



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE TECNOLOGIA**

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA UNIDADE (PDU) DO CENTRO  
DE TECNOLOGIA DA UFSM (2024-2027)**

Santa Maria, RS  
2024

**CENTRO DE TECNOLOGIA**

**Tiago Bandeira Marchesan**  
Diretor do Centro

**Tatiana Cureau Cervo**  
Vice-Diretora do Centro

**COMISSÃO EXECUTIVA DO PDU-CT**

**Jefferson Menezes de Oliveira**  
Técnico Administrativo em Educação

**Ricardo da Silva Barcelos**  
Técnico Administrativo em Educação

**Andressa de Oliveira Silveira**  
Docente

**Angela Weber Righi**  
Docente

**Isis Portolan dos Santos**  
Docente

**Marlon Soliman**  
Docente

**Raul Ceretta Nunes**  
Docente

**Gabrieli Martins de Oliveira**  
Discente/Bolsista

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>5</b>
1.1 PRINCÍPIOS DO PDI DA UFSM .....	6
1.2 O CONTEXTO DO CENTRO DE TECNOLOGIA DA UFSM.....	7
<b>2 METODOLOGIA DO PDU-CT</b> .....	<b>9</b>
<b>3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>13</b>
3.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA (FASE 1).....	13
3.2 PERCEPÇÃO DA COMUNIDADE DO CT ACERCA DOS ELEMENTOS INSTITUCIONAIS BÁSICOS (MISSÃO, VISÃO E VALORES) .....	14
3.3 LEVANTAMENTO QUANTITATIVO DA PERCEPÇÃO DA COMUNIDADE DO CT A RESPEITO DOS DESAFIOS INSTITUCIONAIS DO PDI-UFSM (2016-2026) .....	15
<b>3.3.1 Desafio 1 - Internacionalização</b> .....	<b>17</b>
<b>3.3.2 Desafio 2 - Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica</b> .....	<b>18</b>
<b>3.3.3 Desafio 3 - Inclusão Social</b> .....	<b>18</b>
<b>3.3.4 Desafio 4 - Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia</b> .....	<b>19</b>
<b>3.3.5 Desafio 5 - Modernização e desenvolvimento organizacional</b> .....	<b>20</b>
<b>3.3.6 Desafio 6 - Desenvolvimento local, regional e nacional</b> .....	<b>21</b>
<b>3.3.7 Desafio 7 - Gestão ambiental</b> .....	<b>21</b>
3.4 ABORDAGEM QUALITATIVA DA PERCEPÇÃO DA COMUNIDADE DO CT A RESPEITO DOS DESAFIOS DO PDI-UFSM (2016-2026) .....	22
<b>3.4.1 Desafio 1 - Internacionalização</b> .....	<b>22</b>
<b>3.4.2 Desafio 2 - Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica</b> .....	<b>28</b>
<b>3.4.3 Desafio 3 - Inclusão Social</b> .....	<b>33</b>
<b>3.4.4 Desafio 4 - Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia</b> .....	<b>39</b>
<b>3.4.5 Desafio 5 - Modernização e desenvolvimento organizacional</b> .....	<b>43</b>
<b>3.4.6 Desafio 6 - Desenvolvimento local, regional e nacional</b> .....	<b>50</b>
<b>3.4.7 Desafio 7 - Gestão ambiental</b> .....	<b>54</b>
<b>4 SÍNTESE DO PDU-CT</b> .....	<b>58</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>60</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>62</b>
<b>APÊNDICE A – AÇÕES SUGERIDAS</b> .....	<b>63</b>

<b>APÊNDICE B – MAPA ESTRATÉGICO PDU-CT 2024-2027 .....</b>	<b>72</b>
<b>APÊNDICE C – PROPOSTA DE CONDUÇÃO DE PROJETOS TRANSVERSAIS.</b>	<b>73</b>
<b>APÊNDICE D – PROPOSTA DE INTERFACE GRÁFICA.....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXO A – DESAFIOS, OBJETIVOS E INDICADORES DO PDI-UFSM 2016-2020 .....</b>	<b>75</b>
<b>ANEXO B - PARTICIPANTES DOS GRUPOS FOCALIS/REUNIÕES TEMÁTICAS.</b>	<b>77</b>

## APRESENTAÇÃO

Este documento institui o Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU) do Centro de Tecnologia (CT) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), relativo ao período de 2024 a 2027.

Para o seu desenvolvimento, uma Comissão Executiva (CE) foi composta por docentes e técnico-administrativos do CT em maio de 2023, com a realização de reuniões semanais. A equipe pautou-se nos desafios institucionais estabelecidos pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFSM (2016-2026) e, por meio de um processo participativo da comunidade acadêmica do CT, buscou formalizar as estratégias da unidade de ensino para o período de quatro anos.

Assim, a unidade passa a contar com os elementos institucionais denominados Missão, Visão e Valores, assim como objetivos estratégicos pretendidos a consecução dos desafios institucionais relacionados a: Internacionalização; Educação inovadora e transformados com excelência acadêmica; Inclusão Social; Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia; Modernização e desenvolvimento organizacional; Desenvolvimento local, regional e nacional e; Gestão Ambiental.

Considera-se que o plano desenvolvido foi capaz de realizar o desdobramento dos desafios institucionais da UFSM no âmbito da unidade de ensino, a qual passa a contar com um instrumento norteador de suas atividades. Assim, por meio de seu plano de gestão, a direção do Centro de Tecnologia irá definir indicadores, metas e refinar ações necessárias ao atendimento dos objetivos definidos no PDU-CT (2024-2027).

## 1 INTRODUÇÃO

Conforme o Plano de Desenvolvimento Institucional (2016-2026), a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) é uma instituição de grande porte, com perfis e áreas de conhecimento bastante diversas entre si. O caráter público e democrático também é característica inerente à instituição. Nesse sentido, ao mesmo tempo que possibilita um acompanhamento institucional, o sistema de planejamento da instituição deve possibilitar o envolvimento da comunidade universitária no processo de elaboração e execução do plano. Isso inclui a necessidade de planejamento das diferentes unidades universitárias, na forma do que vem se convencionando chamar de Plano de Desenvolvimento das Unidades (PDUs). Os PDUs, ao mesmo tempo que respeitam as características de cada unidade, devem estar integrados ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), uma vez que este é o plano da instituição como um todo.

Assim, o presente documento reflete o esforço de envolver a comunidade universitária do Centro de Tecnologia no processo de acompanhamento das estratégias institucionais da UFSM, de forma a abarcar as particularidades da unidade de ensino e tornar mais nítidas as intenções e as práticas locais que convergem com os desafios institucionais mais amplos.

Nesse sentido, o objetivo geral pretendido foi a elaboração do Plano de Desenvolvimento da Unidade do Centro de Tecnologia de forma a realizar o desdobramento dos desafios institucionais da UFSM no âmbito da unidade de ensino, a qual passará a contar com um instrumento norteador de suas atividades.

Para tanto, percorreu-se pela consecução dos seguintes objetivos específicos: Analisar a percepção da comunidade acadêmica do CT à luz dos desafios institucionais do PDI-UFSM; Definir os elementos institucionais básicos do Centro de Tecnologia da UFSM (missão, visão e valores da unidade); Definir e priorizar de objetivos estratégicos para o Centro de Tecnologia; Propor ações que promovam a consecução dos objetivos propostos; Subsidiar planos de gestão por parte da Direção do CT, com fundamentos necessários à definição de indicadores e metas.

As subseções seguintes apresentam os princípios balizadores constantes no PDI da UFSM e, na sequência, o contexto do Centro de Tecnologia.

## 1.1 PRINCÍPIOS DO PDI DA UFSM

O planejamento estratégico da UFSM é direcionado pelo seu Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (UFSM, 2016), e tem como base a Visão e os sete desafios institucionais, que representam o compromisso da instituição com os pilares universitários, de ensino, pesquisa e extensão, e com a gestão, bem como, com outros desafios de relevância social, o da internacionalização, da inclusão social e da gestão ambiental (UFSM, 2018).

Os Desafios institucionais da UFSM foram distribuídos de forma que, os Desafios 2 – Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica, 4 – Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia e 6 – Desenvolvimento local, regional e nacional, possuem relação direta com o tripé ensino, pesquisa e extensão, respectivamente. Já, os Desafios, 1 – Internacionalização, 3 – Inclusão Social e 7 – Gestão Ambiental, representam aspectos que, junto aos primeiros, foram definidos no PDI 2016-2026 como os direcionadores do desenvolvimento institucional. Todos esses são suportados pelo quarto pilar das universidades, a gestão universitária, representada pelo Desafio 5 – Modernização e desenvolvimento organizacional. O Anexo A apresenta os objetivos e os indicadores estabelecidos (Plano de Metas 2018-2022) para cada um dos desafios. A Figura 01, por sua vez, ilustra o contexto de construção do PDI da UFSM para o período 2016-2026.

Figura 01 – Desafios do PDI da UFSM (2016-2026)



Fonte: UFSM (2016).

Periodicamente, a UFSM elabora o Plano de Metas, de forma que possa monitorar seu desempenho quanto aos desafios institucionais do PDI. Nesse sentido, o Plano de Metas 2018-2022 estabeleceu 32 metas para acompanhamento no quadriênio (UFSM, 2018).

## 1.2 O CONTEXTO DO CENTRO DE TECNOLOGIA DA UFSM

O Centro de Tecnologia (CT) teve sua origem no Centro Politécnico, fundado em 30 de junho de 1960, pela Associação Santamariense Pró-Ensino Superior (ASPES). Em dezembro do mesmo ano, foi criada a Universidade de Santa Maria (USM) e o Instituto Eletrotécnico do Centro Politécnico, como unidade pertencente à estrutura da USM (UFSM, 2023).

A partir da criação da nova Universidade, pretendia-se a implantação do curso de Engenharia Elétrica, que posteriormente evoluiu para a instalação conjunta do curso de Engenharia Civil. Em 13 de setembro de 1961, passou a se chamar Faculdade Politécnica, sendo que em fevereiro de 1962 foi realizado o primeiro vestibular.

A Universidade foi federalizada pela Lei n. 4.759, de 20 de agosto de 1965, e passou a denominar-se, então, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Com a aprovação, em 12 de fevereiro de 1970, do plano de reestruturação da UFSM, a Faculdade Politécnica foi então transformada em Centro de Tecnologia.

Conforme seu Regimento Interno, o Centro de Tecnologia – CT, Unidade de Ensino vinculada à Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), tem por finalidade incentivar e desenvolver o Ensino, a Pesquisa, a Extensão e a Inovação nas áreas de Engenharia, de Arquitetura e Urbanismo e de Computação.

Atualmente, agrega quatorze cursos de Graduação, oito programas de Pós-Graduação e um curso de Especialização EAD, oferecidos por treze departamentos didáticos que, inclusive, prestam serviços para outros Centros de Ensino da UFSM. Conta também com diversos grupos de pesquisa e de extensão, grupos de Programas de Ensino Tutorial (PET), diretórios acadêmicos, equipes de competição, ligas acadêmicas e empresas juniores.

O quantitativo de pessoas da comunidade acadêmica do CT, em janeiro de 2024, compreendia 2.784 alunos de graduação presencial, 560 alunos de pós-



graduação presencial (mestrado e doutorado), 73 alunos de pós-graduação EAD (especialização), 220 professores efetivos, 91 técnicos-administrativos em educação efetivos e 30 pessoas com vínculo voluntário.

Para suporte às atividades desenvolvidas, o Centro de Tecnologia conta com Secretarias, Setores, Núcleos e Subdivisões vinculados à Direção e à Secretaria Administrativa do CT: Secretarias Integradas de Cursos de Graduação; Secretarias Integradas de Cursos de Pós-graduação; Secretaria Integrada de Departamentos; Núcleo de Infraestrutura; Núcleo de Gestão Orçamentária; Setor de Apoio Pedagógico; Subdivisão de Tecnologia da Informação; Subdivisão de Patrimônio; Subdivisão de Projetos; Subdivisão de Comunicação.

Conta, também, com os órgãos suplementares setoriais: Biblioteca Setorial; Subdivisão de Gestão da Qualidade; Instituto de Redes Inteligentes; Laboratório de Tecnologia Mecânica e Aeroespacial; Laboratório de Elétrica e Eletrônica; Laboratório de Materiais e Construção Civil; Laboratório de Ciências Espaciais; Laboratório de Engenharia e Meio Ambiente; Laboratório de Engenharia e Processos Químicos; Laboratório de Ciências da Computação.

Destaca-se, ainda, a constituição de Departamentos Didáticos e Coordenações de Cursos de Graduação e Pós-graduação nas áreas de Arquitetura, Computação e Engenharias.

A área física do Centro de Tecnologia, que compreende as coordenações de cursos, departamentos, grupos de pesquisas, laboratórios, e outros órgãos auxiliares, está distribuída nos prédios 7, 9, 9A, 9B, 9C, 9D, 9E, 9F, 9G, 9H, 10, 10A e 11, além do prédio 8 (Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais - INPE), no qual estão localizadas coordenações de Programas de Pós-Graduação e o Laboratório de Ciências Espaciais.

Destaca-se que, recentemente, a estrutura organizacional do Centro de Tecnologia foi revisada e consolidada por meio da Resolução UFSM nº 94, de 18 de maio de 2022 (UFSM, 2022).

## 2 METODOLOGIA DO PDU-CT

O PDU-CT (2024-2027) foi desenvolvido a partir do emprego de métodos mistos, combinando estratégias de abordagem quantitativa e qualitativa. De acordo com Richardson (2017), em métodos mistos, são combinadas questões fechadas e abertas, com múltiplas formas de dados, incluindo análises estatísticas e textuais.

Rejeitando o dualismo tradicional (quantitativo x qualitativo) existente até a década de 1980, o direcionamento misto foi necessário para enriquecer as informações, triangular os dados, complementar perspectivas e tornar mais nítidos os resultados (ROSSMAN; WILSON, 1985; GREENE; CARACELLI; GRAHAM, 1989).

Para o desenvolvimento do projeto, realizou-se a consecução de duas fases que, em um processo participativo, contaram com atividades coordenadas por uma Comissão Executiva (CE), definida pela Direção do Centro de Tecnologia. A CE foi composta por dois servidores técnico-administrativos e cinco servidores docentes, além de uma discente de graduação do CT e bolsista, com reuniões semanais entre maio e dezembro de 2023.

As atividades contidas em cada uma das fases compreenderam a utilização de formulário *online* junto à comunidade acadêmica (pesquisa de levantamento com questões fechadas e abertas), seguida pela realização de reuniões gerais e temáticas (grupos focais), para aprofundamento dos resultados. O Quadro 01 apresenta a síntese da metodologia do PDU-CT.

Na Fase 1, realizou-se um levantamento junto à comunidade do CT acerca dos desafios do PDI-UFSM (2016-2026), bem como, a respeito dos elementos institucionais básicos (missão, visão e valores). Para isso, foi utilizado um formulário *online* no qual discentes, docentes e técnico-administrativos puderam manifestar suas percepções. A estratégia de coleta de dados contemplou o envio de *e-mails* e a divulgação em páginas institucionais e redes sociais de CT.

Em relação aos desafios institucionais, foram utilizados itens para avaliação conforme os descritores sugeridos pelo PDI-UFSM, cujas respostas dos participantes poderiam ser “Ótimo”, “Aceitável”, “Ruim” e “Não sei”, além de espaços para respostas abertas ao final de cada seção. Em relação aos elementos institucionais básicos, o formulário apresentou uma redação para a missão, a visão e os valores da unidade, proposta pela CE, seguida de um campo aberto para sugestão de alterações. Ainda

neste formulário, foi oferecida a oportunidade de manifestar interesse em participar da etapa seguinte do PDU-CT (grupos focais), mediante informação do e-mail.

Houve um retorno de 174 questionários válidos e, com o suporte de gráficos, realizou-se uma análise descritiva dos resultados quantitativos. Nesta fase, definiu-se a redação final da missão, da visão e dos valores do CT a partir das sugestões advindas com a aplicação do formulário.

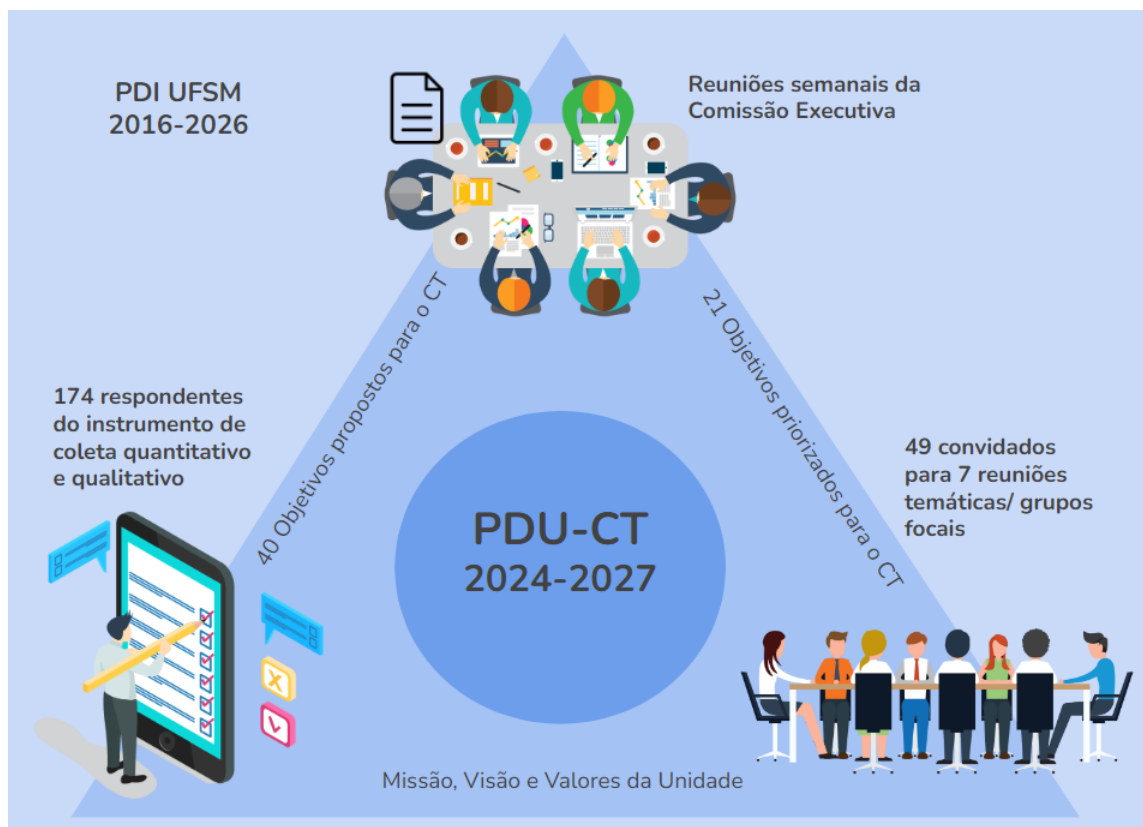
Quadro 01 – Metodologia do PDU-CT

Fase	Atividades	Ferramentas	Prazos
<p>1. Levantamento da percepção da comunidade do CT acerca dos desafios do PDI-UFSM (2016-2026), bem como, a respeito dos elementos institucionais básicos.</p>	<p>Proposta e aprovação, no Conselho do Centro, de criação da Comissão Executiva (CE) do PDU-CT; Proposta e definição da vigência do PDU-CT (2024-2027); Proposta e definição de elaboração do PDU-CT a partir dos Desafios Institucionais da UFSM (PDI 2016-2026) e Planos de Metas; Aplicação de formulário online (pesquisa de levantamento); Verificação, a partir das respostas quantitativas, da percepção da comunidade acadêmica do CT frente aos desafios institucionais constantes no PDI-UFSM (2016-2026); CE elabora sugestão prévia de missão, visão e valores do CT e valida com as partes interessadas via formulário <i>online</i> (ocasião em que a comunidade sugere possíveis alterações); Define-se a redação final da missão, da visão e dos valores do CT.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reunião do Conselho do Centro;</li> <li>▪ Reuniões da CE;</li> <li>▪ Formulário <i>online</i> (pesquisa de levantamento);</li> <li>▪ Análise estatística descritiva dos desafios institucionais;</li> <li>▪ Análise de conteúdo dos elementos institucionais básicos.</li> </ul>	<p>Maio a agosto de 2023.</p>
<p>2. Definição e priorização de objetivos estratégicos, com a consequente proposição de ações advindas da comunidade acadêmica.</p>	<p>Elaboração prévia, por parte da CE, de uma categorização das respostas qualitativas ao formulário <i>online</i> (análise de conteúdo e estabelecimento de categorias de análise); CE propõe, a partir da categorização, objetivos estratégicos para cada desafio institucional no âmbito do CT; Formação de sete grupos temáticos em relação aos desafios do PDI, com integrantes de diferentes subunidades do CT (especialistas); Realização, por parte de cada grupo, de uma análise relacionada ao desafio institucional, momento que os objetivos propostos pela CE são revisados e priorizados; A CE finaliza a redação dos objetivos estratégicos que irão compor o PDU-CT; Tendo em vista os objetivos definidos, a CE prospecta, a partir dos resultados da pesquisa, ações consideradas pertinentes à conduta da gestão; A CE compila os dados e apresenta versão preliminar do PDU-CT em sessão do Conselho do Centro. Após aprovado, a CE elabora a versão final do documento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análise de conteúdo;</li> <li>▪ Grupos focais;</li> <li>▪ Reuniões da CE.</li> <li>▪ Reunião do Conselho do Centro.</li> </ul>	<p>Setembro de 2023 a março de 2024.</p>

A Fase 2 compreendeu a definição e a priorização de objetivos estratégicos. Para tanto, por meio de uma análise de conteúdo das respostas qualitativas ao instrumento de pesquisa, foram propostas categorias de análise e a definição prévia de 40 objetivos estratégicos distribuídos dentre os sete desafios institucionais. Na sequência, foram formados sete grupos temáticos (grupos focais) em relação aos desafios do PDI, com integrantes de diferentes segmentos do CT (especialistas), os quais analisaram os objetivos propostos e definiram prioridades. Além de voluntários coletados no formulário da pesquisa (Fase 1), foram convidados servidores e estudantes que vivenciassem as atividades em investigação. O Anexo B apresenta a relação de participantes das reuniões temáticas/grupos focais.

Diante dos resultados, a partir da triangulação dos dados, a CE finalizou a redação de 21 objetivos estratégicos que compuseram o PDU-CT. Além disso, tendo em vista os resultados da pesquisa e os objetivos definidos, foram elencadas ações consideradas pertinentes à conduta da gestão do CT. A Figura 02 ilustra a síntese da metodologia utilizada.

Figura 02 – Síntese da metodologia do PDU-CT



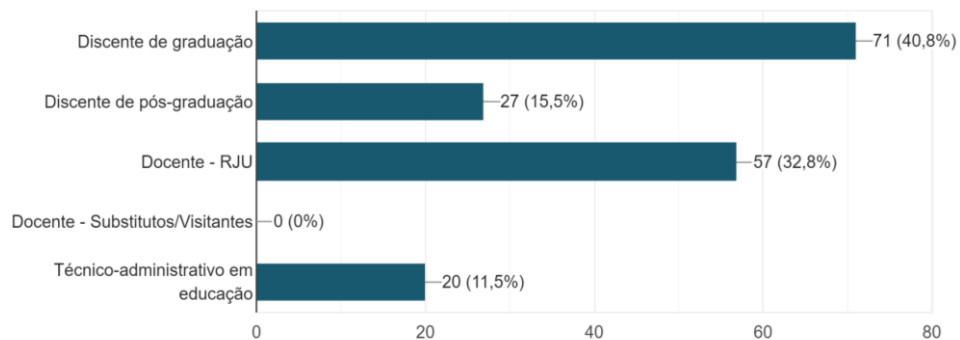
A seção seguinte apresenta os resultados obtidos com o desenvolvimento das atividades relativas as Fases 1 e 2. Na sequência, este documento sintetiza o PDU-CT por meio de um mapa estratégico.

### 3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

#### 3.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA (FASE 1)

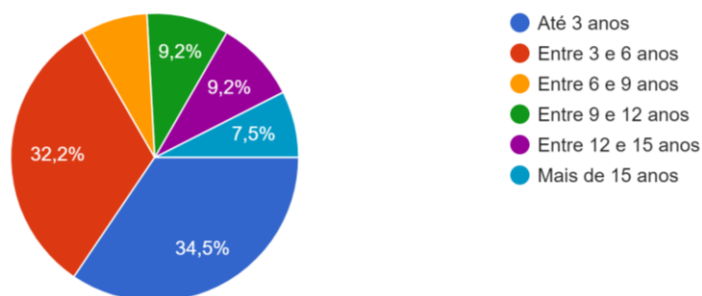
O questionário da pesquisa contou com a participação de 174 representantes da comunidade acadêmica do CT, incluindo discentes de graduação e pós-graduação, servidores docentes e técnico-administrativos. Conforme gráfico representado pela Figura 03, 40,8% são discentes de graduação, 32,8% são docentes, 15,5% são discentes de pós-graduação e 11,5% são técnico-administrativos em educação.

Figura 03 - Ocupação dos respondentes



Quanto ao tempo de vivência com o CT, conforme gráfico representativo da Figura 04, grande parte dos respondentes (66,7%) possui até 6 anos.

Figura 04 - Tempo de atuação/estudo no CT



### 3.2 PERCEPÇÃO DA COMUNIDADE DO CT ACERCA DOS ELEMENTOS INSTITUCIONAIS BÁSICOS (MISSÃO, VISÃO E VALORES)

Tendo em vista a prospecção de redações para os elementos institucionais “missão”, “visão” e “valores” do Centro de Tecnologia, o instrumento de coleta de dados apresentou uma proposta textual para os mesmos, elaborada pela Comissão Executiva do PDU-CT, que foi baseada nos elementos institucionais da UFSM. O Quadro 02 apresenta a missão, a visão e os valores da UFSM, bem como, os elementos institucionais propostos para o CT.

Quadro 02 - Elementos institucionais da UFSM e proposta para o CT

UFSM	Proposta para o CT
<b>Missão:</b> Construir e difundir conhecimento, comprometida com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade, de modo sustentável.	<b>Missão:</b> Construir e difundir conhecimento na área de tecnologia, comprometido com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade, de modo sustentável.
<b>Visão:</b> Ser reconhecida como uma instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável.	<b>Visão:</b> Ser reconhecido como uma unidade de ensino de excelência na construção e difusão do conhecimento na área de tecnologia, comprometido com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável.
<b>Valores:</b> Comprometer-se com a educação e com o conhecimento, pautada nos seguintes valores: liberdade, democracia, ética, justiça, respeito à identidade e à diversidade, compromisso social, inovação e responsabilidade.	<b>Valores:</b> Comprometido com a educação e com o conhecimento, pauta-se nos seguintes valores: liberdade, democracia, ética, justiça, transparência, respeito à identidade e à diversidade, compromisso social, inovação, responsabilidade e sustentabilidade.

A comunidade acadêmica, em resposta ao instrumento de coleta de dados, teceu considerações sobre as redações propostas. Foram 21 retornos qualitativos para a missão, 16 para a visão e 15 para os valores. De modo geral, houve concordância com os elementos propostos, sendo que algumas reflexões foram importantes para que a Comissão Executiva do PDU realizasse pequenos ajustes.

Os ajustes consistiram na ordenação dos processos de ensino e de pesquisa na redação, motivo pelo qual foi alterada a expressão “Construir e difundir”, para “Difundir e construir”. Além disso, atenuou-se a classificação do CT como uma unidade “de ensino”, de forma a ser utilizada, na visão, somente a expressão “unidade de excelência”, seguida pelas suas competências de difusão e construção do

conhecimento (ensino e pesquisa) e de impacto na sociedade (extensão). Quanto aos valores, o preâmbulo foi alterado para reforçar o compromisso do CT “com o ensino, a pesquisa e a extensão”, seguido pelos valores inicialmente propostos, em nova ordem. O Quadro 03 apresenta a definição dos elementos institucionais do CT após o processo de validação.

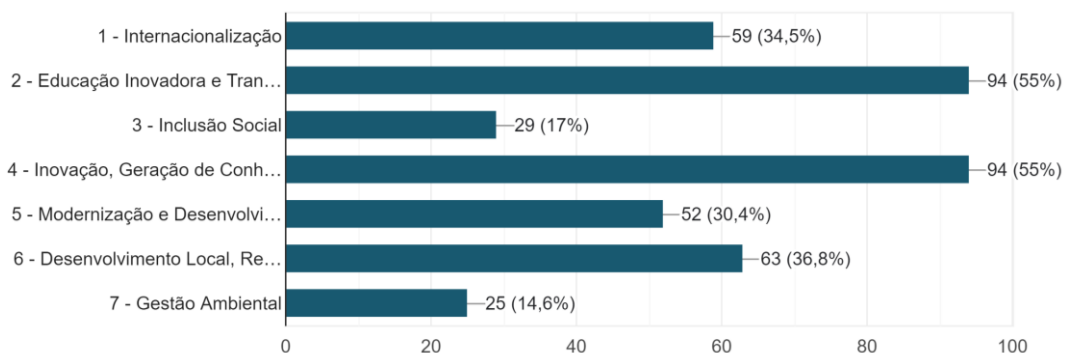
Quadro 03 - Elementos institucionais definidos para o CT

<b>Elementos institucionais definidos para o CT</b>
<b>Missão:</b> Difundir e construir conhecimento na área de tecnologia, comprometido com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade, de modo sustentável.
<b>Visão:</b> Ser uma unidade de excelência na difusão e construção do conhecimento na área de tecnologia, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável.
<b>Valores:</b> O Centro de Tecnologia, comprometido com o ensino, a pesquisa e a extensão, pauta-se nos seguintes valores: inovação, liberdade, democracia, ética, justiça, transparência, responsabilidade, compromisso social, sustentabilidade e respeito à identidade e à diversidade.

### 3.3 LEVANTAMENTO QUANTITATIVO DA PERCEPÇÃO DA COMUNIDADE DO CT A RESPEITO DOS DESAFIOS INSTITUCIONAIS DO PDI-UFSM (2016-2026)

Considerando a prática diária no CT, foi avaliada na pesquisa a identificação dos respondentes com cada um dos desafios institucionais. Com a possibilidade de escolher três opções, conforme ilustra a Figura 05, houve maior identificação com o ensino (D1) e a pesquisa (D4), com 55% para ambos.

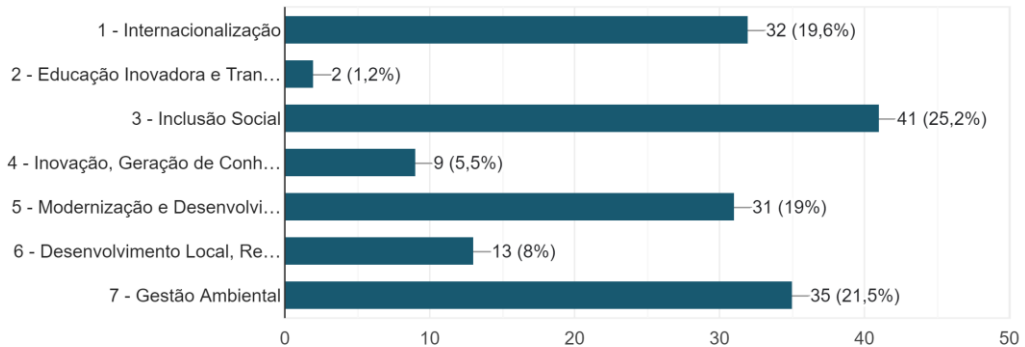
Figura 05 - Desafios com maior identificação





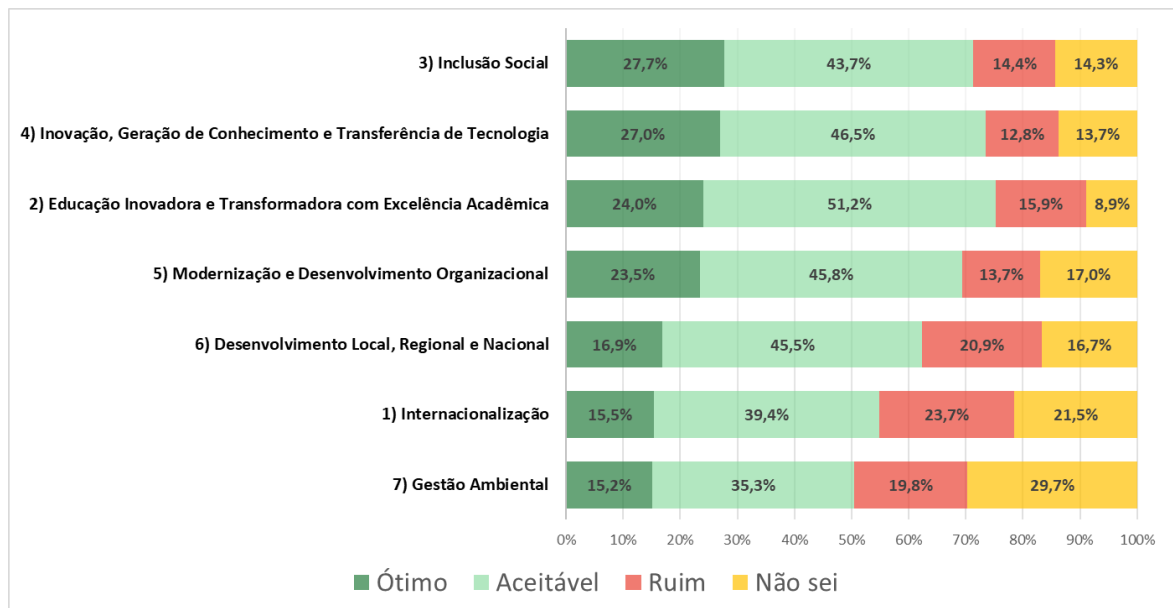
Em outro item do questionário, com a opção de selecionar um desafio, conforme gráfico ilustrado pela Figura 06, houve menor identificação dos respondentes com as temáticas de inclusão social (D3), com 25,2%, e gestão ambiental (D7), com 21,5%.

Figura 06 - Desafios com menor identificação



Por fim, o gráfico apresentado na Figura 07, sintetiza a percepção dos respondentes de forma ampla quanto aos sete desafios institucionais, considerando as opções de resposta “Ótimo”, “Aceitável”, “Ruim” e “Não sei”.

Figura 07 - Análise geral da percepção quanto aos sete desafios institucionais



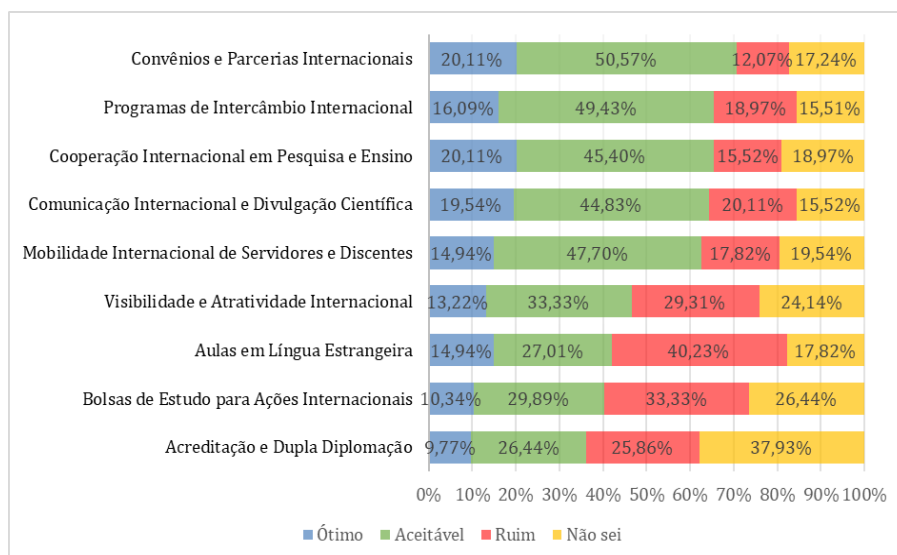
Observa-se que o desafio de Internacionalização foi o que obteve o maior índice de resposta “Ruim” (23,7%), enquanto que o desafio de Inclusão Social foi o que obteve o maior percentual de resposta “Ótimo” (27,7%). Destaca-se, ainda, o elevado percentual de respostas “Não sei” ao desafio de Gestão Ambiental (29,7%).

Considerando a soma das opções “Ótimo” e “Aceitável”, destacaram-se positivamente os desafios de Educação Inovadora e Transformadora com Excelência Acadêmica (75,2%) e Inovação, Geração de Conhecimento e Transferência de Tecnologia (73,5%). A subseção seguinte apresenta os resultados individualizados de cada um dos desafios institucionais.

### 3.3.1 Desafio 1 - Internacionalização

O gráfico representado pela Figura 08 demonstra os resultados para os descritores do desafio institucional de Internacionalização (D1). Considerando o somatório das opções de resposta “Ótimo” e “Aceitável”, destacaram-se “Convênios e Parcerias Internacionais”, e “Programas de Intercâmbio Internacional”, com 70,68% e 65,52%, respectivamente. Destacou-se, com a maior frequência de percepção “Ruim”, a oferta de “Aulas em língua estrangeira”, com 40,23%. Por fim, destaca-se o desconhecimento (“Não sei”) por parte de 37,93% dos respondentes relativamente aos processos de “Acreditação e dupla titulação”.

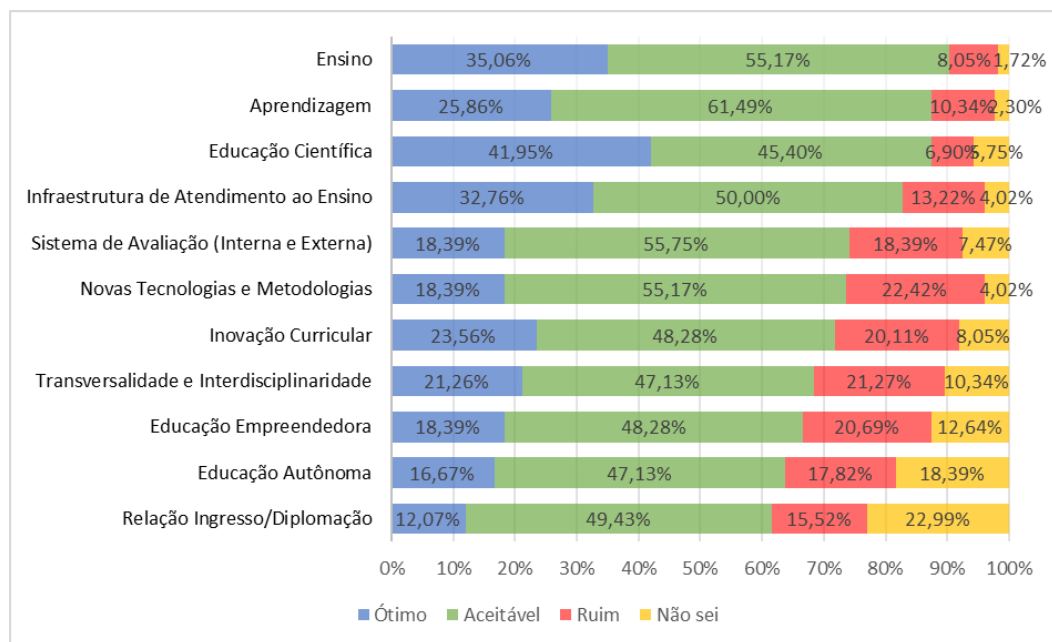
Figura 08 – Internacionalização



### 3.3.2 Desafio 2 - Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica

O gráfico representado pela Figura 09 demonstra os resultados para os descritores do desafio institucional de Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica (D2). Considerando o somatório das opções de resposta “Ótimo” e “Aceitável”, destacaram-se o “Ensino”, a “Aprendizagem” e a “Educação Científica”, com 90,23%, 87,35% e 87,35%, respectivamente. Destacou-se, com a maior frequência de percepção “Ruim”, o emprego de “Novas Tecnologias e Metodologias”, com 22,42%. Por fim, destaca-se o desconhecimento (“Não sei”) por parte de 22,99% dos respondentes quanto à “Relação Ingresso/Diplomação”.

Figura 09 - Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica

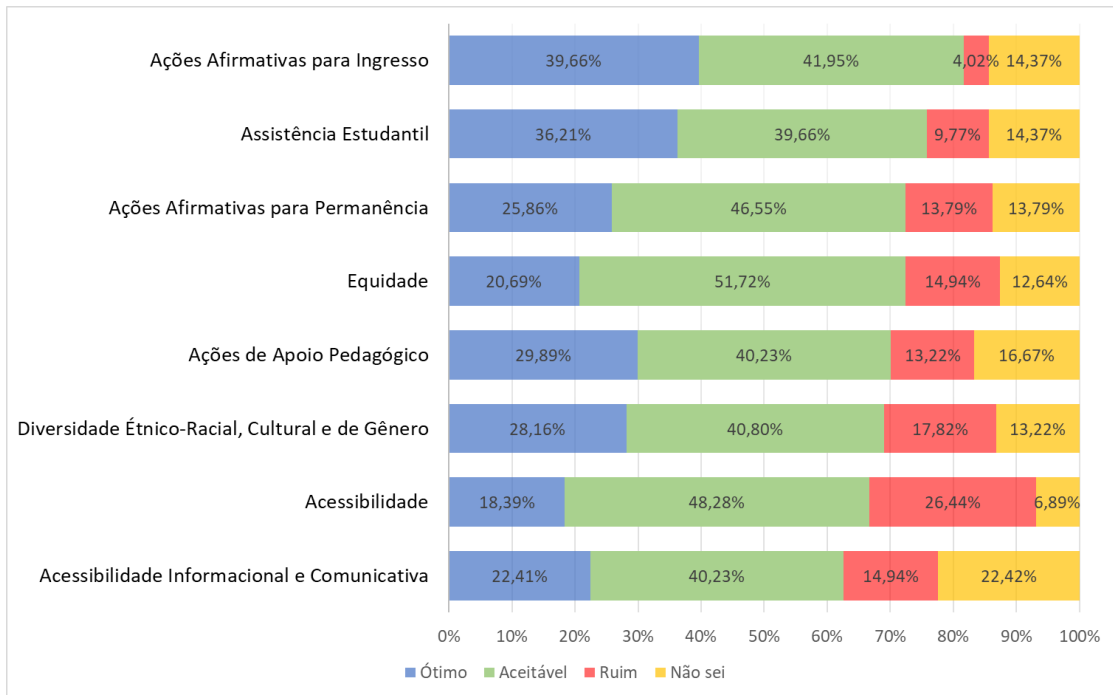


### 3.3.3 Desafio 3 - Inclusão Social

O gráfico representado pela Figura 10 demonstra os resultados para os descritores do desafio institucional de Inclusão Social (D3). Considerando o somatório das opções de resposta “Ótimo” e “Aceitável”, destacaram-se “Ações Afirmativas para Ingresso”, e “Assistência Estudantil”, com 81,61% e 75,87%, respectivamente. Destacou-se, com a maior frequência de percepção “Ruim”, a “Acessibilidade”, com

26,44%. Por fim, destaca-se o desconhecimento (“Não sei”) por parte de 22,42% dos respondentes relativamente ao processo de “Acessibilidade Informacional e Comunicativa”.

Figura 10 - Inclusão social

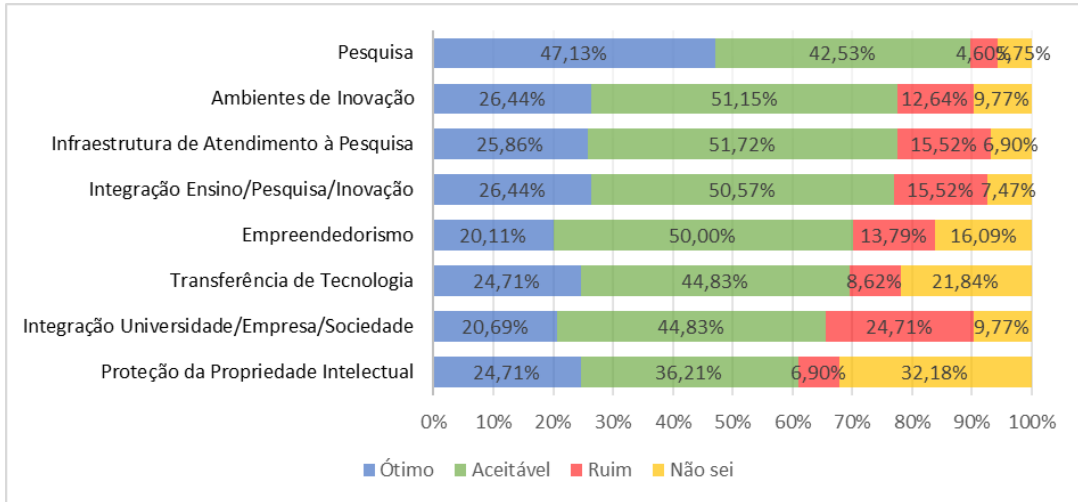


### 3.3.4 Desafio 4 - Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia

O gráfico representado pela Figura 11 disponibiliza os resultados para os descritores do desafio institucional de Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia (D4). Considerando o somatório das opções de resposta “Ótimo” e “Aceitável”, destacaram-se “Pesquisa”, “Ambientes de Inovação” e “Infraestrutura de Atendimento à Pesquisa”, com 89,66%, 77,59% e 77,58%, respectivamente.

Ressalta-se a pesquisa enquanto uma grande força do CT, na medida em que 47,13% dos respondentes a classificaram como ótima. Destacou-se, com a maior frequência de percepção “Ruim”, a “Integração Universidade/Empresa/Sociedade”, com 24,71%. Por fim, destaca-se o desconhecimento (“Não sei”) por parte de 32,18% dos respondentes relativamente à “Proteção da Propriedade Intelectual”.

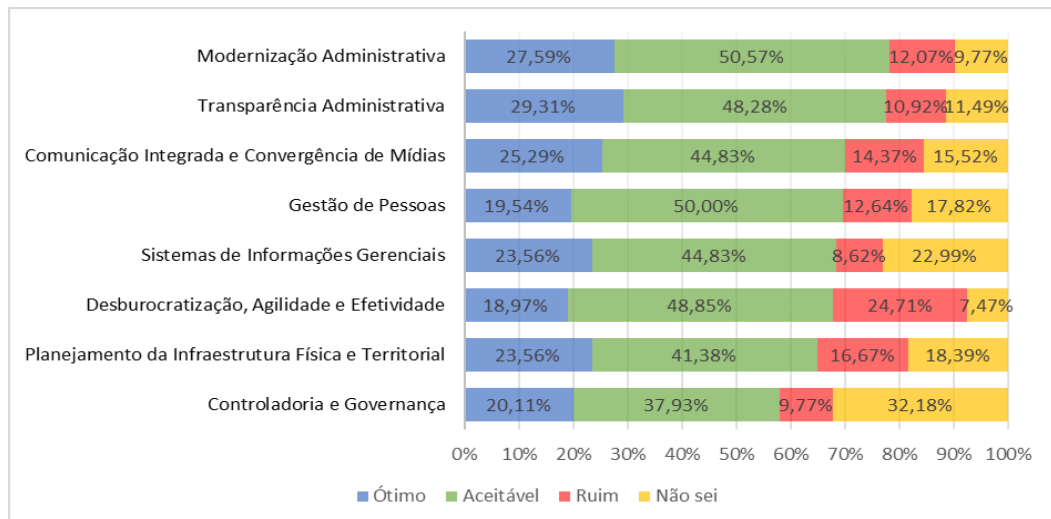
Figura 11 - Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia



### 3.3.5 Desafio 5 - Modernização e desenvolvimento organizacional

O gráfico representado pela Figura 12 apresenta os resultados para os descritores do desafio institucional de Modernização e desenvolvimento organizacional (D5). Considerando o somatório das opções de resposta “Ótimo” e “Aceitável”, destacaram-se “Modernização administrativa”, e “Transparência Administrativa”, com 78,16% e 78,14%, respectivamente. Destacou-se, com a maior frequência de percepção “Ruim”, a “Desburocratização, Agilidade e Efetividade”, com 24,71%. Por fim, destaca-se o desconhecimento (“Não sei”) por parte de 32,18% dos respondentes relativamente aos processos de “Controladoria e Governança”.

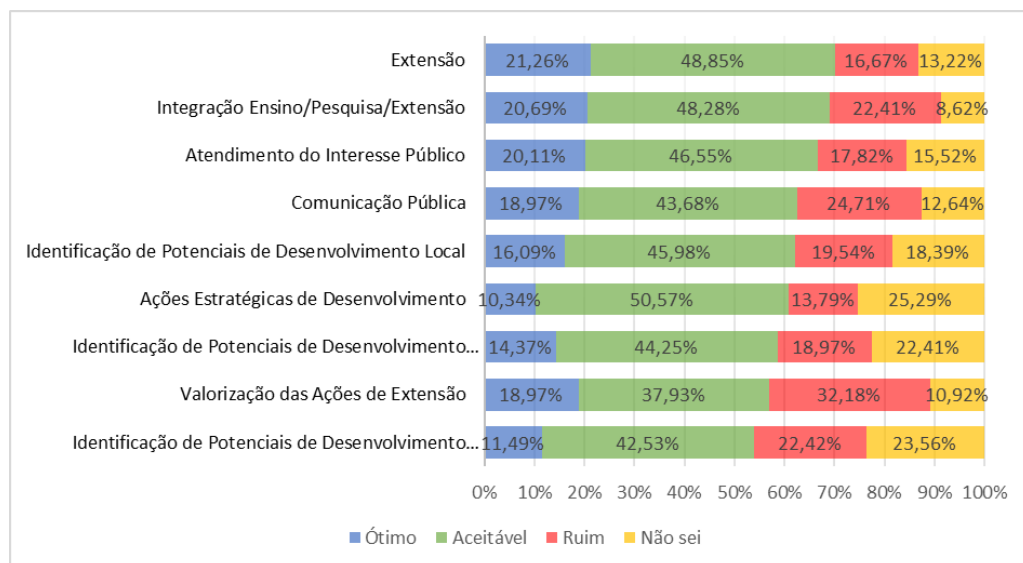
Figura 12 - Modernização e desenvolvimento organizacional



### 3.3.6 Desafio 6 - Desenvolvimento local, regional e nacional

O gráfico representado pela Figura 13 apresenta os resultados para os descritores do desafio institucional de Desenvolvimento local, regional e nacional (D6). Considerando o somatório das opções de resposta “Ótimo” e “Aceitável”, destacaram-se “Extensão”, e “Integração Ensino/Pesquisa/Extensão”, com 70,11% e 68,97%, respectivamente. Destacou-se, com a maior frequência de percepção “Ruim”, a “Valorização das ações de extensão”, com 32,18%. Por fim, destaca-se o desconhecimento (“Não sei”) por parte de 25,29% dos respondentes relativamente às “Ações estratégicas de desenvolvimento”.

Figura 13 - Desenvolvimento local, regional e nacional

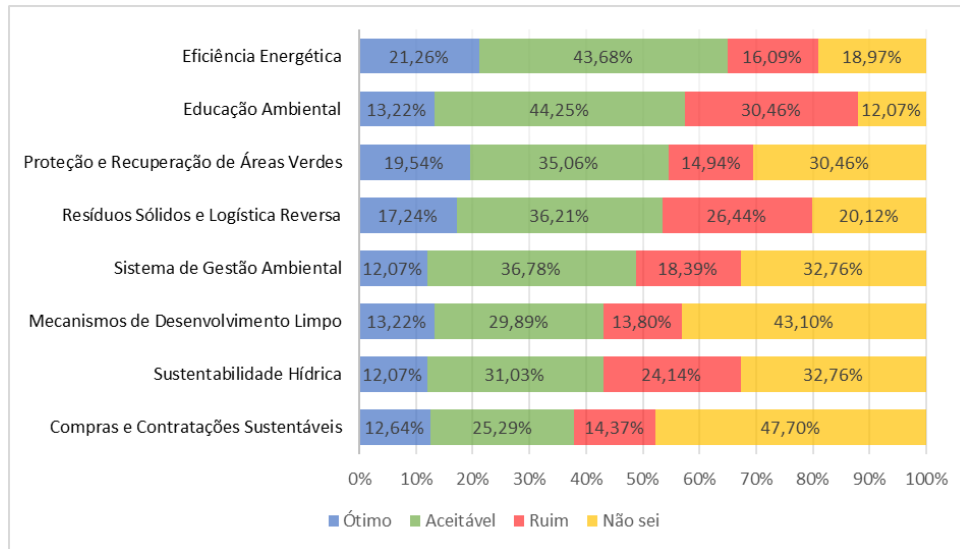


### 3.3.7 Desafio 7 - Gestão ambiental

O gráfico representado pela Figura 14 apresenta os resultados para os descritores do desafio institucional de Gestão ambiental (D7). Considerando o somatório das opções de resposta “Ótimo” e “Aceitável”, destacaram-se “Eficiência Energética”, e “Educação Ambiental”, com 64,94% e 57,47%, respectivamente. Por outro lado, a “Educação Ambiental” foi também o fator com a maior frequência de percepção “Ruim” dentre as demais, com 30,46%. Por fim, destaca-se o desconhecimento (“Não sei”) por parte de 47,70% dos respondentes relativamente

aos processos de “Compras e Contratações Sustentáveis”. Este desafio foi o que apresentou o maior índice de desconhecimento, inclusive, com fatores em que a opção “Não sei” foi prevalente (Mecanismos de desenvolvimento limpo, sustentabilidade hídrica e Compras e contratações sustentáveis).

Figura 14 - Gestão ambiental



### 3.4 ABORDAGEM QUALITATIVA DA PERCEPÇÃO DA COMUNIDADE DO CT A RESPEITO DOS DESAFIOS DO PDI-UFSM (2016-2026)

Após a resposta aos itens quantitativos da pesquisa, aos participantes foi oferecida a oportunidade de realizar comentários sobre cada uma das temáticas do PDI-UFSM. Diante dos resultados qualitativos, a CE categorizou as respostas, de forma a estabelecer objetivos preliminares para o PDU-CT. Em seguida, grupos focais com especialistas sobre o tema no CT discutiram os resultados, momento que os objetivos foram revisados e priorizados. As subseções seguintes descrevem esse processo para cada um dos desafios institucionais.

#### 3.4.1 Desafio 1 - Internacionalização

No desafio de Internacionalização, dos 174 respondentes da pesquisa, 45 participantes ofereceram comentários direcionados ao desafio de internacionalização, os quais foram considerados na análise seguinte.

Por meio da análise de conteúdo, as manifestações consideradas (45) foram então agrupadas por similaridades e categorizadas, de forma que a existência de uma categoria implica em duas ou mais manifestações similares. Para este desafio, considerado o critério de categorização, foram previamente estabelecidas sete categorias. Considerando os agrupamentos, a CE estabeleceu objetivos preliminares para o desafio no âmbito do CT. O Quadro 04 apresenta as categorias de análise, manifestações que as suportam e os objetivos previamente definidos pela comissão em reunião.

Quadro 04 - Categorização do Desafio 1 e objetivos preliminares

(continua)

Categorias	Comentários	Objetivos preliminares
1) Oferta de disciplinas em língua estrangeira	<p><i>“Ampliar a criação de disciplinas em inglês pelos PPGs e que pudessem ser ofertadas também de forma virtual e aberta a qualquer estudante para incrementar a visibilidade do CT-UFSM”;</i></p> <p><i>“Acredito que aulas em língua inglesa seja prioridade para a efetiva internacionalização no âmbito do CT”;</i></p> <p><i>“Solicitar aos programas de pós-graduação - em particular aos PPGs de elite - que estabeleçam políticas de idiomas, incluindo documentação trilingue - português, espanhol e inglês - e provisionando disciplinas em com carga horária total ou parcial em língua estrangeira”.</i></p>	Objetivo 1: Ampliar a oferta de disciplinas e materiais em língua estrangeira
2) Atração de estrangeiros	<p><i>“Melhorar a divulgação das potencialidades do CT para atrair estudantes estrangeiros”;</i></p> <p><i>“Captar mais alunos estrangeiros”;</i></p> <p><i>“Aumentar a promoção de atividades com os países do Mercosul ... visando atrair estudantes latino-americanos para a UFSM”.</i></p>	Objetivo 2: Melhorar a divulgação internacional das oportunidades e potencialidades de estudo e pesquisa no Centro de Tecnologia da UFSM
3) Mobilidade internacional	<p><i>“Ampliar investimentos em mobilidade acadêmica com missões de curta duração para docentes e estudantes de pós-graduação irem ao exterior”;</i></p> <p><i>“O financiamento para mobilidade internacional me parece ser uma prioridade”;</i></p> <p><i>“Ampliação das bolsas de mobilidade para que estudantes carentes ou com menos recursos possam participar destas ações”;</i></p> <p><i>“Acredito que poderia ter mais oportunidades de mobilidade internacional para TAEs”;</i></p> <p><i>Com relação à "Mobilidade Internacional" ou "Programas de Intercâmbio Internacional", estes programas basicamente estão disponíveis apenas para docentes vinculados à programas de pós-graduação”.</i></p>	Objetivo 3: Melhorar o suporte institucional à mobilidade internacional



Quadro 04 - Categorização do Desafio 1 e objetivos preliminares

(conclusão)

<b>Categorias</b>	<b>Comentários</b>	<b>Objetivos preliminares</b>
4) Apoio a atividades internacionais	<p><i>“As condições para o encaminhamento de ações visando a internacionalização ainda são muito precárias”;</i></p> <p><i>“Organização de eventos internacionais no CT ..., incluindo visitas técnicas e atividades culturais pela região, visando ampliar a visibilidade do CT e promovendo a troca de conhecimentos”;</i></p> <p><i>“Visitas técnicas em centros/empresas internacionais”;</i></p> <p><i>“Facilitar a ida de estudantes para defender artigos internacionais (...)”.</i></p>	Objetivo 4: Ampliar o apoio a iniciativas de atividades internacionais no exterior e no Centro de Tecnologia
5) Comunicação internacional e divulgação científica	<p><i>“TCC's, Dissertações e Teses deveriam ser estimuladas para que fossem escritas em língua inglesa, contando com a presença de estrangeiros para compor as bancas de avaliação”;</i></p> <p><i>“Publicações em língua inglesa (artigos e suporte institucional para tradução)”;</i></p> <p><i>“Estimular a participação dos docentes em redes de pesquisa internacional”.</i></p>	Objetivo 5: Ampliar a cooperação, publicação e divulgação internacional
6) Comunicação local e divulgação de oportunidades	<p><i>“Seria interessante uma maior divulgação e incentivo”;</i></p> <p><i>“Investimentos na qualificação dos servidores, ampliação de servidores trabalhando para esse propósito”;</i></p> <p><i>“Maior divulgação das ações à comunidade acadêmica em geral”;</i></p> <p><i>“Divulgar de forma que as pessoas conheçam o que existe. Não significa que não existe divulgação, mas talvez ela não atinja muitas pessoas”.</i></p>	Objetivo 6: Fortalecer a qualificação dos TAEs para atendimento de demandas da internacionalização
7) Infraestrutura do CT	<p><i>“Ter estrutura de aulas, sinalização e documentação para ser viável acesso em língua inglesa”;</i></p> <p><i>“Qualificação e ampliação de servidores trabalhando para esse propósito”;</i></p> <p><i>Seria importante, (...), a criação de uma secretaria/órgão do CT para apoiar e ampliar as ações individuais dos docentes neste sentido. Esse órgão seria o centralizador da organização das ações dos docentes/discentes do CT desta natureza. Obviamente, precisaria pessoal capacitado (...), e concentraria a parte burocrática que inclui os protocolos de convênios, acomodações de visitantes, prestação de contas, elaboração de editais, divulgação, eventos, palestras, etc”.</i></p>	Objetivo 7: Promover a melhoria do atendimento e das sinalizações em língua estrangeira

Na sequência, foram realizadas reuniões temáticas sobre cada um dos desafios institucionais. Além da CE, foram convidados integrantes da comunidade acadêmica que vivenciam o tema no dia a dia. No Desafio 1, destacou-se a presença

de cinco docentes, um técnico-administrativo e um pós-graduando do CT, além dos integrantes da CE.

Sob a forma de grupo focal, após uma apresentação de resultados por parte da CE, os componentes foram instigados a manifestar suas visões sobre o tema, bem como, sugerir alterações para os objetivos previamente propostos. Além disso, aos participantes foi proposta a atividade de priorizar os objetivos, bem como, de oferecer ideias sobre indicadores, metas e/ou ações necessárias à consecução dos mesmos.

Quanto à priorização de objetivos, foi identificada a relevância do Objetivo 1, pelo estímulo ao uso de língua estrangeira, sobretudo a inglesa, em ambientes acadêmicos e materiais institucionais. A comunicação em línguas é considerada pelo grupo como facilitadora dos processos de acolhimento de estrangeiros, motivo pelo qual, este objetivo poderia abarcar não somente as aulas, mas também a infraestrutura de apoio às ações de internacionalização, com capacitações ofertadas ao público interno, relacionadas ao aprendizado de línguas. Tal feito poderia melhorar a divulgação internacional do CT na visão de um participante, pois seria possível a disponibilidade de materiais mais qualificados e melhor atendimento de estrangeiros.

Quanto às manifestações no grupo focal, um participante reporta que não haveria necessidade de “enrijecimento” com a oferta de disciplinas em Inglês somente. Poderia existir uma flexibilidade, com oferecimento de forma híbrida ou parcial. Para além da sala de aula, outro participante julga necessário “*promover espaços para discussão em inglês*”, de forma a estimular os estudantes, com menos “*medo de errar*”. Ainda sobre a oferta de disciplinas, um participante afirma que disponibiliza aulas em Português ou em Inglês, mas infere: “*temos que considerar que não é uma realidade de nossos alunos a cultura de uma segunda língua*”. Aponta que já ofereceu disciplina em inglês há um tempo atrás e não houve inscritos. Em outra situação, relata: “*tive dificuldade em uma disciplina em inglês, pois a grande maioria (dos alunos) tem dificuldade de comunicação*”.

Outra docente participante relata que, em uma disciplina, solicita que o trabalho final seja apresentado em inglês: “*Sempre reclamam, ficam com medo, mas o resultado é muito bom, surpreendentemente!*”. Isso reforça, talvez, a necessidade de um processo gradual, flexível, com algumas aulas/horas em Inglês. Um docente sugere o oferecimento destas ações quando há alunos estrangeiros na turma. Outra participante pondera: “*Deve-se considerar que há cursos em que grande parte dos*

*alunos cresce estudando inglês, e outros alunos mantém contato somente na pós-graduação”.*

Os apontamentos do grupo focal foram importantes para validar o Objetivo 1 com a ampliação de seu escopo, passando a ter a redação: “Ampliar o uso de língua estrangeira em ambientes acadêmicos e materiais institucionais”. Entende-se que ações relacionadas à comunicação institucional, capacitação de servidores e adequações de infraestrutura podem estar contidas nesse objetivo.

Conforme os comentários dos participantes do grupo focal, notou-se uma ênfase relacionada ao Objetivo 4. Uma demanda apresentada foi a necessidade de alguma articulação do CT para estímulo à submissão de projetos internacionais em editais de fomento no Brasil e no exterior. Conforme um participante, a busca por editais é reflexo de esforços individuais: “*dentro do CT a gente não sabe exatamente o que cada um faz... de quê editais correr atrás*” e informa que há instituições que elencam editais em sites específicos. Isso fica muito na “*iniciativa individual*”, segundo outro participante. E isso, é sempre um trabalho “*extra*” em sua visão, tendo que manter todas as suas demais atividades.

Outro participante sinaliza a existência de cooperações internacionais não formalizadas: “*A gente acaba não oficializando, ... é muito desgaste que a gente acaba desistindo (de formalizar)*”, e relata que tal feito não é contabilizado nas estatísticas da Universidade. De acordo com outro participante, é preciso pensar em “*rotinas*” e “*burocracias*”, como por exemplo a assinatura do Reitor: “*às vezes temos que ir direto na sala do Reitor*”. Um participante ainda reforça que realiza várias interações acadêmicas internacionais que não são visibilizadas pelo CT. Essas trocas são consideradas importantes para a participação dos docentes e acadêmicos em redes de pesquisa internacional.

Um participante sugere a realização de “*eventos, tais como escolas de verão, conferências, entre outros, que permitam atrair alunos, docentes e TAEs de outros países*”. No entanto, quando eventos com estrangeiros são realizados na UFSM, um participante relata que há uma desinformação sobre o apoio da instituição/unidade. Questiona sobre os processos de hospedagem, deslocamentos e custos: “*Estadia, transporte, quem busca, quem paga? ... É burocrático conseguir um transporte simples*”. Outro participante relata que tais responsabilidades ficam, muitas vezes, a cargo de quem convidou o participante estrangeiro.

Para suporte a eventos internacionais, um participante infere que é preciso rever sistemas de inscrições em *workshops*, por exemplo, ao afirmar: “*partimos para o uso de Google forms porque o sistema da Universidade não permite alguns ajustes*”.

Sobre o apoio à internacionalização, um participante destaca como positiva a iniciativa da Reitoria em descentralizar a internacionalização nas unidades de ensino, tendo em vista a recente criação de Comitês Descentralizados de Internacionalização. Cabe, agora, o desenvolvimento de ações por parte desse Comitê no âmbito do CT.

Assim, o Objetivo 4 se mantém como integrante do PDU-CT: “Ampliar o apoio a iniciativas de atividades internacionais no exterior e na Unidade”. A expressão “Centro de Tecnologia” foi alterada para “Unidade” para fins de padronização com os demais objetivos.

Por fim, em termos de priorização, foi ponderada a permanência do Objetivo 3 no PDU-CT, o qual se refere ao suporte institucional da unidade à mobilidade internacional. O grupo entende que, por meio de cooperações internacionais, estão disponíveis mobilidades, para docentes, estudantes e pesquisadores/técnicos. Um participante ratifica “*considero esse objetivo essencial tanto para a vinda de discentes, docentes e TAEs como para a ida de alunos, docentes e TAEs ao exterior. Isso pode ocorrer através de eventos, projetos ou editais*”.

Enquanto instituição de destino de estrangeiros, para a atração de alunos do exterior ao CT, uma participante relata que é mais fácil focar na América Latina e os acordos existentes. A participante complementa que parceiras estabelecidas na América Latina nos possibilita maiores chances de parcerias com o hemisfério norte, defendidas como foco principal por outro participante. Em relação à vinda de docentes e/ou pesquisadores, outro participante defende a realização de jornadas curtas, com recursos que são atualmente disponibilizados pela Reitoria e reforça: “*isso precisa ser visibilizado*”.

Entende-se que a atração de pessoas para a realização de mobilidades no CT promove também o caminho inverso: mais possibilidades para docentes, estudantes e técnicos/pesquisadores do CT no exterior. Porém, uma participante docente manifesta uma preocupação quanto ao suporte recebido: “*quem vai me substituir no período em que estiver no exterior?*”, sugerindo que processos para contratação de professores substitutos sejam facilitados em afastamentos de longa duração.

Outro aspecto relacionado ao suporte para mobilidades é a forma como estão dispostas as informações, tanto para estrangeiros, quanto para o público interno. Uma

participante relata que a Universidade, ou mesmo o CT, poderiam destacar em seu site principal um chamamento para estrangeiros, do tipo “*estude aqui*” (em línguas estrangeiras). Aponta-se que “*muitas das informações existem, mas nosso site é engessado, há uma hierarquia de links a ser obedecida até chegar no que se deseja, fato que dificulta (ainda mais para um estrangeiro)*”. Foi oferecida a sugestão de “*fazer um arcabouço de oportunidades tanto para quem quer sair para o exterior quanto para estrangeiros que desejam ingresso...*”.

Assim, o gerenciamento do suporte à realização de mobilidades envolve a disponibilidade de recursos, a melhoria no processo de divulgação, a promoção de contatos e parcerias que financiem as mobilidades, bem como, a qualificação de servidores para atendimento de demandas transitórias, tais como, o atendimento dos processos técnicos associados e uma gestão dos encargos didáticos que permita a realização da mobilidade.

O Quadro 05 apresenta, a partir dos objetivos preliminares indicados pela CE e prioridades derivadas do grupo focal, os objetivos definidos para o Desafio 1. No Apêndice A estão contidas ações sugeridas, que poderão guiar a atuação da Direção do Centro de Tecnologia.

Quadro 05 - Objetivos definidos para o Desafio 1

<b>Desafio 1 - Internacionalização</b>
1.1 Ampliar o uso de língua estrangeira em ambientes acadêmicos e materiais institucionais
1.2 Ampliar o apoio a iniciativas de atividades internacionais no exterior e na Unidade
1.3 Melhorar o suporte institucional à mobilidade internacional

### **3.4.2 Desafio 2 - Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica**

A Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica foi indicada como desafio de maior identificação por parte de 99 respondentes (55%). No geral, 87 pessoas ofereceram comentários sobre a temática. Dois destes comentários foram positivos, sobre a reforma curricular dos cursos de engenharia, e outro sobre boa relação com sociedade. Dos demais, 8 foram sobre ameaças externas ao Centro

de Tecnologia, ou mesmo à UFSM, e 77 foram comentários sobre fraquezas nas atividades de ensino interna. Grande parte dos comentários negativos também trouxeram sugestões de soluções dos mesmos, como relatado a seguir.

Por meio da análise de conteúdo, as manifestações consideradas foram então categorizadas, de forma que houvesse ao menos duas respostas similares. Para este desafio, foram previamente estabelecidas sete categorias. Considerando os agrupamentos, a CE estabeleceu objetivos preliminares para o desafio no âmbito do CT. O Quadro 06 apresenta as categorias de análise, comentários que as suportam e os objetivos previamente definidos pela comissão em reunião.

Quadro 06 - Categorização do Desafio 2 e objetivos preliminares

(continua)

<b>Categorias</b>	<b>Comentários</b>	<b>Objetivos preliminares</b>
1) Comunicação/ divulgação ações	<i>“Ampliar a divulgação dos projetos ensino/pesquisa/extensão”;</i> <i>“Criar portal com portfólio agrupando os projetos em andamento nos cursos”.</i>	Objetivo 1: Melhorar a divulgação interna e externa dos projetos de ensino/pesquisa/extensão em realização no Centro de Tecnologia e na UFSM.
2) Integração curricular entre disciplina e interdisciplinaridade Cursos	<i>“Estimular e incentivar a integração de disciplinas para diminuir/aproveitar o número de trabalhos solicitados”;</i> <i>“Discutir/realizar a interdisciplinaridade dentro dos Cursos (projetos/disciplinas) com mais de um curso ou com mais de um professor com formações diferentes”;</i> <i>“Oferta de disciplinas em EAD”.</i>	Objetivo 2: Ampliar oportunidades de ações e atividades conjuntas entre as disciplinas e entre os diferentes cursos.
3) Infraestrutura, edificações e equipamentos/ softwares	<i>“Incorporar tecnologias educacionais, recursos como lousa interativa, softwares colaborativos, ambiente virtual de aprendizagem, realidade aumentada”;</i> <i>“Melhoria salas de aula com internet, conforto acústico e visual”;</i> <i>“mais tomadas para notebook”;</i> <i>“Aquisição equipamentos para laboratório conforme os atuais da indústria/mercado; impressora 3D, softwares”;</i> <i>“Maior disponibilização dos laboratórios, todos devem ser multiusuários e serem divulgados”;</i> <i>“Mais salas como a sala inovadora”.</i>	Objetivo 3: Investir na qualificação física dos espaços de ensino do Centro de Tecnologia.
4) Integração universidade - mercado - sociedade	<i>“Mais parcerias com empresas, ONG e comunidade para desenvolver ensino, pesquisa e extensão a partir de demandas reais”;</i> <i>“Mais programa de estímulo à pesquisa e inovação - parcerias com outras instituições”;</i> <i>“Mais ações para aproximar os alunos do mercado e ações práticas”;</i> <i>“Ensino sobre empreendedorismo, finanças, administração empresarial”.</i>	Objetivo 4: Incentivar a inclusão de problemáticas atuais do mercado/sociedade nas disciplinas curriculares.

Quadro 06 - Categorização do Desafio 2 e objetivos preliminares

(conclusão)

<b>Categorias</b>	<b>Comentários</b>	<b>Objetivos preliminares</b>
5) Formação continuada Professores - didática	<i>“Investir em formação docente com abordagens, explorar e divulgar o que realmente são metodologias inovadoras e excelência acadêmica e empreendedorismo”;</i> <i>“Rever aplicações de provas e listas de presença”;</i> <i>“Workshops de troca entre docentes com estratégias internas já usadas no CT, nem sempre palestrantes externos ou colegas da Educação conseguem entender a nossa realidade”.</i>	Objetivo 5: Ampliar o apoio pedagógico ao docente.
6) Formação integral aluno	<i>“Valorizar a formação integral/humanista, empreendedorismo, estágio, extensão, organização estudantil, etc para desenvolver habilidades socioemocionais”;</i> <i>“Melhorar a relação ingresso/diplomação”;</i> <i>“Rever formação pré-cálculo”;</i> <i>“Criar estratégias de reforço na aprendizagem e educação científica”;</i> <i>“Investimento para alunos participar de viagens de estudos e participarem de eventos”;</i> <i>“Modernização e atualização dos currículos a tecnologias e ferramentas atuais”.</i>	Objetivo 6: Apoiar a formação qualificada e integral do discente do Centro de Tecnologia.
7) Conflito entre áreas de atuação docente (pesquisa/ensino/ extensão/gestão)	<i>“Melhorar/organizar as atribuições dos docentes, impossível ser ativos nas 4 áreas ensino - pesquisa - extensão e gestão (muita atividade de secretaria e manutenção recaem no docente);</i> <i>“Apoio psicológico ao docente”;</i> <i>“Melhorar a avaliação do docente pelo discente - obrigatória?”</i> <i>“Portal professor/moodle, há muita duplicação de informação, melhorar o sistema”.</i>	Objetivo 7: Reconhecer a atuação de diferentes perfis docentes em: ensino, pesquisa, extensão e/ou gestão.

Foram convidadas 21 pessoas para a discussão temática, considerando os respondentes que manifestaram interesse em participar, além de professores e técnicos com formação e trabalhos na área pedagógica. No dia participaram 8 professores além da CE, e nenhum aluno ou técnico convidado se fez presente no grupo focal.

Na reunião foi feita uma apresentação do processo do PDU e sobre os resultados quantitativos e qualitativos obtidos até o momento. Após, os componentes foram instigados a manifestar suas visões sobre o tema, bem como, sugerir alterações para os objetivos previamente propostos. Além disso, aos participantes foi proposta a atividade de priorizar os objetivos, bem como, de oferecer ideias sobre indicadores, metas e/ou ações necessárias à consecução dos mesmos.

A seguir são apresentados os resultados das discussões dos objetivos da menor para a maior relevância. Ou seja, os objetivos indicados a serem priorizados são os últimos do texto.

O Objetivo 1, sobre comunicação e divulgação das ações, teve algumas manifestações de interesse, mas não foi considerado um dos principais. As manifestações referem-se à necessidade de ampla divulgação dos projetos (e melhoria dos filtros de busca), e de apoio administrativo para manter as páginas WEB dos Cursos e Grupos de Pesquisa. Foi sugerido que o site “UFSM Publica” poderia reunir os projetos e vincular aos Cursos para facilitar a visualização dos alunos.

O Objetivo 4, sobre a integração da Universidade com o mercado e a sociedade, teve manifestações sobre ser uma ação já presente dentro do Centro de Tecnologia, com cursos já ofertando disciplinas sobre administração e empreendedorismo. Foi salientado que muitos eventos, tais como palestras técnicas, têm tido baixa participação dos alunos. Sobre os planos de ensino das disciplinas, estes poderiam ter parcela de aplicação prática para resolver problemas reais, similar ao que já ocorre com as disciplinas extensionistas. Também foi sugerido que os estágios não obrigatórios poderiam ser vinculados a projetos de extensão, para tirar melhor proveito desta relação criada com o público externo.

O Objetivo 5, sobre ampliação do apoio pedagógico ao docente, foi tido como uma questão importante, mas não prioritária. Os comentários versaram sobre a oferta de capacitações (*Moodle* e outras tecnologias didáticas), que ocorrem em horário noturno ou sem possibilidade de flexibilização. Foi sugerida a valorização dos próprios docentes do CT que já aplicam estratégias diferenciadas, que poderiam compartilhar aos colegas com discussões de tecnologias ativas de aprendizagem. Estas ações também estão amparadas pelo Objetivo 7, de reconhecimento do docente, já que o não reconhecimento do docente, ou de suas tentativas de qualificação, desestimulam a busca por capacitações. A demanda de trabalhos também foi comentada, já que isso sobrecarrega os alunos, então, trabalhos únicos que sirvam de avaliação para diferentes disciplinas podem ser um caminho salutar.

O Objetivo 6, sobre apoiar a formação qualificada e integral dos discentes, recebeu diversas manifestações de forma a tentar sanar dificuldades atuais encontradas, dentre elas: altas cargas horárias nos currículos, que poderiam ser reduzidas; incentivo para os alunos cursarem disciplinas de outros cursos e outros Centros para integração; dar maior visibilidade às chamadas de participantes de



projetos; treinamentos para os alunos aprenderem a “navegar” pelos sites institucionais; programa de tutor/apadrinhamento dos alunos desde quando ingressam até a sua formatura; mais espaços qualificados para o convívio para uma formação ética, estética, racional e humanista.

A seguir são apresentados os três objetivos definidos como prioritários para o tema de Ensino: em terceiro, o Objetivo 7 - Reconhecimento ao Docente em suas diversas peculiaridades; em segundo, o Objetivo 2 - Ampliar as oportunidades de ações conjunta entre disciplinas e cursos e; em primeiro, o Objetivo 3 - Investir na qualificação física dos espaços de ensino (observa-se que este objetivo obteve a mais alta indicação, quase o dobro da indicação do Objetivo 7, também priorizado, mostrando a relevância do mesmo).

O Objetivo 7 trata sobre o reconhecimento dos diferentes perfis docentes. Nele, foram citadas as necessidades de ações de maior apoio por parte das secretarias para os docentes em suas diversas atividades administrativas, assim como, a vasta diversidade de atividades e sobrecargas docentes, com variação substancial de carga horária entre docentes de diferentes cursos. Foi expressa a necessidade do docente poder se especializar em uma ou poucas atividades, visto que a tentativa de abranger ensino + pesquisa + extensão + gestão tem trazido elevada sobrecarga e doenças psicológicas. Pondera-se a necessidade de maior valorização das ações da graduação, já que tem sido visto muito fomento à pesquisa, pós-graduação e extensão. Assim, o objetivo de reconhecer a atuação de diferentes perfis docentes fica como um dos relevantes no tópico de Ensino (D2).

O Objetivo 2 trata da ampliação de oportunidades para ações conjuntas entre disciplinas e cursos. Esta temática foi expressa como uma maneira de contribuir na qualidade dos trabalhos e diminuição das demandas aos alunos e docentes. As sugestões foram na temática de promoção de ações conjuntas e de integração dentro do CT, e mesmo a integração entre os docentes para que conheçam melhor as ações dentro dos seus cursos. Reforça a busca por disciplinas com integração entre cursos diferentes do CT. Assim, o segundo objetivo prioritário em educação é ampliar as atividades conjuntas entre disciplinas e cursos.

Por fim, o objetivo considerado como mais importante pelo grupo de Ensino foi o Objetivo 3, que consiste em investir na qualificação física dos espaços de ensino. Este tema foi quase uma unanimidade entre os participantes. As ações sugeridas envolvem uma qualificação mínima a todas as salas, com os itens básicos de mesas,

cadeiras, ar-condicionado, Wi-Fi de qualidade, projetor multimídia e acesso a tomadas. A sala inovadora também foi muito elogiada, apesar de não possuir internet de qualidade, e sugerido que poderiam haver várias similares pelo centro. Também foi comentado sobre a necessidade de ambientes “acolhedores”, salas menores e com paredes coloridas, bem como, mais espaços de convívio para alunos, como *hall*, circulações e praças.

O Quadro 07 apresenta, a partir dos objetivos preliminares indicados pela CE e prioridades derivadas do grupo focal, os objetivos definidos para o Desafio 2.

Quadro 07 - Objetivos definidos para o Desafio 2

<b>Desafio 2 - Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica</b>
2.1 Promover melhorias na infraestrutura dos espaços de ensino da Unidade
2.2 Promover oportunidades de ações conjuntas entre disciplinas e diferentes cursos
2.3 Promover reconhecimento aos docentes em seus diversos perfis: ensino, pesquisa, extensão e gestão.

Por fim, ressalta-se a participação de um grande número de pessoas nesta temática, bem como, as necessidades apontadas para o desafio de um ensino de qualidade. Destaca-se que os objetivos elencados parecem ser elementos realmente básicos, mas de fundamental importância para a boa execução das atividades de ensino-aprendizagem dentro do Centro de Tecnologia. As possibilidades de ações neste tema são diversas e, no Apêndice A, ficam listadas algumas como sugestões.

### **3.4.3 Desafio 3 - Inclusão Social**

No desafio de Inclusão social, dos 174 respondentes da pesquisa, 45 ofereceram comentários sobre a temática. Três comentários apresentaram apenas elogios, seis foram inferências sobre a falta de conhecimento para opinar e 36 respostas foram de manifestações com maior profundidade, as quais foram consideradas na análise.

Por meio da análise de conteúdo, as manifestações consideradas foram então categorizadas, de forma que houvesse ao menos duas respostas similares. Para este desafio, foram previamente estabelecidas cinco categorias. Considerando os

agrupamentos, a CE estabeleceu objetivos preliminares para o desafio no âmbito do CT. O Quadro 08 apresenta as categorias de análise, comentários que as suportam e os objetivos previamente definidos pela comissão em reunião.

Quadro 08 - Categorização do Desafio 3 e objetivos preliminares

(continua)

Categorias	Comentários	Objetivos preliminares
1) Acessibilidade	<p><i>“Não temos acessibilidade plena para cadeirantes em vários prédios”;</i></p> <p><i>“Acredito que o CT vai muito bem no aspecto Inclusão Social. No entanto, a acessibilidade é gravemente limitada, especialmente no terceiro (e quarto) andar do prédio 07”;</i></p> <p><i>“Melhorias em acessibilidade e acessibilidade informacional e comunicativas são básicas e deveriam ser prioridade”;</i></p> <p><i>“...evitar o estacionamento de carros em frente à entrada da Biblioteca Setorial do C, principalmente em dias de chuvas. Melhorar o acesso aos anexos do CT, não estacionando bicicletas onde estão os corredores. Retirar bicicletário, da calçada, em frente ao bar do CT”;</i></p> <p><i>“Melhorar acessibilidade em alguns locais. Por ex. Saída do prédio 10 para o lado do INPE não tem rampa de acesso para cadeirantes”;</i></p> <p><i>“A acessibilidade no prédio principal, por ser mais antigo, talvez possa ser melhorada. Se houver a possibilidade de uma reforma para instalação de um elevador, a gestão do Centro poderia pleitear recursos junto à Reitoria”.</i></p>	<p>Objetivo 1: Ampliar as condições de acessibilidade nas instalações do Centro de Tecnologia.</p>
2) Pessoas	<p><i>“Promover ações de sensibilização e capacitação para a comunidade acadêmica, visando à conscientização sobre a importância da “inclusão social e ao desenvolvimento de habilidades para lidar com a diversidade e promover a igualdade de oportunidades”;</i></p> <p><i>“Melhorar a (...) formação docente de inclusão”;</i></p> <p><i>“Há um problema crescente de saúde mental entre os alunos, principalmente os de pós graduação (...) O ambiente é tóxico, com muita pressão e pouca rede de apoio. Isso gera desistências ou alunos formados com sequelas psicológicas. Não basta disponibilizar apoio em outros órgãos da universidade se não educar os que convivem com os alunos todos os dias: professores e orientadores”;</i></p> <p><i>“Vagas para professores de Educação Especial para proporcionar o atendimento educacional especializado garantido por lei e não cumprido pela Universidade”;</i></p>	<p>Objetivo 2: Promover ações de capacitação visando à conscientização sobre a importância da inclusão social para a comunidade acadêmica.</p>

Quadro 08 - Categorização do Desafio 3 e objetivos preliminares

(continuação)

Categorias	Comentários	Objetivos preliminares
3) Permanência estudantil	<p><i>“Oferecer programas de assistência financeira, como bolsas de estudo, auxílio moradia, alimentação e transporte, garantindo que os estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica tenham condições de permanecer e concluir seus estudos (...) Criar programas de nivelamento acadêmico, oferecendo cursos preparatórios e atividades de reforço para estudantes que possuem defasagem de conhecimento, possibilitando uma maior igualdade de oportunidades”;</i></p> <p><i>“Falta de empatia para alunos que trabalham, tendo dificuldade para cursar. Faculdade pública virou para só quem tem dinheiro para se manter”;</i></p> <p><i>“Estruturação de todos os cursos para que não faltem ferramentas para alunos que não tenham condições financeiras de adquiri-las”;</i></p> <p><i>“Melhorar a abrangência das ações afirmativas para permanência, melhor fiscalização de quem recebe esses recursos, fazer chegar a quem realmente precisa.”</i></p>	<p>Objetivo 3: Promover ações que favoreçam e qualifiquem a permanência estudantil.</p> <p>Objetivo 4: Ampliar os serviços de apoio à comunidade acadêmica voltados ao acolhimento e bem-estar.</p> <p>Objetivo 5: Melhorar a atuação e a divulgação dos serviços de apoio psicossocial do Centro de Tecnologia.</p>
4) Serviços de apoio e comunicação	<p><i>“Sinto falta de comunicação sobre serviços de apoio (principalmente apoio psicológico!)”;</i></p> <p><i>“Mais ações de conscientização e de comunicação dos pontos positivos que a UFSM já faz, para que as pessoas tenham conhecimento”;</i></p> <p><i>“Aumentar o número de psicólogos e psiquiatras para atendimento aos acadêmicos”;</i></p> <p><i>“Sinto falta de apoio nos problemas do dia a dia com os professores, pois a ouvidoria acaba caindo na própria coordenação e aí não tem muito o que fazer”;</i></p> <p><i>“Vi que colegas que entraram com ações afirmativas com notas de corte abaixo tiveram dificuldade em acompanhar o curso. Várias evasões. Tive mais experiências de professores desestimulando o contínuo no curso. Quando precisei de apoio pedagógico (terapia), me decepcionei e tive que recorrer a profissionais privados, não são nada atenciosos. Foi uma péssima experiência. Um servidor (médico) me orientou que procurasse ajuda externa”;</i></p> <p><i>“Ações de apoio pedagógico precisam melhorar, principalmente na divulgação”;</i></p> <p><i>“Acho que o acompanhamento das percepções dos discentes ainda é um tanto quanto deficitário, o aluno por vezes fica abandonado no caminho da formação”.</i></p>	<p>Objetivo 6: Proporcionar condições para que as coordenações de curso e o Setor de Apoio Pedagógico possam acompanhar a vida acadêmica dos estudantes de modo mais presente, atuando de forma preventiva para minimizar a evasão e promovendo o bem-estar do estudante ao longo de sua formação.</p>

Quadro 08 - Categorização do Desafio 3 e objetivos preliminares

(conclusão)

Categorias	Comentários	Objetivos preliminares
5) Diversidade	<p><i>“Não vejo muitas professoras mulheres na minha área, isso também se reflete na turma de alunos”;</i></p> <p><i>“Incluir noções de diversidade em sala de aula”;</i></p> <p><i>“A Diversidade Étnico-Racial, Cultural e de Gênero deve ser uma ação não só do CT mas da UFSM como um todo, pois é a forma de ingresso tanto de discentes quanto de TAES e docentes que dita essa diversidade”;</i></p> <p><i>“Como identificar alunos carentes/situações de fragilidade e fazer ações preventivas através das coordenações de curso; deveria haver disciplina de 'humanidades' para tratar das diversidades, minorias, etc, obrigatória para todos cursos do CT”;</i></p> <p><i>“Ainda há muitos homens brancos nas salas de aula. Destaco, entretanto, a grande quantia de estudantes de outros estados brasileiros como ponto positivo”;</i></p> <p><i>“No meu curso, não há diversidade étnica”;</i></p> <p><i>“Relacionar ações afirmativas com os processos de ensino-aprendizagem merece maior atenção e estratégias”.</i></p>	Objetivo 7: Integrar ao processo de ensino aprendizagem as ações afirmativas.

Na sequência, foram realizadas reuniões temáticas sobre cada um dos desafios institucionais. Além da CE, foram convidados integrantes da comunidade acadêmica que vivenciam o tema no dia a dia. No Desafio 3, destacou-se a presença de quatro discentes e três técnicos-administrativos, além dos integrantes da CE. Cabe ressaltar que todos os diretórios acadêmicos do CT foram convidados a enviar representantes para participarem desta etapa.

Sob a forma de grupo focal, após uma apresentação de resultados por parte da CE, os componentes foram instigados à manifestação de suas visões sobre o tema, bem como, sugerir alterações para os objetivos previamente propostos. Além disso, aos participantes foi proposta a atividade de priorizar os objetivos, bem como, de oferecer ideias sobre indicadores, metas e/ou ações necessárias à consecução dos mesmos.

Quanto ao Objetivo 1, os destaques foram majoritariamente relacionados às barreiras arquitetônicas que dificultam a locomoção de pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida nos espaços do CT. Como manifestou um dos participantes do grupo focal: *“é muito difícil a questão dos elevadores. Só temos um, no Anexo A... se não me engano, tem um segundo, ao lado da biblioteca setorial. Para as pessoas que precisam do elevador, é necessário fazer toda aquela volta e entrar pelo lado do*

CT.” No entanto, além das barreiras arquitetônicas, outras barreiras de natureza comunicacional e atitudinal foram levantadas, mostrando-se como um objetivo a ser perseguido pelo CT a eliminação destas.

Quanto ao Objetivo 2, destacou-se a necessidade de qualificação das pessoas quanto às temáticas de inclusão social. Os relatos obtidos, tanto por meio do questionário quanto do grupo focal, ilustram situações em que muitas vezes os servidores do CT não estão aptos para lidar com os naturais desafios trazidos pela inclusão. Esse ponto se mostrou presente, por exemplo, na seguinte fala: *“A diversidade vai trazer conflitos, mas a gente tem que aprender a conversar, dialogar, para poder avançar e promover de fato a inclusão social”*. Destacou-se a necessidade de maior capacitação dos servidores, especialmente docentes, quanto às questões de inclusão social, como ilustram as seguintes passagens: *“Por que é tão difícil que se crie essa abertura nesse sentido [para dialogar sobre inclusão social]? Justamente porque a gente não vê uma cobrança nesse sentido. E não falo de uma cobrança autoritária, mas falo de uma coisa de buscar uma capacitação pessoal, ser o que a gente quer ser”*; e *“o professor que vai trabalhar com uma educação intercultural tem que reconhecer as diferenças, reconhecer os diferentes saberes”*.

Em relação ao Objetivo 3, a discussão permeou a necessidade de políticas e ações institucionais no sentido de favorecer o acolhimento, o aprendizado, a permanência e a conclusão do curso. Nesse sentido, foram objetos de destaque a necessidade de o CT reconhecer de forma mais próxima as diferentes realidades vivenciadas pela comunidade acadêmica, para que as ações traçadas sejam mais assertivas. Isso pode ser ilustrado pela seguinte fala: *“Nós dependemos de trabalhos sucateados para manter as nossas condições de permanência. Acaba que isso prejudica o nosso desempenho acadêmico”*. Ainda nesse sentido, discutiu-se sobre o papel exercido pelos processos e rotinas administrativas na inclusão social, como consta neste trecho: *“A burocratização é uma das principais formas de excluir a gente, a gente entra pela porta da frente e sai pela porta de trás quando nossos papéis não são aceitos, justamente porque a gente tem vulnerabilidade social”*. Como consequência, situações como essa e outras agravam as questões de saúde mental, que precisam ser abordadas pelo CT, como ilustra a seguinte fala: *“Toda essa sobrecarga de ‘vou continuar, ou não vou?’ e pela falta de capacitação dos professores, a gente acaba sendo levado a pensar que ‘não é para nós’, que o*

*problema é com a gente, que a gente veio cheio de problemas e aqui não cabe toda aquela questão que a gente tem que resolver”.*

Quanto aos Objetivos 4, 5 e 6, que coletivamente representam direcionadores relacionados aos serviços de apoio e comunicação do CT, observa-se primeiramente a oportunidade de ampliar a divulgação dos serviços e estruturas já existentes, que muitas vezes não são de pleno conhecimento da comunidade acadêmica. Nesse sentido, também se observa uma oportunidade de qualificação desses serviços, com a atuação nesses setores de pessoas que possuam experiência para o acolhimento de pessoas em situação de vulnerabilidade, visando a prestação de um atendimento empático. Isso é ilustrado na seguinte fala: *“A longo prazo ou a curto prazo, [o CT deve] trazer mais pessoas que sejam pessoas com vulnerabilidade social ou com uma origem igual a nossa. Com isso, os nossos vão querer estar mais nesses espaços e vão buscar cada vez mais ajuda também”.*

Por fim, o Objetivo 7 abordou a discussão a respeito da temática da diversidade. Nesse sentido, verifica-se como um direcionador para o CT a melhor integração entre o processo de ensino e aprendizagem e as ações afirmativas, de modo que a diversidade esteja efetivamente presente nas discussões em sala de aula. Os participantes entendem também a necessidade de se vivenciar culturas diferentes, para se romper com as possíveis barreiras existentes para a inclusão social. Isso pode ser constatado na seguinte fala: *“Temos que tentar colocar em prática uma educação intercultural. Para isso, temos que nos afastar da nossa cultura, para poder entender a cultura do outro”.* Nesse sentido, os participantes manifestaram a necessidade da condução de uma nova pesquisa com a comunidade do CT com o objetivo de diagnosticar mais precisamente a situação da inclusão social. Para essa pesquisa, considera-se relevante a estratificação dos respondentes, de modo que as respostas e pontos de vistas apresentados contemplem efetivamente os grupos minoritários que são o público-alvo das ações de inclusão.

O Quadro 09 apresenta, a partir dos objetivos preliminares indicados e prioridades derivadas do grupo focal, os objetivos definidos para o Desafio 3. Em reunião da CE, realizada após o grupo focal, foram definidos alguns ajustes nas redações finais. No Apêndice A estão contidas ações sugeridas, que poderão guiar a atuação da Direção do Centro de Tecnologia.

Quadro 09 - Objetivos definidos para o Desafio 3

<b>Desafio 3 – Inclusão Social</b>
3.1 Melhorar as condições de acessibilidade arquitetônica, comunicacional e atitudinal na Unidade
3.2 Qualificar o acolhimento, o aprendizado, a permanência e a conclusão de curso
3.3 Ampliar os serviços de apoio à comunidade acadêmica voltados ao bem-estar.

#### **3.4.4 Desafio 4 - Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia**

No desafio 4, dos 174 respondentes da pesquisa, 39 participantes escreveram comentários direcionados para “Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia”, os quais foram considerados na análise seguinte. Os comentários incluíram cinco elogios, indicando que o CT se destaca neste item, e também manifestações com sugestões de pontos que podem ser melhorados, assim como indicações de possíveis ações para viabilizar estas melhorias.

Por meio da análise de conteúdo, as manifestações consideradas (39) foram então agrupadas por similaridades e categorizadas, de forma que a existência de uma categoria implica em duas ou mais manifestações similares. Alguns comentários individuais abordaram diferentes aspectos do desafio 4, que puderam ser separados em mais de uma categoria.

Para este desafio, foram previamente estabelecidas quatro categorias. Considerando os agrupamentos, a CE estabeleceu objetivos preliminares para o desafio 4 no âmbito do CT. O Quadro 10 apresenta as categorias de análise, alguns comentários que as suportam e os objetivos previamente definidos pela comissão em reunião.

A categoria “pesquisa” recebeu uma das melhores avaliações nas questões objetivas. No entanto, de forma geral, foram apontadas a necessidade de aumento do financiamento e melhoria da infraestrutura disponível. Com relação ao financiamento, foi indicada a necessidade de ações que destinem recursos da instituição para fortalecimento de grupos de pesquisa que ainda não estão consolidados. Também foi indicado que a parceria com empresas pode possibilitar o aumento dos recursos para a pesquisa, inclusive com a possibilidade de aumentar o número de bolsas para os



discentes. Foi apontada a necessidade de modernização de equipamentos e laboratórios que atendem aos grupos de pesquisa. Ainda na temática de infraestrutura para pesquisa, também foi sugerido que sejam criados mais ambientes de inovação no CT.

Quadro 10 - Categorização do Desafio 4 e objetivos preliminares

(continua)

Categorias	Comentários	Objetivos preliminares
1) Pesquisa	<p><i>“De forma geral, percebo o CT com uma boa dinâmica institucional para fomentar a inovação e a geração de conhecimento.”</i></p> <p><i>“Acho que esta é a área melhor e mais bem desenvolvida do CT, é muito alinhada a vocação, talvez pode abrir espaço para as outras áreas”.</i></p> <p><i>“Há incentivo tanto financeiro quanto infraestrutura aos grupos de pesquisa com maior produtividade. Estes grupos tornam-se cada vez mais fortalecidos. Seria interessante propor formas de incentivo aos grupos com dificuldades de desenvolvimento.”</i></p> <p><i>“A busca de parcerias para projetos de pesquisa também auxiliam na entrada de recursos para incentivar a pesquisa, como pagamento de bolsa, por exemplo.”</i></p> <p><i>“Infraestrutura e melhoria/atualização de equipamentos.” “Modernização e ampliação dos laboratórios”</i></p>	<p>Objetivo 1: Estimular a integração de grupos de pesquisa do CT com outras instituições de ensino e pesquisa.</p> <p>Objetivo 2: Estimular a inserção de docentes ingressantes em grupos de pesquisa do Centro de Tecnologia</p>
2) Integração com a sociedade	<p><i>“Parece-me que a conexão Universidade-Empresa está se fortalecendo, mas ainda carece um olhar social”</i></p> <p><i>“Precisamos de maior integração com empresas.”</i></p> <p><i>“Desafio enorme! É preciso estabelecer mecanismo internos de qualificação da pesquisa e inovação e de relação com os setores produtivos e de serviços externos, regulando, devidamente, o papel de um e outro, com cuidado em não avançar, concorrentemente, sobre o mercado profissional”</i></p> <p><i>“Acredito que há muito ainda a avançarmos na questão de transferência de tecnologia, pois muitas pesquisas ainda ficam restritas ao ambiente acadêmico e suas publicações.”</i></p> <p><i>“Já em relação à transferência de tecnologia, percebo que somos incipientes.”</i></p> <p><i>“Estabelecer parcerias estratégicas com empresas e instituições públicas e privadas, facilitando a transferência de conhecimento e tecnologia, por meio de projetos conjuntos, estágios, programas de intercâmbio e consultorias.”</i></p>	<p>Objetivo 3: Aumentar o número de parcerias estratégicas com organizações públicas e privadas, visando a transferência de conhecimento e tecnologia.</p>
3) Proteção da propriedade intelectual	<p><i>“Um aspecto que considero importante é a proteção da propriedade intelectual. Embora produzamos muitos desenvolvimentos tecnológicos, não é claro como isso pode ser protegido. As vezes pelo volume de trabalho, é difícil para o professor estar a par de aspectos legais relativos a isso.”</i></p> <p><i>“Incentivar a proteção da propriedade intelectual e o registro de patentes para promover a transferência de tecnologia e a comercialização de produtos e processos inovadores desenvolvidos na universidade.”</i></p>	<p>Objetivo 4: Incentivar a proteção da propriedade intelectual e o registro de patentes.</p>

Quadro 10 - Categorização do Desafio 4 e objetivos preliminares

(conclusão)

Categorias	Comentários	Objetivos preliminares
4) Visibilidade e valorização da pesquisa e inovação na graduação	<i>“Há ambientes de inovação no CT, porém, os alunos podem não identificá-los por suas atividades limitadas a salas de aula.” “Incentivo ao empreendedorismo deveria ter mais espaço na grade curricular.” Estrutura para apoiar o empreendedorismo desde a formação do aluno ainda deixa muito a desejar.” “Para o aluno ter um vínculo forte com todos os pontos mencionados acima, seria necessário um incentivo a permanência do mesmo. E isto não acontece uma vez que as ACGs do curso menosprezam o tempo de permanência em um mesmo projeto. Deveria haver uma reforma na distribuição de ACGs (atividades complementares de graduação).”</i>	Objetivo 5: Promover a integração da pesquisa, empreendedorismo e inovação tecnológica no processo de ensino-aprendizagem nos cursos de graduação e pós-graduação.

Na categoria Integração com a sociedade as respostas indicam que o Centro de Tecnologia deve interagir mais com a sociedade, fomentando mais parcerias entre universidade e empresas, mas também projetos de pesquisa que atendam demandas sociais. Foi a categoria que teve o maior percentual de avaliação "ruim" na avaliação objetiva para este desafio. Os comentários indicam que uma maior integração com empresas possibilitaria uma maior captação de recursos, qualificando a pesquisa de forma geral.

As duas primeiras categorias foram consideradas em conjunto para formulação dos três primeiros objetivos, que visaram atender as demandas e sugestões feitas nos comentários do questionário. Com os objetivos 1 e 2 é possível que os grupos de pesquisa já estabelecidos no Centro de Tecnologia sejam consolidados e que os novos docentes e grupos de pesquisa também sejam integrados e fortalecidos. Assim, haverá mais possibilidades para capacitação de recursos públicos e privados para desenvolvimento das pesquisas e melhorias na estrutura física da unidade para atender estas atividades.

Já com o objetivo 3, busca-se que sejam atendidas as demandas da categoria 3, de maior integração com a sociedade, de forma que os resultados das pesquisas desenvolvidas no Centro de tecnologia sejam efetivamente aplicados. Com este objetivo também é possível atender as solicitações de maior captação de recursos financeiros, tanto para aumentar o número de bolsas de estudo para estudantes, quanto para qualificar a estrutura física do centro e viabilizar o desenvolvimento de novos projetos de pesquisa.

Dentro do desafio 4, a categoria “proteção da propriedade intelectual” foi o item que teve maior percentual de respostas indicando que desconhecem a situação do CT nesta área. Foi sugerido que o CT faça um trabalho mais ativo para auxiliar os grupos de pesquisa na identificação de processos ou produtos que podem ser protegidos e ainda como encaminhar os pedidos de patentes. Desta forma, o objetivo 4 foi redigido de forma que estas demandas de maior suporte e incentivo à propriedade intelectual.

A quarta categoria considerada foi “Visibilidade e valorização da pesquisa e inovação na graduação”. Foi apontada a necessidade de maior estímulo ao empreendedorismo nos cursos de graduação. Também foi indicado a falta de relação entre as pesquisas desenvolvidas e os temas abordados em sala de aula. O objetivo 5 foi elaborado visando promover esta maior integração, fortalecendo assim também o processo de ensino-aprendizagem nos cursos de graduação e pós-graduação.

Após a realização da categorização, foi realizada uma reunião temática (grupo focal) com a participação da CE e mais quatro docentes com conhecimento na área deste desafio institucional.

Na reunião foi feita uma apresentação do processo do PDU e sobre os resultados quantitativos e qualitativos obtidos até o momento. Após, os componentes foram instigados a manifestar suas visões sobre o tema, bem como, sugerir alterações para os objetivos previamente propostos. Além disso, aos participantes foi proposta a atividade de priorizar os objetivos, bem como, de oferecer ideias sobre indicadores, metas e/ou ações necessárias à consecução dos mesmos.

Na ocasião, uns dos participantes apresentou algumas das ações que a Reitoria da UFSM está fazendo no intuito de estimular as parcerias com empresas, e dessa forma facilitar a transferência de tecnologia e a proteção intelectual, e conseqüentemente melhorar a prospecção de recursos financeiros para os grupos de pesquisa. Foi mencionado que o CT ainda não possui um curso de pós-graduação na modalidade profissional, somente na modalidade acadêmica. A criação de um curso nesse modelo seria uma das ações que o Centro poderia fazer de forma a alcançar os objetivos deste desafio.

Os participantes consideraram todos os objetivos sugeridos relevantes, prioritários e entenderam que são necessários para o planejamento estratégico do CT. Foi então sugerido por eles que alguns objetivos poderiam ser fundidos e rescritos de forma a manter a sua abrangência. O Quadro 11 apresenta, a partir dos objetivos

preliminares indicados pela CE e prioridades derivadas do grupo focal, os objetivos definidos para o Desafio 4. No Apêndice A estão contidas ações sugeridas, que poderão guiar a atuação da Direção do Centro de Tecnologia.

Quadro 11 - Objetivos definidos para o Desafio 4

<b>Desafio 4 – Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia</b>
4.1 Promover a integração da pesquisa, do empreendedorismo e da inovação tecnológica no processo de ensino-aprendizagem nos cursos de graduação e pós-graduação.
4.2 Estimular a inserção de docentes em grupos de pesquisa e a integração destes grupos com outras instituições de ensino e pesquisa.
4.3 Ampliar as parcerias estratégicas com organizações públicas e privadas, visando a transferência de conhecimento e tecnologia.

### **3.4.5 Desafio 5 - Modernização e desenvolvimento organizacional**

O questionário aplicado à comunidade do Centro de Tecnologia trouxe 45 manifestações qualitativas no que diz respeito ao Desafio 5. Algumas opiniões foram desdobradas para melhor enquadramento nas categorias de análise identificadas, totalizando 49 menções. Da análise e categorização das afirmações, emergiram sete categorias de análise iniciais, com uma sendo descartada por não ter afinidade com o Desafio do PDI.

Com base nos dados coletados, elaborou-se o material auxiliar para condução do grupo focal. A dinâmica consistiu, inicialmente, em uma apresentação dos resultados quantitativos e qualitativos da pesquisa aplicada à comunidade do Centro de Tecnologia. No que tange ao aspecto qualitativo, foram expostas as principais manifestações que deram origem a cada uma das seis categorias de análise: (1) Processos e tecnologia; (2) Gestão de pessoas; (3) Infraestrutura; (4) Comunicação institucional; (5) Gestão estratégica; e (6) Estrutura organizacional.

Para cada uma das categorias, tencionou-se a criação de um objetivo. Entretanto, considerando o número de desafios que compõem o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e, por conseguinte, o PDU, optou-se por “enxugar” o número de objetivos de forma a priorizar sua exequibilidade. Assim, apesar das seis categorias de análise, foram elaborados a priori cinco objetivos

(Conteúdo das categorias *Gestão estratégica* e *Estrutura organizacional* em um objetivo).

Uma das finalidades da dinâmica foi a validação das percepções apresentadas pelos respondentes por parte dos especialistas, uma vez que foram convidados para participar do grupo focal pessoas dos diferentes segmentos acadêmicos – docentes, técnicos e estudantes – que atuam ou atuaram nas áreas abrangidas pelo Desafio 5, ou que de alguma forma são por elas impactadas. Também, pretendeu-se avaliar, na percepção dos participantes do grupo focal, quais dos objetivos propostos deveriam ser incluídos no documento do PDU, e se suas redações estavam adequadamente objetivas. Em caso negativo, pediu-se que fossem apresentadas sugestões para melhorar sua redação. Por fim, foi pedido aos especialistas que indicassem possíveis ações que contemplem os objetivos propostos, fazendo uso do material de apoio contendo as categorias de análise, as principais menções dos respondentes da pesquisa e os objetivos propostos para cada categoria, além de uma tabela para seleção e priorização de três dentre os cinco objetivos inicialmente propostos.

No Quadro 12 são apresentadas as categorias de análise seguidas das principais opiniões manifestadas na etapa do questionário, que direcionaram a condução do grupo focal.

Quadro 12 - Categorias de análise do Desafio 5 e objetivos preliminares

(continua)

Categorias	Comentários	Objetivos preliminares
1) Processos e tecnologia	<p><i>“Realizar uma análise crítica dos processos existentes na universidade, identificando oportunidades de melhoria e simplificação. Implementar sistemas de gestão eficientes e integrados, que facilitem a comunicação e a tomada de decisão”;</i></p> <p><i>“A desburocratização realizada a partir da implantação do sistema PEN-SIE parece ter gerado muito mais burocracia, com excessivas tramitações, apesar de auxiliar na transparência e controle das ações”;</i></p> <p><i>“Processos simples anteriormente, hoje tramitam por várias subunidades antes de receber a atenção devida”;</i></p> <p><i>“O PEN ajudou a agilizar processos, mas acho que em alguns casos aumentou a burocracia. Ainda é preciso convergir sistemas para a web”.</i></p>	Objetivo 1: Otimizar processos administrativos identificados como críticos para a boa gestão.

Quadro 12 - Categorias de análise do Desafio 5 e objetivos preliminares

(continuação)

Categorias	Comentários	Objetivos preliminares
2) Gestão de pessoas	<p><i>“Investir na capacitação e treinamento dos TAEs, oferecendo programas de desenvolvimento profissional que estejam alinhados com as demandas atuais e futuras da instituição. Promover uma cultura de aprendizagem contínua e inovação”;</i></p> <p><i>“O aspecto de gestão de pessoas é direcionado apenas aos servidores técnicos. Outros aspectos aqui citados não são relacionados a minha função, por isso desconheço”;</i></p> <p><i>“Recompor o quantitativo de recursos humanos, especialmente de TAES, ofertar capacitações mais modernas, como em ferramentas tecnológicas que otimizam o trabalho, e gerenciar melhor as atividades docentes”;</i></p> <p><i>“Em termos de gestão de pessoas, há espaço para estudar o dimensionamento da força de trabalho”.</i></p>	Objetivo 2: Promover um ambiente salutar para o exercício das atividades por parte dos servidores.
3) Infraestrutura	<p><i>“A manutenção da infraestrutura deixa a desejar. Acessibilidade aos andares superiores e prevenção de incêndios (...). É priorizada a construção de prédios novos; adequação do prédio principal não ocorre. Corredores com mofo no teto e mal ventilados”;</i></p> <p><i>“(...) CT não respeita a organização da coord. no prédio 9F. Não há respeito com as nossas necessidades. Não há investimento no prédio a não ser quando envolve alunos da engenharia ou evento do CT”;</i></p> <p><i>“Arrumar os banheiros, (...) banheiros de alguns andares (...) não funcionam”;</i></p> <p><i>“Elaboramos um projeto institucional visando a elaboração de um Plano Diretor para o Campus Sede da UFSM. O projeto reuniu os três segmentos da comunidade acadêmica em diversos encontros e audiências públicas. Infelizmente quando a discussão seria levada aos conselhos superiores o projeto foi engavetado sem maiores explicações. Precisamos retomar estas reflexões”.</i></p>	Objetivo 3: Melhorar as condições de acessibilidade no Centro de Tecnologia, prioritariamente nas edificações mais antigas.
4) Comunicação institucional	<p><i>“Mais oportunidades de avaliação da organização e acesso aos resultados dessa avaliação e ações implantadas para melhorar os aspectos mal avaliados”;</i></p> <p><i>“Falta um ponto focal para a difusão de notícias e apoio para divulgação e palestras incluindo auxílio de comunicação social”;</i></p> <p><i>“Vejo mais envolvimento com novas mídias e o compartilhamento maior de informações, mas ainda não há acesso fácil a esse tipo de informação”.</i></p>	Objetivo 4: Estabelecer uma comunicação integrada pautada na ampliação da divulgação (interna e externa) e no acesso facilitado (centralizado) aos serviços.

Quadro 12 - Categorias de análise do Desafio 5 e objetivos preliminares

(conclusão)

Categorias	Comentários	Objetivos preliminares
5) Gestão estratégica	<p><i>“Promover uma cultura de gestão estratégica, com definição de metas e indicadores de desempenho, monitoramento contínuo e avaliação dos resultados”;</i></p> <p><i>“Estabelecer mecanismos de feedback e avaliação, tanto internos como externos, para obter informações sobre a percepção da comunidade acadêmica e da sociedade em relação aos serviços e processos da universidade. Utilizar essas informações para aprimorar e direcionar as ações de modernização e desenvolvimento organizacional”;</i></p> <p><i>“Estabelecer parcerias estratégicas com outras instituições de ensino, organizações governamentais e empresas, para compartilhar boas práticas, promover a troca de conhecimento e experiências, e fortalecer a capacidade de inovação da universidade”.</i></p>	Objetivo 5: Desenvolver mecanismos de avaliação e feedback que permitam ao CT prestar melhores serviços, continuamente.
6) Estrutura organizacional	<p><i>“A modernização administrativa tem sido razoavelmente bem conduzida”;</i></p> <p><i>“A recente reestruturação administrativa do CT trouxe grandes avanços”;</i></p> <p><i>“Não comungo da ideia de que a modernização administrativa de secretarias integradas tenha nos levado a um desenvolvimento organizacional. Não condeno a estratégia de gestão, mas creio que o atendimento ao aluno ficou mais administrativo e menos particularizado aos problemas do curso. O mesmo em relação aos departamentos, que se enfraqueceram no que se refere a serem expoentes em suas áreas de atuação”.</i></p>	

A seguir, um breve relato da discussão relativa aos objetivos selecionados pelos participantes do grupo e, na sequência, a redação final elaborada pela Comissão do PDU.

O Objetivo 4 foi elaborado com base na categoria de análise *Comunicação institucional* e foi elencado como prioritário por nove dos doze participantes do grupo focal, ocupando a terceira posição na ordem de prioridade.

De maneira geral, a comunicação é vista como “*fundamental para a integração de todos os outros objetivos*”, como escreveu um dos participantes. Entretanto, destaca-se que há espaço para melhorias no que tange a ações de divulgação tanto de eventos quanto de oportunidades em geral. Sugeriu-se como possível ação a “*organização das mídias, com setorização de informações*” com enfoque em geração

de conteúdo sobre cursos, setores e pesquisas, e também campanhas de divulgação de serviços e informações no site do CT.

No que diz respeito à Subdivisão de Comunicação do CT, foi apontada a necessidade de fortalecimento do setor, inclusive aumentando a equipe com servidores do quadro, e não apenas com bolsistas. Também foi proposto que o setor desenvolva ações voltadas para a educação comunicacional, no sentido de facilitar o acesso aos serviços da Subdivisão de Comunicação.

Com base nas observações elencadas, houve ajuste na redação inicial do deste objetivo, de forma a ficar mais conciso e direto: *Promover uma cultura de comunicação integrada, pautada na ampliação da divulgação das ações da Unidade.*

O Objetivo 2, que ocupou a segunda posição na ordem de prioridade dada pelos participantes do grupo focal, teve origem a partir da categoria de análise *Gestão de pessoas*. Assim como o Objetivo 4, foi citado por nove dos doze participantes.

As observações foram bastante pontuais e específicas, especialmente no que tange aos aspectos de dimensionamento e equilíbrio da força de trabalho aliado à sazonalidade enfrentada por alguns setores, e em relação a capacitações.

Sobre o primeiro item, os participantes relatam que há um equilíbrio entre a carga de trabalho e o contingente de pessoal na maioria dos setores. Entretanto, alguns em especial enfrentam sobrecarga em determinados momentos do semestre letivo, como no período de matrículas e ajustes (Secretarias Integradas de Cursos) e durante a oferta de disciplinas (Secretarias Integradas de Cursos e de Departamentos - SID). Além disso, a realização de concursos e seleções docentes impacta fortemente a rotina da SID, especialmente após a aprovação, em 2022, da nova resolução de concursos, que tende a deixá-los mais longos.

No tocante às capacitações, os participantes acreditam ser interessante que alguns assuntos específicos possam ser trabalhados no âmbito da Unidade de Ensino sem que haja, necessariamente, a participação da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas. Nesse sentido, foi sugerido treinamentos de curta duração, assíncronos e modulares, para facilitar o acesso especialmente ao servidor docente, em razão da natureza própria de suas atividades.

Além dos tópicos relacionados anteriormente, foi mencionada também a necessidade de promoção de atividades de integração entre os servidores das duas categorias, inclusive com a formação de uma comissão para organização deste tipo de evento.



Considerando esses e outros apontamentos, optou-se por ajustar a redação do objetivo para: *Promover um ambiente de integração e capacitações sistemáticas aos servidores.*

O Objetivo 3 ocupou a primeira colocação na ordem de prioridade na percepção dos integrantes do grupo focal. Assim como os dois objetivos anteriores, este foi citado por nove dos doze participantes da dinâmica, e foi derivado da categoria de análise *Infraestrutura*. Os dois tópicos principais abordados nesta categoria giraram em torno de acessibilidade e manutenção corretiva.

No quesito de acessibilidade, há certo consenso da necessidade de ampliação de investimentos, uma vez que existem edificações antigas que compõem o espaço físico do Centro de Tecnologia e carecem de infraestrutura básica como rampas de acesso, corrimãos e guarda-corpos, além de sinalização tátil para pessoas com deficiência visual. Além dessas melhorias, também foi apontada a necessidade de investimentos mais vultosos especialmente em itens como elevadores. Em contrapartida, foi destacada a insuficiência de recursos orçamentários para que todas as adequações possam ser feitas no curto prazo. Também, levou-se em consideração a restrição de pessoal técnico do Núcleo de Infraestrutura, setor em que estas demandas são centralizadas, em face do volume de trabalho atual.

No que tange ao aspecto de manutenção do Centro de Tecnologia, apesar de espaço para melhorias, foi referenciado o salto de qualidade ocorrido a partir da reestruturação administrativa, com o fortalecimento e a formalização do Núcleo de Infraestrutura, que passou a contar com destaque orçamentário próprio dentro dos recursos destinados anualmente à Unidade de Ensino. Neste tópico, ao menos três pontos merecem ênfase, uma vez que podem impactar significativamente as atividades de ensino, pesquisa, extensão e administrativas: (1) disponibilização de canais de contato com o setor para solicitação de manutenção; (2) manutenção preventiva e corretiva em condicionadores de ar; e (3) expansão/melhoria na infraestrutura de rede Wi-Fi.

A facilitação do contato com o setor visa possibilitar que qualquer membro da comunidade do CT possa relatar problemas relacionados à infraestrutura e consertos em geral, de forma que pequenos reparos, como manutenção hidrossanitária, possam ser identificados e realizados de forma mais ágil. Sobre manutenção de condicionadores de ar e expansão da infraestrutura de rede sem fio, vale mencionar que não depende exclusivamente do Infra/CT, mas sim de estruturas administrativas

externas à Unidade de Ensino, como a Pró-Reitoria de Infraestrutura (PROINFRA) e o Centro de Processamento de Dados (CPD). Nesse sentido, as ações requerem uma atuação mais integrada com os setores citados, mas sua efetividade poderá fugir à alçada do CT.

Uma sugestão bastante pertinente proposta por um dos participantes do grupo foi a categorização das ações (acessibilidade) e demandas (manutenção em geral) por nível de complexidade. A título de exemplo, no que se refere à acessibilidade, ações como instalação de corrimãos, guarda-corpos, adaptações em banheiros e instalação de rampas de pequeno porte se enquadrariam como *baixa complexidade*, enquanto instalação de elevadores e adequações em vias de acesso seriam classificadas como *alta complexidade*. Em termos de manutenções, pinturas e pequenos reparos hidrossanitários poderiam ser classificados como *baixa complexidade*, enquanto infiltrações e grandes reformas em edificações seriam classificados como *alta complexidade*.

Por fim, como resultado da exposição e das deliberações, a redação deste objetivo foi então definida: Melhorar as condições de infraestrutura e manutenção da Unidade. Destaca-se que o termo acessibilidade não constou na redação por haver objetivo com sua temática no desafio de Inclusão Social.

O Quadro 13 apresenta, a partir dos objetivos preliminares indicados e prioridades derivadas do grupo focal, os objetivos definidos para o Desafio 5. No Apêndice A estão contidas ações sugeridas, que poderão guiar a atuação da Direção do Centro de Tecnologia.

Quadro 13 - Objetivos definidos para o Desafio 5

<b>Desafio 5 – Modernização e desenvolvimento organizacional</b>
5.1 Promover uma cultura de comunicação integrada, pautada na ampliação da divulgação das ações da Unidade
5.2 Promover um ambiente de integração e capacitações sistemáticas aos servidores
5.3 Melhorar as condições de infraestrutura e manutenção da Unidade

### 3.4.6 Desafio 6 - Desenvolvimento local, regional e nacional

No desafio de Desenvolvimento Local, Regional e Nacional, dos 174 respondentes da pesquisa, 36 ofereceram comentários sobre a temática. Destas, seis não foram incluídas na análise, sendo três relacionadas a elogios a temática, uma considerando aceitável a atual situação e duas relatando a falta de conhecimento para opinar. Desse modo, 33 comentários com maior profundidade foram considerados na análise.

Por meio da análise de conteúdo, as manifestações consideradas foram então categorizadas, de forma que houvesse ao menos duas respostas similares. Para este desafio, foram previamente estabelecidas cinco categorias. Considerando os agrupamentos, a CE estabeleceu objetivos preliminares para o desafio no âmbito do CT. O Quadro 14 apresenta as categorias de análise, comentários que as suportam e os objetivos previamente definidos pela comissão em reunião.

Quadro 14 - Categorização do Desafio 6 e objetivos preliminares

(continua)

<b>Categorias</b>	<b>Comentários</b>	<b>Objetivos preliminares</b>
1) Prospecção e organização das oportunidades	<p><i>“Banco de empresas/problemas organizado por meio de convênios realizados pelo CT”</i></p> <p><i>“Buscar ser mais próxima e parceira do distrito industrial”</i></p> <p><i>“Parcerias com o setor produtivo”</i></p> <p><i>“Encontrar uma forma de conectar empresas, empreendedores, agricultores às engenharias da UFSM”</i></p>	Objetivo 1: Ampliar oportunidades de ações de extensão junto à sociedade;
2) Comunicação/ Divulgação	<p><i>“O produzido não é estendido e comunicado como deveria, permanecendo nos círculos acadêmicos internos”</i></p> <p><i>“O CT e a UFSM precisam melhor comunicar as ações realizadas”</i></p> <p><i>“Não há nenhum incentivo para a participação dos alunos nesse tipo de ação no curso em que estou matriculada”</i></p> <p><i>“A população em grande parte desconhece a amplitude dos trabalhos da UFSM”</i></p>	Objetivo 2: Melhorar a divulgação interna e externa das ações de extensão em realização no Centro de Tecnologia e UFSM;
3) Restrição Orçamentária	<p><i>“A redução de verbas para extensão, praticamente restrita à bolsistas, dificulta e limita as ações”</i></p> <p><i>“Carecem investimentos e incentivos para terem maior alcance”</i></p> <p><i>“São necessários mais apoio institucional”</i></p>	Objetivo 3: Ampliar a disponibilidade recursos financeiros para as ações de extensão;

Quadro 14 - Categorização do Desafio 6 e objetivos preliminares

(conclusão)

<b>Categorias</b>	<b>Comentários</b>	<b>Objetivos preliminares</b>
4) Valorização do Extensionista	<p><i>“Valorização do papel de uma IES pública em desenvolver projetos para as comunidades”</i></p> <p><i>“Valorizar mais as ações de extensão que levam a UFSM ao público de interesse e ao seu futuro público que são os alunos de ensino médio e fundamental”</i></p> <p><i>“Não há incentivo para isso na carreira do magistério superior”</i></p>	<p>Objetivo 4: Promover o reconhecimento do extensionista junto à comunidade acadêmica;</p> <p>Objetivo 5: Promover o entendimento dos objetivos da extensão definidos pela unidade junto à comunidade acadêmica.</p>
5) Compreensão da Extensão	<p><i>“Definir a vocação do CT (impacto mais local? regional? nacional?)”</i></p> <p><i>“A extensão creio que está necessitando melhor compreensão”</i></p>	

Na sequência, foram realizadas reuniões temáticas sobre cada um dos desafios institucionais. Além da CE, foram convidados integrantes da comunidade acadêmica que vivenciam o tema no dia a dia. No desafio 6, destacou-se a presença de três docentes e uma técnico-administrativa, além dos integrantes da CE.

Sob a forma de grupo focal, após uma apresentação de resultados por parte da CE, os componentes foram instigados a manifestar suas visões sobre o tema, bem como, sugerir alterações para os objetivos previamente propostos. Além disso, aos participantes foi proposta a atividade de priorizar os objetivos, bem como, de oferecer ideias sobre indicadores, metas e/ou ações necessárias à consecução dos mesmos.

Dos cinco objetivos preliminares apresentados ao GF, três foram elencados como prioridade. O objetivo *“ampliar a disponibilidade de recursos e financiamentos para as ações de extensão”* é visto como fundamental para promover a extensão no CT de modo prático. Atualmente o orçamento da extensão e os recursos gerais para desenvolvimento da mesma estão centralizados junto a PRE e Reitoria, de modo que o apoio da unidade se torna limitado. Foi consenso entre os participantes do GF que uma descentralização desses recursos pode contribuir para ampliação e consolidação das ações de extensão. Exemplos de outras instituições foram abordados por um dos participantes: *“Nós tínhamos que ter, mas no mínimo, mas por baixo mesmo. Cinco vezes mais recursos investidos em extensão hoje do que a gente tem, que não é nem R\$ 150 mil. Isso é nada, do que se espera que seja feito na unidade. Então, teria que ampliar o orçamento da unidade, em pelo menos cinco vezes. E também organizar e reconhecer uma estrutura de apoio à extensão na unidade. Um braço da própria*

*reitoria de extensão dentro de cada unidade de ensino, que é o que eu estou vendo nas minhas pesquisas que eu estou fazendo. E outras instituições aqui, da UGM, Uruguai, Argentina, Paraguai, eles têm miniunidades da reitoria dentro das faculdades. Eles têm toda uma estrutura enorme para apoiar pesquisa, inovação, empreendedorismo, projetos com comunidade dentro das unidades. Eles têm equipes apoiando. Eles têm veículos próprios, provavelmente. Eles têm equipes que ajudam a fazer as compras, provavelmente, que ajudam a organizar a escala de transportes. Eles têm miniestruturas especializadas para dar suporte, para fazer isso acontecer.”* (participante 1).

Em segundo lugar na priorização, apresenta-se o objetivo descrito como *“ampliar a visibilidade da extensão junto à comunidade acadêmica”*. É histórica a desvalorização da extensão e do extensionista frente a outros papéis que os docentes e servidores podem assumir durante sua carreira. Desse modo, os participantes do GF entendem que tornar as ações de extensão mais visíveis junto à comunidade, destacando seus atores e impactos, pode contribuir positivamente para redução dessa perspectiva histórica, promovendo a participação de um maior número de pessoas nas mesmas. Os participantes relataram alguns pontos com relação a necessidade de visibilidade da extensão: *“...é a questão de reconhecimento, eu acho que os professores não sabem ou, acho que, mais uma coisa que eu vou ter que aprender, né, qual vai ser o reconhecimento que eu vou ganhar, né, porque a gente tem que ser realista, tem glamour fazer extensão? Não tem, né, tem glamour negativo...”* (participante 2); *“eu escrevi aqui que a extensão gera muito trabalho. Esse trabalho ainda é muito invisível, realmente. Que é necessário reconhecer. Que é difícil. Porque é trabalhoso. Que é delicado. Porque lida com muitas pessoas. Todo tipo de gente, né? E que ele é muito custoso. Muito oneroso. E quem está pagando são os iniciantes. Não é instituição. E que é preciso reconhecer como carga horário, como esforço, reconhecer as dificuldades. E que eu acho que é necessário encarar isso como uma, trazer isso para um patamar, uma cultura de profissionalização. E não tratar como missionário voluntário. Que é assim que ela é tratada.”* (participante 4).

Em consonância com maior visibilidade da extensão, o terceiro objetivo priorizado pelo GF focal foi *“promover o entendimento das diretrizes da extensão da Unidade junto à comunidade acadêmica”*. É necessário que a comunidade do CT conheça o que norteia a extensão no CT e na UFSM, para que as ações propostas estejam alinhadas e garantam um impacto na sociedade e na formação dos

estudantes. Ações nesse sentido já foram realizadas pelo CT, ao elaborar um documento que trata da visão da Unidade para a extensão, mas ainda são restritas as pessoas que conhecem esse documento e utilizam de suas informações. Nesse tocante, um participante do GF trouxe a contribuição que o CT tem realizado para melhorias nesses aspectos, mas que ainda necessitam de maior promoção: *“tem muita coisa que melhorou em termos de extensão, os próprios modelos de projetos, o site do CT tem lá no GAP, tem modelinhos isso é muito bacana pra gente que vai montar e que tu não faz isso todo dia, tu faz todo dia, tu guarda na cabeça, né, mas se tu faz lá uma vez por ano, eu mesmo me esqueço aí eu vou lá, pego, tem todo o roteiro aquela questão dos objetivos, eu acho isso muito legal...”* (participante 2).

O objetivo preliminar 2 (*melhorar a divulgação interna e externa das ações de extensão em realização no Centro de Tecnologia e UFSM*) foi entendido pelo grupo como parte dos dois últimos objetivos priorizados. Já o objetivo preliminar 1 (*ampliar oportunidades de ações de extensão junto à sociedade*) não foi elencado como um aspecto a ser verificado, pois entendeu-se que ações para que as oportunidades sejam criadas ou divulgadas existem e são realizadas por outros atores, não sendo de responsabilidade direta da Unidade, conforme fala do participante 3: *“eu acho o seguinte, você acha importante essa prospecção, essa organização, tenho minhas dúvidas se seria um objetivo da unidade, tá, porque a extensão, assim como, né, do ponto de vista, a extensão, assim como a pesquisa e o ensino, até essas conexões que a professora do programa trouxe, me parece uma coisa muito mais próxima entre o coordenador ou a coordenadora e a empresa ou a escola, inclusive, do que algo institucional”*.

O Quadro 15 apresenta, a partir dos objetivos preliminares indicados e priorizações derivadas do grupo focal, os objetivos definidos para o Desafio 6. No Apêndice A estão contidas ações sugeridas, que poderão guiar a atuação da Direção do Centro de Tecnologia.

Quadro 15 - Objetivos definidos para o Desafio 6

<b>Desafio 6 – Desenvolvimento local, regional e nacional</b>
6.1 Ampliar a disponibilidade de recursos e financiamentos para as ações de extensão.
6.2 Ampliar a visibilidade da extensão junto à comunidade acadêmica.
6.3 Promover o entendimento das diretrizes da extensão da Unidade junto à comunidade acadêmica.

### 3.4.7 Desafio 7 - Gestão ambiental

No desafio de Gestão ambiental, dos 174 respondentes da pesquisa, 38 ofereceram comentários sobre a temática. Um comentário foi positivo, quatro foram inferências sobre a falta de conhecimento para opinar e 34 respostas foram de manifestações com maior profundidade, as quais foram consideradas na análise.

Por meio da análise de conteúdo, as manifestações consideradas foram então categorizadas, de forma que houvesse ao menos duas respostas similares. Para este desafio, foram previamente estabelecidas sete categorias. Considerando os agrupamentos, a CE estabeleceu objetivos preliminares para o desafio no âmbito do CT. O Quadro 16 apresenta as categorias de análise, alguns comentários que as suportam e os objetivos previamente definidos pela comissão em reunião.

Quadro 16 - Categorização do Desafio 7 e objetivos preliminares

(continua)

Categorias	Comentários	Objetivos preliminares
1) Gestão e educação ambiental	<p><i>“Gestão ambiental do CT não tem sido priorizada”;</i>  <i>“Comportamento humano: Falta consciência de alunos e professores”;</i>  <i>“Promover a conscientização e educação ambiental dentro da universidade, envolvendo estudantes, professores, funcionários e comunidade acadêmica. Realizar campanhas, palestras, workshops e eventos relacionados à sustentabilidade e conservação do meio ambiente”;</i>  <i>“Inserir a temática ambiental de forma transversal nos currículos dos cursos, independentemente da área de conhecimento. Promover a formação de profissionais com conhecimentos e habilidades relacionadas à gestão ambiental, sustentabilidade e preservação dos recursos naturais”.</i></p>	Objetivo 1: Promover e articular ações de educação ambiental no Centro de Tecnologia
2) Gestão de resíduos	<p><i>“Falta de separação dos resíduos”;</i>  <i>“Não há muitos centros de descartes de tecnologia espalhados e também não são bem anunciados”;</i>  <i>“A separação de resíduos poderia ser muito mais eficiente. Existe muito lixo misturado e falta de orientação”;</i>  <i>“(…) local com maior visibilidade para receber os resíduos seria uma sugestão”.</i></p>	Objetivo 2: Melhorar a gestão de resíduos no que tange à coleta seletiva e aos mecanismos de descarte
3) Projetos, ações e investimentos na unidade	<p><i>“Falta de capacidade de investimento”;</i>  <i>“Desenvolver projetos, ações e campanhas que contemplem os temas na unidade”;</i>  <i>“Tendo em vista que seus cursos possuem aderência a este desafio, cabe um esforço no sentido de (...) desenvolver projetos que contemplem os temas na unidade”.</i></p>	

Quadro 16 - Categorização do Desafio 7 e objetivos preliminares

(conclusão)

Categorias	Comentários	Objetivos preliminares
4) Comunicação	<p><i>“Pouco conheço sobre o tema no âmbito do CT”;</i>  <i>“Pouquíssimo se fala sobre gestão ambiental no dia a dia”;</i>  <i>“As ações que existem nesse sentido, ou são poucas ou são pouco divulgadas ou se concentram num grupo pequeno de pessoas. Caso existam é muito importante divulgar mais”.</i></p>	<p>Objetivo 3: Adequar a infraestrutura considerando a sustentabilidade energética e hídrica</p> <p>Objetivo 4: Promover a recuperação ambiental nas dependências do Centro de Tecnologia</p>
5) Gestão energética	<p><i>“Lâmpadas ligadas em locais sem uso”;</i>  <i>“Melhorar a eficiência energética”;</i>  <i>“Em termo de eficiência energética, desconheço se o CT emprega a geração fotovoltaica ou similar para redução do seu consumo”;</i>  <i>“Acionamentos das lâmpadas (com reatores e nao led) dos corredores são únicos por trecho/andar, mesmo existindo tecnologia de sensores”;</i>  <i>“Ampliação do uso de fontes renováveis de energia no campus...”.</i></p>	
6) Gestão hídrica	<p><i>“Vazamentos em torneiras e descargas nos banheiros e da caixa d'água superior”;</i>  <i>“Conservação e desenvolvimento de recursos hídricos - superficiais e subterrâneos”;</i>  <i>“É corriqueiro vazamentos em válvulas de descargas e torneiras em banheiros”.</i></p>	
7) Arborização e recuperação ambiental	<p><i>“Plantar mais e maiores árvores, plantar novas antes de as antigas serem cortadas”;</i>  <i>“Mais árvores no estacionamento da frente e na lateral do antigo NAFA”;</i>  <i>“Não vejo projetos de recuperação ambiental na área do CT”.</i></p>	

Na sequência, foram realizadas reuniões temáticas sobre cada um dos desafios institucionais. Além da CE, foram convidados integrantes da comunidade acadêmica que vivenciam o tema no dia a dia. No Desafio 7, destacou-se a presença de cinco docentes e uma técnico-administrativa, além dos integrantes da CE.

Sob a forma de grupo focal, após uma apresentação de resultados por parte da CE, os componentes foram instigados a manifestar suas visões sobre o tema, bem como, sugerir alterações para os objetivos previamente propostos. Além disso, aos participantes foi proposta a atividade de priorizar os objetivos, bem como, de oferecer ideias sobre indicadores, metas e/ou ações necessárias à consecução dos mesmos.

O Objetivo 1 foi um consenso entre o grupo, na medida em que congrega educação, gestão, projetos e comunicação da temática ambiental. Conforme um dos participantes, *“a questão da educação (ambiental) é uma questão de insistência. As*



*campanhas necessitam de constância. É assim mesmo, a gente desanima, e vai. Insistência, insistência e insistência! Não podemos desanimar, faz parte do processo*". Conforme outro participante: "*Não tem nada ambiental nos informativos semanais do CT*". Para além de campanhas isoladas, o grupo entende que a preocupação com a educação e a gestão ambiental deve ser permanente, na medida em que a comunidade acadêmica do CT se renova constantemente.

Destaca-se que a redação do primeiro objetivo teve pequeno ajuste, para fins de padronização em relação aos demais desafios: "Ampliar ações de educação ambiental na Unidade".

De forma a tornar o PDU-CT mais enxuto, tendo em vista a proposta da CE de reduzir o número de objetivos, o grupo propôs a união dos Objetivos 2 e 3. A infraestrutura foi então relacionada às questões hídrica, energética e de gerenciamento de resíduos. Houve comentários no sentido de destinar pessoal para ações, recursos próprios de infraestrutura e processos mais ágeis de comunicação de problemas: "*Tem que ter um recurso próprio para infraestrutura*" (que atenda à gestão ambiental); "*O CT precisa ter o agente realizador da ação, porque senão se perde*"; "*Se tivesse um canal com placas, escaneie e informe o que não está bom*" (em termos da gestão ambiental) ... "*os chamados são muito burocráticos*". O grupo também revelou preocupação com o estabelecimento de indicadores, pois, no caso do consumo de água, por exemplo, não há hidrômetros individuais para monitoramento. Em decorrência do grupo focal, com a união dos Objetivos 2 e 3, foi proposta a nova redação: "Qualificar a infraestrutura considerando a sustentabilidade energética e hídrica, bem como, o gerenciamento de resíduos sólidos".

Quanto ao Objetivo 4, o grupo entendeu ser necessária a alteração de sua redação para contemplar a inserção de infraestrutura verde (cortina verde, por exemplo) e uso de espaços verdes, relacionando-se à arborização no CT. Uma participante destaca a necessidade de comunicar que alguns cortes de árvores podem ser necessários para a inclusão de outras espécies, algo que muitas vezes é criticado por parte daqueles que desconhecem o processo. Sendo assim, a redação deste objetivo foi alterada para: "Promover a utilização de espaços livres e arborizados na Unidade".

O Quadro 17 apresenta, a partir dos objetivos preliminares indicados e prioridades derivadas do grupo focal, os objetivos definidos para o Desafio 7. No

Apêndice A estão contidas ações sugeridas, que poderão guiar a atuação da Direção do Centro de Tecnologia.

Quadro 17 - Objetivos definidos para o Desafio 7

<b>Desafio 7 – Gestão ambiental</b>
7.1 Ampliar ações de educação ambiental na Unidade
7.2 Qualificar a infraestrutura considerando a sustentabilidade energética e hídrica, bem como, o gerenciamento de resíduos sólidos
7.3 Promover a utilização de espaços livres e arborizados na Unidade

## 4 SÍNTESE DO PDU-CT



### Missão

Difundir e construir conhecimento na área de tecnologia, comprometido com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade, de modo sustentável.

### Visão

Ser uma unidade de excelência na difusão e construção do conhecimento na área de tecnologia, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável.

### Valores

O Centro de Tecnologia, comprometido com o ensino, a pesquisa e a extensão, pauta-se nos seguintes valores: inovação, liberdade, democracia, ética, justiça, transparência, responsabilidade, compromisso social, sustentabilidade e respeito à identidade e à diversidade.

### Objetivos Estratégicos

Desafios	Objetivos
<b>1 - Internacionalização</b>	1.1 Ampliar o uso de língua estrangeira em ambientes acadêmicos e materiais institucionais.
	1.2 Ampliar o apoio a iniciativas de atividades internacionais no exterior e na Unidade.
	1.3 Melhorar o suporte institucional à mobilidade internacional.

<b>Desafios</b>	<b>Objetivos</b>
<b>2 - Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica</b>	2.1 Promover melhorias na infraestrutura dos espaços de ensino da Unidade.
	2.2 Promover oportunidades de ações conjuntas entre disciplinas e diferentes cursos.
	2.3 Promover reconhecimento aos docentes em seus diversos perfis: ensino, pesquisa, extensão e gestão.
<b>3 - Inclusão Social</b>	3.1 Melhorar as condições de acessibilidade arquitetônica, comunicacional e atitudinal na Unidade.
	3.2 Qualificar o acolhimento, o aprendizado, a permanência e a conclusão de curso.
	3.3 Ampliar os serviços de apoio à comunidade acadêmica voltados ao bem-estar.
<b>4 - Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia</b>	4.1 Promover a integração da pesquisa, do empreendedorismo e da inovação tecnológica no processo de ensino-aprendizagem nos cursos de graduação e pós-graduação.
	4.2 Estimular a inserção de docentes em grupos de pesquisa e a integração destes grupos com outras instituições de ensino e pesquisa.
	4.3 Ampliar as parcerias estratégicas com organizações públicas e privadas, visando a transferência de conhecimento e tecnologia.
<b>5 - Modernização e desenvolvimento organizacional</b>	5.1 Promover uma cultura de comunicação integrada, pautada na ampliação da divulgação das ações da Unidade.
	5.2 Promover um ambiente de integração e capacitações sistemáticas aos servidores.
	5.3 Melhorar as condições de infraestrutura e manutenção da Unidade.
<b>6 - Desenvolvimento local, regional e nacional</b>	6.1 Ampliar a disponibilidade de recursos e financiamentos para as ações de extensão.
	6.2 Ampliar a visibilidade da extensão junto à comunidade acadêmica.
	6.3 Promover o entendimento das diretrizes da extensão da Unidade junto à comunidade acadêmica.
<b>7 - Gestão ambiental</b>	7.1 Ampliar ações de educação ambiental na Unidade.
	7.2 Qualificar a infraestrutura considerando a sustentabilidade energética e hídrica, bem como, o gerenciamento de resíduos sólidos.
	7.3 Promover a utilização de espaços livres e arborizados na Unidade.

**Mapa estratégico do Centro de Tecnologia** (vide Apêndice B)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Realizou-se a conclusão de um produto técnico – o Plano de Desenvolvimento da Unidade do Centro de Tecnologia da UFSM (2024-2027) – que define estratégias e busca orientar as ações no âmbito da unidade de ensino, em sintonia com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFSM (2016-2026).

Tal produto permitiu a formalização dos rumos a serem seguidos e monitorados pela comunidade acadêmica do CT, instituindo mecanismos de governança que estimulam a cultura de avaliação e a perpetuidade organizacional, para além de um plano de uma gestão específica.

Assim, acredita-se que o plano desenvolvido foi capaz de realizar o desdobramento dos desafios institucionais da UFSM no âmbito da unidade de ensino, a qual passará a contar com um instrumento norteador de suas atividades. Tal fato tende a reforçar o sentimento de pertencimento à instituição por conectar a comunidade acadêmica com os objetivos finalísticos da UFSM.

De forma a operacionalizar o Mapa Estratégico oferecido pelo Apêndice B, propõe-se que a gestão do Centro de Tecnologia considere os objetivos propostos com visão holística e transversal, ou seja, não há a necessidade de desenvolvimento de projetos estratégicos para cada um dos 21 objetivos. Nesse sentido, sugere-se a condução de projetos integradores, conforme exemplifica o Apêndice C, nos quais diferentes objetivos, de diferentes desafios institucionais, poderão ser contemplados em um mesmo projeto temático.

Além disso, de forma a facilitar o acompanhamento e a transparência da gestão, sugere-se que o PDU-CT possua uma interface gráfica e interativa de seu mapa estratégico em página *web*, conforme sugere o Apêndice D. Nela, a gestão poderá apresentar os seus projetos e suas interações com os objetivos dispostos no PDU.

Por se tratar de um primeiro esforço de planejamento estratégico, sugere-se que indicadores e metas sejam foco de discussão de agora em diante. Contudo, para que tal feito se realize, torna-se necessária a reflexão daquilo que se é capaz de mensurar e avaliar no âmbito da unidade de ensino. Por fim, recomenda-se a instituição de uma Comissão de Acompanhamento e Avaliação do PDU-CT, com reuniões periódicas em parceria com a Direção da Unidade. Dessa forma, poderá ser

verificada a eficácia das ações institucionais, bem como, a necessidade de alterações no PDU-CT.

## REFERÊNCIAS

GREENE, Jennifer C.; CARACELLI, Valerie J.; GRAHAM, Wendy F. Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs. **Educational evaluation and policy analysis**, v. 11, n. 3, p. 255-274, 1989.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. (4a ed. rev., atual. e ampl.). São Paulo: Atlas, 2017.

ROSSMAN, Gretchen B.; WILSON, Bruce L. Numbers and words: Combining quantitative and qualitative methods in a single large-scale evaluation study. **Evaluation review**, v. 9, n. 5, p. 627-643, 1985.

UFSM. PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI-UFSM 2016-2026), 2016. Disponível em: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/pdi/>. Acesso em: 14 mar. 2023.

UFSM. ACOMPANHAMENTO DO PLANO DE METAS DO PDI-UFSM (2016-2026), 2018. Disponível em: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/pdi/acompanhamento-do-plano-de-metas>. Acesso em: 10 abr. 2023.

UFSM. RESOLUÇÃO UFSM Nº 94, DE 18 DE MAIO DE 2022. Aprova a revisão e consolidação da estrutura organizacional do Centro de Tecnologia (CT) vinculado à Universidade Federal de Santa Maria, suas competências e atribuições. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/resolucao-ufsm-n-94-de-18-de-maio-de-2022-401807362>. Acesso em: 17 abr. 2023.

UFSM. CENTRO DE TECNOLOGIA, 2023. Disponível em: <https://www.ufsm.br/unidades-universitarias/ct/sobre-o-ct>. Acesso em: 13 abr. 2023.

## APÊNDICE A – AÇÕES SUGERIDAS

Quadro 18 - Ações sugeridas para os objetivos do Desafio 1 – Internacionalização

Objetivos definidos	Ações sugeridas
1.1) Ampliar o uso de língua estrangeira em ambientes acadêmicos e materiais institucionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de uma língua estrangeira principal na unidade: inglês;</li> <li>• Mapeamento de disciplinas ofertadas em língua estrangeira;</li> <li>• Ampliação da oferta de disciplinas em língua estrangeira;</li> <li>• Realização de pesquisa de avaliação de disciplinas ofertadas em língua estrangeira (discente e docente);</li> <li>• Proposição de inserção de atividades em língua estrangeira em algumas disciplinas;</li> <li>• Promoção de atividades em língua estrangeira em ocasiões extraclasse;</li> <li>• Oferecimento de capacitações em línguas estrangeiras;</li> <li>• Realização de oficinas de capacitação docente sobre a construção de disciplinas e materiais didáticos em língua estrangeira;</li> <li>• Produção de materiais institucionais do CT (e seus cursos) em língua estrangeira (vídeos, slides, áudios, <i>folders</i>, etc).</li> <li>• Ampliação de sinalizações físicas em língua estrangeira.</li> </ul>
1.2) Ampliar o apoio a iniciativas de atividades internacionais no exterior e na Unidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapeamento das cooperações internacionais da comunidade acadêmica do CT, formalizadas e não formalizadas;</li> <li>• Monitoramento de editais de fomento à internacionalização, com publicações em página do CT;</li> <li>• Capacitação de servidores para que prestem orientações sobre os processos de formalização de convênios/ cooperações e de submissão de projetos internacionais em editais de fomento, no Brasil e no exterior;</li> <li>• Suporte à realização de eventos internacionais no CT (fomento, atendimento de demandas de participantes estrangeiros e apoio a visitas técnicas/atividades culturais pela região);</li> <li>• Suporte à participação em eventos no exterior (fomento e registro das ações para posterior divulgação);</li> <li>• Ampliação do número de convênios e acordos de cooperação.</li> </ul>
1.3) Melhorar o suporte institucional à mobilidade internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visibilização, no âmbito do CT, da disponibilidade de recursos por parte da Reitoria para a vinda de professores visitantes estrangeiros para jornadas curtas;</li> <li>• Visibilização, para o público interno, das oportunidades, parcerias e editais existentes para a realização de mobilidades de estudantes, docentes e técnicos;</li> <li>• Inserção de um chamamento para estrangeiros no site do CT, com as oportunidades de intercâmbios possíveis, em língua estrangeira;</li> <li>• Qualificação do corpo técnico para atendimento de demandas relacionadas às mobilidades (tanto na recepção de estrangeiros, quanto para a orientação do público interno que irá realizar mobilidades no exterior);</li> <li>• Definição prática de gestão de pessoas no âmbito do CT que facilite as mobilidades de servidores, sem prejuízo dos encargos didáticos e técnicos;</li> <li>• Dotação de recursos para políticas internas sobre mobilidade internacional;</li> <li>• Compartilhamento de experiências de mobilidades internacionais realizadas por estudantes, docentes e técnicos do CT.</li> </ul>



Quadro 19 - Ações sugeridas para os objetivos do Desafio 2 - Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica

Objetivos definidos	Ações sugeridas
<p>2.1) Promover melhorias na infraestrutura dos espaços de ensino da Unidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer melhorias básicas na sala de aula, cadeiras, projetores, quadro, mais tomadas, ar condicionado, criar como um kit padrão para todas as salas;</li> <li>• Fornecer Wi-Fi de qualidade em todas as salas de aula;</li> <li>• Criar mais salas 'aconchegantes' como a sala inovadora, e usar estas salas para disciplinas iniciais dos cursos para motivar os alunos;</li> <li>• Atualizar equipamentos de informática;</li> <li>• Construir e qualificar espaços de encontros e convivências (praça, hall, corredores, etc.).</li> </ul>
<p>2.2) Promover oportunidades de ações conjuntas entre disciplinas e diferentes cursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar integração entre disciplinas;</li> <li>• Fortalecer a comunicação entre os docentes;</li> <li>• Integrar trabalhos de diferentes disciplinas dentro dos semestres dos cursos (trabalhos únicos com entregas que sirvam a mais de uma disciplina);</li> <li>• Criar disciplinas "CT" com mais vagas para ofertar nos ajustes, principalmente DCEX e DCGs;</li> <li>• Usar como indicador o número de alunos que fazem as disciplinas;</li> <li>• Ampliar o conhecimento dos docentes sobre os PPC dos cursos;</li> <li>• Melhorar a troca de experiência entre os docentes do CT;</li> <li>• Reservar horário nas grades para reuniões do CT acontecer todas no mesmo horário.</li> </ul>
<p>2.3) Promover reconhecimento aos docentes em seus diversos perfis: ensino, pesquisa, extensão e gestão.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecer as especificidades dos docentes, que fazem muito bem só uma coisa, ou querem se dividir fazendo um pouco de tudo;</li> <li>• Representar junto à reitoria para valorizar as atividades da graduação nas regras da progressão, bem como as especificidades dos docentes;</li> <li>• Valorizar o docente para poder ter tempo de dedicação às suas atividades, e não ficar apenas 'cumprindo tabelas de pontuação';</li> <li>• Maior apoio das secretarias para inúmeras atividades administrativas, como manter site dos cursos.</li> </ul>

Quadro 20 - Ações sugeridas para os objetivos do Desafio 3 – Inclusão social

(continua)

Objetivos definidos	Ações sugeridas
3.1) Melhorar as condições de acessibilidade arquitetônica, comunicacional e atitudinal na Unidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir que as instalações do CT sejam acessíveis a todas as pessoas, com rampas, elevadores, sinalização adequada, recursos de tecnologia assistiva e adaptações necessárias para estudantes com deficiência;</li> <li>• Trabalhar de forma mais próxima e em conjunto com as pessoas com deficiência, pois estas sabem dos reais problemas do CT;</li> <li>• Fazer nova pesquisa de opinião, desta vez focando no público PCD, para levantamento das reais necessidades de melhorias do CT;</li> <li>• Promover ações para que as informações veiculadas pelo CT sejam acessíveis a todas as pessoas;</li> <li>• Elevador no prédio 07 é uma demanda antiga da comunidade, que precisa ser priorizada. O terceiro (e quarto) andar do CT é inacessível para pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida;</li> <li>• Adequação da plataforma elevatória do prédio 10 para trazer mais segurança aos usuários;</li> <li>• Construção de rampa de acesso na saída do prédio 10 para o lado do INPE;</li> <li>• Adequar o acesso à porta principal do CT, eliminando degraus ou criando rampas.</li> <li>• Impedir o estacionamento de carros em frente a entrada da Biblioteca Setorial do Anexo C;</li> <li>• Melhorar o acesso aos anexos do CT, impedindo o estacionamento das bicicletas onde estão os corrimões;</li> <li>• Retirar o bicicletário da calçada em frente ao bar do CT;</li> <li>• Melhorar a sinalização dos espaços do CT (ex: indicação da localização dos elevadores).</li> </ul>
3.2) Qualificar o acolhimento, o aprendizado, a permanência e a conclusão de curso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discutir, junto a administração central, os critérios de “nº mínimo de horas matriculadas” e “número máximo de reprovações” para manter o benefício socioeconômico”, tendo em vista que muitos estudantes em situação de vulnerabilidade precisam conciliar trabalho e estudo;</li> <li>• Reconhecer as diferentes realidades das pessoas que integram a comunidade acadêmica do CT, para que as ações de acolhimento, aprendizado, permanência e conclusão sejam mais assertivas;</li> <li>• Promover e ampliar a divulgação de oportunidades que favoreçam a permanência estudantil;</li> <li>• Promover debates sobre a importância da assistência estudantil;</li> <li>• Atuar, de forma proativa, para a promoção da saúde mental no CT, especialmente nas relações entre discentes-docentes;</li> <li>• Criação de uma sala compartilhada de monitoria, onde os monitores possam prestar expediente e atender os discentes;</li> <li>• Ampliar programas de assistência financeira, como bolsas de estudo, auxílio moradia, alimentação e transporte, garantindo que os estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica tenham condições de permanecer e concluir seus estudos;</li> <li>• Realizar a oferta de oficinas de reforço de conteúdos e oportunidades de cursos de idiomas, especialmente para estudantes em situação de vulnerabilidade social;</li> <li>• Simplificar e reduzir a burocracia de processos relacionados à permanência estudantil, uma vez que a burocracia excessiva pode resultar em uma forma de exclusão social;</li> </ul>

Quadro 20 - Ações sugeridas para os objetivos do Desafio 3 – Inclusão social

(continuação)

Objetivos definidos	Ações sugeridas
3.2) Qualificar o acolhimento, o aprendizado, a permanência e a conclusão de curso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar a efetividade das ações de acolhimento, aprendizado, permanência e conclusão de curso, de modo que estas “atingam as pessoas que necessitam”, e “sensibilize as que não necessitam”;</li> <li>• Criar, junto à biblioteca setorial do CT, um acervo de materiais didáticos que podem ser emprestados e compartilhados entre os discentes (ex: calculadoras, materiais de desenho técnico, notebooks, etc);</li> <li>• Atuar, junto à administração central, para erradicar a insegurança alimentar do corpo discente;</li> <li>• Promoção de reuniões gerais de curso, com periodicidade semestral, para que as coordenações possam ouvir as demandas dos estudantes e divulgar a expectativa de oferta futura de disciplinas, possibilitando melhor planejamento dos estudantes;</li> <li>• Promover o acompanhamento psicológico mais próximo aos discentes, tendo em vista os crescentes casos de agravamento de saúde mental;</li> <li>• Promover ações com foco em capacitação sobre “direitos” e “deveres” já previstos nas normativas da UFSM (ex: Guia Acadêmico), mas ainda pouco conhecidos pelos estudantes.</li> </ul>
3.3) Ampliar os serviços de apoio à comunidade acadêmica voltados ao bem-estar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover mais ações do Setor de Apoio Pedagógico em sala de aula, para que todos conheçam a atuação do setor e seus serviços;</li> <li>• Fomentar a maior interação entre docentes, coordenações de curso, secretarias e o setor de apoio pedagógico para sanar de forma mais efetiva e eficiente conflitos que se originam no processo de ensino e aprendizagem;</li> <li>• Ampliar a divulgação dos serviços de apoio à comunidade acadêmica, para que os serviços realmente cheguem a quem mais precisa;</li> <li>• Alocar, nos setores que prestam serviços e apoio direto à estudantes, preferencialmente servidores com experiência profissional ou de vida no acolhimento de pessoas em situação de vulnerabilidade, para que possam prestar um atendimento empático;</li> <li>• Ampliar e qualificar o quadro de pessoas do Setor de Apoio Pedagógico (ex: psicólogos, psiquiatras, assistente social);</li> <li>• Incluir na avaliação do ensino-aprendizagem (avaliação semestral) questões sobre saúde mental.</li> </ul>
Outras ações sugeridas para o Desafio de Inclusão Social na Unidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover ações de formação para servidores do CT;</li> <li>• Promover ações de sensibilização e capacitação para a comunidade acadêmica, visando à conscientização sobre a importância da inclusão social e ao desenvolvimento de habilidades para lidar com a diversidade e promover a equidade;</li> <li>• Aproximar o CT do Centro de Educação, para promover a formação continuada de professores;</li> <li>• Promover ações de formação para transpor o conflito geracional entre estudantes e professores;</li> <li>• Promover ações de formação para transpor a barreira cultural entre estudantes e professores;</li> <li>• Promover ações, especialmente junto ao corpo docente, para que sejam tratadas relativas à inclusão social;</li> <li>• Promover ações de sensibilização e capacitação para a solução de conflitos;</li> </ul>

Quadro 20 - Ações sugeridas para os objetivos do Desafio 3 – Inclusão social

(conclusão)

Objetivos definidos	Ações sugeridas
Outras ações sugeridas para o Desafio de Inclusão Social na Unidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir capacitações curtas sobre inclusão social nas reuniões em que há convocatória dos participantes (ex: conselho do CT, colegiados de curso e de departamento);</li> <li>• Capacitar as secretarias integradas para que possam prestar um melhor acolhimento e orientação aos estudantes, atuando de forma mais próxima com o Setor de Apoio Pedagógico;</li> <li>• Criação de vagas para Educadores Especiais, para que o CT proporcione atendimento educacional especializado;</li> <li>• Realização de nova pesquisa para se obter um diagnóstico preciso da inclusão social no âmbito do CT, considerando a necessidade de se estratificar os respondentes para que as respostas e pontos de vistas apresentados contemplem os grupos minoritários que são o público-alvo das ações de inclusão;</li> <li>• Incluir noções de diversidade em sala de aula;</li> <li>• Adicionar, nas grades curriculares dos cursos de graduação do CT, disciplinas obrigatórias sobre relações étnico-raciais;</li> <li>• Promover ações e eventos para a vivência de diferentes culturas.</li> </ul>

Quadro 21 - Ações sugeridas para os objetivos do Desafio 4 – Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia

Objetivos definidos	Ações sugeridas
<p>4.1) Promover a integração da pesquisa, do empreendedorismo e da inovação tecnológica no processo de ensino-aprendizagem nos cursos de graduação e pós-graduação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir disciplinas e cursos de formação em empreendedorismo e gestão nas grades curriculares, capacitando os estudantes a desenvolver habilidades empreendedoras e gerenciais, facilitando a transformação de ideias em negócios;</li> <li>• Incentivar a produção de trabalhos técnicos (cada vez mais valorizados pela CAPES), os quais são o veículo de comunicação das ações de inovação geradas no CT;</li> <li>• Promover ambientes de inovação no CT;</li> <li>• Estimular atividades em ambientes de inovação no CT, sem limitar as atividades acadêmicas a salas de aula;</li> <li>• Conceber um programa de pós-graduação profissional;</li> <li>• Ampliar o rol de atividades complementares para incluir aquelas relacionadas a pesquisa, empreendedorismo e inovações tecnológicas;</li> <li>• Relacionar pesquisas com conteúdos abordados em sala de aula.</li> </ul>
<p>4.2) Estimular a inserção de docentes em grupos de pesquisa e a integração destes grupos com outras instituições de ensino e pesquisa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliação de bolsas e financiamentos para as pesquisas;</li> <li>• Valorizar projetos e ações de cunho social (inovação social), propiciando financiamento público e institucional;</li> <li>• Valorizar também os projetos e grupos de pesquisa não vinculados a PPGs do CT;</li> <li>• Propor formas de incentivo aos grupos de pesquisa com dificuldades de desenvolvimento/financiamento;</li> <li>• Proporcionar melhores condições para a execução de projetos de inovação por parte dos docentes, com dedicação de carga horária específica àqueles mais empenhados em projetos de inovação tecnológica;</li> <li>• Promover a modernização de equipamentos e laboratórios que atendem aos grupos de pesquisa;</li> <li>• Mapear os grupos de pesquisa do CT e a adesão de docentes;</li> <li>• Analisar os critérios de inserção de jovens pesquisadores nos PPGs do CT.</li> </ul>
<p>4.3) Ampliar as parcerias estratégicas com organizações públicas e privadas, visando a transferência de conhecimento e tecnologia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar eventos, conferências e feiras de ciência e tecnologia para promover a divulgação dos resultados das pesquisas, facilitar a interação entre pesquisadores, empresas e investidores, e fomentar o <i>networking</i> entre os atores envolvidos na inovação;</li> <li>• Estabelecer parcerias estratégicas com empresas e instituições públicas e privadas, facilitando a transferência de conhecimento e tecnologia, por meio de projetos conjuntos, estágios, programas de intercâmbio e consultorias;</li> <li>• Incentivar a proteção da propriedade intelectual e o registro de patentes para promover a transferência de tecnologia e a comercialização de produtos e processos inovadores desenvolvidos na universidade.</li> </ul>

Quadro 22 - Ações sugeridas para os objetivos do Desafio 5 – Modernização e desenvolvimento organizacional

Objetivos definidos	Ações sugeridas
<p>5.1) Promover uma cultura de comunicação integrada, pautada na ampliação da divulgação das ações da Unidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar de um plano de comunicação (definir periodicidade) considerando as particularidades das subunidades integrantes da estrutura mínima do CT;</li> <li>• Aperfeiçoar e divulgar os canais de comunicação com a Subdivisão, visando facilitar o acesso da comunidade do CT aos serviços prestados pelo setor;</li> <li>• Avaliar métricas de análise das mídias sociais e do site do CT (engajamento, taxa de conversão, etc., a serem definidas pelo setor);</li> <li>• Adequar as comunicações e plataformas para atender aos diferentes públicos-alvo;</li> <li>• Implementar sistemas de feedback.</li> </ul>
<p>5.2) Promover um ambiente de integração e capacitações sistemáticas aos servidores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar um mapeamento de competências para cada função;</li> <li>• Oferecer programas de treinamento e capacitação de acordo com as especificidades de cada setor/função (preferencialmente “assíncronos”?);</li> <li>• Realizar eventos internos, envolvendo outras Unidades de Ensino, para compartilhamento de boas práticas, divididos por áreas temáticas;</li> <li>• Criar um fundo de capacitação destinado a qualificação dos servidores em suas áreas técnicas.</li> </ul>
<p>5.3) Melhorar as condições de infraestrutura e manutenção da Unidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer o programa de manutenção preventiva a partir da identificação de áreas/serviços/manutenções críticas (ex.: hidrossanitária, elétrica, etc.);</li> <li>• Desenvolver um cronograma de inspeções regulares;</li> <li>• Aperfeiçoar a forma de interação com o usuário, possibilitando que qualquer pessoa possa relatar problemas e necessidades de manutenção corretiva;</li> <li>• Reavaliar o dimensionamento da equipe, tanto de servidores do quadro quanto de bolsistas.</li> </ul>

Quadro 23 - Ações sugeridas para os objetivos do Desafio 6 – Desenvolvimento local, regional e nacional


Objetivos definidos	Ações sugeridas
6.1) Ampliar a disponibilidade de recursos e financiamentos para as ações de extensão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar o orçamento da unidade para extensão;</li> <li>• Prospectar recursos junto a reitoria por parte da gestão do CT;</li> <li>• Estruturar um setor de apoio administrativo para ações extensionistas na unidade;</li> <li>• Estruturar um setor de apoio operacional na unidade (por exemplo, transporte de pessoas);</li> <li>• Instituir um "braço da PRE" na unidade (reitoria);</li> <li>• Definir critérios para classificação e distribuição dos valores; (por exemplo, bolsa, material de consumo, serviços de terceiros);</li> <li>• Possibilitar o uso dos recursos por um período maior;</li> <li>• Disponibilizar orçamentos compatíveis com os projetos.</li> </ul>
6.2) Ampliar a visibilidade da extensão junto à comunidade acadêmica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgar atividades de extensão nas mídias sociais a partir de metas estabelecidas (por exemplo, número de divulgações semanais/mensais);</li> <li>• Medir impacto dos projetos de extensão a partir de indicadores específico e utilizar esse indicador na progressão funcional.</li> </ul>
6.3) Promover o entendimento das diretrizes da extensão da Unidade junto à comunidade acadêmica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver e disponibilizar vídeos curtos sobre a extensão, sobre o uso dos portais;</li> <li>• Institucionalizar reuniões/eventos para a promoção do entendimento da extensão;</li> <li>• Promover palestras/cursos sobre a extensão.</li> </ul>

Quadro 24 - Ações sugeridas para os objetivos do Desafio 7 – Gestão Ambiental

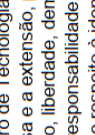
Objetivos definidos	Ações sugeridas
7.1) Ampliar ações de educação ambiental na Unidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Comunicação: inserir a temática ambiental nos informativos semanais do CT;</li> <li>● Campanhas constantes e permanentes de conscientização;</li> <li>● Dar visibilidade, no hall do CT, a projetos que expõem resíduos e consumos de forma impactante;</li> <li>● Criar um programa de gestão ambiental com definição de equipe;</li> <li>● Observar o que preceitua o Setor de Planejamento Ambiental (SPA) para rótulos de lixeiras e demais orientações constantes em seu site;</li> <li>● Realização de visitas de turmas em aterros, para compreenderem a dificuldade da separação e a proporção dos danos causados ao meio ambiente (fazendo com que a disciplinas relacionadas à sustentabilidade não fiquem somente no caminho das ideias).</li> </ul>
7.2) Qualificar a infraestrutura considerando a sustentabilidade energética e hídrica, bem como, o gerenciamento de resíduos sólidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Analisar a viabilidade de aquisição de medidores próprios para verificar consumos de água e energia elétrica;</li> <li>● Monitorar os resíduos oriundos dos laboratórios (há possibilidade de quantificar);</li> <li>● Orientar estudantes, servidores e terceirizados (limpeza e bar) acerca da separação de lixo e da coleta seletiva;</li> <li>● Destinar recurso próprio para infraestrutura de apoio à gestão ambiental;</li> <li>● Designar equipe/setor que irá monitorar a infraestrutura no que tange aos aspectos ambientais;</li> <li>● Facilitar a comunicação de problemas que impactam na gestão ambiental (Ex.: Inserir QR Codes, em lugares estratégicos, que direcionarão para uma mensagem direta ao setor de infraestrutura, sem a necessidade de chamados em site específico);</li> <li>● Buscar “apadrinhamento” dos cursos do CT em relação às temáticas, os quais poderão desenvolver projetos (Ex.: Energia Elétrica e a gestão energética do CT; Engenharia Ambiental e Sanitária e a gestão hídrica do CT).</li> </ul>
7.3) Promover a utilização de espaços livres e arborizados na Unidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificar áreas/edificações para inserção de cortinas verdes ou outras ferramentas que tragam benefícios térmicos;</li> <li>● Promover a realização de atividades acadêmicas em espaços verdes;</li> <li>● Avaliar a arborização, de forma a estabelecer planos de intervenção (introdução/exclusão de espécies);</li> <li>● Para novas construções, realizar análises ambientais com maior complexidade.</li> </ul>







## APÊNDICE B – MAPA ESTRATÉGICO PDU-CT 2024-2027


<b>PDU 24-27</b>		<b>Missão:</b> Difundir e construir conhecimento na área de tecnologia, comprometido com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade, de modo sustentável.	<b>Visão:</b> Ser uma unidade de excelência na difusão e construção do conhecimento na área de tecnologia, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável.	<b>Valores:</b> O Centro de Tecnologia, comprometido com o ensino, a pesquisa e a extensão, pauta-se nos seguintes valores: inovação, liberdade, democracia, ética, justiça, transparência, responsabilidade, compromisso social, sustentabilidade e respeito à identidade e à diversidade.	<b>7. Gestão ambiental</b>	
					<b>6. Desenvolvimento local, regional e nacional</b>	
<b>Desafios:</b>	<b>1. Internacionalização</b>	<b>2. Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica</b>	<b>3. Inclusão Social</b>	<b>4. Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia</b>	<b>5. Modernização e desenvolvimento organizacional</b>	<b>6.1</b> Ampliar a disponibilidade de recursos e financiamentos para as ações de extensão.
<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>1.1</b> Ampliar o uso de língua estrangeira em ambientes acadêmicos e materiais institucionais.	<b>2.1</b> Promover melhorias na infraestrutura dos espaços de ensino da Unidade.	<b>3.1</b> Melhorar as condições de acessibilidade arquitetônica, comunicacional e atitudinal na Unidade.	<b>4.1</b> Promover a integração da pesquisa, do empreendedorismo e da inovação tecnológica no processo de ensino-aprendizagem nos cursos de graduação e pós-graduação.	<b>5.1</b> Promover uma cultura de comunicação integrada, pautada na ampliação da divulgação das ações da Unidade.	<b>6.2</b> Ampliar a visibilidade da extensão junto à comunidade acadêmica.
	<b>1.2</b> Ampliar o apoio a iniciativas de atividades internacionais no exterior e na Unidade.	<b>2.2</b> Promover oportunidades de ações conjuntas entre disciplinas e diferentes cursos.	<b>3.2</b> Qualificar o acolhimento, o aprendizado, a permanência e a conclusão de curso.	<b>4.2</b> Estimular a inserção de docentes em grupos de pesquisa e a integração destes grupos com outras instituições de ensino e pesquisa.	<b>5.2</b> Promover um ambiente de integração e capacitações sistêmicas aos servidores.	<b>6.3</b> Promover o entendimento das diretrizes da extensão da Unidade junto à comunidade acadêmica.
	<b>1.3</b> Melhorar o suporte institucional à mobilidade internacional.	<b>2.3</b> Promover reconhecimento aos docentes em seus diversos perfis: ensino, pesquisa, extensão e gestão.	<b>3.3</b> Ampliar os serviços de apoio à comunidade acadêmica voltados ao bem-estar.	<b>4.3</b> Ampliar as parcerias estratégicas com organizações públicas e privadas, visando a transferência de conhecimento e tecnologia.	<b>5.3</b> Melhorar as condições de infraestrutura e manutenção da Unidade.	<b>7.3</b> Promover a utilização de espaços livres e arborizados na Unidade.

APÊNDICE C – PROPOSTA DE CONDUÇÃO DE PROJETOS TRANSVERSAIS

<p><b>PDU 24-27</b></p>		<p><b>Missão:</b> Difundir e construir conhecimento na área de tecnologia, comprometido com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade, de modo sustentável.</p>	<p><b>Visão:</b> Ser uma unidade de excelência na difusão e construção do conhecimento na área de tecnologia, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável.</p>	<p><b>Valores:</b> O Centro de Tecnologia, comprometido com o ensino, a pesquisa e a extensão, pauta-se nos seguintes valores: inovação, liberdade, democracia, ética, justiça, transparência, responsabilidade, compromisso social, sustentabilidade e respeito à identidade e à diversidade.</p>			
<p><b>Desafios:</b></p>	<p><b>1. Internacionalização</b></p>	<p><b>2. Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica</b></p>	<p><b>3. Inclusão Social</b></p>	<p><b>4. Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia</b></p>	<p><b>5. Modernização e desenvolvimento organizacional</b></p>	<p><b>6. Desenvolvimento local, regional e nacional</b></p>	<p><b>7. Gestão ambiental</b></p>
<p><b>Objetivos estratégicos</b></p>	<p>1.1 Ampliar o uso de língua estrangeira em ambientes acadêmicos e materiais institucionais.</p>	<p>2.1 Promover melhorias na infraestrutura dos espaços de ensino da Unidade.</p>	<p>3.1 Melhorar as condições de acessibilidade arquitetônica, comunicacional e atitudinal na Unidade.</p>	<p>4.1 Promover a integração da pesquisa, do empreendedorismo e da inovação tecnológica no processo de ensino-aprendizagem nos cursos de graduação e pós-graduação.</p>	<p>5.1 Promover uma cultura de comunicação integrada, pautada na ampliação da divulgação das ações da Unidade.</p>	<p>6.1 Ampliar a disponibilidade de recursos e financiamentos para as ações de extensão.</p>	<p>7.1 Ampliar ações de educação ambiental na Unidade.</p>
	<p>1.2 Ampliar o apoio a iniciativas de atividades internacionais no exterior e na Unidade.</p>	<p>2.2 Promover oportunidades de ações conjuntas entre disciplinas e diferentes cursos.</p>	<p>3.2 Qualificar o acolhimento, o aprendizado, a permanência e a conclusão de curso.</p>	<p>4.2 Estimular a inserção de docentes em grupos de pesquisa e a integração destes grupos com outras instituições de ensino e pesquisa.</p>	<p>5.2 Promover um ambiente de integração e capacitações sistemáticas aos servidores.</p>	<p>6.2 Ampliar a visibilidade da extensão junto à comunidade acadêmica.</p>	<p>7.2 Qualificar a infraestrutura considerando a sustentabilidade energética e hídrica, bem como, o gerenciamento de resíduos sólidos.</p>
	<p>1.3 Melhorar o suporte institucional à mobilidade internacional.</p>	<p>2.3 Promover reconhecimento aos docentes em seus diversos perfis: ensino, pesquisa, extensão e gestão.</p>	<p>3.3 Ampliar os serviços de apoio à comunidade acadêmica voltados ao bem-estar.</p>	<p>4.3 Ampliar as parcerias estratégicas com organizações públicas e privadas, visando a transferência de conhecimento e tecnologia.</p>	<p>5.3 Melhorar as condições de infraestrutura e manutenção da Unidade.</p>	<p>6.3 Promover o entendimento das diretrizes da extensão da Unidade junto à comunidade acadêmica.</p>	<p>7.3 Promover a utilização de espaços livres e arborizados na Unidade.</p>

	<p>Infraestrutura</p>	<p><b>Projetos transversais</b> (Exemplos)</p>
	<p>Comunicação</p>	
	<p>Pessoas</p>	
	<p>Processo Ensino-Aprendizagem</p>	

## APÊNDICE D – PROPOSTA DE INTERFACE GRÁFICA

<b>PDU 24-27</b>		<b>Objetivos estratégicos</b>				<b>Valores:</b> O Centro de Tecnologia, comprometido com o ensino, a pesquisa e a extensão, pauta-se nos seguintes valores: inovação, liberdade, democracia, ética, justiça, transparência, responsabilidade, compromisso social, sustentabilidade e respeito à identidade e à diversidade.	
<b>Desafios:</b>	<b>1. Internacionalização</b>	<b>2. Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica</b>	<b>3. Inclusão Social</b>	<b>4. Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia</b>	<b>5. Modernização e desenvolvimento organizacional</b>	<b>6. Desenvolvimento local, regional e nacional</b>	<b>7. Gestão ambiental</b>
	1.1 Ampliar o uso de língua estrangeira em ambientes acadêmicos e materiais institucionais.	2.1 Promover melhorias na infraestrutura dos espaços de ensino da Unidade.	3.1 Melhorar as condições de acessibilidade arquitetônica, comunicacional e atitudinal na Unidade.	4.1 Promover a integração da pesquisa, do empreendedorismo e da inovação tecnológica no processo de ensino-aprendizagem nos cursos de graduação e pós-graduação.	5.1 Promover uma cultura de comunicação integrada, pautada na ampliação da divulgação das ações da Unidade.	6.1 Ampliar a disponibilidade de recursos e financiamentos para as ações de extensão.	7.1 Ampliar ações de educação ambiental na Unidade.
	1.2 Ampliar o apoio a iniciativas de atividades internacionais no exterior e na Unidade.	2.2 Promover oportunidades de ações conjuntas entre disciplinas e diferentes cursos.	3.2 Qualificar o acolhimento, o aprendizado, a permanência e a conclusão de curso.	4.2 Estimular a inserção de docentes em grupos de pesquisa e a integração destes grupos com outras instituições de ensino e pesquisa.	5.2 Promover um ambiente de integração e capacitações sistemáticas aos servidores.	6.2 Ampliar a visibilidade da extensão junto à comunidade acadêmica.	7.2 Qualificar a infraestrutura considerando a sustentabilidade energética e hídrica, bem como, o gerenciamento de resíduos sólidos.
	1.3 Melhorar o suporte institucional à mobilidade internacional.	2.3 Promover reconhecimento aos docentes em seus diversos perfis: ensino, pesquisa, extensão e gestão.	3.3 Ampliar os serviços de apoio à comunidade acadêmica voltados ao bem-estar.	4.3 Ampliar as parcerias estratégicas com organizações públicas e privadas, visando a transferência de conhecimento e tecnologia.	5.3 Melhorar as condições de infraestrutura e manutenção da Unidade.	6.3 Promover o entendimento das diretrizes da extensão da Unidade junto à comunidade acadêmica.	7.3 Promover a utilização de espaços livres e arborizados na Unidade.

Projeto de infraestrutura

Projeto de comunicação

Projeto de gestão de pessoas

Projeto Ensino-Aprendizagem

Projeto de infraestrutura

Descritivo do projeto/indicadores/metas/ações...

Links...

## ANEXO A – DESAFIOS, OBJETIVOS E INDICADORES DO PDI-UFSM 2016-2020

Quadro 25 – Desafios, objetivos e indicadores do PDI-UFSM (2016-2026)

(continua)

Desafios PDI 2016-2026	Objetivos	Indicadores*
1. Internacionalização	AS - D4 - 01 - Aumentar a inserção científica internacional	1.1 Posição entre as brasileiras no pilar internacionalização do Ranking QS América Latina
	PR - D1 - 01 - Desenvolver parcerias com pesquisadores e instituições internacionais	1.2 % de afastamentos de docentes para qualificação internacional ocorrendo em países priorizados pela Capes
	PR -D1 - 02 - Oportunizar experiência de internacionalização aos alunos	1.3 Docentes estrangeiros na UFSM 1.4 Estudantes estrangeiros na UFSM
2. Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica	AS - D2 - 01 - Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade	2.1 % de cursos com Conceito de Curso 4 e 5
		2.2 % de cursos com Conceito Preliminar de Curso 4 e 5
		2.3 % de cursos com conceito Enade 4 e 5
	AS - D2 - 02 - Formar alunos com visão global e humanista, comprometidos com a sociedade, com o meio ambiente e com o desenvolvimento científico e tecnológico	2.4 Taxa de Conclusão de Vaga Acumulada Geral 2.5 Taxa de Evasão Anual no Ensino Técnico UFSM
	AS - D2 - 01 - Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade	2.6 % de Egressos trabalhando na área ou cursando pós-graduação
AS - D2 - 03 - Estimular o sentimento de pertencimento e satisfação dos alunos para com a UFSM	2.7 Pontuação geral na dimensão "Satisfação e Pertencimento" da Autoavaliação Institucional	
3. Inclusão Social	PR - D3 - 01 - Fortalece as políticas de assistência estudantil com foco na permanência dos estudantes, conclusão dos estudos e bom uso dos recursos	3.1 % de alunos com benefício que se formam com até 1 semestre além do prazo (Benefício Socioeconômico + Auxílio Plano Nacional de Assistência Estudantil)
	PR - D2 - 04 - Desenvolver estratégias de apoio pedagógico que incentivem o aprendizado e a conclusão dentro de um prazo adequado	3.2 % de encaminhamento de alunos na Coordenadoria de Ações Educacionais (com critério)
4. Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia	AS - D2 - 01 - Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade	4.1 Proporção da Pós-Graduação no Índice Geral de Curso
		4.2 Número de novos cursos de Doutorado
		4.3 Número de Programas de Pós-Graduação com conceito 5, 6 e 7
AS - D4 - 01 - Aumentar a inserção científica internacional	4.4 Posição no pilar Citations – QS Ranking América Latina	
AI - D4 - 05 - Expandir os ambientes de inovação	4.5 Número de empresas incubadas	
5. Modernização e desenvolvimento organizacional	PR - D5 - 03 - Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional	5.1 % de Respostas 5 e 6 na questão "Fico sabendo o que acontece na UFSM"
	SF - D5 - 01 - Fortalecer políticas de governança, transparência e profissionalização da gestão	5.2 Conceito Institucional
	SF - D5 - 02 - Incrementar recursos de Fundação de Apoio extraorçamentários	5.3 % de redução dos encargos corrigido pelo IPCA
	SF - D5 - 03 - Desenvolver uma gestão orçamentária transparente, eficiente e alinhada à estratégia institucional	5.4 Crescimento da captação geral de recursos

Quadro 25 – Desafios, objetivos e indicadores do PDI-UFSM (2016-2026)

(conclusão)

Desafios PDI 2016-2026	Objetivos	Indicadores*
6. Desenvolvimento local, regional e nacional	AS - D6 - 03 - Desenvolver projetos de extensão com foco na intervenção, transformação e desenvolvimento da sociedade	6.1 Percentual de municípios das áreas de abrangência dos campi fora de sede
	AS - D6 - 03 - Desenvolver projetos de extensão com foco na intervenção, transformação e desenvolvimento da sociedade	6.2 Percentual de eixos com programas de referência
	PR - D5 - 03 - Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional	6.3 Posição média das redes sociais entre as brasileiras – UniRank
	AI - D4 - 05 - Expandir os ambientes de inovação	6.4 Empresas instaladas no parque
	PR - D2 - 01 - Fortalecer o aprendizado extraclasse, oportunizando atividades de extensão, inserção na sociedade, empreendedorismo, pesquisa e inovação	6.5 Posição no Ranking Universidades Empreendedoras
7. Gestão ambiental	AI - D5 - 01 - Possuir uma infraestrutura de engenharia e logística adequada, respeitando as premissas de acessibilidade e respeito ao meio ambiente	7.1 Categoria Mobilidade no GreenMetric Ranking
		7.2 Categoria Energia e Mudanças Climáticas no GreenMetric Ranking
	AS - D7 - 01 - Implantar um sistema de gestão ambiental	7.3 Desempenho geral no GreenMetric Ranking

\*Plano de Metas (2018-2022)

## **ANEXO B - PARTICIPANTES DOS GRUPOS FOCAIS/REUNIÕES TEMÁTICAS**

### **Desafio 1 - Internacionalização**

Eric Brandão Carneiro (docente)  
Mario Eduardo Santos Martins (docente)  
Elvis Carissimi (docente)  
Marcia Pasin (docente)  
Igor Bertoncello Barboza (pós-graduando)  
Marcos Cordeiro D'ornellas (docente)  
Yuri Medeiros de Lima (técnico-administrativo)

### **Desafio 2 - Educação inovadora e transformados com excelência acadêmica**

Débora Missio Bayer (docente)  
Josicler Orbem Alberton (docente)  
Lucas Giuliani Scherer (docente)  
Giane de Campos Grigoletti (docente)  
Lucas Vizzotto Bellinaso (docente)  
André Lübeck (docente)  
Alejandro Ruiz Padillo (docente)  
Mauricio Sperandio (docente)

### **Desafio 3 - Inclusão Social**

Abel Antônio Bilibio Gehm (técnico-administrativo)  
Gleison Antonio Pires da Silva (estudante)  
Giovana de Oliveira Costa Mercês (estudante)  
João Vítor Carli Pereira (estudante)  
Willian Gonçalves de Souza (estudante)  
Simoni Timm Hermes (técnico-administrativa)  
Rosane Brum Mello (técnico-administrativa)

### **Desafio 4 - Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia**

Daniel Pinheiro Bernardon (docente)  
Ederson Rossi Abaide (docente)  
Nina Paula Gonçalves Salau (docente)  
Vinicius Kaster Marini (docente)

**Desafio 5 – Modernização e desenvolvimento organizacional**

Allan Cristian Klein (técnico-administrativo)

Gabriel Braga Regattieri Sampaio (estudante)

Giuliano Demarco (docente)

Ivana Cavalcante Saraiva (técnico-administrativa)

João Gabriel Goergen (técnico-administrativo)

Leandro Costa De Oliveira (docente)

Tatiana Cureau Cervo (docente)

Tatiana Vielmo De Christo Stradiotto (técnico-administrativa)

Tatiane Fernanda Gomes (técnico-administrativa)

Melissa Stein Carrier (técnico-administrativa)

Guilherme Marques Kunz (estudante)

Luciana Ivanete Kapelinski (técnico-administrativa)

**Desafio 6 - Desenvolvimento local, regional e nacional**

Ana Beatris Souza de Deus Brusa (docente)

Eduardo Escobar Bürger (docente)

Elisete Kronbauer (técnico-administrativa)

Morgana Pizzolato (docente)

**Desafio 7 - Gestão ambiental**

Elvis Carissimi (docente)

Rutineia Tassi (docente)

Marilise Mendonça Krugel (docente)

Mariana Moro Bassaco (técnico-administrativa)

Denis Rasquin Rabenschlag (docente)

João Francisco Carlexo Horn (docente)