

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO  
EDUCACIONAL – MESTRADO PROFISSIONAL

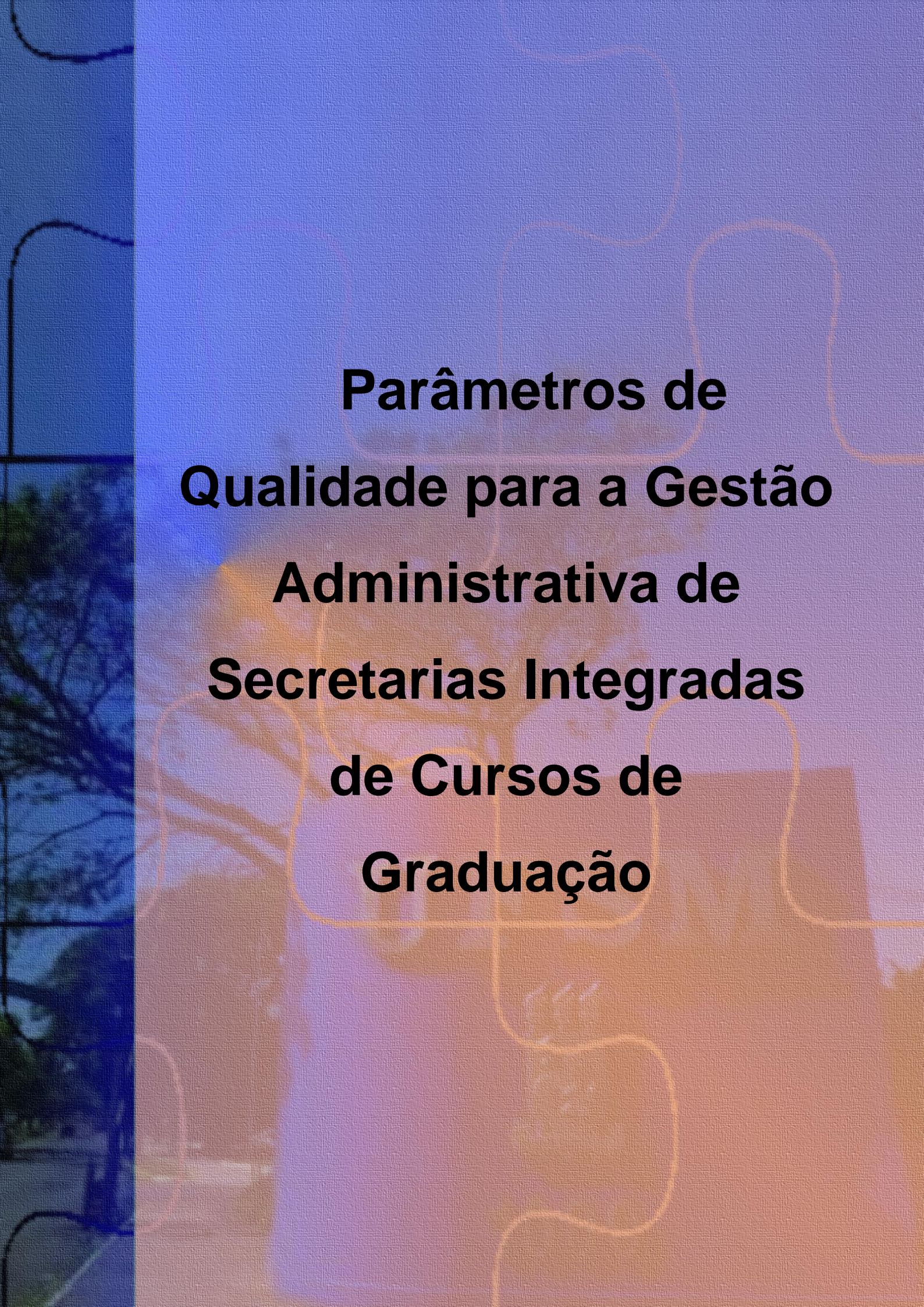
Juvelina Freitas Pôrto  
Orientadora: Profa. Dra. Marilene Gabriel Dalla Corte

**PRODUTO EDUCACIONAL**

PARÂMETROS DE QUALIDADE PARA A GESTÃO ADMINISTRATIVA DE  
SECRETARIAS INTEGRADAS DE CURSOS DE GRADUAÇÃO

Produto Educacional apresentado ao Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional – Mestrado Profissional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM-RS), como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Políticas Públicas e Gestão Educacional.

Santa Maria, RS  
2022



**Parâmetros de  
Qualidade para a Gestão  
Administrativa de  
Secretarias Integradas  
de Cursos de  
Graduação**

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO</b>	<b>175</b>
<b>O QUE PROPÕEM OS PARÂMETROS DE QUALIDADE?</b>	<b>177</b>
<b>DIMENSÃO 1 – Gestão de Recursos</b>	<b>179</b>
<b>Recursos físicos e estruturais</b>	<b>180</b>
<b>Recursos humanos e financeiros</b>	<b>180</b>
<b>Recursos materiais e tecnológicos</b>	<b>182</b>
<b>DIMENSÃO 2 – Gestão Acadêmica</b>	<b>184</b>
<b>Rotinas e assessoramento</b>	<b>185</b>
<b>Suporte e atualização de documentos</b>	<b>186</b>
<b>DIMENSÃO 3 – Gestão da Informação e Comunicação</b>	<b>187</b>
<b>Comunicação interna e clima organizacional</b>	<b>188</b>
<b>Interlocução com a comunidade externa</b>	<b>188</b>
<b>DIMENSÃO 4 – Gestão da Profissionalização e Valorização</b>	<b>190</b>
<b>Formação e qualificação profissional</b>	<b>191</b>
<b>Valorização profissional</b>	<b>192</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>198</b>

## APRESENTAÇÃO



GRUPO DE ESTUDOS E PESQUISAS  
Políticas Públicas e Gestão Educacional

Disponibilizamos à comunidade da  
Universidade Federal de  
Santa Maria **PPPG** (UFSM)

Programa de Pós-Graduação em  
Políticas Públicas e Gestão Educacional



Parâmetros de Qualidade para a Gestão Administrativa de Secretarias Integradas de Cursos de Graduação, decorrentes de uma pesquisa do Curso de Mestrado Profissional do [Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional](#), do Centro de Educação da UFSM, e dos estudos do Grupo de Pesquisa [GESTAR/CNPq/UFSM](#).

Nos termos do Ato Normativo n. 03/2018 – PPPG/UFSM o produto educacional decorrente do Mestrado Profissional - PPPG pode ser apresentado em diversos formatos, conforme indicado na Portaria Normativa da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) n. 07, de 22 de junho de 2009, que dispõe sobre dos Mestrados Profissionais e trata, entre outros aspectos, da elaboração do trabalho de conclusão final do curso.

Os mestrados profissionais têm por finalidade, entre outros, “[...] a capacitação de pessoal para a prática [...]”, assim como aplicar “[...] a produção técnico-científica na pesquisa aplicada e a proposição de inovações e aperfeiçoamentos tecnológicos para a solução de problemas específicos” (BRASIL, 2009) visando atender, entre outros, o objetivo de “transferir conhecimento para a sociedade, atendendo demandas específicas e arranjos produtivos com vistas ao desenvolvimento nacional, regional ou local (Artigo 4º Inciso II)” (BRASIL, 2009).

Entre as possibilidades de produto técnico educacional, optamos pelo formato de “materiais didáticos e instrucionais”, sendo o produto idealizado na perspectiva de “Parâmetros de **Qualidade** para a Gestão Administrativa das Secretarias Integradas de Cursos de Graduação da UFSM”.

Cabe destacar que este documento é fruto de um processo de construção coletiva, contando com a colaboração de um grupo de técnicos/as e coordenadores/as de cursos de graduação da UFSM. Tem por objetivo contribuir com a organização do trabalho desenvolvido nas secretarias integradas de cursos de graduação da UFSM, direcionando o olhar, as reflexões e a compreensão dos envolvidos para parâmetros de qualidade de gestão universitária, balizados por dimensões e indicadores. Para tanto, para além das contribuições dos colaboradores/as de pesquisa, buscamos fundamentos nos principais marcos normativos das políticas públicas da Educação Superior, nos documentos institucionais da UFSM, entre eles o **PDI 2016-2026 UFSM** e os

Regimentos Internos de cursos de graduação, bem como em autores com expertises na área de concentração da gestão da educação.

Esperamos que os Parâmetros propostos neste documento, possam contribuir com reflexões pela comunidade universitária, tendo em vista a necessária união de esforços para a concretização de processos de reestruturação da gestão administrativa das secretarias de cursos de graduação na UFSM, considerando o necessário fortalecimento da **gestão universitária democrática** e de qualidade.

Logo, acreditamos que se constituam espaços de discussões e construções edificantes entre gestores e técnicos da Educação Superior, na busca por caminhos que priorizem a **autonomia** universitária, a descentralização do poder, processos equitativos e de transparência, sobremaneira, permeados por movimentos plurais, equitativos e democráticos de escuta, estudo e planejamento compartilhado na definição da nova estrutura e gestão administrativa **participativa** das respectivas secretarias.

É essa a tessitura de vozes e representações que defendemos e queremos fortalecida no contexto da gestão universitária e, para este movimento, apresentamos o documento a seguir na perspectiva de “parâmetros”.

O que são Parâmetros?

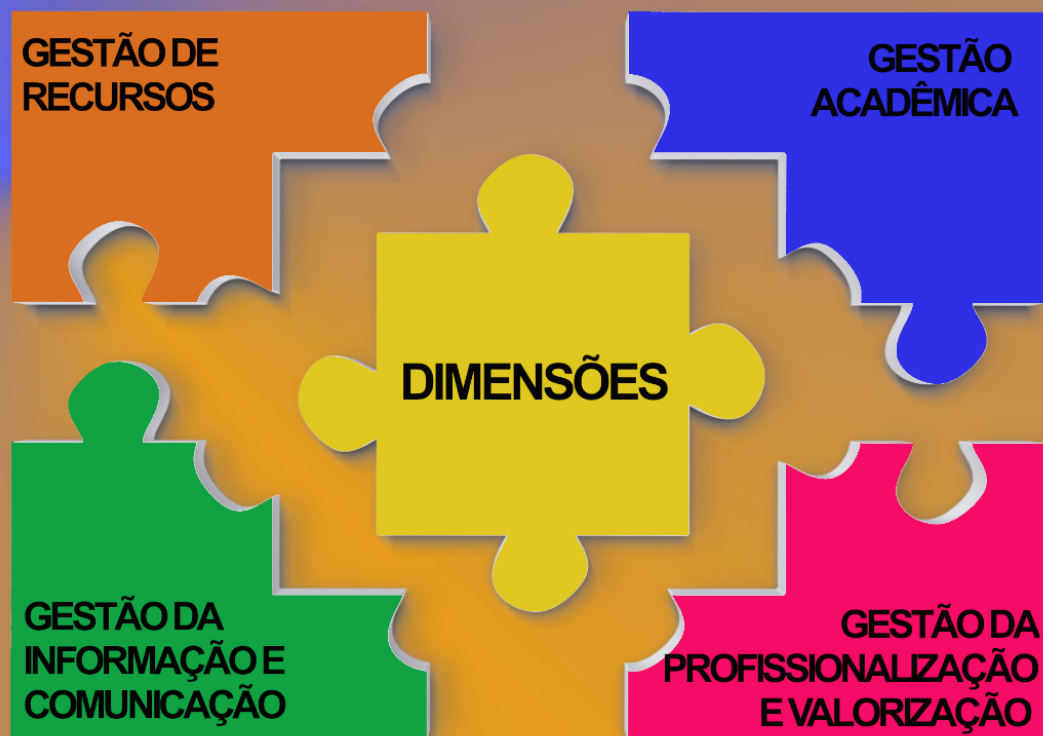
Parâmetros são princípios, regras ou padrões que devem ser observados para se atingir objetivos propostos.



## O QUE PROPÕEM OS PARÂMETROS DE QUALIDADE?

O documento está organizado em quatro dimensões que constituem aspectos importantes na estrutura e organização administrativa de secretarias de cursos de graduação, demonstradas na Figura 1.

As DIMENSÕES, por sua vez, são apresentadas a partir de um conjunto de PARÂMETROS traduzidos em INDICADORES (IND) de qualidade para a estruturação e organização de secretarias integradas de cursos de graduação, conforme segue.



Para a construção dos parâmetros de qualidade, partimos do conceito norteador de todo nosso estudo que é a gestão. Segundo Libâneo: “Esses processos de chegar a uma decisão e fazer a decisão funcionar caracterizam a ação designada como gestão (LIBÂNEO, 2012, p. 438). Portanto apresentamos parâmetros considerados necessários para que as decisões tomadas possam efetivamente funcionar, ressaltando a qualidade deste funcionamento, a qual ultrapassa a atribuição de tarefas, ou mesmo o atendimento dessas, é preciso que este conjunto seja harmônico e funcione em sincronia para o bem maior, que é o bem comum e o desenvolvimento social.



CE



CT

PM



## DIMENSÃO 1 - GESTÃO DE RECURSOS



A GESTÃO DE RECURSOS, envolve os meios com os quais se atinge os objetivos, portanto na gestão de recursos é importante considerar os aspectos, físicos e estruturais, humanos e financeiros, e, materiais e tecnológicos. A fim de proporcionar boas condições de trabalho no atendimento às demandas de secretarias de graduação. Para o sucesso na gestão de recursos é necessário observar esses três aspectos que iremos apresentá-los em forma de Parâmetros e respectivos indicadores de qualidade, sendo que levam em conta as atividades desenvolvidas em secretarias integradas de graduação, com base no trabalho coletivo e compartilhado entre os servidores da secretaria e as coordenações de cursos de graduação com seus respectivos Colegiados e Núcleos Docentes Estruturantes (NDE).

O ambiente de uma secretaria integrada requer constituir-se num espaço de convivência e trabalho cotidiano que necessita estar organizado por princípios do acolhimento, funcionalidade técnica e tecnológica, segurança, mobilidade e ergonomia. Nessa direção, a gestão dos recursos para este ambiente necessita definir do estabelecimento de prioridades, compactuar compromissos e proporcionar a participação equitativa nas ações e decisões dos envolvidos.



## PARÂMETRO 1 - Recursos físicos e estruturais

Os recursos físicos e estruturais se constituem em espaços físicos, formatos e estruturas em que se materializam. Uma secretaria integrada, necessita de espaço amplo, bem identificado e que facilite o atendimento às demandas acadêmicas e, também, as rotinas de atendimento às instâncias institucionais e da comunidade interna e externa no âmbito de cursos de graduação.

Um espaço físico, amplo, ventilado e organizado, proporciona maior mobilidade e fluxo entre as atividades, potencializando a qualidade no atendimento e o bem-estar dos servidores e usuários. Portanto, a gestão dos recursos físicos e estruturais de uma secretaria integrada de cursos de graduação, precisa observar os seguintes indicadores:

IND 1.1 - Sala ampla, ventilada e iluminada considerando o número de servidores, o número de cursos atendidos e seu quantitativo de acadêmicos matriculados.

IND 1.2 - Sala próxima às salas das coordenações dos cursos de graduação que atende.

IND 1.3 - Sala organizada para proporcionar sua identificação na Unidade de Ensino e para o atendimento das demandas de competência de uma secretaria de curso de graduação.

IND 1.4 - Sala que contemple aspectos físicos e estruturais para acessibilidade de pessoas com necessidades especiais.

## PARÂMETRO 2 - Recursos humanos e financeiros

Os recursos humanos e financeiros são essenciais numa secretaria integrada. Na estrutura universitária os recursos humanos são constituídos por técnicos administrativos em educação que se subdividem em vários cargos em níveis distintos definidos por concurso público. Os recursos financeiros se constituem em organizações internas de cada Unidade de Ensino que tem autonomia para sua autogestão financeira.

A composição de servidores numa secretaria integrada necessita de organização harmônica, ou seja, se constitua de cargos que possuem atribuições compatíveis com as atividades a serem desenvolvidas. A gestão dos

recursos humanos necessitam priorizar as necessárias competências para o desenvolvimento de atribuições técnicas e humanas, bem como o espírito de cooperação e valorização das expertises dos servidores, com vistas ao aperfeiçoamento e a proatividade de todos, preservando a autonomia na gestão do ambiente de trabalho.

A gestão dos recursos financeiros requer fomentar as demandas acadêmicas dos cursos de graduação e o custeio das demandas da secretaria integrada, possibilitando a inovação e modernização das atividades, assim como o aperfeiçoamento e a capacitação dos servidores que compõem a mesma. Portanto, a gestão de recursos humanos e financeiros necessita observar os seguintes indicadores:

IND 2.1 – Os recursos financeiros precisam ser compatíveis com o quantitativo de cursos de graduação que integram a secretaria, além disso o quantitativo de servidores, o número de acadêmicos matriculados e respectivas demandas de custeio, aquisição de materiais permanentes, diárias, passagens, bolsas, entre outras necessidades.

IND 2.2 – A gestão dos recursos financeiros precisa atender às demandas cotidianas dos cursos, o bem-estar dos servidores e a acessibilidade da comunidade acadêmica.

IND 2.3 - Composição da secretaria com servidores concursados em cargos de “assistente em administração” ou concurso similar, evitando desvios de função, super aproveitamento ou subaproveitamento de servidores.

IND 2.4 - Quantitativo de servidores por secretaria integrada associado ao número de estudantes matriculados e ao número de cursos de graduação, mantendo um número mínimo de dois e máximo de cinco servidores por secretaria.

IND 2.5 – Número mínimo e máximo de estudantes matriculados por servidor de secretaria integrada estar entre 200 a 250 acadêmicos, compreendendo um mínimo de 400 e máximo de 1.250 acadêmicos por secretaria.

IND 2.6 – A escolha da chefia da secretaria ser realizada pelos pares, com designação para dois anos e possibilidade de uma recondução.

IND 2.7 – As funções e atribuições do chefe da secretaria integrada e dos demais servidores que atuam nas secretarias integradas definidas de forma clara, por meio de ato normativo institucional.

IND 2.8 - Representação dos chefes das secretarias no Conselho do Campus/Centro e, havendo mais de uma secretaria integrada de graduação, realizar anualmente revezamento entre os chefes.

IND 2.9 - Participação dos chefes das secretarias em Grupos de Trabalho e/ou Comissões em representatividade ao setor.

IND 2.10 - Participação de servidores da secretaria em Grupos de Trabalho e/ou Comissões e processos de avaliação institucional.

### PARÂMETRO 3 - Recursos materiais e tecnológicos

Os recursos materiais e tecnológicos tornaram-se indispensáveis nas atividades de gestão universitária, devido ao grande fluxo e a necessidade proativa da produção e veiculação de informações. Os recursos materiais compreendem o mobiliário, bens de consumo, aparelhos elétricos e eletrônicos, entre outros, os quais são indispensáveis para a organização e execução das atividades. Os recursos tecnológicos compreendem toda a estrutura tecnológica e digital disponibilizada pela instituição na intranet e redes de interação via Word Wide Web (rede mundial de computadores), conhecida como internet, entre outros aparatos.

Para uma secretaria integrada executar suas atividades e atender as demandas, é necessário a disponibilidade de mobiliário adequado para as necessidades técnicas e administrativas e que acolha a comunidade que será atendida. Os materiais de consumo são indispensáveis para a execução de atividades cotidianas, como a organização e emissão de documentos; necessitam ser de boa qualidade e em quantidade proporcional ao número de servidores, cursos de graduação acadêmicos e docentes atendidos pela secretaria. Os recursos materiais, bem organizados, auxiliam nas atividades e contribuem com a segurança e bem-estar de todos, portanto a gestão dos recursos materiais e tecnológicos precisa observar os seguintes indicadores:

IND 3.1 - Mobiliário funcional para as demandas administrativas e que promova acolhimento, conforto e acessibilidade no atendimento, observando sua conservação, durabilidade e ergonomia;

IND 3.2 - Mobiliário e equipamentos elétricos, eletrônicos e digitais com potencial de uso compartilhado;

IND 3.3 – Equipamentos elétricos, eletrônicos e digitais compatíveis com as atividades e em quantidade suficiente ao número de servidores.

IND 3.4 – Equipamentos eletrônicos e digitais interligados à rede de internet e intranet, com softwares atualizados;

IND 3.5 – Impressora multifuncional compartilhada com acesso on-line entre os computadores, facilitando o uso coletivo.

IND 3.6 - Acesso à internet (via cabo e wifi).

IND 3.7 - Ramal telefônico.

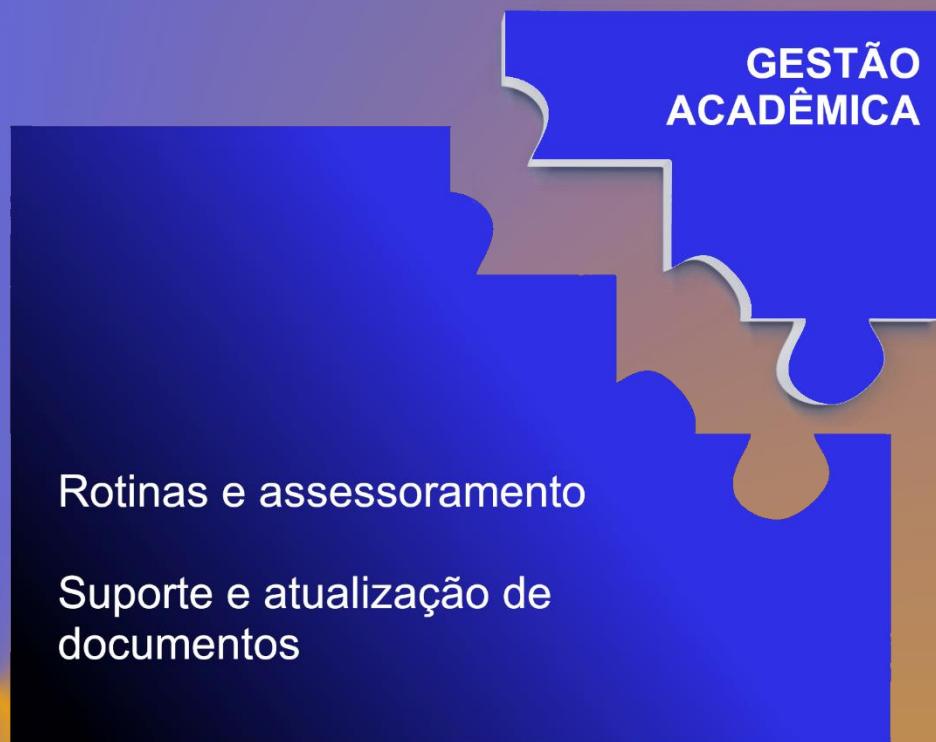
IND 3.8 - Site específico para a secretaria integrada, que proporcione a organização e visibilidade das atividades, bem como links de acesso aos sites dos cursos atendidos;

IND 3.9 - E-mail institucional da secretaria integrada.

IND 3.10 - E-mails institucionais individuais para os servidores.



## DIMENSÃO 2 - GESTÃO ACADÊMICA



A GESTÃO ACADÊMICA, compreende o acompanhamento contínuo do percurso dos acadêmicos, e está diretamente relacionada ao diálogo entre a secretaria integrada e as coordenações dos cursos atendidos, bem como demais integrantes da comunidade interna e externa. Uma secretaria integrada, necessita de um planejamento compartilhado com os cursos envolvidos, a fim de atender de maneira proativa e competente as demandas e os prazos institucionais.

A organização da gestão acadêmica é que irá dar suporte e assessoramento às atividades dos cursos de graduação, possibilitando o andamento dos mesmos quanto as rotinas e o atendimento aos respectivos Projetos Pedagógicos dos Cursos. Nesse sentido, a gestão acadêmica é responsável pelo atendimento aos estudantes e coordenadores dos cursos atendidos, bem como a prestação de informações, fluxos e documentação referentes ao funcionamento e deliberações dos mesmos à comunidade acadêmica e comunidade externa.

Para tanto, a gestão acadêmica, necessita observar o trabalho conjunto com os coordenadores de cursos, a fim de atender às rotinas, o assessoramento, as normativas atuais entre outras demandas que se referem aos cursos, bem

como prazos e deliberações institucionais, tendo em vista os seguintes indicadores:

#### PARÂMETRO 1 - Rotinas e assessoramento

As rotinas e assessoramento compreendem os registros e a elaboração de documentos necessários para manutenção e funcionamento dos cursos de graduação. Uma secretaria integrada, necessita de acesso aos documentos e aplicações via sistema de informação para o ensino (SIE) de todos os cursos que atende, proporcionando a atualização e a manutenção dos dados referentes a cada curso, além do acesso aos portais que orientam e facilitam as rotinas e atualizações das informações do percurso acadêmico dos estudantes. O acesso às informações, agilizam a elaboração de relatórios e documentos que venham a ser solicitados pelos coordenadores, estudantes ou comunidade acadêmica. Além disso, são necessários a organização interna de orientações e capacitações, principalmente no que se refere a atualização dos sistemas e atos normativos gerais ou institucionais.

A gestão acadêmica de uma secretaria integrada requer observar os seguintes indicadores:

IND 1.1 – Registro e manutenção de dados dos acadêmicos, com atualização de contatos individuais, de turmas e cursos;

IND 1.2 – Registro e manutenção de dados dos docentes que atuam nos cursos de abrangência da secretaria integrada, com atualização de contatos individuais;

IND 1.3 – Acompanhamento de fluxos de matrículas, evasão, reprovação e retenção nos cursos atendidos pela secretaria.

IND 1.4 – Registro e acompanhamento da oferta de disciplinas, matrículas e/ou ajustes e trancamentos parciais e totais permitidos pelos cursos, entre outros indicadores;

IND 1.5 – Elaboração de relatórios e documentos para assessoramento aos coordenadores no que se refere a adaptação curricular e dispensa de disciplinas.

IND 1.6 - Elaboração e organização de fluxos com os respectivos protocolos, observando prazos institucionais.

IND 1.7 – Informações como a organização, equipe e horários de atendimento e contatos (telefônico e e-mail) disponíveis à comunidade (site, redes sociais, quadro disposto na parede, outros).

#### PARÂMETRO 2 – Suporte e atualização de documentos

O suporte e atualização de documentos compreende a manutenção e a atualização constante das normativas que regulam as ações e eventos acadêmicos que envolvem os cursos de graduação, assim como a organização orçamentária e planejamento de ações de rotinas dos cursos. A constante atualização desses documentos permite o planejamento e a execução em conformidade com os prazos institucionais, qualificando as atividades e evitando o retrabalho e/ou uso inadequado de recursos.

Uma secretaria integrada organizada e atualizada, necessita de um planejamento adequado que possibilite o atendimento das demandas de forma a agilizar o fluxo das mesmas. Portanto, para a efetivação deste parâmetro é necessário observar os seguintes indicadores:

IND 2.1 – Manutenção, atualização, organização e emissão de registros e documentos pertinentes à secretaria.

IND 2.2 - Apoio administrativo aos Coordenadores de Curso, Colegiados e Núcleos Docentes Estruturantes, quanto a realização e atualização de rotinas, prazos e normativas.

IND 2.3 - Preparação e suporte às reuniões Colegiadas e de NDE, entre outras (espaço, agendamento, documentações, materiais e equipamentos necessários).

IND 2.4 – Suporte na execução de rotinas orçamentárias e prestação de contas dos cursos de graduação;

IND 2.5 – Realização de planejamento conjunto com os coordenadores, com estabelecimento de prazos e ações prévias para a qualidade na execução das atividades.

## DIMENSÃO 3 - GESTÃO DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO



A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO se refere ao conjunto de decisões e procedimentos voltados para dinamizar e melhorar as relações interpessoais internas e externas, bem como qualificar o clima organizacional, tornando a comunicação mais objetiva, funcional e ética. Nas secretarias integradas de graduação, constitui todos os processos de informação e comunicação entre servidores, gestores, estudantes e comunidade acadêmica interna e externa, seja por meio de práticas presenciais ou virtuais para a realização de atividades como reuniões, comunicados visuais, informes eletrônicos e digitais, contatos telefônicos, entre outras.

Para que essa dimensão seja priorizada e se constitua de qualidade, na perspectiva da inovação e modernização, são necessários além de suportes físicos e materiais, a utilização de recursos digitais, contando com uma articulação competente e proativa da gestão com a equipe da secretaria, com o objetivo realizar procedimentos e ações em diversos formatos, com o mínimo de ruído possível, de maneira criativa, inclusiva, equitativa e atrativa.

A qualidade na gestão da informação e comunicação está balizada na integridade da informação e da produção do conhecimento, pautando-se na



transparência e objetividade tendo em vista evitar dubiedade nas comunicabilidade e desperdício de recursos. Para tanto, são necessários processos dialógicos constantes entre os servidores, estudantes e demais integrantes da comunidade interna e externa, contando com a avaliação acerca da prestação de serviços e do retorno alcançado nas comunicações e planejamento coletivo para a implementação de novos recursos informacionais, observando os seguintes parâmetros:

#### PARÂMETRO 1 - Comunicação interna e clima organizacional

A secretaria integrada de graduação, por ser um espaço de trabalho coletivo, necessita de um clima organizacional favorável ao bom funcionamento das atividades e, portanto, necessita de comunicação interna clara e ética, observando os preceitos do respeito, da inclusão e equidade.

IND 1.1 - Processos decisórios descentralizados e democráticos.

IND 1.2 -Planejamento estratégico e avaliação realizados de maneira compartilhada.

IND 1.3 – Ações individuais e coletivas, objetivando o bem comum, a clareza das informações e o comprometimento com o planejamento e avaliação.

IND 1.4 – Escuta ativa dos servidores e comunidade interna e externa, priorizando os esclarecimentos e as ações de comunicação e informação de maior relevância às atividades da secretaria.

IND 1.5 – Estabelecimento de fluxos contínuos de comunicação entre secretaria, coordenações de cursos e seus respectivos colegiados e NDE, bem como direção da Unidade de Ensino, evitando a produção e propagação de informações equivocadas.

#### PARÂMETRO 2 - Interlocução com a comunidade externa

A comunicação externa é reflexo das atividades internas de uma organização, sendo que toda a informação clara e bem fundamentada representa a seriedade e transparência das ações desenvolvidas. Em uma secretaria integrada, para a interlocução com a comunidade externa contribuir na qualificação dos fluxos processuais, é necessário observar os seguintes indicadores:

IND 2.1 – Transparência na produção e apresentação de informações, documentos e fluxos, a fim de atender as demandas de forma rápida e pontual.

IND 2.2 - Adoção de diferentes e criativas estratégias de comunicação (verbal ou não; presencial ou a distância), possibilitando a inclusão e a acessibilidade das informações prestadas.

IND 2.3 - Utilização de diferentes, criativos e inovadores recursos tecnológicos de comunicação e informação, priorizando os que possibilitam a otimização e melhoram a fluência das informações.

IND 2.4 – Organização de estratégias criativas e inovadoras de veiculação das informações, de forma a padronizar ações e criar rotinas de comunicação externa que facilitem a interlocução presencial e a distância.

IND 2.5 – Observação e coleta de percepções dos usuários da secretaria quanto as informações e meios de acesso as mesmas, objetivando a avaliação e qualificação dos recursos de informação e comunicação.

IND 2.6 – Observação das expertises da equipe de trabalho, a fim de equalizar e potencializar as atividades comunicativas.



## DIMENSÃO 4 - GESTÃO DA PROFISSIONALIZAÇÃO E VALORIZAÇÃO

Formação e qualificação  
profissional

Valorização profissional

**GESTÃO DA  
INFORMAÇÃO E  
COMUNICAÇÃO**

A GESTÃO DA PROFISSIONALIZAÇÃO E A VALORIZAÇÃO é importante no desenvolvimento das atividades acadêmicas, justamente porque o servidor público necessita constantemente estar atualizado, priorizando aspectos formativos de capacitação de qualificação, bem como de progressão na profissão. Devido a essas premissas a gestão da profissionalização e valorização de uma secretaria integrada requer observar, em especial, a formação e respectivos perfis profissionais da equipe de trabalho, sendo que o desempenho profissional está diretamente relacionado à familiaridade e ao conhecimento que o servidor tem das atividades que executa.

A profissionalização, pela priorização da formação e valorização profissional, potencializa tanto ao servidor como a comunidade interna e externa a isonomia do atendimento, trazendo segurança, credibilidade e qualidade nas ações desenvolvidas pela secretaria integrada. Assim, é importante observar a diversidade e aproveitar as potencialidades da equipe para valorizar e qualificar a formação e atuação profissional dos servidores nos processos que sejam mais adequados a cada perfil.

Para tanto, a qualificação da gestão da profissionalização e valorização torna-se necessário observar e atender aos seguintes parâmetros:

#### PARÂMETRO 1 - Formação e qualificação profissional

IND 1.1 – Análise de perfis e organização de atividades formativas compartilhadas, sob a responsabilidade dos servidores mais familiarizados com as respectivas expertises.

IND 1.2 - Orientação e atualização interna e permanente dos servidores, considerando as políticas e processos de gestão educacional atuais contemplando inovações e modernizações das secretarias.

IND 1.3 – Capacitação e atualização de processos de gestão, envolvendo demandas da secretaria e da comunidade acadêmica (interna e externa), tendo em vista a modernização e qualificação dos fluxos, acompanhamento e/ou implementação de políticas institucionais inovadoras.

IND 1.4 – Autoavaliação das atividades desempenhadas, com vistas a encontrar soluções coletivas, contextualizadas e inovadoras para as situações que dificultam o fluxo de processos de gestão das secretarias;

IND 1.5 – Capacitação e incentivo ao uso de tecnologias digitais inovadoras, que contribuam para colaborar com as atividades desenvolvidas pela secretaria integrada.

IND 1.6 – Avaliação de resultados nos níveis organizacional e pessoal.

#### PARÂMETRO 2 - Valorização profissional

A valorização profissional é uma forma de reconhecimento ao trabalho desempenhado. O servidor valorizado entende-se como parte importante da equipe, o que lhe proporciona uma identificação com o ambiente em que desenvolve suas atividades. O servidor que se identifica com a equipe, tem maior facilidade de trabalhar colaborativamente, tornando-se um profissional proativo e comprometido com as atividades do coletivo.

A gestão da valorização profissional se dá pelo olhar atento e acolhedor às diversidades e personalidades da equipe, bem como por meio de mecanismos de promoção, progressão, participação e construção coletiva e, nesse sentido, é importante observar os seguintes indicadores:

IND 2.1 – Definição de políticas e práticas que estimulam o autodesenvolvimento da e na secretaria integrada.

IND 2.2 – A cultura organizacional da secretaria valorativa à iniciativa, à criatividade, à responsabilidade, à liberdade de expressão.

IND 2.3 – Clima interno da secretaria favorece as mudanças, inovação e aprendizagem individual e coletiva.

IND 2.4 – Processos dialógicos quanto as atividades desenvolvidas pela equipe, a mediação de conflitos, a (in)satisfação, preocupações, prioridades, entre outras questões.

IND 2.5 – Reuniões para orientações de atividades e planejamento compartilhado, com ênfase na adesão de procedimentos inovadores pela equipe.

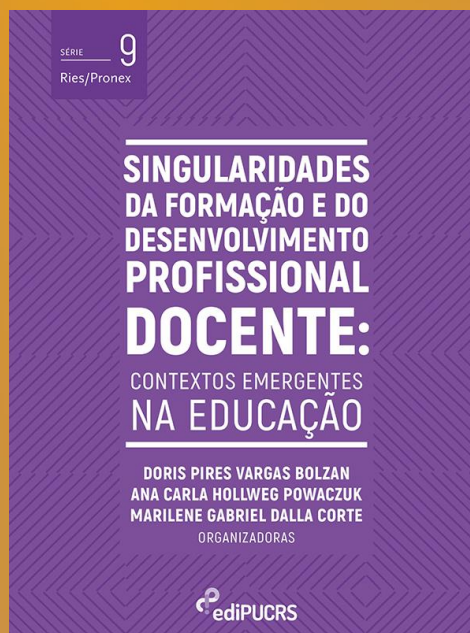
IND 2.6 - Valorização do perfil dos servidores, considerando sua formação, cargos e atribuições, de forma a compartilhar suas expertises e qualificar as atividades desenvolvidas na secretaria.

IND 2.7 - Organização e planejamento de atividades de formação e capacitação de maneira equitativa, oportunizando maior participação dos servidores.



## QUALIDADE

Qualidade envolve muito mais do que aspectos econômicos, pedagógicos e psicológicos, ou seja, é em si uma questão de essência ideológica, pois envolve situações práticas, históricas e, sobretudo, relações de poder, em que, do lado da universidade, a qualidade social pode ser visualizada enquanto um meio necessário que atua como elemento formativo e até politizador dos conteúdos e discussões institucionais. (DALLA CORTE e LUNARDI, 2021, p.181)



# Plano de Desenvolvimento Institucional PDI

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2016-2026 UFSM foi elaborado com base em uma ampla consulta à comunidade, da qual resultaram mais de três mil contribuições, reforçando o caráter democrático e participativo que deve permear os documentos institucionais.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
GABINETE DO REITOR



## *PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL*

*2016-2026*

Santa Maria, RS/2016.

A LDBN nº 9.394/96 e o Plano Nacional de Educação (Lei nº 13.005/2014, em vigência até 2024), entre outros marcos legais das políticas educacionais no Brasil, têm como um de seus princípios a gestão democrática. O exercício da gestão democrática oportuniza condições de trabalho colaborativo quanto a tomada de decisões e consecução de ações estratégicas conjuntas no âmbito da gestão educacional e institucional. Além disso, fortalece a articulação e trabalho em rede com setores interinstitucionais, órgãos, entre outros, como parceiros locais, regionais, nacionais e internacionais, trocando experiências, estabelecendo parcerias e fortalecendo os processos de gestão.

**Lei de  
Diretrizes e  
Bases  
LDB**



**Presidência da República**  
**Casa Civil**  
**Subchefia para Assuntos Jurídicos**

[LEI Nº 9.394, DE 20 DE DEZEMBRO DE 1996](#)



O conceito de participação fundamenta-se no princípio de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos para a livre determinação de si próprios, isto é, para a condução da própria vida (LIBÂNEO, 2012, p. 451)

**Participação**



Assista a palestra: "Práticas de ensino em um contexto de mudanças"



“Não há qualidade na educação sem a participação da sociedade [...]. A garantia de espaços de deliberação coletiva está intrinsecamente ligada à melhoria da qualidade da educação e das políticas educacionais” (GADOTTI, 2010, pp. 7-8).

**Gestão  
Universitária  
Democrática**



## Referências

BRASIL. **Lei Nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)> Acesso em: 18 de jul. 2020.

BRASIL. **Decreto Nº 9.725**, de 12 de março de 2019. Extingue cargos em comissão e funções de confiança e limita a ocupação, a concessão ou a utilização de gratificações. Brasília, Presidência da República, 2019. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9725.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9725.htm)> Acesso em: 18 de jul. 2020.

BRASIL. **Decreto Nº 9.739**, de 28 de março de 2019. Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIOIG. Brasília, Presidência da República. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9739.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9739.htm)> Acesso em: 18 de jul. 2020.

CARVALHO, R. F. **Gestão e Participação Universitária no século XXI**. Curitiba: CRV, 2013.

CERDEIRA, L. Os desafios da gestão do Ensino Superior: algumas tendências e tensões. *In*: CUNHA, M. I. e BROILO, C. L. **Qualidade da educação superior: grupos investigativos internacionais em diálogos**. São Paulo: Junqueira&Marin, 2012.

CÓSSIO, M. F. Prática Pedagógica e gestão Acadêmica: os desafios dos contextos emergentes. *In*: CUNHA, M. I. e RIBEIRO, G. M. (org.). **Práticas Pedagógicas na Educação Superior: desafios dos contextos emergentes**. Porto Alegre: EdiPUCRS. p 81-102, 2020.

DALLA CORTE, M. G. E LUNARDI. Produções científicas acerca da qualidade na/da Educação Superior em contextos emergentes. *In*: BOLZAN, D. P. V; POWACZUK, A. C. H; DALLA CORTE, M. G. (org.) **Singularidades da formação e do desenvolvimento profissional docente: contextos emergentes na educação**. Porto Alegre: EdiPUCRS. p.181-196, 2021.

DOURADO, L. F.; OLIVEIRA, J. F. A qualidade da Educação: perspectivas e desafios. **Cadernos CEDES** [online]. 2009, v. 29, n. 78, pp. 201-215. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0101-32622009000200004>>

FRANCO, M. E. D. P.; AFONSO, M. R.; BORDIGNON. Gestão Universitária: qualidade, investigação científica e inovação educacional. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 5, n. 1, p. 83-103, 2012.

GADOTTI, M. **Qualidade na Educação: uma nova abordagem**. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2010.

LIBÂNEO, J. C., OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: Políticas, Estrutura e Organização**. São Paulo: Cortez, 2012.

MOROSINI, M. C. Qualidade da Educação Superior e Contextos Emergentes. **Avaliação**, v. 19, n. 2, p. 385-485, jul., 2014. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/aval/a/qZF8Fpz8MjgWHNdC38frh5Q/?lang=pt&format=pdf>> acesso em: 15 ago. 2021.

SANDER, B. A pesquisa sobre política e gestão da educação no Brasil: uma leitura introdutória sobre sua construção. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação** - Periódico científico editado pela ANPAE, v. 23, n. 3, mar. 2011. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/19141>>. 2007

SASSAKI, A. H. **Governança e Conformidade na Gestão Universidade**. Tese (Doutorado) – Faculdade de economia, administração e contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-reitora de Planejamento. **Regimento Geral da UFSM**. Santa Maria, 2019. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/regimento-geral-da-ufsm-com-alteracoes-compiladas-pela-resolucao-n-016-2019/>> Acesso em 15 ago. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-reitora de Planejamento. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2026**. Santa Maria, 2016. Disponível em: <[https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/500/2021/04/VFinal-DocumentoPDI-TextoBaseCONSU\\_TextoComPlanoDeMetas2022.pdf](https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/500/2021/04/VFinal-DocumentoPDI-TextoBaseCONSU_TextoComPlanoDeMetas2022.pdf)> Acesso em: 15 ago. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Projeto de Modernização Administrativa da Reitoria da UFSM**. 2019. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/projeto-de-modernizacao-administrativa-da-reitoria-da-ufsm/>> Acesso em: 15 ago. 2021.



**Produto Educacional:**

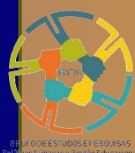
**Parâmetros de Qualidade para a Gestão Administrativa de  
Secretarias  
Integradas de Cursos de Graduação**

**Autoria:**

Juvelina Freitas Pôrto

Marilene Gabriel Dalla Corte

Produto derivado da dissertação de Mestrado Profissional intitulada:  
**GESTÃO ADMINISTRATIVA DE SECRETARIAS INTEGRADAS DE  
CURSOS DE GRADUAÇÃO NA UFSM: UMA PERSPECTIVA DE  
MODERNIZAÇÃO E INOVAÇÃO**



CEGEP  
CENTRO DE PESQUISAS E ESTUDOS DE PÓS-GRADUAÇÃO  
Política de Administração e Gestão Educacional

**PPPG**

Programa de Pós-graduação em  
Políticas Públicas e Gestão Educacional

