança tanto na área do conhecimento como na tecnológica.

4.2.3.2 Plano Estratégico da Área da Saúde

As informações do trabalho desenvolvido pela Área da Saúde, nesta etapa, encontram-se no documento 'Relatório da Área da Saúde', no *site* <http://www.intra.unisc.br/>.

A elaboração do Plano Estratégico da Área da Saúde contou com a participação de 22 pessoas, representantes dos segmentos dessa área.

A Área da Saúde escolheu como missão: 'Implementar ações políticas e operacionais a partir da produção, sistematização e socialização do conhecimento na área da saúde, visando à formação de pessoas tecnicamente competentes e politicamente responsáveis e contribuindo para o desenvolvimento de uma sociedade solidária' e como visão: 'Ser uma área de referência no ensino, na pesquisa e na extensão, numa perspectiva de atenção integral à saúde, priorizando a saúde e o desenvolvimento da criança e do adolescente e a saúde do adulto e do idoso, as doenças crônico-degenerativas e infecciosas, a saúde mental e os portadores de necessidades especiais'.

Os focos com os respectivos programas e projetos dessa área estão listados no apêndice B.

Para cada programa e projeto foram determinadas algumas características que permitem a identificação das equipes que serão responsáveis pela elaboração dos projetos completos. Como exemplo estão sendo apresentadas, a seguir, algumas características do projeto Doenças Circulatórias, vinculado ao Programa de Diagnóstico, Prevenção e Tratamento das Doenças Crônico-Degenerativas.

Como objetivos foram apresentados: desenvolver e articular projetos de pesquisa e extensão na área e identificar o perfil epidemiológico para a implementação de educação permanente e de ações de prevenção e tratamento das doenças circulatórias.

Os campos de conhecimento que devem participar desse estudo são: Ciências Biológicas e da Saúde; Ciências Humanas; Ciências Sociais Aplicadas; Ciências Exatas, da Terra e Engenharias.

A abrangência geográfica do projeto é o Vale do Rio Pardo e o público a que se pretende atender é o de crianças, adolescentes, adultos e idosos.

Esse projeto deve ser executado entre janeiro de 2004 e dezembro de 2006, sendo esperados os seguintes resultados: obtenção de um perfil epidemiológico das doenças circulatórias; melhoria da qualidade de vida dos portadores de doenças circulatórias; articulação das entidades formadoras e dos serviços de saúde na busca da qualificação mútua.

As parcerias que se pretende buscar para a viabilização técnica e financeira do projeto são com os serviços de saúde da região e com entidades governamentais e não-governamentais.

Como aprendizado e inovação, espera-se a qualificação mútua dos participantes a partir do desenvolvimento de trabalho conjunto.

4.2.3.3 Plano Estratégico da Área de Desenvolvimento Tecnológico e Ambiental - DTA

As informações do trabalho desenvolvido pela Área de Desenvolvimento Tecnológico e Ambiental, nesta etapa, encontram-se no documento 'Diagnóstico da Área de Desenvolvimento Tecnológico e Ambiental', no *site* <http://www.intra.unisc.br/>.

A equipe responsável pela elaboração da proposta do plano foi composta por 22 pessoas, representando os departamentos e setores relacionados a essa área.

A missão da Área de DTA é: ‘Diagnosticar potencialidades e problemas, desenvolver atitudes de ensino, pesquisa e extensão e disseminar o conhecimento tecnológico e ambiental da região’ e a visão é: ‘Ser referência em Desenvolvimento Tecnológico e Ambiental, comprometido com a qualidade, participação e cooperação, voltado para as necessidades da sociedade’.

Os focos ou eixos estratégicos com os respectivos programas e projetos estão listados no apêndice C.

Para todos os programas e projetos foram apresentadas algumas características que permitem a composição dos grupos responsáveis pela elaboração e execução dos projetos. Como exemplo, estão sendo apresentadas, a seguir, as características do Programa Agroindústrias.

A descrição, apresentada pelos componentes da área, declara que esse programa está direcionado ao aperfeiçoamento e à melhoria contínua dos processos agroindustriais, bem como à proposição e à implantação de inovações tecnológicas, a partir de um diagnóstico das agroindústrias, elaborado no limite geográfico do Vale do Rio Pardo.

O objetivo geral desse programa é promover o desenvolvimento do setor agroindustrial do Vale do Rio Pardo através do ensino, da pesquisa e da extensão.

As metas apresentadas são: adequar os produtos agroindustriais às legislações referentes ao setor agroindustrial (legislação ambiental, microbiológica, nutricional, físico-química, de rotulagem); atuar na área de comercialização e *marketing* para os produtos agroindustriais; avaliar projetos de viabilidade econômica; promover atividades no setor de formação e qualificação de recursos humanos; e desenvolver tecnologias para produtos de origem animal e vegetal, abrangendo matéria-prima, produto acabado e rastreabilidade, além da modernização e da inovação dos processos de obtenção de carne e derivados, leite e derivados, frutas, hortaliças e grãos.

Os campos do conhecimento permitem a participação dos seguintes Departamentos: Química e Física; Engenharia, Arquitetura e Ciências Agrárias; Biologia; Matemática; Ciências Econômicas; Ciências Contábeis; Ciências Administrativas; Educação Física e Saúde; e Direito.

O público com o qual se pretende trabalhar é o das pequenas e médias agroindústrias do Vale do Rio Pardo e o da comunidade acadêmica.

Os processos internos que serão utilizados para o desenvolvimento dos projetos desse programa estão vinculados aos Laboratórios dos cursos de Engenharia Agrícola, Química Industrial, Ciências Biológicas, Nutrição e aos da Central Analítica.

As parcerias a serem buscadas, para a viabilização técnica e financeira dos projetos, são as próprias agroindústrias, o COREDE, a EMATER, o SEBRAE, a Secretaria da Ciência e Tecnologia do RS, o CNPq, o FINEP, a FAPERGS, as Prefeituras Municipais, as associações rurais, os proprietários rurais, dentre outros.

Os objetivos do Projeto Tecnologia de Produtos de Origem Animal são: realizar estudos sobre a qualidade do produto e do processo para o setor; desenvolver estudos aplicados à tecnologia da carne e derivados e do leite e derivados; e oferecer assessorias e consultorias no que tange ao planejamento das agroindústrias. A previsão de início desse projeto é março de 2004.

Considerações Gerais sobre o Capítulo 4

Após a aprovação da idéia da implantação das áreas preferenciais de pesquisa e de extensão pela Reitoria, o assunto foi encaminhado para o Conselho de Pesquisa, Pós-Graduação, Extensão e Relações Comunitárias que decidiu constituir uma Comissão que, após reuniões semanais realizadas durante 5

meses, elaborou um relatório que foi aprovado pelos conselhos superiores da Universidade.

A Comissão propôs a implantação imediata de três áreas preferenciais: Educação; Saúde; e Desenvolvimento Tecnológico e Ambiental, ficando duas áreas para serem trabalhadas a partir do próximo ano: Diversificação Econômica Regional; e Políticas e Direitos Sociais. A definição por essas áreas aconteceu após análise de todos os projetos de pesquisa e extensão realizados pelos professores da Universidade durante o ano de 2002, em função de indicadores escolhidos pela Comissão (QUADRO 11).

A opção foi de estabelecer grandes áreas multidisciplinares que, na seqüência do trabalho, tiveram definidos os focos de pesquisa e de extensão a partir de problemas e necessidades da comunidade regional e da possibilidade de ação da Universidade nas suas soluções.

Para a definição desses focos de pesquisa e de extensão, foi criado em cada área, um grupo de trabalho operacional, responsável pela apresentação de propostas, e um grupo de reflexão, com a finalidade de discussão dessas propostas.

As três áreas preferenciais realizaram o trabalho de identificação dos principais problemas da comunidade regional, utilizando-se de estratégias diferentes, mas que produziram resultados altamente satisfatórios. A Área da Educação promoveu um diálogo com representantes da comunidade através de um seminário, complementando o trabalho com entrevistas realizadas com os convidados que não puderam participar do evento programado. A Área do Desenvolvimento Tecnológico e Ambiental utilizou-se de material já produzido em eventos, envolvendo a Universidade e a comunidade externa, e de outras informações já produzidas em sua área. A Área da Saúde deslocou-se para diversos municípios, entrevistando os principais responsáveis pela gestão da saúde nesses locais.

As três áreas relacionaram a identificação dos problemas da comunidade com o potencial institucional levantado na etapa anterior.

A Área da Educação agrupou os problemas da comunidade em três focos: Formação de Professores, Educação para o Desenvolvimento Sustentável, e Educação e Trabalho. A área da Saúde também agregou os problemas em três eixos temáticos: Doenças Crônico-Degenerativas, Morbimortalidade na Infância e na Adolescência, e Doença Mental e suas conseqüências. A Área do Desenvolvimento Tecnológico e Ambiental reuniu os problemas em quatro focos: Ciência e Tecnologia Ambiental, Sistemas de Produção Agropecuária, Sistemas de Produção Industrial e Sistemas Computacionais.

As necessidades levantadas pelos grupos de trabalho foram apresentadas no Seminário de Planejamento Estratégico, em uma reunião conjunta das três áreas.

Após as apresentações, cada área reuniu-se, em sala exclusiva, para a elaboração do seu plano estratégico. Conforme programado, a partir dos eixos estratégicos ou focos, escolhidos a partir dos problemas e das demandas da comunidade, foram definidos os programas e os projetos. Cada área apresentou, também, a sua missão e a sua visão de futuro.

Para cada foco foram estabelecidos, no máximo, três programas e, para cada programa, foram definidos, no máximo, cinco projetos. Como não foi possível concluir o trabalho nos dois dias previstos, cada área reuniu-se, primeiro separadamente, quando foram determinadas as características principais de cada programa e projeto, e depois, coletivamente, para a apresentação do resultado final.

Os planos estratégicos das três áreas foram aprovados, por unanimidade, pelo CONPPEX e pelo CONSUN, motivados, pelo engajamento cada vez maior da comunidade acadêmica à medida em que o trabalho foi evoluindo.

Após a aprovação dos planos estratégicos das três áreas, os departamentos indicaram os pesquisadores, os extensionistas e os articuladores encarregados de reunir os participantes para a elaboração dos projetos completos. O prazo para a apresentação desses projetos às Pró-Reitorias é de 26/03/2004.

A avaliação dessa etapa do trabalho está sendo feita pela observação direta do trabalho desenvolvido, pois, além dessa forma, estava prevista a aplicação de um questionário mas que, por problemas de saúde do pesquisador, não foi possível de ser realizada até o momento.

Observou-se, em todos os grupos, que o envolvimento com o trabalho foi crescente, à medida em que os resultados passaram a ser mais perceptíveis.

O trabalho coletivo nessa etapa teve uma visibilidade maior pelas realizações dos seminários, observando-se a continuidade do espírito de colaboração, prevalecendo, em todos os grupos, o interesse coletivo.

Quanto ao resultado final, verificou-se que o objetivo de relacionar as futuras atividades de pesquisa e de extensão às necessidades presentes e futuras da comunidade regional foi atingido, pois, analisando-se os programas e projetos, pode-se verificar que o potencial institucional foi efetivamente vinculado às manifestações da comunidade.

Para a pesquisa que está sendo feita, está faltando a escolha das Células de Pesquisa e Extensão para a aplicação do BSC. Essa etapa está sendo deixada para maio de 2004, uma vez que, após a elaboração dos projetos, existirão informações mais concretas para a fixação dos objetivos estratégicos.

Em cada área será escolhida uma célula, formada pelos integrantes de um programa ou de um projeto, dependendo da afinidade entre os projetos, para a aplicação dessa metodologia.

CAPÍTULO 5. CONCLUSÕES

5.1 Conclusões

O Modelo Estratégico-Participativo foi criado e está sendo implantado experimentalmente na Universidade de Santa Cruz do Sul. Os objetivos traçados, portanto, foram atingidos, considerando-se o tempo disponível para a conclusão deste trabalho. As conclusões ora apresentadas são parciais e se referem às constatações feitas quando do processo de implantação do MEP na UNISC.

A utilização dos princípios expressos na “Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI: Visão e Ação; Marco Referencial de Ação Prioritária para a Mudança e o Desenvolvimento da Educação Superior”, produzida pela UNESCO, possui grande aceitação na comunidade acadêmica, observada pelo pesquisador nas diferentes fases de implantação do modelo.

A intenção do desenvolvimento de ações de pesquisa e de extensão na Universidade, com vistas à solução dos problemas e ao atendimento das necessidades da comunidade regional obteve uma grande adesão quando da elaboração dos diagnósticos por cada uma das áreas preferenciais de pesquisa e extensão adotadas pela UNISC, não tendo sido observada nenhuma resistência ou dúvida sobre a sua viabilidade de utilização.

O envolvimento das pessoas no processo de discussão, inicialmente sobre a definição das áreas preferenciais de pesquisa e de extensão, depois, na

escolha dos focos de pesquisa e de extensão com base nas necessidades da comunidade regional, serviu como fator motivador, observando-se, à medida em que o trabalho avançava, um crescente engajamento das pessoas e um envolvimento cada vez maior, constatado pelo comprometimento com o trabalho desenvolvido.

A cultura democrática da UNISC é um fator que está facilitando a implantação do MEP. O comprometimento das pessoas com as ações desenvolvidas, a participação nos eventos programados, a busca de maior conhecimento das informações referentes aos processos e os debates realizados são facilitados pela prática contínua da democracia na Universidade.

Desde o início do processo de definição das áreas preferenciais de pesquisa e de extensão na UNISC, adotou-se a estrutura matricial, constituindo-se equipes de trabalho que, longe das instâncias setoriais e departamentais, desenvolveram as suas atividades, submetendo-se a uma coordenação, independentemente do vínculo funcional.

O envolvimento de representantes da comunidade no processo de discussão de problemas e necessidades sociais é outro fator positivo. As pessoas que participam desse processo têm manifestado a sua satisfação, tanto pela oportunidade de participação no planejamento de ações futuras, quanto pela expectativa que possuem em relação a essas ações.

As observações realizadas até agora têm demonstrado que o nível de aceitação do MEP, pelos professores da UNISC, é muito bom, esperando-se que na avaliação final do projeto, prevista para o final de 2006, seja consagrado esse novo modelo pela sua produtividade e relevância social. Essa constatação está embasada nas respostas dos entrevistados, na manifestação dos participantes do processo nas reuniões realizadas e nas aprovações unânimes das propostas pelos órgãos colegiados da Universidade.

O trabalho não está concluído. O planejamento foi executado, os projetos estão sendo aprovados e iniciados. A análise de um modelo de gestão em que foram realizadas alterações significativas deve ser feita após a obtenção de resultados, o que leva algum tempo. A previsão é que se tenha possibilidades de avaliação do modelo proposto, que estará em fase de teste até o final de 2006 ou no início de 2007, quando da comparação do desenvolvimento das atividades de pesquisa e extensão, antes e após a implantação das áreas preferenciais pela Universidade de Santa Cruz do Sul e da avaliação do desempenho das células de pesquisa e extensão.

O envolvimento das pessoas, verificado pela intensa participação durante a realização deste trabalho, comprova a validade de desenvolvimento de projetos coletivos, confirmando a manifestação de Ferreira (1998) que afirma que um processo de gestão que constrói coletivamente um projeto de trabalho tem garantida a potência da transformação.

Uma das contribuições que este trabalho proporciona para futuras discussões acadêmicas é a descrição da prática de um modelo de gestão democrática e participativa. Esse modelo pode proporcionar uma nova visão de gestão empresarial, podendo vários dos seus princípios ser empregados na atuação dos gestores.

A prática democrática e participativa necessita de um tempo para as reflexões e discussões dos assuntos referentes à gestão. Esta pode ser uma desvantagem do MEP. Em um ambiente de alta competitividade, a rapidez das decisões pode ser um fator de desequilíbrio. Por outro lado, a qualidade dos planos estratégicos, associada ao engajamento das pessoas, pode promover uma vantagem maior longo prazo. O tempo necessário para a implantação experimental do MEP na Universidade de Santa Cruz do Sul está sendo estimado em 20 meses. Essa limitação apresentada é decorrente da falta de uma dedicação exclusiva das equipes de trabalho, uma vez que nenhuma das pessoas envolvidas afastou-se de suas atividades acadêmicas para o desenvolvimento do trabalho de implantação do novo modelo de gestão.

5.2 Sugestões para Trabalhos Futuros

Como este trabalho se dedicou ao planejamento estratégico e participativo nas áreas de pesquisa e de extensão, sugere-se que possa ser desenvolvida uma pesquisa semelhante na área do ensino de graduação ou de pós-graduação. Outra possibilidade de aplicação de planejamento estratégico e participativo existe nos setores universitários de apoio.

A impressão que se teve, quando do desenvolvimento desta pesquisa, é que existe uma deficiência no planejamento institucional e na comunicação interna, detectada pela manifestação maciça dos entrevistados pois declararam que obtiveram novas informações sobre a situação atual do desenvolvimento das atividades de pesquisa e de extensão.

Outro tema que poderia ser explorado em trabalhos futuros é o da reforma universitária brasileira. Esse tema está em discussão há muito tempo, existindo muitas controvérsias entre os debatedores, pelos inúmeros interesses em jogo. Durante a realização deste trabalho, conseguiu-se acesso a várias informações sobre esse tema, revelando vários problemas no ensino superior brasileiro. Os programas de pós-graduação poderiam, através de uma análise científica, apresentar propostas de solução para os problemas apontados.

Essa sugestão está de acordo com a base conceitual desta tese que prega o comprometimento das universidades com os problemas e as necessidades da sociedade. Por que não se procura a solução para os problemas da própria universidade?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ABREU, Aline França de. **Sistemas de Informações Gerenciais – Uma Abordagem Orientada a Negócios**. Florianópolis: IGTI, 1999.
2. ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial**, São Paulo: Editora Mc Graw-Hill do Brasil, 1977.
3. ANSOFF, H. Igor. **Managing Strategic Surprise by Responseto Weak Signals**, California Management Review, USA, Vol. XVIII, nº 2, 1975.
4. BARCLAY, Rebecca; MURRAY Philip C. **Wath is Knowledge Management?** Austin: Texas University, 1997.
5. BARROSO, Antonio Carlos de Oliveira; GOMES, Elisabeth Braz Pereira. **Tentando Entender a Gestão do Conhecimento**. Revista da Administração Pública, v. 33, nº 2, p. 147-170, mar./abr. 1999. Disponível no [site www.crie.coppe.ufrj.br](http://www.crie.coppe.ufrj.br).
6. BERTALANFFY, Ludwig von. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis: Editora Vozes, 2ª Edição, 1975.
7. BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, Número Especial, 181 A, de 5 de outubro de 1988. Seção 1.
8. BRASIL. **Decreto nº 3860, de 09 de julho de 2001**. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]. 10 de julho de 2001. Brasília: Imprensa Nacional.

9. BRASIL. **Lei nº 9131, de 24 de novembro de 1995**. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, nº 225 A, p. 19.257 e seg., de 25 de novembro de 1995. Seção 1.
10. BRASIL. **Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996**. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, nº 248, p.27.833 e seguintes, de 23 de dezembro de 1996. Seção 1.
11. BRASIL. **Parecer CES 553, de 8 de outubro de 1997**. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], p.1, 30 de março de 1998, Seção 1.
12. BRASIL. **Portaria nº 1465, de 12 de julho de 2001**. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], 13 de julho de 2001. Seção 1.
13. BRASIL. **Portaria nº 637, de 13 de maio de 1997**. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], 07 de agosto de 1997. Seção 1.
14. BRASIL. **Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras/MEC/SESU**. Brasília: Secretaria de Ensino Superior, 1993. 111 p.
15. BRASIL. **Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras/MEC/SESU**. Brasília: Secretaria de Ensino Superior, 1994.
16. CHARLE, Christophe; VERGER, Jacques. **História das Universidades**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1996.
17. CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Editora McGraw Hill, 1979.
18. COMISSÃO NACIONAL DE AVALIAÇÃO. **Documento Básico: Avaliação das Universidades Brasileiras – Uma Proposta Nacional**. Brasília, Documento Impresso, 1993.

19. CONSELHO DE REITORES DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS. **Proposta de Modelo de Avaliação Institucional para as Universidades Brasileiras**. Brasília, Documento Impresso. 2000.
20. CONSÓRCIO DAS UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS GAÚCHAS. **Projeto de Avaliação Institucional das Universidades do COMUNG – 1994/1995**. Santa Cruz do Sul, Documento Impresso.1994.
21. COSTA, Marília Damiani et al. **Gestão do Conhecimento para Inovação Tecnológica: Experiências em Grupos de Pesquisa**. In I *Workshop* Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento. Texto Reprografado. Rio de Janeiro. 1999.
22. COSTA, Marília Damiani; ABREU, Aline França. **Uma Avaliação dos Serviços de Informação para a Indústria no Brasil em Função da Relação Informação x Inovação**. In VIII Seminário Latino-Iberoamericano de Gestão Tecnológica. Texto Reprografado. Valência – Espanha. 1999.
23. DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: Como as Organizações Gerenciam o Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus,1998.
24. DE LONG, David; DAVENPORT, Thomas; BEERS, Mike. **Wath is Knowledge Management Project Research Note**. Austin: Texas University, 1997.
25. DRUCKER, Peter F. **Prática da Administração de Empresas**. São Paulo: Editora Pioneira, 1981.
26. DRUCKER, Peter F. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira. 1994.
27. DURHAM, Eunice. **Subsídios Para Discussão da Avaliação do Ensino Superior**. In Seminário Nacional do Ensino Superior. Brasília: Infocapes, vol 4, nº 4, 1996.

28. FERREIRA, Ademir Antônio. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas.** São Paulo: Pioneira, 1997.
29. FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **A Gestão da Educação e as Políticas de Formação de Profissionais da Educação: desafios e compromissos.** In Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios. Naura Syria Carapeto Ferreira (org.). São Paulo: Cortez, 1998.
30. FERRO, José Roberto. **Aprendendo com o Ohnoísmo – Produção Flexível em Massa: Lições para o Brasil,** in Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 30(3), jul./set. 1990.
31. FETTERMAN, David M. **Ethnography: step by step.** Newbury Park, California, United States of América: SAGE Publications, Inc., 1991.
32. FUNDAÇÃO COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DO PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. (<http://www.capes.gov.br>). **Avaliação da Pós-Graduação.** 22/01/2001.
33. GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.
34. GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As Empresas São Grandes Coleções de Processos.** In: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 40(1), jan/mar. 2000.
35. GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Processo, Que Processo?.** In Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 40(4), out/dez. 2000.
36. GUTIERREZ, G. Luis; CATANI, A. Mendes. **Participação e Gestão Escolar: Conceitos e Potencialidades.** In Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios. Naura Syria Carapeto Ferreira (org.). São Paulo: Cortez, 1998.

37. HUMBLE, John W. **Como Melhorar os Resultados da Empresa**. São Paulo: Management Center do Brasil, 1970.
38. INEP. **Senso do ensino superior**. (http://www.inep.gov.br/censo_superior) 20/02/2001.
39. KELM, Martinho Luís. **Indicadores de performance em uma instituição universitária autogerida – uma contribuição à gestão por resultados**. Projeto de Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, jul./2001.
40. KUENZER, Acácia Zeneida. **As mudanças no mundo do trabalho e a educação: Novos desafios para a gestão**. In *Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios*. Naura Syria Carapeto Ferreira (org.). São Paulo: Cortez, 1998.
41. LEAVITT, Haroldo J. **Applied Organization Change in Industry: Structural, Technical and Human Approaches**, in: *New Perspectives in Organization Research*. Nova York: Wiley, 1964.
42. LIKERT, Renis. **Novos Padrões de Administração**. São Paulo: Editora Pioneira, 1971.
43. LIPNACK, J.; STAMPS, J. **Rede de Informações**. São Paulo: Makron Brooks, 1994.
44. MAURY, René. **A Vez do Empresário Japonês**. São Paulo: Editora Loyola, 1990.
45. MCGREGOR, Douglas. **O Lado Humano da Empresa**. São Paulo: Editora Martins Fontes, 1980.
46. MENDONÇA, Luís Cavalheira. **Participação na Organização: Uma Introdução aos Seus Fundamentos, Conceitos e Formas**. São Paulo: Editora Atlas, 1987.

47. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DO DESPORTO. **Educação Superior: Autorização de cursos de graduação.** (<http://www.mec.gov.br>). 19/01/2001.
48. ODIORNE, George S. **Gestão por Objetivos – Um Sistema de Direção.** Lisboa: Clássica Editora, 1970.
49. OHMAE, Keniche. **O Estrategista em Ação – A Arte Japonesa de Negociar.** São Paulo: Editora Pioneira, 1985.
50. PEREIRA, Ricardo; COSTA, Marília; ABREU, ALINE França. **Avaliando o Potencial de Conhecimento.** In ISKDM. Texto Reprografado. Curitiba: 2001.
51. PONTIFÍCIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL CHILE. **Sobre La Universidad Católica: Resenha Histórica.** (www.puc.cl/html/framehistoria.html). 26/3/2001.
52. PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL. (<http://pucrs.br/conheca/index.htm>). **Histórico da PUCRS.** 16/02/2001.
53. RENAUX, Douglas P. B. et al. **Gestão do Conhecimento de um Laboratório de Pesquisa: uma Abordagem Prática.** In: Simpósio Internacional de Gestão do Conhecimento/ Gestão de Documentos. Curitiba: 2001. Disponível em www.lit.cpdtt.cefetpr.br. 23/3/2002.
54. ROMERO, Joaquim J. B. **Concepções de Universidade.** In Universidade, Organização, Planejamento e Gestão. Finger, Almeida Paulo (org.). Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.
55. ROSSATO, Ricardo. **Universidade: nove séculos de história.** Passo Fundo: Ediupf. 1998.
56. SANTOS, Antonio Carlos Pereira. **Panorama Setorial: Análise Setorial – Ensino Superior.** São Paulo: Gazeta Mercantil. 2000.

57. SENGE, Peter et al. **A Quinta Disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
58. SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
59. THIOLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas 1997.
60. TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Bases teórico-metodológicas preliminares da pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Porto Alegre: Faculdades Integradas Ritter dos Reis, 2001.
61. TUBINO, Manoel José Gomes. **Universidade, Qualidade e Avaliação**, Rio de Janeiro: Qualitymark/Dunya Ed., 1997.
62. UNESCO. **Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI: visão e ação; marco referencial de ação prioritária para a mudança e o desenvolvimento da educação superior**. Tradução: Amós Nascimento. Piracicaba: Editora UNIMEP, 1998.
63. UNIVERSIDADE DA REGIÃO DA CAMPANHA. **Histórico da URCAMP**. (<http://www.urcamp.tche.br>). 16/01/2001.
64. UNIVERSIDADE DA REPÚBLICA DO URUGUAI. **Universidad de la República: 150 años de su instalacion**. (<http://www.rau.edu.uy/universidad/150anios/disc-rec.htm>). 26/3/2001.
65. UNIVERSIDADE DE BUENOS AIRES. **Fragmentos de uma Memória** (<http://www.uba.ar/libo-uba/ciencia.html>) 22/3/2001.
66. UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL. **A Universidade**. (<http://www.uces.br>). 16/01/2001.

67. UNIVERSIDADE DE CRUZ ALTA. **Histórico**. (<http://www.unicruz.tche.br/>). 16/01/2001.
68. UNIVERSIDADE DE CUENCA. **Reseña Histórica de la Universidad de Cuenca**. (<http://rai.ucuenca.edu.ec/universidad/index.htm>). 27/3/2001.
69. UNIVERSIDADE DE GUADALAJARA. **La Real Universidad de Guadalajara**. (<http://www.udg.mx/acerca/historia/larealudg.html>). 26/3/2001.
70. UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO. **Trajetória UPF**. (<http://www.tche.br/>). 16/01/2001.
71. UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL. **Ata 003/03 do Conselho de Pesquisa, Pós-Graduação, Extensão e Relações Comunitárias**. 2003.
72. UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL. **Ata 010/02 do Conselho de Pesquisa, Pós-Graduação, Extensão e Relações Comunitárias**. 2002.
73. UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL. **Ata 35/98 do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão**, 1998.
74. UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL. **Ata nº 129/03 do Conselho Universitário**. 2003.
75. UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL. **Ata nº 134/03 do Conselho Universitário**. 2003.
76. UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL. **Ata nº 423/01 da Reunião da Reitoria**. 2001.
77. UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL. **Ata nº 503/03 da Reunião da Reitoria**. 2003.
78. UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL. **Catálogo das Atividades de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, 2001**. Santa Cruz do Sul, 2001. 232 p.

79. UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL. **Diagnóstico da Área da Saúde.** (<http://www.intra.unisc.br>). 12/12/2003.
80. UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL. **Diagnóstico da Área de Desenvolvimento Tecnológico e Ambiental.** (<http://www.intra.unisc.br>). 12/12/2003.
81. UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL. **Estatuto e Regimento Geral da UNISC**, 2002. 47 p.
82. UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL. **Plano de Carreira do Pessoal Docente.** 1995. 17 p.
83. UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL. **Plano de Desenvolvimento Institucional III.** (<http://www.intra.unisc.br>). 2001.
84. UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL. **Plano Geral 2003.** Santa Cruz do Sul, 2003. 423p.
85. UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL. **Programa de Avaliação Institucional 1994/1995**, Documento Impresso, 1994. 45p.
86. UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL. **Relatório da Área da Educação.** (<http://www.intra.unisc.br>). 12/12/2003.
87. UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL. **Relatório da Área da Saúde.** (<http://www.intra.unisc.br>). 12/12/2003.
88. UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL. **Relatório da Área de Desenvolvimento Tecnológico e Ambiental.** (<http://www.intra.unisc.br>). 12/12/2003.
89. UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL. **Relatório da Comissão Designada pelo CONPPEX.** Documento Impresso, 2003. 14 p.

90. UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL. **Resolução 17, do Conselho Universitário**, de 24 de abril de 1997.
91. UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL. **Resolução 31, do Conselho Universitário**, de 24 de outubro de 1995.
92. UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL. **UNISC em Números**. (<http://www.intra.unisc.br>). 2003.
93. UNIVERSIDADE DO CHILE. **Algo de Nuestra História: Síntesis de la Universidad de Chile**. (<http://www.uchile.cl/historia/historia.html>). 26/3/2001.
94. UNIVERSIDADE DOS ANDES. **Breve Reseña Histórica de la Universidad**. (<http://www.galilei.com.ar/america/america.html>). 28/3/2001.
95. UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS. (<http://www.ufpel.tche.br>). **Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel**. 16/01/2001.
96. UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ – Setor de Educação. (<http://www.educacao.ufpr.br/>). **Histórico – Organização da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras**. 09/3/2001.
97. UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. (<http://www.ufrgs.br>) . **Histórico da UFRGS**. 16/01/2001.
98. UNIVERSIDADE NACIONAL AUTÔNOMA DO MÉXICO. **Unam em el tiempo: cronologia histórica de la UNAM**. (<http://serpiente.dgsca.unam.mx/rectoria/hm/utiempo.html>). 26/3/2001.
99. UNIVERSIDADE NACIONAL DE ASSUNÇÃO. **Bienvenido a La Una**. (<http://www.galilei.com.ar/america/america.html>). 26/3/2001.
100. UNIVERSIDADE NACIONAL DE CÓRDOBA. **História – Reseña**. (<http://www.unc.edu.ar/>). 26/3/2001

101. UNIVERSIDADE NACIONAL MAIOR DE SÃO MARCOS. **Reseña Histórica de la Universidad del Peru, DECANA DE AMÉRICA.** (<http://www.galilei.com.ar/america/america.html>) 27/3/2001.
102. UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. (<http://unijui.tche.br>). **Perfil Institucional.** 16/02/2001.
103. UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES. (<http://www.uri.br>). **Perfil da URI.** 16/02/2001.
104. VERGER, Jacques. **Homens e Saber na Idade Média.** Bauru, SP: Editora da Universidade do Sagrado Coração, 1999.

APÊNDICE A – Eixos Estratégicos ou Focos, Programas e Projetos que Integram
a Área da Educação

FOCO 1 – FORMAÇÃO DE PROFESSORES

PROGRAMA A – Educação Permanente

Projeto 1 - Formação e Atualização Pedagógica;

Projeto 2 - Estudos do Pensamento: Lógica, Epistemologia e Educação;

Projeto 3 - Estudos em Aquisição de Linguagem como Formas de Comunicação, Interpretações e Representações da Realidade;

Projeto 4 - Estudos sobre Gestão e Organização e Formação de Gestores da Educação;

Projeto 5 - Estudos das Políticas e Práticas Educacionais.

PROGRAMA B – Diversidade Cultural e Educação Ética

Projeto 1 - Educação para a Paz;

Projeto 2 - Diversidade Cultural e Construção Identitária em Contextos Educacionais;

Projeto 3 - Educação Especial.

PROGRAMA C – Produção e Avaliação de Recursos e Tecnologias Educacionais

Projeto 1 - Produção e Avaliação de Materiais Didático-Pedagógicos;

Projeto 2 - Implantações das Tecnologias Informacionais na Educação.

FOCO 2 – EDUCAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

PROGRAMA A – Educação Ambiental

Projeto 1 - Concepções e Significados dos Conceitos Básicos da Educação Ambiental;

Projeto 2 - Formação Continuada em Educação Ambiental e Desenvolvimento Sustentável;

Projeto 3 - Concepções de Educação Ambiental Presentes na Mídia e Praticadas por ONGs, Sindicatos, Movimentos Sociais, Cooperativas, Fumageiras, Indústrias e Associações.

PROGRAMA B – Educação e Desenvolvimento das Comunidades

Projeto 1 - Diagnóstico Estratégico para o Desenvolvimento Sustentável das Comunidades da Área de Abrangência da UNISC;

Projeto 2 - Avaliação do Impacto dos Programas e Projetos da UNISC, voltados para o Desenvolvimento das Comunidades;

Projeto 3 - Desenvolvimento das Comunidades;

Projeto 4 - Educação no/do Campo.

PROGRAMA C – História e Memória

Projeto 1 - Educação Patrimonial e Identidade Regional;

Projeto 2 - História, Memória e Imigração no VRP;

Projeto 3 - Estudos Arqueológicos e Paleontológicos;

Projeto 4 - Museologia, Arquivologia e Memória;

Projeto 5 - Diversidade Cultural e Educação Ética.

FOCO 3 – EDUCAÇÃO E TRABALHO

PROGRAMA A – Educação, Mercado e Mundo do Trabalho

Projeto 1 - Estudos do Trabalho e dos Trabalhadores: Teorias, Culturas e Histórias de Vida;

Projeto 2 - Diagnóstico Permanente da Situação do Emprego e Desemprego na Área de Abrangência da UNISC.

Projeto 3 - Reinserção no Mercado de Trabalho de Grupos Sociais Específicos;

Projeto 4 - As Transformações no Mundo do Trabalho.

PROGRAMA B- Educação, Cooperativismo e Economia Solidária

Projeto 1 - Levantamento da Situação do Cooperativismo no RS e Capacitação para a Criação/ Implantação/ Manutenção de Cooperativas;

Projeto 2 - Formação para a Cooperação e Solidariedade;

Projeto 3 - Formação de Comunidades em Economia Solidária.

PROGRAMA C- Formação e Qualificação Profissional

Projeto 1 - Estudos sobre a Formação para o Trabalho na Economia Informacional;

Projeto 2 - Formação Profissional em Nível Básico e Técnico;

Projeto 3 - Análise dos Cursos Profissionalizantes Oferecidos na Área de Abrangência da UNISC;

Projeto 4 - Formação Instrumental para o Trabalho;

Projeto 5 - Formação e Qualificação de Portadores de Necessidades Especiais:

a - Educação e Inclusão: um Estudo das Representações dos Discursos sobre as Pessoas com Deficiências na Universidade;

b - Alfabetização Digital: um Estudo sobre a Construção do Conhecimento de Crianças com Deficiência Mental em Ambientes de Aprendizagem Telemáticos;

c - *Signwriting*: a Inclusão Digital através da Escrita de Sinais;

d - Orientação e Escolha Profissional.

FOCO 04: EDUCAÇÃO E SAÚDE PARA PORTADORES DE NECESSIDADES ESPECIAIS

PROGRAMA A: Programa de Atenção aos Portadores de Necessidades Especiais

Projeto 1 - Formação de Educadores para Portadores de Necessidades Especiais;

Projeto 2 - Formação e Qualificação de Portadores de Necessidades Especiais.

APÊNDICE B – Eixos Estratégicos ou Focos, Programas e Projetos que Integram
a Área da Saúde

FOCO 01: DOENÇAS CRÔNICO-DEGENERATIVAS

PROGRAMA A: Programa de Diagnóstico, Prevenção e Tratamento das Doenças Crônico-Degenerativas

Projeto 01: Doenças Circulatórias;

Projeto 02: Doenças metabólicas;

Projeto 03: Doenças cardiorrespiratórias;

Projeto 04: Neoplasias.

PROGRAMA B: Programa de Saúde e Estilos de Vida

Projeto 1: Diagnóstico, Prevenção e Tratamento de Fatores de Risco.

FOCO 2: SAÚDE E DESENVOLVIMENTO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE

PROGRAMA A: Programa de Saúde e Desenvolvimento da Criança e do Adolescente

Projeto 1: Problemas de Saúde da Criança e do Adolescente;

Projeto 2: Saúde e Estilo de Vida na Infância e Adolescência;

Projeto 3: Jogo, Esporte na Cultura e no Desenvolvimento Humano.

FOCO 3: SAÚDE MENTAL

PROGRAMA A: Programa de Prevenção e Tratamento das Dependências de Substâncias

Projeto 01: Dependências Químicas.

PROGRAMA B: Programa de Promoção, Prevenção e Tratamento em Saúde Mental

Projeto 1: Sofrimento Psíquico e suas Interfaces;

Projeto 2: Diagnóstico, Prevenção e Tratamento e Desenvolvimento Tecnológico em Saúde Mental.

PROGRAMA C: Diagnóstico, Prevenção e Tratamento das Questões Relacionadas à Violência

Projeto 01: Violência Física e Psicológica na Infância e Adolescência;

Projeto 02 : Violência Física e Psicológica contra a Mulher;

Projeto 03: Diagnóstico da Morbimortalidade por Causas Externas.

FOCO 04: SAÚDE DO ADULTO E DO IDOSO

PROGRAMA A: Programa de Saúde do Adulto

Projeto 01: Atenção à Saúde da Mulher;

Projeto 02: Atenção à Saúde do Trabalhador;

Projeto 03: Projeto de Saúde da Família.

PROGRAMA B: Qualidade de Vida e Envelhecimento

Projeto 01: Ações para o Envelhecimento com Qualidade de Vida;

Projeto 02: Estudo Multidimensional dos Idosos e de suas Condições de Vida;

Projeto 03: Envelhecimento e Relações Sociais.

PROGRAMA C : Epidemiologia e Doenças Infecciosas

Projeto 01: Diagnóstico das Infecções;

Projeto 02: Saúde Pública e Meio Ambiente.

FOCO 05: EDUCAÇÃO E SAÚDE PARA PORTADORES DE NECESSIDADES

ESPECIAIS

PROGRAMA A: Programa de Atenção aos Portadores de Necessidades Especiais

Projeto 01: Reabilitação e Saúde.

APÊNDICE C – Eixos Estratégicos ou Focos, Programas e Projetos que Integram a Área do Desenvolvimento Tecnológico e Ambiental

FOCO 1: CIÊNCIA E TECNOLOGIA AMBIENTAL

PROGRAMA A: Gestão da Bacia Hidrográfica do Rio Pardo (BHRP)

Projeto 1: Elaboração e Implementação do Plano Integrado da BHRP.

PROGRAMA B: Ordenamento Territorial

Projeto 1: Assessoria aos Municípios na Elaboração de Planos ou Legislações Urbanísticas e Ambientais;

Projeto 2: Licenciamento Ambiental;

Projeto 3: Preservação e Conservação do Patrimônio Natural e Construído;

Projeto 4: Assessoria à Implementação da Agenda 21 Regional.

PROGRAMA C: Tecnologias Aplicadas ao Meio Ambiente

Projeto 1: Sistema de Tratamentos Alternativos de Águas Naturais e Efluentes;

Projeto 2: Gerenciamento de Resíduos Sólidos;

Projeto 3: Recuperação de Áreas Degradadas;

Projeto 4: Estudo de Fontes Alternativas de Energia.

FOCO 2: SISTEMAS DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA

PROGRAMA A: Agroindústrias

Projeto 1: Tecnologia de Produtos de Origem Animal;

Projeto 2: Tecnologia de Produtos de Origem Vegetal.

PROGRAMA B: Agroecologia

Projeto 1: Certificação de Produtos Agroecológicos;

Projeto 2: Tecnologias Aplicadas a Produtos Agroecológicos.

PROGRAMA C: Agricultura Familiar

Projeto 1: Desenvolvimento de Equipamentos Agrícolas;

Projeto 2: Manejo e Conservação do Solo e de Água.

FOCO 3: SISTEMAS DE PRODUÇÃO INDUSTRIAL

PROGRAMA A: Tecnologia de Processos

Projeto 1: Estudos Ergonômicos Operacionais em Indústrias do Vale do Rio Pardo;

Projeto 2: Estudos sobre Planejamento Industrial do Vale do Rio Pardo;

Projeto 3: Novas Tecnologias Aplicadas a Processos Fermentativos em Alimentos.

PROGRAMA B: Tecnologia de Produtos

Projeto 1: Desenvolvimento de Produtos a partir de Óleos Vegetais;

Projeto 2: Extração e Síntese de Produtos de Interesse Industrial Utilizando Tecnologias Limpas;

Projeto 3: Desenvolvimento e Controle de Qualidade de Materiais de Construção;

Projeto 4: *Design* e Desenvolvimento de Produtos;

Projeto 5: Diagnóstico das Necessidades Industriais, quanto à Tecnologia de Processos e Produtos, da Região do Vale do Rio Pardo;

Projeto 6: Estudo sobre Processos e Produtos na Indústria de Plásticos.

FOCO 4: SISTEMAS COMPUTACIONAIS

PROGRAMA A: Sistemas de Informação

Projeto 1: Sistemas de Apoio à Gestão baseados em Tecnologia da Informação;

Projeto 2: Desenvolvimento e Aplicações em Geomática;

Projeto 3: Integração de Sistemas de Bancos de Dados Heterogêneos.

PROGRAMA B: Computação Aplicada

Projeto 1: Desenvolvimento de Metodologias e Sistemas Computacionais de Apoio ao Ensino Presencial e a Distância;

Projeto 2: Processo de Desenvolvimento de *Software*;

Projeto 3: Métodos de Análise e Controle de Qualidade de Produtos e Processos.

PROGRAMA C: Sistemas de Automação e Instrumentação

Projeto 1: Sistema de Aquisição e Análise de Dados;

Projeto 2: Implementação de “*system on-a-chip*” visando ao processamento em tempo real;

Projeto 3: Robótica;

Projeto 4: Tolerância a falhas em processos industriais.