



Shirley Grazieli da Silva Nascimento
João Pablo Silva da Silva



PROGRAMA DE GESTÃO 12/2023 – 12/2027
Chapa Unipampa – Corações e Mentes



SUMÁRIO

1	Concepção de Universidade	2
2	Diagnóstico da Unipampa	12
2.1	Análise SWOT da Universidade Federal do Pampa (Unipampa)	13
2.1.1	Forças	14
2.1.2	Fraquezas	14
2.1.3	Oportunidades	15
2.1.4	Ameaças	16
3	Apresentação da Chapa	17
3.1	Shirley Grazieli da Silva Nascimento	18
3.2	João Pablo Silva da Silva	19
4	Programa de Gestão	21
4.1	Valores	22
4.2	Eixos Temáticos	22
4.2.1	Propostas para o Eixo Acadêmico	23
4.2.2	Propostas para o Eixo Comunicação	36
4.2.3	Propostas para o Eixo Gestão	38
4.2.4	Propostas para o Eixo Infraestrutura	42
5	Mensagem Final	46
	Referências Bibliográficas	47



CONCEPÇÃO DE UNIVERSIDADE

A **concepção de universidade** possui uma natureza mais complexa do que aparenta ter em um primeiro momento, sobretudo por possuir elementos e características histórico-concretas. Apenas se pode identificar os rumos e as trajetórias percorridas por essa forma de instituição após a sua própria criação e estabelecimento. A universidade, dessa forma, foi material e historicamente construída, possuindo estreita relação com a forma de organização da sociedade, o que implica em um relacionamento orgânico com seus valores e dinâmica de outras organizações existentes. Sem essa perspectiva, não é possível compreender sua verdadeira natureza e concepção (FÁVERO, 1980).

De forma geral, as origens e, sobretudo, o desenvolvimento das universidades na idade média estiveram ligadas às modificações da estrutura do modo de produção feudal que passaram a exigir novas funções da própria educação. Essas modificações foram constantemente alteradas no curso do desenvolvimento do capitalismo – do mercantilismo ao atual estágio de desenvolvimento técnico e de financeirização da economia (HAMLYN, 1996; MACIEL, 2010). Esse processo dialético de desenvolvimento da forma universidade representa parte da herança intelectual, bem como do próprio cerne do funcionamento das sociedades. Importante salientar que em cada período histórico houve desafios no que tange à contradição entre a preservação dos saberes anteriores e a necessidade de inovação teórico-técnica. Esses desafios são produtos dos paradigmas que foram condicionados pelo próprio movimento motriz dos modos de produção. Assim, não há necessariamente uma origem única de uma **concepção de universidade**, mas sim uma concepção em constante mudança e que depende, substancialmente, da natureza concreta do movimento da própria realidade.

O termo universidade – aplicado ao contexto da educação – começou a ser utilizado no século XII, período de onde datam as primeiras instituições reconhecidas por essa expressão, a saber: i) Universidade de Bologna (ano de 1108); ii) Universidade de Paris (ano de 1211) e; iii) Universidade de Oxford (ano de 1249). A partir dessa primeira estrutura surgiram demasiadas outras instituições universitárias, bem como uma ampla gama de sub formas organizacionais

(internas e externas) nos séculos subsequentes (colégios, academias, faculdades, nações, sociedades eruditas e etc.). Em um primeiro momento, a maior parte das áreas do conhecimento era composta pelo direito (civil e canônico), artes, medicina e teologia, sendo essa última a de maior destaque, tendo em vista a influência formal que a Igreja exercia sobre a preservação e produção do conhecimento durante a idade média (MACIEL, 2010).

Séculos mais tarde, com a finalidade de atendimento às demandas da revolução industrial, a forma universidade sofreria severas alterações por meio de um conjunto de reformas estruturais, que permitiram a formação de profissionais com maior nível de qualificação. Essas reformas também envolveram ações de atualização tecnológica de profissionais já formados pelas instituições (egressos), bem como de profissionais do setor industrial que não haviam passado pela trajetória acadêmica. Esse processo foi bastante intenso na Inglaterra do século XIX, mas também esteve presente em muitas outras localidades, sendo, por meio dessa forma, que a Extensão Universitária passou a estruturar funcionalmente a universidade da época (MAZZILLI, 1996).

A valorização da pesquisa científica na universidade teve suas raízes nos avanços técnicos da revolução industrial e na contribuição da própria filosofia alemã, que culminou por vincular a instituição universitária ao desenvolvimento nacional. Basicamente, esse movimento fortaleceu a concepção de que a pesquisa, orientada pela reflexão filosófica, é determinante para a formação de novos profissionais, uma vez que a retroalimentação da dimensão educativa – por meio da resolução dos problemas pela investigação científica – caracteriza o cenário ideal para o atendimento às demandas econômicas relacionadas ao desenvolvimento. Em outras palavras, a pesquisa passaria a ser o ponto de partida para a formação universitária, sendo que esse movimento teve a tarefa de sincronizar as universidades, durante o desenvolvimento do capitalismo, com constantes modificações técnicas da organização da produção. Tal característica, resguardadas as devidas proporções, se mantém até os dias atuais, implicando no fato de que, na grande maioria das situações, tanto a formação científica (pesquisa e inovação), como a formação do exercício profissional (ensino) são, basicamente, governados pelos mesmos princípios (RICOEUR; DREZE; DEBELLE, 1983). Importante ressaltar que esse modelo de universidade recebeu severas críticas pelo seu inerente caráter seletivo. Ao privilegiar os, supostamente, mais capacitados tecnicamente, acaba-se gerando assimetrias sociais que, entre outros desdobramentos, levam a um aprofundamento da elitização do ensino superior.

Embora o movimento de nascimento das universidades na América Latina tenha sido inicialmente distinto do movimento da Europa – marcado por uma tradição mais relacionada à literatura e às artes – o que concretamente ocorreu não foi uma ruptura. Simplificadamente, a lógica do desenvolvimento dessas instituições nos países latino-americanos seguiu privilegiando as demandas das elites, sobretudo no processo de organização do trabalho e na manutenção do *status quo*. Ainda, essa lógica teve um papel importante ao reforçar os interesses das metrópoles e do clero, ao adotar como base as raízes medievais da filosofia e a própria teo-

logia (MACIEL, 2010). Posteriormente, mesmo com o alinhamento das instituições latinas com o movimento do positivismo, as universidades latino-americanas não conseguiram, até o final do século XIX, protagonizar um avanço concreto no desenvolvimento dos países. Esse processo histórico, associado às crises sociais e econômicas vividas pela América Latina, levariam a um período de profundas reflexões, que questionaria seriamente o papel dessas instituições na sociedade. Esse movimento reflexivo não foi apenas produto da intelectualidade acadêmica, mas também resultado das insatisfações sociais com os rumos da universidade latino americana.

No Brasil, o desenvolvimento da educação superior durante o período colonial e imperial sempre foi compatível com a organização sociopolítica, cultural e econômica do momento. O modelo agrário caracterizado pelo *Plantation* (produção de monocultura, baseado no trabalho escravo e voltado para a exportação) acabou por reforçar que a educação não possuía local de importância na perspectiva econômica das classes dominantes, sendo apenas minimizada a um símbolo de status para as elites e assumindo um papel secundário na construção das estruturas de poder. Durante o período imperial e início da velha república, a educação superior no país se desenvolveu de forma isolada (faculdades), sem a existência da forma universidade. Apenas no ano de 1920 – no início da década marcada por grandes movimentos que iriam impactar expressivamente a ciência e as artes no Brasil – é que a primeira universidade é criada, a saber: A Universidade do Rio de Janeiro (MOROSINI et al., 2006; MACIEL, 2010).

A década de 1920 também foi um período em que afluíram muitas discussões sobre a **concepção de universidade**, sobretudo por membros da Associação Brasileira de Educação e Academia Brasileira de Ciências, tendo como foco a necessidade de criação de uma rede de instituições universitárias com a finalidade de desenvolvimento de pesquisa, bem como para a formação de profissionais. Entre o fim da década de 1920 e início da década de 1930 começa a ocorrer, no Brasil, a substituição do velho modelo agrário, com bases no sistema *Plantation*, por um modelo mais voltado ao desenvolvimento do sistema urbano e industrial, processo ocasionado pelos sucessivos fracassos ocorridos durante o final do ciclo do café. Tanto a crise financeira de 1929, como os acontecimentos da revolução burguesa de 1930, consolidaram um ambiente político propício à mudança na organização da sociedade – mesmo que não em termos estruturais – e para a educação. É justamente em 1930 que é criado o Ministério da Educação e Saúde Pública, passando-se a uma nova fase de organização da educação em nível nacional, por meio de um sistema articulado via governo federal (ROMANELLI, 1978; FÁVERO, 1998; FÁVERO, 2009).

A década de 1930 ainda contou com a criação do Conselho Nacional de Educação (CNE) e com a estruturação da organização do ensino secundário e do ensino superior, por meio das instituições universitárias. Através do Decreto nº 19.851, de 11 de abril de 1931, foi criado o Estatuto das Universidades Brasileiras, onde foi incluída a pesquisa dentro do âmbito da educação superior. Naquele momento, a universidade, em termos de concepção, podia ser compreendida como uma instituição responsável pela elevação do nível de cultura, pelo estímulo

à pesquisa científica nas mais amplas áreas do conhecimento e pela formação de habilitações do exercício profissional de atividades que requerem formação técnico-científica superior (ROMANELLI, 1978). Assim, foi na década de 1930 que o Brasil adotou o sistema universitário e assumiu a responsabilidade de produzir uma política nacional de educação (MACIEL, 2010; NEVES; MARTINS, 2018).

Com a alteração do velho modelo agrário, que não necessitava da qualificação da força de trabalho, por um modelo urbano-industrial, a partir de um sistema substitutivo de importações – tentativa de construção e consolidação de um amplo parque tecnológico no país – a necessidade de uma formação científica foi gradativamente sendo incorporada, o que se deveu aos novos padrões técnicos e de organização da produção. O Estado brasileiro passou a identificar, cada vez mais, a educação técnico-científica como forma de consolidar seus novos interesses (modernização técnica da economia). Essa concretização da educação técnica e superior, como mecanismo de produção/reprodução da força de trabalho, seguiu padrões de acordo com os interesses da classe dominante, ocasionando uma ampliação do poder do capital industrial no país (MÉSZÁROS, 2007; NAVARRO, 2001). Dessa forma, as instituições universitárias, embora dotadas de relativa autonomia, sempre estiveram subordinadas aos interesses do Estado governado pela política promovida pelas elites brasileiras. Esse processo, de natureza histórica e complexa, passa a valorizar progressivamente o papel do ensino superior no desenvolvimentismo nacional.

Na década de 1940, o governo Vargas ofereceu aos intelectuais uma possibilidade de integração ao Projeto Nacional de Desenvolvimento, embora muitas discussões desse movimento tenham sido, mesmo que parcialmente, silenciadas pelo próprio governo. De toda forma, esse momento foi responsável pelo fortalecimento dos primeiros debates em torno da formulação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). Por meio do espaço aberto pela Constituição de 1946 foi nomeada uma comissão responsável pela elaboração do projeto da primeira LDB, que seria publicada apenas em 1961.

O papel singular exercido pela União Nacional dos Estudantes (UNE) durante as décadas de 1960 e 1970, na luta contra o regime militar, acabou por influenciar uma vasta quantidade de estudantes da época. Nesse período, esses estudantes discutiram profundamente a concepção da universidade brasileira, tendo como base sua relação com a sociedade. Mais tarde, muitos desses estudantes acabaram por tornar-se os futuros servidores do sistema universitário, processo que resultou em dois principais aspectos, sendo: i) internalização dessa discussão dentro da nova base universitária e, ii) organização/fortalecimento de um sistema sindical dos trabalhadores da educação superior bastante combativo (BARROS, 2008; GENTIL, 2017). Cabe ressaltar que as décadas de 1960 e 1970 foram caracterizadas por um momento político efervescente, com aparição de grandes movimentos sociais do campo – produzidos pelo fracasso do processo de modernização conservadora da agricultura; pela interrupção abrupta das taxas de crescimento econômico (1966-1973) e pelo período de expansão inflacionário. Essa con-

juntura também se refletiu dentro das universidades brasileiras, alimentando as mais diversas discussões no âmago dessas instituições.

Ao final da década de 1970 a interrupção das taxas de desenvolvimento industrial devido à crise do petróleo, o fracasso da modernização conservadora da agricultura, a baixa disponibilidade de empregos, os baixos salários e a elevada pressão inflacionária não foram suficientes para que a concepção mercadológica da formação superior perdesse força (BARROS, 2008). Assim, o fortalecimento da **concepção de universidade** alinhado aos interesses do Mercado, ainda durante o regime militar, foi resultado do processo de intensificação da conversão da universidade enquanto uma instituição social para uma organização social (a universidade operacional), com a substancial adoção de elementos corporativos em sua lógica de funcionamento e finalidades, bem como em sua estrutura organizacional (CHAUI, 2016). Essa transformação, produto da alteração da organização do trabalho social dentro da nova forma do capitalismo, refletiu na progressiva perda da autonomia da produção do conhecimento – frente à religião e ao Estado – para uma forma de organização prestadora de serviços, dotada de normas e critérios formais alheios à produção do conhecimento. Essa nova forma de organização emerge regada por indicadores econômicos de eficiência comparáveis aos de uma corporação privada. Em outras palavras, a nova concepção acaba por retirar a flexibilidade da universidade, que é uma característica importantíssima para garantir a resiliência da mesma frente aos desafios e adversidades da conjuntura atual. Ainda, na universidade organizacional/operativa, a sociedade acaba por ser reinterpretada como um ambiente hostil, onde sua participação no processo de produção do conhecimento precisa ser severamente diminuída, percepção que conduz a um isolamento cada vez maior das instituições. Assim, há, sob o imperativo da nova visão neoliberal, um encolhimento do espaço público dos direitos para um alargamento do espaço privado dos interesses exclusivos do mercado (CHAUI, 2001; CHAUI, 2016; COSTA, 2017).

No Brasil, esse processo histórico parece ter consolidado uma percepção generalizada de que a qualificação profissional e a expansão do ensino superior são condições estruturais para o desenvolvimento, sob a lógica de atendimento às demandas do mercado (NUNES; CARVALHO, 2007). Mesmo considerando essa percepção, o país, até os dias atuais, ainda possui uma das menores taxas de matrícula na educação superior entre os países com níveis de desenvolvimento semelhantes, e o desempenho geral do atual sistema de ensino superior tem passado por dificuldades expressivas. Os contrastes sociais e econômicos substanciais do país resultam em uma educação superior dotada de semelhantes características históricas. Uma dessas características marcantes é a coexistência de um ensino público (com elevado grau de precarização – sobretudo após o final da década de 1970) com um ensino privado privilegiado em diversos aspectos, paralelamente a uma política de financiamento incapaz de sustentar um processo real de inclusão social. Esse sistema ainda é fortemente marcado pela disparidade na qualidade do ensino entre as instituições, e entre a graduação e a pós-graduação *stricto sensu* – mestrados e doutorados. Muitos dos atores sociais, responsáveis pelas políticas relacionadas

à educação, estão cientes dessas desigualdades. Entretanto, isso não tem implicado na consolidação de um conjunto de ações capazes de mudanças significativas nesse paradigma (MACIEL, 2010).

A organização atual do sistema de ensino superior foi oficialmente estabelecida na Constituição Federal de 1988, sendo regulamentada na LDB de 1996. O princípio da gratuidade do ensino superior em instituições públicas foi garantido por meio do artigo 206 da Constituição Federal (BRASIL, 1988), sendo possível graças ao estabelecimento de um vínculo entre a manutenção do desenvolvimento das instituições públicas federais com a arrecadação.

As transformações ocorridas na educação superior foram determinadas pelas características institucionais básicas desse sistema, sendo: i) segmento de instituições mantidas pelo poder público que oferecem ensino gratuito, bem como por um segmento de instituições mantidas pela iniciativa privada, que são sustentadas principalmente por um modelo de pagamento de mensalidades (SAMPAIO, 2011); ii) heterogeneidade de qualidade acadêmica entre os segmentos público e privado e também dentro dos dois referidos segmentos; iii) grande discrepância na distribuição de matrículas entre os segmentos público e privado (graduação e pós-graduação), e pouca diferenciação na oferta de cursos superiores de forma geral; iv) elevada centralização da formulação de políticas e instrumentos de fiscalização, controle e avaliação da educação superior pelo Ministério da Educação (MEC); v) sistema orçamentário e de financiamento com severas instabilidades, que comprometem a expansão de matrículas, a inclusão social e a produção de conhecimento básico e aplicado pelas instituições públicas; vi) histórico de acesso expressivamente excludente ao ensino superior, mesmo com a ampliação das políticas de inclusão social; vii) consolidação de um sistema de pós-graduação vigoroso, baseado em programas sistemáticos, apoiados com fomento contínuo e avaliados quadrienalmente e; viii) preocupação crescente com a internacionalização do ensino superior (NEVES, 1990; NEVES; MARTINS, 2018).

Outra característica desse sistema se refere ao tipo de ligação entre as Instituições de Ensino Superior (IESs) e o sistema nacional de regulação, bem como com os sistemas de domínio estadual e municipal. O sistema nacional (BRASIL, 1996) compreende IESs administradas pelo governo federal, IESs criadas e administradas pelo setor privado e as agências federais de educação. A criação, autorização e reconhecimento de cursos por IESs e a certificação institucional de IESs estão submissos a um conjunto de leis, normativas e regulamentos federais. O MEC detém a prerrogativa de formular políticas, estabelecer apoio e desenvolvimento de programas e definir modelos regulatórios, de monitoramento e avaliação. O MEC também é responsável pelo financiamento das IESs públicas federais, sendo seu principal mantenedor (NEVES, 1990).

O ingresso nos cursos de ensino superior era realizado principalmente por meio de processos seletivos estruturados pelas próprias IESs (provas subjetivas e/ou objetivas) denominado vestibular – que, de certa forma, tinha por finalidade realizar uma avaliação ampla do

conhecimento prévio do estudante. O Exame Nacional do Ensino Médio (Enem), criado em 1998, tinha por finalidade avaliar as competências e habilidades desenvolvidas em toda a escolaridade fundamental e média. A partir do ano de 2009, o Enem passou a ter quatro distintas funções, sendo: i) avaliar os conhecimentos adquiridos pelos estudantes durante o ensino médio; ii) servir como exame final do ensino médio para os estudantes que concluíram a Educação de Jovens e Adultos (EJA), iii) permitir que os estudantes se candidatem a uma bolsa de outros programas federais e usufruir do financiamento concedido pelo Fundo de Financiamento Estudantil (Fies) para cursar uma IES privada e; iv) para substituir ou adicionar pontuações em processos seletivos das IESs. As instituições utilizam a nota do Enem como critério de seleção, seja substituindo totalmente o processo seletivo local ou mesmo complementando com a nota final obtida no Enem. Outro mecanismo criado para possibilitar o acesso ao ensino superior é o Sistema de Seleção Unificada (Sisu). O Sisu é um sistema administrado pelo MEC desde 2010, por meio do qual as IESs oferecem vagas para candidatos que realizaram o Enem (NEVES; MARTINS, 2018).

Nas últimas décadas a expansão do ensino superior não tem sido, de fato, fruto do resultado de um planejamento educacional dos órgãos governamentais. Muito do que corresponde à lógica por trás de sua expansão é impulsionada por aspectos da relação oferta *versus* demanda dentro de um contexto bastante mercadológico (MÉSZÁROS, 2007; NEVES; MARTINS, 2018). Nesse cenário, existem diferenças marcantes entre os setores público e privado. No ano de 2021, o Brasil contava com mais de 2.500 IESs, sendo distribuídas da seguinte forma: 2.261 IESs privadas e 333 públicas (NEVES; MARTINS, 2018; INEP, 2021). Entre as instituições de caráter privado, 1.189 IESs têm fins lucrativos (52,6%) e 1.072 são organizações sem fins lucrativos (47,4%). A maioria das IESs com fins lucrativos estava vinculada a uma das cinco maiores corporações educacionais do Brasil, cujos valores patrimoniais são negociados em mecanismos financeiros nacionais. Por sua vez, as IESs públicas incluem 134 instituições federais, 119 estaduais, 60 municipais e 20 instituições se enquadram na categoria especial. No total, a estrutura do sistema era composta por 204 universidades, 338 centros de ensino superior privados, 12 centros de ensino superior públicos e 41 institutos federais tecnológicos (INEP, 2021).

Na primeira fase da expansão das IESs no país, as matrículas, que totalizavam aproximadamente 93.000 em 1960, concentravam-se em sua maioria em instituições públicas (56% do total). Em 1970, o total de matrículas foi ampliado para 425.500 (aproximadamente 5 vezes mais matrículas do que nos anos de 1960), sendo que 49% destas ainda estavam concentradas em instituições públicas. No ano de 1975, as matrículas foram ampliadas vertiginosamente, totalizando 1.100.000 estudantes, com destaque para a proporção de 62% de matrículas realizadas no setor privado (SAMPAIO, 2011; NEVES; MARTINS, 2018).

De 1975 a 1995 houve um período de estagnação, relacionado também a uma estagnação da economia brasileira e uma carência generalizada das condições materiais, bem como por um período de hiperinflação ocasionada pelas políticas ineficazes produzidas nos anos fi-

nais de regime militar e durante os primeiros anos da redemocratização do país. A partir de 1995, com o advento do plano real e do programa de reformas proferidos pelo governo Fernando Henrique Cardoso (FHC), as taxas de crescimento das matrículas do setor privado foram novamente aceleradas, atingindo 70,6% no ano de 2000, contra apenas 26,6% nas instituições públicas. Ao mesmo tempo, foi no governo FHC, quando foram seguidas políticas que objetivavam uma reestruturação interna das instituições federais de ensino superior, que verificamos um baixíssimo investimento. Esse momento ao final dos anos de 1990 culminou em um quadro dramático para as universidades federais, que acabou por levar à intensificação da precarização já em curso nas décadas anteriores, com agravamento das condições administrativas e da qualidade do ensino, pesquisa e extensão ofertadas por essas instituições. A partir da década de 2000, o maior crescimento ocorreu expressivamente no setor privado. Em contraste, o setor público cresceu, em matrículas, ligeiramente a partir de 2007 a partir da consolidação do programa expandir e do Programa de Reestruturação das Universidades Federais (Reuni) (NUNES, 2007; NEVES; MARTINS, 2018).

As políticas implementadas durante o governo Luiz Inácio Lula da Silva (Lula), tentaram, de certa forma, recuperar a **concepção de universidade** enquanto uma instituição social, embora os imperativos da concepção operativa – introduzida nos anos de 1960 e finalizada no final da década de 1990/início dos anos 2000 – tenham sido tão fortemente internalizados/enraizados que tornaram esse resgate praticamente impossível (CHAUI, 2016). Essas políticas tinham por finalidade ampliar o acesso à educação superior, sobretudo de segmentos sociais historicamente excluídos da universidade. Em outras palavras, novamente a **concepção de universidade** estava sendo disputada no seio da sociedade brasileira. Esse forte movimento se utilizou de diversos mecanismos, tais como: i) implementação de políticas e programas/projetos de apoio à reestruturação e expansão das universidades; ii) interiorização do ensino superior, antes historicamente concentrado nos grandes centros urbanos do país; iii) ações para fomentar a permanência dos estudantes no ensino superior; iv) otimização dos processos avaliativos institucionais e mecanismos de controle do Estado; v) fomento à internacionalização em nível de graduação e pós-graduação e; vi) otimização da estrutura de fomento à pesquisa e inovação (NEVES; MARTINS, 2018).

Os resultados do Reuni, a abertura de novas universidades durante o período compreendido entre 2006 e 2016 e a expansão acelerada do setor privado expressaram um crescimento de 360% de matrículas no ensino superior, atingindo 8.027.297 estudantes em 2015, incluindo as modalidades presencial e a distância. Embora nesse período tenha ocorrido um significativo aumento de matrículas nas instituições públicas federais, não ocorreu uma mudança do peso do setor privado no sistema de matrículas. Em outras palavras, mesmo que as políticas públicas relacionadas ao acesso à educação superior tenham obtido relativo êxito, o conjunto de políticas para o setor também permitiu proporcional crescimento do setor privado. A Educação a Distância (EaD) vem crescendo rapidamente nos últimos anos. Em 2006, essa modalidade

representava apenas 4,4% das matrículas nos cursos de graduação, sendo que em 2015 esse valor já havia mais do que triplicado (15%) (INEP, 2015; INEP, 2016; NEVES; MARTINS, 2018). Já em 2021 o total de estudantes matriculados sistema educacional foi de 8.987.120, sendo desses 3.716.370 vinculados na EaD (41,4%) (INEP, 2021).

O processo de reestruturação e expansão das universidades federais pode ser classificado, basicamente, em três diferentes ciclos de desenvolvimento, sendo estes: i) ciclo de interiorização – criação de aproximadamente dez novas instituições e quase cinquenta novas unidades universitárias em regiões estratégicas (2003-2006); ii) ciclo de expansão e reestruturação – caracterizado pela adesão de todas as instituições federais de ensino superior e criação de noventa e cinco novas unidades universitárias (2007-2012) e; iii) ciclo de expansão com viés de internacionalização/territorialização, com a criação de instituições estratégicas para isso, a saber: Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), Universidade Federal da Integração Latino Americana (Unila), Universidade Luso-Afro-Brasileira (Unilab) e Universidade Federal do Oeste do Pará (Ufopa) (MELO; MELO; NUNES, 2009; GENTIL, 2017).

Foi no primeiro ciclo de expansão (2003-2006) que a Universidade Federal do Pampa (Unipampa) foi criada, por meio do Projeto de Lei nº 7.204/06 e, posteriormente, pela Lei nº 11.640, de 11 de janeiro de 2008. A instituição, implantada na metade sul do Estado do Rio Grande do Sul (RS), possuía objetivos bastante desafiadores. O histórico regional de estagnação da economia em função do baixo nível tecnológico aplicado às atividades agropecuárias, baixa diversidade produtiva, competição com os produtos uruguaios (bens primários e/ou de baixo nível de beneficiamento/processamento) e tradição oligárquica – aspectos muito característicos até meados do século XX – resultou em uma região dotada de população de trabalhadores (em sua maioria vinculado às atividades rurais) em situação de vulnerabilidade e negligenciada do acesso à educação superior (BANDEIRA, 2003; ALONSO, 2006; ARRUDA, 2011; GENTIL, 2017). Aparentemente, para as elites agrárias locais, a **concepção de universidade** remontava, concretamente, as mesmas funcionalidades da educação superior existentes no país durante o período imperial e as primeiras décadas da república, ou seja: um papel apenas coadjuvante na formulação das estruturas de poder e como forma de “status”.

Em contraste às características regionais da metade sul do RS, a Unipampa foi produto de um intenso movimento social capitaneado por segmentos políticos, em certa medida contra-hegemônicos, que objetivaram uma proposta distinta para o desenvolvimento da fronteira sul e oeste do RS. Esse movimento teve como foco a construção de uma proposta de desenvolvimento amplo, que levava em consideração oportunizar o acesso à educação superior aos trabalhadores e aos grupos sociais – com grande participação da população ligada ao campo – historicamente negligenciados pelo Estado. Além disso, esse movimento também visava impactar a realidade regional a partir da consolidação de uma série de novas ações/iniciativas de produção, embrionárias ou ainda não existentes no setor produtivo. Talvez em nenhuma outra universidade brasileira o papel da multicampia tenha sido tão fortemente expressado como

forma de diminuir as disparidades das localidades sedes em relação à outras regiões geopolíticas do RS, o que ressalta a ousadia da proposta ao fim do primeiro ciclo de expansão das Instituições Federais de Ensino Superior (IFESs) (Interiorização).

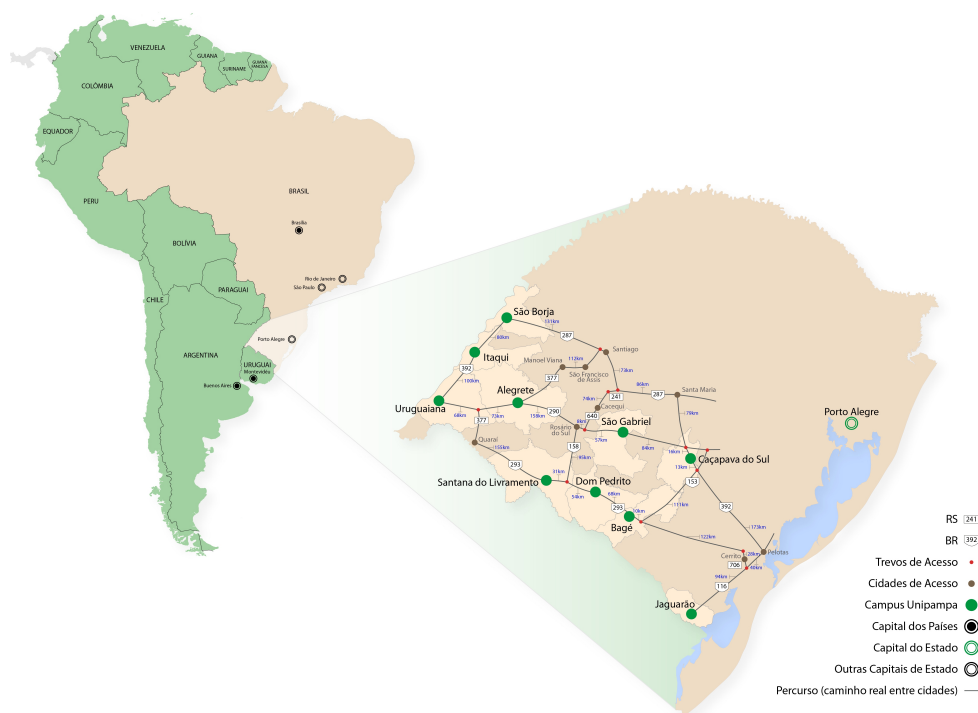
É evidente que esse movimento relacionado à criação e consolidação da Unipampa parte de uma disputa, de caráter concreto, da concepção (histórica e majoritária, por assim dizer) de universidade. Sua própria estrutura, não baseada na lógica de organização departamental, sugere forte relação com essa concepção em disputa. A Unipampa foi criada com a finalidade de estar imersa na sociedade e dela obter seu motivo para existir e se desenvolver, servindo ao propósito de auxiliar no processo de transformação social. Embora, dialeticamente, o terreno das concepções esteja sempre em movimento, é importante ressaltar que essa concepção é historicamente construída a partir dos antagonismos que existem na sociedade brasileira. Nesse sentido, mesmo após mais de uma década e meia da criação da Unipampa, em dez diferentes municípios estratégicos da metade sul do RS, faz-se necessário que a construção de uma proposta de universidade seja produzida a partir de seu entendimento histórico. A compreensão de que projetos de universidade devem obrigatoriamente ser pautados a partir de uma concepção em disputa é vital para que o exercício de administração não seja apenas o de uma administração corporativa, mas que entenda concretamente os rumos a serem tomados para que a universidade possa resgatar seu elo com a transformação da sociedade. O projeto Unipampa – Corações e Mentes compreende a necessidade de pleitear uma **concepção de universidade** enquanto uma instituição social, gratuita, pública, inclusiva, democrática e de qualidade, responsável pela formação cidadã e pela produção do conhecimento científico e tecnológico, voltado para a transformação da realidade social, composta pelos mais diferentes segmentos socioculturais e que respeite a preservação das mais distintas formas de manifestação e de saberes. Esse projeto foi construído a partir da ampla reflexão sobre esses temas, aqui brevemente apresentados, bem como pelo histórico da Unipampa. Essa é a base e o entendimento – o ponto de partida – do que é apresentado nas páginas a seguir.



DIAGNÓSTICO DA UNIPAMPA

A Unipampa é uma IFES composta por *campi* localizados em 10 cidades da Mesorregião Metade Sul do RS, na fronteira do Brasil com a Argentina e o Uruguai, conforme pode ser visto na Figura 1 (CONSUNI, 2019). Em seus *campi*, a Universidade oferta 70 cursos de graduação presencial, 7 cursos de graduação a distância, 22 especializações, 20 mestrados e 5 doutorados (UNIPAMPA, 2023). Possui um total 2.799 servidores, sendo 944 docentes e 1.855 Técnico-administrativos em Educação (TAEs) (EPROC, 2023).

Figura 1 – Área de abrangência da Unipampa.

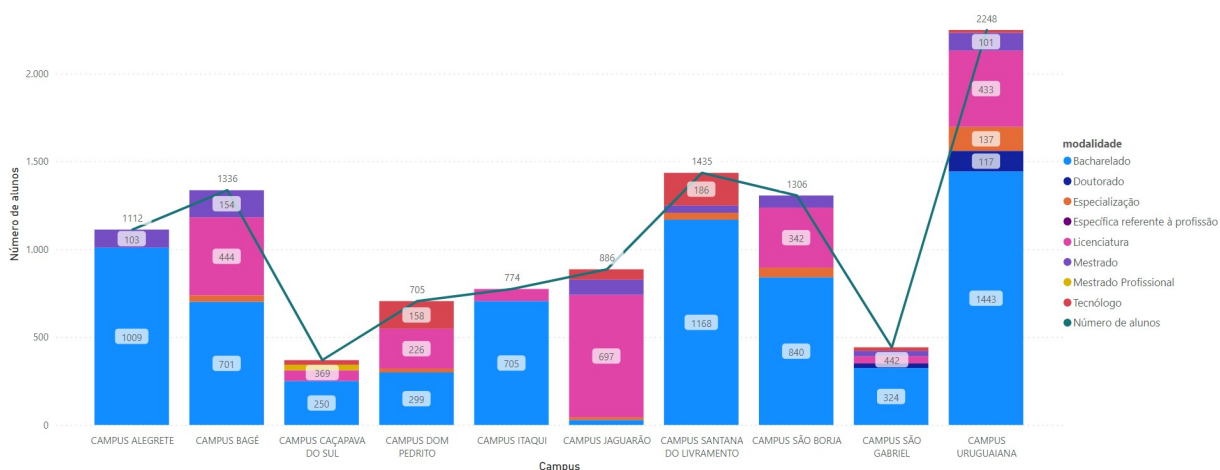


Fonte: <<https://unipampa.edu.br/porta/universidade>>.

Descrição: A Figura 1 apresenta em segundo plano o mapa do Brasil e em primeiro plano o mapa do Rio Grande do Sul, no qual são destacadas as 10 cidades que possuem *campus* da Unipampa e as ligações rodoviárias entre elas.

A Unipampa possui um total de 10.613 estudantes, sendo 9.545 estudantes de graduação e 1.068 estudantes de pós-graduação. Na Figura 2 pode ser vista a distribuição desses estudantes nos 10 *campi* e nas diferentes modalidades. A idade média dos estudantes é de 27,49 anos. Do total de estudantes, 60% são do sexo feminino e 40% do sexo masculino. No que se refere à etnia, tem-se 75% de estudantes de cor branca e 25% das outras etnias. Sobre o Estado de origem dos estudantes, 88% são do RS e 12% são dos outros estados do Brasil. No que tange às ações afirmativas, 26% dos estudantes ingressaram na Unipampa por alguma das ações disponíveis. Ainda sobre o ingresso, o Sisu é responsável por 50% dos ingressos na Unipampa, seguido pelas chamadas por nota do ensino médio e Enem com 30% dos ingressos (NIDA, 2023).

Figura 2 – Total de estudantes por *campi* da Unipampa.



Fonte: <<https://sites.unipampa.edu.br/nida/perfil-dos-academicos/>>.

Descrição: A Figura 2 é um gráfico misto, com barras e linha, onde cada barra apresenta a quantidade de estudantes de cada *campi* distribuídos por modalidade, enquanto que a linha mostra o total de estudantes de cada *campi*.

2.1 Análise SWOT da Unipampa

O diagnóstico, como prática de gestão, é fundamental para qualquer IES, pois ele fornece uma visão abrangente e objetiva da situação atual e dos desafios que a instituição enfrenta. A análise SWOT (do inglês ***Strengths***, ***Weakness***, ***Opportunities*** e ***Threats***) permite estabelecer uma relação entre o ambiente interno, onde estão as forças e fraquezas, com o ambiente externo, onde estão as oportunidades e ameaças (TAVARES, 2010). Para a Unipampa, esse conhecimento é crucial para orientar decisões estratégicas, planejamento e implementação de ações corretivas ou de melhoria contínua. Nas próximas seções é apresentado o resultado de uma análise SWOT da Unipampa feita para subsidiar o conjunto de propostas apresentadas subsequentemente neste programa de gestão.

2.1.1 Forças

As forças são os atributos internos de uma organização que lhe conferem vantagem em relação às demais organizações. Elas representam recursos, capacidades e características que a organização possui e que podem ser usadas para alcançar os objetivos organizacionais de maneira eficiente e eficaz (TAVARES, 2010). Nesse sentido, destacamos as seguintes forças da Unipampa:

- cursos de graduação e pós-graduação inovadores alinhados com as necessidades da sociedade;
- ensino de qualidade capaz de formar profissionais capacitados e requisitados pelo mercado;
- pesquisa aplicada e teórica de ponta capaz de evoluir o estado da arte e da prática;
- ecossistemas de inovação institucionais que fomentam o desenvolvimento regional;
- acessível para estudantes em condições de vulnerabilidade social ou econômica;
- servidores qualificados e comprometidos com a prática do fazer diário da Unipampa;
- capacidade de captação de recursos financeiros através de órgãos de fomento e fundações de apoio;
- localização geográfica fronteiriça que facilita a interação com os países do MERCOSUL;
- multicampia organizada por áreas afins que otimiza a infraestrutura e potencializa a colaboração;
- equipamentos tecnologicamente avançados que permitem a realização de pesquisas e prestação de serviço.

2.1.2 Fraquezas

As fraquezas são características internas de uma organização que a colocam em desvantagem em relação às outras organizações ou dificultam a conquista de seus objetivos. Essas fraquezas podem estar relacionadas a diferentes aspectos institucionais, sejam eles operacionais, táticos ou estratégicos (TAVARES, 2010). A partir disso, destacamos as seguintes fraquezas da Unipampa:

- ausência de uma política para a criação e manutenção dos cursos de graduação e pós-graduação;
- dificuldade em prospectar novos estudantes para os cursos de graduação e pós-graduação;
- altos índices de evasão e retenção de estudantes nos cursos de graduação e pós-graduação;
- ausência de políticas que oportunizem uma formação empreendedora, política e sociocultural;
- dificuldade em operacionalizar nas unidades as políticas relacionadas à diversidade e

inclusão;

- investimento em comunicação interna e externa insuficiente para as necessidades da Unipampa;
- distância geográfica entre as unidades acadêmicas que aumenta a complexidade operacional;
- processos manuais, não otimizados e mal documentados que dificultam a operação da Universidade;
- sistemas de software não suportam efetivamente a operação e gestão da Unipampa;
- ausência de um entendimento claro dos papéis e responsabilidades de cada órgão da Universidade.

2.1.3 Oportunidades

As oportunidades são fatores externos positivos que podem ser aproveitados por uma organização para alcançar seus objetivos e obter vantagens em relação às demais organizações. Essas oportunidades podem surgir de várias fontes, tais como: mudanças sociais, tendências comportamentais, avanços tecnológicos, regulamentações governamentais favoráveis, parcerias estratégicas, entre outras (TAVARES, 2010). Assim, destacamos as seguintes oportunidades para a Unipampa:

- alinhamento dos cursos de graduação e pós-graduação à realidade da região da Unipampa;
- mapeamento dos problemas regionais em pesquisas aplicadas ou teóricas que levem à inovação;
- disponibilização de capacitações específicas de curta duração por meio de cursos de extensão;
- estabelecimento de parcerias com as instituições e organizações dos países do MERCOSUL;
- ampliação da oferta de cursos à distância para incluir quem não pode vir para a Universidade;
- ocupação efetiva dos espaços destinados à Universidade pela sociedade civil organizada;
- aproximação com a mídia local para melhorar a inserção da Unipampa na sociedade;
- consolidação do movimento estudantil integrando-o aos processos decisórios institucionais;
- ampliação das parcerias público-privada para fomentar o ensino, a pesquisa e a extensão;
- integração com o arranjo produtivo local interessado em novas tecnologias sustentáveis.

2.1.4 Ameaças

As ameaças são fatores externos que podem representar desafios ou riscos para uma organização. Elas surgem de diferentes fontes e podem variar dependendo do contexto social, econômico e político em que a organização se encontra (TAVARES, 2010). Dado o contexto atual, destacamos as seguintes ameaças para a Unipampa:

- desinteresse ou dificuldade por parte da população em cursar alguma graduação ou pós-graduação;
- oferta por outras instituições de cursos superiores de curta duração ou a distância de baixo custo;
- oferta de oportunidades de trabalho para os servidores da Unipampa com melhores remunerações;
- defasagem dos recursos financeiros necessários para atender as necessidades de assistência estudantil;
- mudanças sociais, econômicas ou políticas que reduzam a oferta de oportunidades em alguma área de formação;
- campanhas de mídia formal ou informal que maculem a imagem das IFESs;
- restrições, contingenciamento e defasagem orçamentária por parte do governo federal ou órgãos de fomento;
- processos burocráticos que dificultam a aquisição de bens, serviços e materiais para a Universidade;
- ausência de políticas públicas que valorizem a educação superior e fortaleçam as IFES;
- avanços tecnológicos que levam à constantes investimentos na infraestrutura da Unipampa.



APRESENTAÇÃO DA CHAPA

A chapa **Unipampa – Corações e Mentes** surgiu a partir de um movimento da base da universidade, onde colegas diretamente envolvidos com a prática do fazer diário da Unipampa, unidos pela mesma concepção de universidade e pela convergência de valores institucionais, decidem engajar-se em um projeto de universidade comprometido socialmente, inovador e capaz de promover as melhorias necessárias para que a Unipampa ocupe o lugar de destaque que merece. Ao passo que esse projeto de universidade foi ganhando forma, mais colegas foram aderindo e contribuindo com suas inquietações e propostas. Dessa forma, o projeto se tornou naturalmente coletivo, colaborativo e democrático.

O comprometimento de todos não gerou apenas uma lista de propostas, mas sim um programa de gestão fundamentado nas teorias de educação e gestão, embasado em um conhecimento claro e objetivo sobre a Unipampa e viabilizado por um plano de ação para cada proposta. É importante salientar que a definição das ideias que são expressas nesse documento foram pautadas, desde o primeiro momento, em um profundo debate a respeito da concepção da universidade. Essa concepção fundamental é a essência da natureza dessa proposta. Assim, a apresentação desta candidatura para a comunidade acadêmica está diretamente relacionada à consolidação dessa ideia de universidade.

Entretanto, para que a Unipampa desenvolva seu potencial ao máximo e, assim consiga ampliar seu papel de transformação da realidade regional, um bom programa de gestão acaba por não ser suficiente. O programa em si é parte importante de um todo, mas, além disso, também se faz necessário que gestores, com competências e habilidades adequadas, possam executar o programa de gestão com êxito. Diante disso, a professora Shirley Grazieli da Silva Nascimento e o professor João Pablo Silva da Silva colocam seus nomes à disposição da comunidade para os cargos de Reitora e Vice-reitor da Unipampa, respectivamente. A seguir são sucintamente apresentados os perfis, bem como os principais elementos da trajetória dos membros da chapa **Unipampa – Corações e Mentes**.

3.1 Shirley Grazieli da Silva Nascimento



Descrição: Foto da professora Shirley de pé, de braços cruzados e sorrindo. Ela é branca, cabelos longos e loiros. Ela veste uma blusa verde.

A professora Shirley é Pró-reitora de Graduação desde 2022 e, nos anos de 2020 e 2021, foi Pró-reitora Adjunta na mesma pasta. À frente da Pró-reitoria de Graduação (Prograd), atua na promoção de melhorias nos fluxos de implementação dos processos acadêmicos, estimulando o engajamento da Prograd com os demais setores da Universidade e dos dez *campi*. Na busca por desenvolver uma maior aproximação com os cursos de graduação, propôs a criação de canais de contato direto. Com o intuito de otimizar e desburocratizar processos, contribuiu com a revisão de resoluções e com a criação de instruções normativas. Esteve sempre atenta aos estudantes, promovendo espaços de diálogo para resolução de problemas acadêmicos, fomentando as chamadas internas para ações de ensino e monitoria. Durante sua gestão, especial atenção foi despendida aos programas institucionais como Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Docente (PIBID) e Residência Pedagógica. Coordenou a reestruturação

e o processo de melhoria dos fluxos processuais da avaliação institucional de cursos de graduação e do credenciamento institucional. Tem trabalhado para impulsionar as ações do Núcleo de Inteligência de Dados Acadêmicos (NIDA), com a finalidade de contribuir na transformação dos dados acadêmicos em informações relevantes, que dão suporte à tomada de decisões na instituição. Durante a Pandemia da COVID-19 auxiliou na construção e na implementação das Atividades de Ensino Remoto Emergenciais (AERES) e esteve na coordenação do Comitê de Monitoramento do Coronavírus, onde, de forma colaborativa, trabalhou na elaboração de resoluções, protocolos e planos de contingência, que garantiram a manutenção das atividades na Universidade. Em cenário nacional, vem atuando desde o ano de 2021 como membro do Grupo de Trabalho de Educação Superior (GTES), junto ao Colégio de Pró-Reitores de Graduação. Assumiu a Coordenação da Regional Sul do Fórum de Pró-Reitores de Graduação, gestão 2021/2022 e, em 2023, é a Vice-presidente Nacional do Fórum.

Desde sua chegada na Unipampa, em 2016, trabalha de forma colaborativa, sempre somando esforços em diferentes áreas, defendendo a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. No ano de 2017, assumiu como Coordenadora Substituta do Curso Superior de Tecnologia em Agronegócio e aceitou o desafio de cooperar com o trabalho da Prograd assumindo o cargo de Assessora de Projetos e Comunicação, onde atuava em questões relacionadas aos Programas Institucionais como Programa Educação Tutorial (PET) e Programa de Desenvolvimento Acadêmico (PDA). Neste mesmo ano iniciou sua trajetória de participações na organização do Salão Internacional de Ensino Pesquisa e Extensão (Siepe), participando dos trabalhos da comissão científica e comissão geral, de 2017 até o momento. A professora Shirley concluiu a graduação em Tecnologia Ambiental – com Ênfase em Saneamento Ambiental –

Centro Federal de Educação Tecnológica (Cefet) de Pelotas em 2005 e, logo após a conclusão desse curso, em 2007, iniciou uma segunda formação com habilitação para a docência através do Programa Especial de Formação Pedagógica, também pelo Cefet. Sua trajetória profissional na educação iniciou em 2008, quando atuou como professora substituta no Instituto Federal Sul-rio-grandense (IFSul). No mesmo ano, passou a trabalhar como tutora da modalidade a distância na Universidade Norte do Paraná em curso de graduação. No ano de 2009 concluiu o curso de pós-graduação *lato sensu* em Educação Ambiental pelo Complexo de Ensino Superior de Santa Catarina (Cesusc), em parceria com o Instituto Luterano de Educação. No mesmo ano, na Universidade Federal de Pelotas (UFPel), iniciou o mestrado em Agronomia pelo Programa de Pós-graduação em Sistema de Produção Agrícola Familiar (PPGSPAF), na linha de pesquisa de Desenvolvimento Rural Sustentável. Após a conclusão do mestrado, em 2011, deu sequência a sua formação através do seu doutoramento pelo mesmo programa de pós-graduação, o qual concluiu em 2014, recebendo o título de Doutora em Agronomia. De junho de 2014 até setembro de 2016 realizou pós-doutorado pelo Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais (PPGDTSA), também na UFPel. No ano de 2016 dá início a sua trajetória na Unipampa, assumindo como professora adjunta e atuando nos cursos de Tecnologia em Agronegócio, Bacharelado em Enologia e Licenciatura em Educação do Campo. Em 2018, fundou o Núcleo de Estudos e Pesquisa em Agroecologia e Manejo e Conservação do Solo e, desde 2019, tem contribuído como editora da Revista Científica Agropampa.

3.2 João Pablo Silva da Silva



Descrição: Foto do professor João Pablo de pé, de braços cruzados e sorrindo. Ele é moreno, cabelos curtos e grisalhos. Ele veste uma camisa azul e um blazer cinza.

O professor João Pablo Silva da Silva é Coordenador Acadêmico do Campus Alegrete desde 2020, onde tem promovido melhorias estruturais, otimizado os processos acadêmicos e implantado ferramentas de suporte à gestão acadêmica. Nos órgãos colegiados em que participa, destacando a Comissão Superior de Ensino (CSE) e o Conselho Universitário (Consuni), tem contribuído para a qualificação da análise das pautas e padronização dos processos institucionais, sempre movido pelo trabalho colaborativo e democrático. Também integrado grupos de trabalho institucionais responsáveis por discutir pautas importantes para a comunidade acadêmica. Nesse sentido, destaca-se a sua participação no grupo de trabalho que elaborou as diretrizes operacionais para oferta das AERES durante a Pandemia da COVID-19. O professor João Pablo também integra o NIDA, onde trabalha na transformação dos dados acadêmicos em informações de suporte à tomada de decisão para o enfrentamento do fenômeno da

evasão e retenção.

O professor João Pablo concluiu a graduação em Ciência da Computação pela Universidade Católica de Pelotas (UCPel) no ano de 2002. No mesmo ano começou a trabalhar na empresa CCA Consultoria e Administração Ltda., onde foi um dos responsáveis pelo projeto de desenvolvimento da nova versão do sistema *Enterprise Resource Planning (ERP)* da empresa. No ano de 2005, concluiu sua Especialização em Web e Sistemas de Informação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). No ano seguinte, 2006, começou a trabalhar na empresa Meta Serviços em Informática Ltda., sendo um dos responsáveis pelo projeto de melhoria de processo que concedeu para a empresa o *Capability Maturity Model Integration (CMMI)* Níveis de Maturidade 2 e 3.

Em 2010, ao concluir o Mestrado em Computação Aplicada pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), o professor João Pablo deu início a sua carreira docente na Faculdade Metodista Centenário (FAMES). Na FAMES, coordenou o curso de Sistema de Informação, sendo um dos responsáveis pela obtenção do reconhecimento do curso junto ao MEC. Em 2011, ingressou na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) como professor substituto, atuando nos cursos de Ciência da Computação e Sistemas de Informação.

Em 26 de setembro de 2011, após ser aprovado em 1º lugar no concurso público para professor efetivo na área de conhecimento Engenharia de Software, o professor João Pablo começou a sua trajetória na Unipampa. Em 2013, assumiu pela primeira vez a coordenação do curso de Engenharia de Software, sendo um dos responsáveis pela obtenção do reconhecimento do curso junto ao MEC. Durante o ano de 2016, assumiu a coordenação da incubadora no Parque Tecnológico do Pampa (PampaTec). No ano seguinte, 2017, reassumiu a coordenação do curso de Engenharia de Software, sendo um dos responsáveis pela elaboração do novo Projeto Pedagógico de Curso (PPC), o qual já incluía a extensão na sua estrutura curricular. No mesmo ano, ingressou pela primeira vez na CSE.

Em 2018, o professor João Pablo obteve o título de Doutor em Computação pela UFRGS. Em 2019, criou o grupo de pesquisa Laboratory of Intelligent Software Engineering (LabISE). No mesmo ano, passou a compor o quadro docente do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Software (PPGES). Em 2020, assumiu a Coordenação Acadêmica do Campus Alegrete. Nesse mesmo ano, ingressou novamente na CSE, onde atuou na elaboração das diretrizes operacionais para oferta das AERES. A partir do ano de 2021, passou a integrar o NIDA, contribuindo para um melhor entendimento sobre os dados acadêmicos, especialmente os relacionados à retenção e evasão. Também em 2021, passou a compor o Consuni como representante da CSE.

PROGRAMA DE GESTÃO

Este programa de gestão é uma iniciativa estruturada e abrangente que busca promover a melhoria contínua dos processos, práticas e resultados da Unipampa. Envolve a implementação de uma série de ações e medidas coordenadas, com o objetivo de atingir metas específicas e impulsionar o desempenho geral da Universidade. O programa de gestão apresentado aqui engloba áreas-chave e visa aprimorar a eficiência, a eficácia e a capacidade de adaptação da Unipampa às demandas da sociedade e às mudanças no contexto regional.

O programa está organizado em duas dimensões, conforme pode ser visto na Figura 3. Na horizontal são apresentados os valores que, de forma transversal, orientam todas as propostas operacionais, táticas ou estratégicas deste programa. Na vertical são apresentados os eixos temáticos que, de forma coesa, estruturam as propostas aqui expressas. Nas próximas seções, cada uma das dimensões é abordada em profundidade.

Figura 3 – Organização dos valores e eixos do programa de gestão.

		Eixos			
		Acadêmico	Comunicação	Gestão	Infraestrutura
Valores	Coragem!	Ensino de Graduação	Comunicação Organizacional	Planejamento Participativo	TICs
	Unidade!	Ensino a Distância	Comunicação Interna	Gestão de Pessoas	Máquinas e Equipamentos
	Democracia!	Educação Empreendedora	Comunicação Externa	Governança e Inteligência	Materiais de Consumo
	Humanização!	Educação Política	Relação Unipampa e Sociedade	Gestão de Riscos e Integridade	Construções
	Integridade!	Internacionalização	Relação Comunicação e TICs	Movimento Estudantil	Editora, Biblioteca e Arquivo Central
	Governança!	Pós-graduação, Pesquisa e Inovação		Captação de Recursos	Sustentabilidade
		Extensão e Cultura		Fundações de Apoio	
		Assistência Estudantil			
		Ações Afirmativas			
		Diversidade, Equidade e Inclusão			
		Formação Docente			

Fonte: chapa Unipampa – Corações e Mentres.

Descrição: A Figura 3 apresenta um diagrama de duas dimensões. Na vertical, de cima para baixo, tem-se os eixos apresentados em caixas da esquerda para direita. Cada eixo contém uma lista de tópicos apresentadas de cima para baixo. Na horizontal, da esquerda para a direita, tem-se os valores apresentados de cima para baixo.

4.1 Valores

Os valores são princípios e crenças fundamentais que guiam o comportamento e as decisões dentro de uma organização. Representam as convicções compartilhadas pelos membros da comunidade e fornecem a base para a cultura organizacional. Na Unipampa, os valores constituem a essencialidade da identidade da Universidade e influenciam a forma como ela opera, interage com os servidores, estudantes, terceirizados e sociedade (CONSUNI, 2019). A partir disso, propõe-se um conjunto de valores alinhado ao Projeto de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Unipampa que, de forma transversal, orientam todas as propostas operacionais, táticas ou estratégicas deste programa. Os valores que norteiam esta proposta são:

- **Unidade!** – a Unipampa é uma só universidade e deve ser entendida em sua amplitude, profundidade, pluralidade, particularidade e sentimento de pertença;
- **Democracia!** – a Unipampa deve ser um ambiente democrático (equitativo, inclusivo e plural), envolvendo a sociedade nos processos decisórios;
- **Humanização!** – a Unipampa deve prover ambientes de trabalho colaborativos e harmônicos, elevando a satisfação e a felicidade dos servidores, a espiritualidade e a empatia;
- **Integridade!** – a Unipampa deve focar nos seus objetivos institucionais, entregando os resultados esperados de forma congruente, imparcial e eficiente;
- **Governança!** – a Unipampa deve atuar com liderança, estratégia e controle social para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas a garantir a qualidade de serviços de interesse da sociedade e a geração de valor público;
- **Coragem!** – a Unipampa precisa ser pujante, respeitada e inovadora para que seja possível implementar as melhorias necessárias em prol de seus objetivos.

4.2 Eixos Temáticos

Os eixos temáticos são estruturas fundamentais para organizar e direcionar o conhecimento em diversos campos do saber, em outras palavras, são estruturas ou categorias amplas usadas para organizar e agrupar conteúdos relacionados em determinados contextos. Eles servem como guias para estabelecer prioridades, estudos e debates, proporcionando uma abordagem mais coerente e sistemática sobre um determinado assunto. Este programa de gestão está organizado em quatro eixos temáticos, sendo estes:

- **Eixo Acadêmico** – representa a essência da Instituição, englobando tópicos considerados fundamentais para uma formação acadêmica sólida e abrangente, complementamente, promovendo a formação de profissionais qualificados e aptos a enfrentar os desafios e demandas do mundo acadêmico e profissional;
- **Eixo Comunicação** – diz respeito à gestão e operacionalização da comunicação, o que

implica no correto entendimento, funcionamento, sistematização e organização da comunicação, considerando os diversos fluxos e níveis de comunicação, públicos-alvo e pontos de contato;

- **Eixo Gestão** – abrange os fundamentos e as práticas relacionadas à administração de recursos, processos e pessoas, atuando de forma estratégica e eficaz na direção e no desenvolvimento da Instituição, promovendo resultados positivos e o crescimento orgânico;
- **Eixo Infraestrutura** – trata da estrutura interna e dos recursos necessários para o funcionamento eficiente e eficaz, por meio do aprimoramento contínuo da infraestrutura organizacional, buscando alcançar um desempenho superior e sustentável.

Os quatro eixos foram pensados para fornecer uma estrutura conceitual e facilitar a compreensão e a comunicação das propostas apresentadas subsequentemente.

4.2.1 Propostas para o Eixo Acadêmico

O **ensino de graduação** representa uma etapa fundamental na formação acadêmica dos estudantes, proporcionando a base de conhecimentos e habilidades necessárias para a sua futura atuação profissional. Durante a graduação, os estudantes têm a oportunidade de aprofundar seus conhecimentos em uma área específica de estudo, desenvolver habilidades de pesquisa, análise crítica e resolução de problemas, além de vivenciar experiências práticas por meio de estágios e projetos. O ensino de graduação busca promover a formação integral dos estudantes, combinando conhecimentos teóricos com práticas profissionais, estimulando a criatividade, o pensamento crítico e a capacidade de trabalho em equipe. É também um momento importante para o desenvolvimento pessoal e o amadurecimento intelectual dos estudantes, preparando-os para os desafios e oportunidades que encontrarão em suas carreiras. Dessa forma, a chapa **Unipampa – Corações e Mentes** apresenta as seguintes propostas:

- criar um o programa institucional de monitoramento e fortalecimento do ingresso nos cursos de graduação, a ser organizado de forma articulada com o Programa de Acompanhamento e Enfrentamento à Evasão e Retenção e ao trabalho desenvolvido pelo NIDA;
- promover ações para a ampliação das taxas de ingresso e de ocupação de vagas da Instituição, com a finalidade de promoção do desenvolvimento e do fortalecimento do tecido social da região de abrangência da Unipampa;
- criar um projeto, junto aos cursos de graduação, para auxílio de estudantes em vulnerabilidade social, oriundos das cidades que sediam os *campi*, para preparação para o Enem, proporcionando a divulgação da Instituição e auxiliando no processo de inscrição;
- ampliar e fortalecer os processos seletivos específicos existentes (indígenas aldeados, moradores das comunidades remanescentes de quilombos e fronteiriços), ampliando

atendimento de grupos sociais ainda não incluídos (refugiados, pessoas transgênero e transexuais, pessoas idosas, entre outros);

- desenvolver política específica para o ingresso (cotas) e permanência da população LGBTQIAP+, com vistas a garantir seus direitos e fortalecer a representatividade em todos os espaços, por meio do combate à violência e à discriminação de orientação sexual ou de gênero;
- implementar um programa de avaliação seriada, para ingresso nos cursos de graduação, composto por etapas (provas) realizadas pelos candidatos ao longo do ensino médio, com vagas reservadas para estudantes que tenham cursado integralmente o ensino médio em escolas públicas;
- fortalecer as secretarias acadêmicas e auxiliar na estruturação das centrais de matrículas nos *campi* e na reitoria, com vistas a dinamizar o processo de ingresso e garantir o sucesso da realização das inscrições em nossos processos seletivos e matrículas;
- fortalecer a iniciativa existente de divulgação das áreas profissionais oportunizadas pela Unipampa, através da criação de um programa institucional de divulgação dessas profissões nas escolas da região em que a Universidade está inserida;
- fortalecer o Programa Institucional de Acompanhamento e Enfrentamento da Evasão e Retenção com a finalidade de minimizar as taxas de evasão e de represamento de estudantes na Universidade;
- criar um programa institucional de tutoria de pares, no qual a principal característica do bolsista seja a postura proativa, oportunizando momentos de capacitação e formação à bolsistas e orientadores, a fim de que o programa se torne um instrumento eficaz no combate à evasão e retenção na Instituição;
- estimular a oferta de cursos de nivelamento, com a atribuição de encargos docentes de ensino, com vistas a oportunizar um melhor desenvolvimento e desempenho do discente no curso, sobretudo o ingressante;
- impulsionar a participação da Unipampa em programas externos que visem atenuar os índices de evasão e retenção, empregando os esforços necessários para sua execução;
- consolidar uma agenda permanente de diálogo com os cursos de graduação dando ampla visibilidade aos diagnósticos produzidos pelo NIDA do comportamento dos cursos de graduação, contendo informações de suporte às gestões dos cursos;
- promover seminários e outros eventos que oportunizem o diálogo entre egressos e estudantes ingressantes, a fim de que os graduandos possam conhecer melhor a área de atuação e as potencialidades dos cursos de graduação;
- fortalecer o Programa de Acompanhamento de Egressos (PAE), ampliando a divulgação dos dados do programa e dando maior visibilidade ao sucesso de nossos egressos;
- criar uma agência de captação de estágios para estabelecer um canal direto de contato com as concedentes de estágio (organizações públicas, privadas e profissionais

liberais), de forma a tornar o processo de estágio mais ágil e dar maior visibilidade aos cursos da Unipampa;

- ampliar e fortalecer a política de estágios realizados dentro da própria Unipampa, a partir do planejamento e destinação de orçamento para oferta de estágios não-obrigatórios, além dos obrigatórios já realizados atualmente;
- criar secretarias de cursos para atendimento às demandas administrativas específicas das coordenações de cursos de graduação e pós-graduação, de forma a permitir que estas se dediquem, principalmente, a planejar e gerir os cursos que coordenam;
- implantar o acervo acadêmico digital e demais complementações, garantindo o atendimento dos requisitos legais e assegurando o acesso e o armazenamento seguro, em ambiente digital, dos documentos produzidos pela da Instituição;
- tornar a Unipampa registradora de diplomas e certificados de outras instituições de ensino superior, oportunizando uma nova fonte de recursos financeiros para a Universidade;
- implementar rotinas simples e confiáveis de verificação da integralização curricular, de forma a diminuir a quantidade de trabalho manual das coordenações de cursos e secretarias acadêmicas;
- criar mecanismos de apoio para auxiliar administrativamente as comissões locais de ensino, pesquisa e extensão e orientar coordenadores de projetos;
- tornar mais amigável, intuitivo e menos burocrático o registro de projetos no Sistema Acadêmico de Projetos (SAP), relatórios e certificação;
- lançar o edital do PDA no início do segundo semestre letivo, para permitir que os participantes possam planejar suas propostas com antecedência ao longo do período letivo e que as atividades (bolsas) possam iniciar junto ao início do ano letivo seguinte;
- fortalecer as ações de atendimento aos programas institucionais como o PET, o PIBID e o Residência Pedagógica;
- ampliar a visibilidade dos programas institucionais e das ações realizadas por esses programas em âmbito institucional e para a comunidade externa;
- ampliar os recursos investidos e garantir que os programas institucionais recebam a contrapartida da reitoria e dos *campi* para o bom andamento e desenvolvimento das atividades propostas;
- criar uma campanha permanente de preparação e acompanhamento dos estudantes para realização do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade);
- fomentar melhorias contínuas na oferta dos cursos de graduação, através da revisão cíclica dos PPCs;
- fortalecer as políticas de avaliação e autoavaliação institucional (cursos, unidades e universidade);
- consolidar a política de criação de cursos na Unipampa, atualmente em etapa final de construção por comissão específica do Consuni;

- consolidar a política de reestruturação de cursos da Unipampa, atualmente em desenvolvimento por comissão específica do Consuni;
- promover ações de fortalecimento do PDA – modalidade de ensino e monitoria em componente curricular.

A **EaD** tem se tornado cada vez mais popular e acessível, oferecendo oportunidades de aprendizado flexíveis e adaptáveis às necessidades dos estudantes. Por meio dessa modalidade, os estudantes podem ter acesso a cursos e programas de ensino de qualidade, independentemente de sua localização geográfica. Além disso, a EaD permite que os estudantes organizem seu tempo de estudo de acordo com suas rotinas e responsabilidades, oferecendo maior autonomia e flexibilidade. Diante disso, a chapa **Unipampa – Corações e Mentes** apresenta as seguintes propostas:

- consolidar a EaD institucional por meio da ampliação dos cursos;
- ampliar a oferta de curso em EaD pelo convênio com a Universidade Aberta do Brasil (UAB);
- incentivar e acompanhar a inclusão de carga horária EaD em cursos presenciais;
- desenvolver um repositório institucional de objetos de aprendizagem para EaD;
- melhorar a infraestrutura de suporte para EaD nos *campi*;
- criar uma política para a distribuição dos recursos financeiros relacionados para EaD;
- melhorar o programa de formação para capacitar os servidores para atuar na EaD.

A **educação empreendedora** tem se destacado como uma abordagem pedagógica que busca desenvolver habilidades e competências empreendedoras nos estudantes, preparando-os para enfrentar os desafios do mundo dos negócios e estimulando a criação de novas oportunidades. Por meio dessa educação, os estudantes são incentivados a desenvolver o pensamento crítico, a criatividade, a resiliência e a capacidade de identificar e aproveitar oportunidades. Além disso, a educação empreendedora promove o espírito colaborativo, o trabalho em equipe e a busca por soluções inovadoras. A partir disso, a chapa **Unipampa – Corações e Mentes** apresenta as seguintes propostas:

- fomentar a criação de trilhas de empreendedorismo a serem usadas nos cursos de graduação;
- promover fóruns de apresentação das atividades de educação empreendedora desenvolvidas em todos os *campi*;
- criar mecanismos de publicização das ações das Comissões de Empreendedorismo e Inovação para toda a comunidade acadêmica;
- promover a atuação articulada das Comissões de Empreendedorismo e Inovação em atividades que sejam para toda a Unipampa;
- ampliar a parceria com Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) para formação de servidores que possam atuar nessa área;

- criar espaços de *coworking* que permitam as trocas e a interação para fomentar a criatividade e inovação;
- fomentar, através das Comissões de Empreendedorismo e Inovação, o suporte a estudantes e docentes que tenham interesse em empreender;
- consolidar um fluxo de captação de editais, em parceria com os *campi*, que fomentem a criação de ambientes de inovação;
- ampliar o suporte da agência institucional de empreendedorismo aos ambientes de inovação já instituídos na Unipampa

A **educação política** se refere ao processo de aprendizado e formação cidadã voltado para a compreensão e participação ativa nos assuntos políticos. Envolve o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para compreender o funcionamento dos sistemas políticos, os direitos e responsabilidades dos cidadãos, bem como as diversas formas de participação política. Dentro da educação política, são abordados temas como direitos humanos, constituição e legislação, sistemas políticos, processos eleitorais, participação cidadã, movimentos sociais, políticas públicas, entre outros. Além disso, é enfatizada a importância do diálogo, do respeito às diferenças e do engajamento ético nas discussões e ações políticas. Assim, a chapa **Unipampa – Corações e Mentes** apresenta as seguintes propostas:

- estimular que temas relacionados à educação política possam ser discutidos e ensinados dentro da instituição;
- consolidar espaços de debate que promovam uma consciência crítica e a participação ativa na vida política, contribuindo para a construção de uma sociedade mais democrática, justa e participativa;
- fomentar a inclusão de componentes curriculares obrigatórios ou complementares que abordem conteúdos relacionados à educação política, explorando temas como instituições políticas, participação cidadã, direitos humanos, políticas públicas, entre outros;
- incentivar os estudantes a se envolverem em atividades extracurriculares relacionadas à educação política, aplicando conhecimento adquirido e desenvolvendo as habilidades de participação política.

A **internacionalização** deve estabelecer meios para que uma instituição caminhe de forma responsável, provocando a consolidação de ações comprometidas com as políticas internacionais, não só as integracionistas, mas sobretudo as inclusivas e de acolhimento linguístico e burocrático. Assim, a chapa **Unipampa – Corações e Mentes** apresenta as seguintes propostas:

- incentivar a internacionalização através do intercâmbio com pesquisadores internacionais;
- fortalecer a cooperação da Unipampa com os países que fazem fronteira com as cidades dos *campi*;

- ampliar o processo seletivo para ingresso de estudantes latino-americanos e de países africanos de língua portuguesa;
- criar um programa de ingresso e permanência de estudantes conforme convênio com a Alto-comissariado das Nações Unidas para os Refugiados (ACNUR);
- ampliar as ações de articulação da Diretoria de Assuntos Institucionais e Internacionais (DAIINTER) com as demais pró-reitorias acadêmicas da Unipampa;
- promover a realização de eventos acadêmicos institucionais em nível internacional;
- fomentar a criação de cursos de graduação e pós-graduação binacionais nas regiões de fronteira;
- criar um programa institucional para o ensino de línguas em todos os *campi*;
- incentivar a oferta de cursos de graduação e pós-graduação com dupla diplomação;
- priorizar a organização do Siepe, retomando as parcerias interinstitucionais e fomentando a participação das IESs estrangeiras;
- ampliação da participação dos estudantes da Unipampa nos programas de mobilidade internacionais;
- fortalecer o diálogo da DAIINTER com os *campi* e seus respectivos cursos.

pós-graduação, pesquisa e inovação são fundamentais para o desenvolvimento socioeconômico, e principalmente na geração de riqueza de uma nação. A pós-graduação desempenha um papel fundamental no estímulo à pesquisa e à inovação. Através da realização de pesquisas, os estudantes contribuem para a geração de novos conhecimentos e para o avanço do campo de estudo. A pesquisa desenvolvida durante a pós-graduação é um terreno fértil para a descoberta de soluções inovadoras, pois permite a exploração de novas abordagens, o questionamento de paradigmas estabelecidos e a busca por alternativas criativas. Com base nisso, a chapa **Unipampa – Corações e Mentes** apresenta as seguintes propostas:

- promover um amplo debate institucional sobre a pesquisa e inovação no processo de desenvolvimento regional, de forma a fortalecer um alinhamento entre a produção do conhecimento científico e o papel da universidade;
- promover ações estratégicas que possam fomentar a proposição de novos cursos de pós-graduação *stricto sensu*, com especial foco nas unidades que ainda não possuem programas de pós-graduação;
- fomentar a criação de novos cursos de especialização nas unidades, como forma de atendimento às demandas locais, bem como para oportunizar uma formação adicional/atualização dos egressos;
- criar ações de apoio à produtividade científico-tecnológica nas mais distintas áreas do conhecimento, de forma a possibilitar a produção contínua e, consequentemente, elevação e manutenção das taxas de publicação de documentos científicos;
- promover ações de fortalecimento do PDA – modalidades de pesquisa e inovação – com especial destaque na ampliação da participação de estudantes na iniciação cien-

- tífica e tecnológica de forma protagonista e crítica na produção do conhecimento;
- apoiar a criação e manutenção de grupos de pesquisa na Unipampa, fortalecendo ações de fomento e espaços de diálogo para apresentação dos grupos, bem como de suas linhas e resultados de pesquisa;
 - fomentar a abertura de novos periódicos de publicação/circulação científica na Instituição, bem como criar ações de manutenção, fortalecimento e divulgação dos periódicos já existentes;
 - apoiar a consolidação de acordos de cooperação técnica com outras instituições de pesquisa e inovação como forma de otimização de fatores relacionados à produção científica e tecnológica;
 - fomentar a realização de parcerias de pesquisa entre servidores de diferentes *campi*, como forma de otimização do uso de infraestrutura e capacidade intelectual;
 - apoiar técnica e administrativamente o processo de captação/viabilização de recursos externos para a pesquisa e a inovação, bem como os procedimentos necessários à aquisição/importação de materiais permanentes voltados à essa finalidade;
 - manter e ampliar o número de editais relacionados ao fomento de projetos de pesquisa e inovação;
 - promover/consolidar ações que possam viabilizar a colaboração de professores e pesquisadores visitantes na instituição, com a finalidade de fortalecer a internacionalização dos programas de pós-graduação;
 - realizar um planejamento estratégico da pós-graduação, com clara definição da finalidade dos Programas de Pós-graduação (PPGs) na Instituição (acadêmicos e profissionais) e com a determinação de indicadores de avaliação interna, como forma de monitoramento e construção de ações de apoio e melhoria contínua dos cursos ofertados;
 - consolidar um fomento amplo para a produção científica e tecnológica na pós-graduação – que vise a aquisição de materiais de consumo e aquisição/manutenção de materiais permanentes – capaz de atender a uma vasta gama de linhas de pesquisa desenvolvidas na Instituição;
 - promover editais de apoio a jovens pesquisadores (profissionais com menor tempo de atuação na Instituição), com a finalidade de minimizar as disparidades da produção técnico-científica, bem como de permitir que esses profissionais consigam desenvolver sua trajetória de produção na Universidade;
 - otimizar os fluxos de registro de projetos e de participação nos editais de fomento, como forma de desburocratizar o sistema de cadastro e homologação de novas propostas de pesquisa e inovação;
 - ampliar a visibilidade dos projetos de pesquisa e inovação desenvolvidos na Unipampa;
 - promover ações de fortalecimento da internacionalização da produção científico-tecnológica da instituição, com vistas a ampliar a imagem da Universidade no cenário

internacional;

- promover e intensificar espaços de diálogo entre as coordenações de programas de pós-graduação, aproximando a realidade dos cursos da alta administração da Unipampa;
- fomentar a inovação e o empreendedorismo de base tecnológica, apoiando a criação de empresas inovadoras a partir de tecnologias desenvolvidas na Instituição;
- estabelecer boas práticas de proteção à propriedade intelectual e transferência de tecnologia para geração de inovação social e tecnológica;
- apoiar a captação de recursos financeiros de editais externos a Unipampa, que possam alavancar as ações de pesquisa, inovação tecnológica e social;
- fomentar novas parcerias com organizações públicas e privadas, nacionais e internacionais, para projetos de pesquisa aplicada, desenvolvimento científico e tecnológico e desenvolvimento de inovações que possam solucionar demandas da sociedade;
- fortalecer e ampliar programas institucionais de incubadoras de empresas, parques tecnológicos, empresas juniores e financiamento da inovação, por meio de suporte aos *campi* para criação de novos ambientes de inovação;
- fomentar a inovação e o empreendedorismo de base tecnológica e social, por meio da busca de recursos externos;
- fomentar e ampliar as ações de inovação a partir da utilização das fundações de apoio.

extensão e cultura desempenham um papel fundamental na relação entre a universidade e a sociedade, promovendo o diálogo e a interação entre ambos. Por meio de programas e projetos de extensão, as universidades têm a oportunidade de compartilhar conhecimentos e experiências acadêmicas com a comunidade, contribuindo para o enriquecimento cultural e o desenvolvimento social. A extensão também permite o acesso à cultura de forma inclusiva e democrática, por meio de atividades que proporcionam o contato direto com manifestações artísticas, históricas e tradicionais. Com base nisso, a chapa **Unipampa – Corações e Mentes** apresenta as seguintes propostas:

- promover um amplo debate institucional sobre o papel da extensão universitária no processo de desenvolvimento regional;
- consolidar a implementação e monitorar as ações relacionadas à curricularização da extensão nos cursos de graduação da Unipampa;
- incentivar a elaboração e registro de novos projetos de extensão pelos cursos da Universidade, para oportunizar aos estudantes maior diversidade de ações relativas à carga horária mínima obrigatória de extensão dentro dos currículos de graduação;
- reconhecer as demandas das comunidades locais onde a Unipampa está inserida e ampliar a capacidade de estabelecer diálogos da Instituição com os agentes do meio externo;
- implementar uma plataforma de comunicação direta entre a comunidade local e a

Unipampa, com o intuito de disponibilizar o acesso de todos os segmentos da sociedade à Universidade;

- criar fóruns comunitários nos dez municípios sedes da Unipampa, aproximando a participação de coletivos e lideranças comunitárias regionais;
- estabelecer parcerias com organizações locais e, sobretudo, desenvolver parcerias com organizações da comunidade, como Organizações Não Governamentais (ONGs), associações de bairro, entidades governamentais e empresas locais;
- fomentar a criação de programas/projetos de voluntariado que permitam que estudantes, professores e técnicos da Unipampa se envolvam em atividades de serviço comunitário, bem como fortalecer os programas institucionais de voluntariado existentes;
- criar um programa institucional de fomento para a oferecimento de cursos e capacitações para a comunidade externa, alinhados com as demandas locais;
- divulgar à comunidade externa as diversas atividades da Universidade, resultados de pesquisa e eventos;
- criar comitês consultivos comunitários compostos por membros de diversos segmentos sociais da comunidade local;
- fortalecer os canais/periódicos de publicação/divulgação das ações e resultados de projetos de extensão realizados pela Unipampa;
- promover a realização de eventos culturais e de integração da comunidade acadêmica e externa;
- fortalecer os programas, projetos e premiações institucionais relacionados ao apoio à arte e a cultura;
- fomentar a participação dos extensionistas da Unipampa (estudantes e servidores) em eventos de extensão nacionais e internacionais;
- intensificar o diálogo entre a gestão superior e as Comissões Locais de Extensão (CLExts), com a finalidade de auxiliar os *campi* na realização de ações de extensão e cultura;
- fomentar e auxiliar a organização de eventos de apresentação dos cursos oferecidos pela Unipampa para a comunidade externa e para escolas da região atendida pela Universidade;
- fomentar a criação de grupos de extensão na Unipampa e promover espaços de divulgação do trabalho desenvolvido pelos mesmos;
- promover ações de fortalecimento do PDA – modalidades de extensão e cultura – com especial destaque na ampliação da participação de acadêmicos da iniciação em extensão de forma protagonista e crítica na produção do conhecimento;
- pleitear, em nível nacional, o aumento dos recursos orçamentários e o número de editais voltados ao fomento das ações de extensão e cultura.

A **assistência estudantil** é um conjunto de políticas e programas desenvolvidos pelas ins-

tituições para garantir condições igualitárias de acesso, permanência e êxito dos estudantes no ambiente acadêmico. Essa forma de apoio visa suprir as necessidades básicas e socioeconômicas dos estudantes, como alimentação, moradia, transporte, material didático e saúde. Através da assistência estudantil, busca-se reduzir as desigualdades socioeconômicas e proporcionar oportunidades iguais de educação para todos. Com base nisso, a chapa **Unipampa – Corações e Mentes** apresenta as seguintes propostas:

- ampliar o número de *campi* que disponham de estruturas físicas de moradia estudantil, fortalecendo a assistência estudantil da Unipampa, ofertando condições de moradia para estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica;
- manter o debate sobre as demandas de acesso à moradia estudantil nos 10 *campi*, priorizando os *campi* ainda não contemplados;
- ampliar as vagas nas moradias estudantis já em funcionamento, por meio da aquisição dos mobiliários necessários para a ocupação de todos os apartamentos e espaços coletivos;
- viabilizar as condições de habitabilidade das moradias estudantis que ainda não foram liberadas para o acesso dos estudantes;
- fortalecer o Plano de Permanência (PP) para maximizar a permanência dos estudantes nos cursos de graduação que se encontram em situação de vulnerabilidade socioeconômica;
- estabelecer parcerias, articuladas entre os Núcleos de Desenvolvimento Educacional (Nudes) e as prefeituras, para o encaminhamento dos estudantes ao cadastro único e demais serviços da rede sócio assistencial, ampliando as possibilidades de acesso aos direitos sociais;
- melhorar o suporte às estudantes mães por meio da viabilização de espaços para acolhimento dos filhos durante as aulas, locais para amamentação, ampliação do valor do auxílio creche, entre outros;
- ampliar espaços de formação, discussão e deliberação sobre assistência estudantil de modo que se possa garantir maior participação dos usuários da política, contribuindo para a análise dos avanços, dificuldades e desafios da assistência estudantil;
- possibilitar formação política sobre assistência estudantil, aumentando o engajamento dos estudantes, dos diretórios acadêmicos e do movimento estudantil;
- criar fóruns permanentes de assistência estudantil para promover o debate sobre a temática em diferentes atividades, como seminários, conferências e rodas de conversa;
- desenvolver uma política de capacitação e formação permanente com os profissionais que atuam na assistência estudantil na Unipampa;
- ampliar os espaços de diálogo entre os profissionais que atuam na assistência estudantil, para tratar sobre as demandas cotidianas, as dificuldades e os desafios profissionais, a fim de planejar ações e estratégias, de forma coletiva, que possam qualificar

o trabalho das equipes;

- criar um observatório da assistência estudantil para monitoramento das principais demandas que chegam às equipes dos Nudes e a gestão da Universidade;
- ampliar e diversificar os canais de comunicação com os estudantes que são o público-alvo das ações de assistência estudantil, como forma de facilitar a comunicação e a interação entre os setores da instituição e os estudantes de forma imediata e instantânea;
- criar e ampliar os espaços de convivência da comunidade acadêmica com a comunidade externa para fortalecer relações de pertencimento e de interação;
- articular, em parceria com a Pró-reitoria de Extensão e Cultura (Proext) e as secretarias municipais, a realização de atividades culturais e de lazer a serem desenvolvidas nos espaços externos e internos dos *campus*, por exemplo: shows, brechós, feiras de artesanato, piqueniques, entre outros;
- revelar o potencial artístico dos estudantes, a fim de promover um espaço cultural e de lazer com a realização anual de um evento em cada *campus* que reúna diversas expressões artísticas;
- promover melhores condições de acesso e manuseio das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) através de projetos e ações institucionais de inclusão digital que promovam a ampliação de habilidades tecnológicas para o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão;
- ampliar as ações de promoção à saúde e à saúde mental, como forma de prevenir situações de adoecimento físico e mental de estudantes;
- construir parcerias permanentes com as secretarias municipais de saúde e as respectivas equipes multiprofissionais, a fim de desenvolver ações de promoção à saúde e da saúde mental dos estudantes;
- implementar um programa institucional de atividades esportivas, com a finalidade de apoiar as distintas organizações esportivas de estudantes (atleticas), fomentar espaços de bem-estar social e de integração da comunidade acadêmica;
- elaborar projetos visando a captação de recursos via emendas parlamentares, ou de editais de órgãos e instituições de fomento, para promover momentos de integração, convivência e fortalecimento de vínculos entre estudantes e a comunidade;
- incentivar o uso das estruturas para prática de esporte e desporto em todos os *campi*;
- ampliar a realização de campeonatos que contemplem as diversas modalidades de esporte;
- criar mecanismos de enfrentamento às práticas capacitistas;
- promover a ampliação do acesso às políticas de proteção social para as pessoas com deficiência;
- organizar campanhas de divulgação e de sensibilização a respeito das práticas capacitistas, dos mecanismos de enfrentamento a estas práticas, assim como das formas

- de acesso às políticas de proteção social para as pessoas com deficiência;
- ampliar as ações de apoio pedagógico nos *campi* através do fortalecimento dos programas de apoio pedagógico visando ampliar o alcance dos programas e o número de beneficiários;
- fomentar a criação de um programa institucional de tutoria para os estudantes que possibilite o desenvolvimento de ações efetivas de acolhimento e assessoria aos estudantes.

As **ações afirmativas**, como políticas públicas de inclusão social, visam oportunizar grupos desfavorecidos que historicamente foram prejudicados por práticas discriminatórias e hoje, em sua maioria, encontram-se em situação de vulnerabilidade socioeconômica, política, religiosa, cultural, racial ou de gênero em relação aos demais grupos sociais. Elas devem garantir igualdade de oportunidade e tratamento, bem como compensar perdas provocadas pela discriminação e marginalização de certos grupos. A partir disso, a chapa **Unipampa – Corações e Mentes** apresenta as seguintes propostas:

- fortalecer as comissões que atuam na análise de renda, heteroidentificação racial e de validação da condição de pessoa com deficiência, através de formações e alocação de recursos financeiros para este fim;
- criar mecanismos que possibilitem a permanência dos estudantes através da garantia ao acesso das políticas de ações afirmativas;
- aprimorar as chamadas internas e a busca de fomento externo para estudantes de baixa renda, negros, indígenas aldeados e quilombolas;
- promover o processo de equiparação histórica de grupos desfavorecidos, através das políticas de educação das relações étnico-raciais;
- fomentar a abertura de concurso público docente na área de educação das relações étnico-raciais;
- pleitear, em cenário nacional, códigos de vagas para que todos os *campi* da Unipampa tenham pesquisadores na área de estudos das relações étnico-raciais;
- fortalecer os Núcleos de Estudos Afro-brasileiros e Indígenas (Neabis), através de aporte financeiro para realização de ações;
- fomentar a interação entre os dez Neabi, através da retomada periódica dos fóruns de Neabi, incentivar a participação de servidores e estudantes em eventos que pautem o tema da negritude, das comunidades indígenas e remanescentes de quilombolas.

diversidade, equidade e inclusão são temas fundamentais na gestão de uma universidade. Nesse sentido, compreende-se que a política educacional inclusiva deve ser pautada na perspectiva da equidade, pois diversidade é o começo do processo e a equidade é o meio para a construção de uma instituição mais justa e inclusiva. A implementação das ações afirmativas têm sido fundamental para ampliar o acesso ao ensino superior, promovendo a inclusão e a diversidade no ambiente acadêmico de grupos que estiveram historicamente à margem desse

espaço, sejam negros, indígenas, LGBTQIAP+ e Pessoas com Deficiência (PCDs). Com base nisso, a chapa **Unipampa – Corações e Mentes** apresenta as seguintes propostas:

- ampliar a disponibilidade de tecnologia assistiva para os estudantes com deficiência, como softwares de leitura de tela, teclados adaptados e outros dispositivos que possam ajudá-los a acessar o conteúdo acadêmico;
- implementar a política de adaptação curricular para os estudantes com deficiência, que permita a adaptação de atividades e avaliações para atender às necessidades individuais de cada discente;
- ampliar a oferta de capacitações periódicas para servidores sobre inclusão e diversidade, para que possam lidar com as necessidades específicas dos estudantes e garantir um ambiente acolhedor e inclusivo;
- consolidar os programas de bolsas de monitoria para suporte e acompanhamento dos estudantes com deficiência;
- promover campanhas de conscientização sobre inclusão e diversidade, para sensibilizar a comunidade acadêmica sobre a importância de um ambiente inclusivo e que compreenda a importância dessa política na Unipampa;
- construir instrumentos para avaliar e monitorar regularmente as políticas e práticas de inclusão, com vistas a identificar possíveis lacunas e implementar melhorias contínuas;
- fortalecer do Núcleo de Inclusão e Acessibilidade (Nina) de forma a garantir a realização das ações propostas na política educacional inclusiva;
- compor equipe técnica que contemple as diferentes áreas de atuação do Nina;
- desenvolver um programa permanente para capacitação dos interfaces Nina nos *campi*;
- implementar o núcleo de interpretação da universidade vinculado ao Nina;
- fomentar e dar suporte para composição e atuação de equipes multidisciplinares para acompanhamento e orientação pedagógica dos cursos e atendimento de estudantes público-alvo da educação especial;
- criar espaços autônomos de compartilhamento de vivências dos estudantes LGBTQIAP+, negros, PCDs, remanescentes de quilombos e indígenas;
- ampliar o quadro de psicólogos da instituição possibilitando a realização de trabalhos preventivos e atendimentos individuais ou em grupo, focados na qualidade de vida do discente;
- promover ações de fortalecimento do PDA – modalidade de ações sociais, culturais e de atenção à diversidade no âmbito da comunidade acadêmica.

A **formação docente** é um tema constantemente em evidência e destaque devido aos debates recorrentes suscitados por falta de políticas que organizem a formação para a atuação no ensino superior. Nesse sentido, é preciso revisitar as políticas de formação para o ensino superior, as lacunas e as dificuldades estruturais que as universidades apresentam, para que as

práticas pedagógicas possam ter um novo significado para os docentes. Dessa forma, a chapa **Unipampa – Corações e Mentes** apresenta as seguintes propostas:

- criar uma política de diagnóstico para expor as oportunidades de melhorias atinentes à formação docente;
- fortalecer a interface do Núcleo de Pedagogia Universitária (NPU) com as subcomissões de formação docente, facilitando a proposição de capacitações docentes, auxiliando na programação e gerenciamento das formações nos *campi*;
- criar espaços institucionais de compartilhamento de experiências para a construção conjunta de estratégias para a docência;
- atuar na melhoria contínua da política de formação continuada dos docentes da Unipampa, objetivando a consolidação de um processo contínuo de formação, pesquisa, reflexão e discussão sobre a ação docente e a dinâmica didático-pedagógica do ensino.

4.2.2 Propostas para o Eixo Comunicação

A **comunicação organizacional** trata da gestão de processos macro de comunicação que buscam integrar as instituições dentro de uma proposta uníssona de posicionamento, que pensa a comunicação a partir da gestão e de forma estratégica. Assim, a chapa **Unipampa – Corações e Mentes** apresenta as seguintes propostas:

- constituir uma diretoria de comunicação para fazer a gestão geral da comunicação incluindo os demais segmentos internos e externos de comunicação;
- organizar e orientar níveis e fluxos de comunicação de forma dialógica, considerando que todos os sujeitos são produtores e receptores de conteúdo;
- organizar os diferentes tipos de comunicação (organizacional, administrativa, institucional, midiática e social) para embasar os itens comunicação;
- reduzir, com a meta de eliminar, a sensação de desinformação na comunidade acadêmica e os ruídos de comunicação;
- constituir um setor de pesquisa institucional para promover avaliações de demandas e compreender as expectativas por informação dos públicos-alvo;
- desenvolver estratégias que promovam o resgate e a manutenção da história da Unipampa;
- criar um repositório de recursos fotográficos, textuais e audiovisuais para a utilização nos momentos de divulgação institucional;
- promover a acessibilidade comunicativa, o respeito e a humanização na comunicação;
- capacitar os servidores para produção de conteúdo comunicacional na perspectiva de haver um posicionamento uníssono e autônomo.

A **comunicação interna** é toda a comunicação que envolve os atores que trabalham ou

usufruem dos serviços prestados pela Unipampa. Compõem a comunicação interna: a comunicação administrativa, que diz respeito aos fluxos formais de comunicação que envolvem troca de informações e documentação para as atividades laborais ou de prestação de serviço; e a comunicação institucional interna, que visa divulgar as diversas iniciativas da Unipampa para o público internos. A partir disso, a chapa **Unipampa – Corações e Mentes** apresenta as seguintes propostas:

- sistematizar os níveis e fluxos de comunicação interna junto com os níveis e fluxos de processos de trabalho;
- tornar a comunicação interna isonômica para que todos tenham as mesmas possibilidades de acesso aos serviços institucionais;
- padronizar e operacionalizar modelos básicos para a linguagem institucional nos diferentes tipos de documentos;
- solucionar a dificuldade de acesso à informação para a tomada de decisão nos diferentes níveis de gestão;
- sistematizar a produção e divulgação de informativos periódicos institucionais com temáticas bem definidas;
- aprimorar a cultura comunicacional da Unipampa para a correta utilização dos meios e redes;
- divulgar para a comunidade acadêmica os cursos de graduação e pós-graduação da Unipampa;
- organizar taxonomicamente a documentação institucional para facilitar a geração de documentos e divulgação dos mesmos;

A **comunicação externa** envolve a comunicação midiática e a relação com os veículos de comunicação e outras estratégias de relacionamento que visam tornar a Unipampa conhecida aos seus diversos públicos de interesse externos. Assim, a chapa **Unipampa – Corações e Mentes** apresenta as seguintes propostas:

- promover a inserção da Unipampa nas diferentes esferas da sociedade, relacionado seus cursos ao seu caráter público e gratuito;
- estabelecer e operacionalizar uma estratégia de divulgação das ações científicas e tecnológicas na e da Universidade;
- produzir e divulgar informações sobre projetos de extensão da Unipampa e seus impactos na sociedade;
- aplicar técnicas de engenharia de informação nos canais de mídia institucionais para facilitar o acesso às informações;
- sistematizar e padronizar a gestão das redes sociais institucionais (dos *campi*, cursos, setores, etc.);
- promover a divulgação dos cursos e dos *campi* para além dos períodos de ingresso na Unipampa.

A **relação Unipampa e sociedade** está voltada, prioritariamente, às relações públicas que visam, através de iniciativas relacionadas com a promoção ou participação em eventos, a relação com os meios de comunicação e a relação com os diversos públicos-alvo que demandam contato sem o caráter de divulgação, mas num caráter dialógico (poderes públicos, ONGs, empresas, entidades representativas, IESs, entre outros). Dessa forma, a chapa **Unipampa – Corações e Mentes** apresenta as seguintes propostas:

- promover a aproximação da Unipampa com as cidades que sediam seus *campi*;
- promover eventos com a participação da comunidade externa e participar de eventos promovidos pela sociedade;
- promover espaços específicos de diálogo entre a Unipampa e as pessoas da sociedade local.

A **relação comunicação e TICs** é uma parte fundamental por considerar que, no estágio da sociedade contemporânea em que Unipampa está inserida, a convergência dos meios e ferramentas no ambiente digital precisam promover a participação dos diversos atores. Uma vez que este programa considera que a comunicação precisa ser dialógica, então a relação com as TICs é necessária para promover a interlocução e a maior eficiência no espaço laboral. Por isso, a chapa **Unipampa – Corações e Mentes** apresenta as seguintes propostas:

- facilitar a comunicação interna a partir da criação e a implementação de uma intranet eficiente e acessível;
- desenvolver meios para que comunicação institucional digital seja objetiva e chegue a quem interessa;
- melhorar os softwares de gerenciamento dos canais de comunicação para melhorar a experiência dos usuários.

4.2.3 Propostas para o Eixo Gestão

O **planejamento participativo** é uma abordagem que envolve a colaboração ativa de diferentes atores e partes interessadas na elaboração e implementação de planos, projetos e políticas. Nesse modelo de planejamento, a inclusão e o engajamento dos envolvidos são fundamentais para garantir a representatividade, a legitimidade e a eficácia das decisões tomadas. Assim, a chapa **Unipampa – Corações e Mentes** apresenta as seguintes propostas:

- promover um amplo debate na comunidade acadêmica sobre a importância da realização do planejamento da instituição de forma participativa;
- consolidar as reuniões de dirigentes (gestão superior e direções dos *campi*) como espaço de planejamento conjunto de ações institucionais;
- fortalecer o sistema de monitoramento das metas de resultados do PDI, de forma aberta, pública e transparente, ampliando o acesso de todos os setores da Universidade;

- viabilizar a visualização dos custos dos bens e materiais disponíveis nos almoxarifados e os utilizados, de forma ampla, transparente e de fácil acesso;
- efetivar e fortalecer a participação dos membros da comunidade externa nos órgãos e espaços da Unipampa;
- promover ações institucionais que busquem ampliar o diálogo com outras instituições governamentais e não governamentais;
- criar uma política institucional que trate da interação da Unipampa com outras instituições e a sociedade;
- consolidar acordos de cooperação técnica e projetos de ensino, pesquisa e extensão com outras instituições, públicas ou privadas;
- pleitear, junto ao governo federal, a ampliação do orçamento da Unipampa.

A **gestão de pessoas** é responsável por atrair, selecionar, capacitar, motivar e reter talentos, criando um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Por meio da gestão de pessoas, as instituições buscam alinhar os objetivos individuais dos servidores aos objetivos estratégicos da instituição, promovendo o engajamento e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Diante disso, a chapa **Unipampa – Corações e Mentes** apresenta as seguintes propostas:

- criar e fortalecer ações de gestão de talentos/perfilamento na instituição por meio da criação de um canal permanente de comunicação que seja acessível aos servidores, proporcionando aos interessados uma caracterização de seu perfil, habilidades e competências em relação às demandas de trabalho existentes;
- capacitar as chefias em relação às funções do seu exercício, bem como da necessidade de gestão de pessoal;
- apoiar tecnicamente as coordenações de curso, para possibilitar a execução das atividades de forma mais eficiente e célere;
- melhorar o clima organizacional e a ambientação do servidor a sua unidade por meio do fortalecimento da gestão das relações de trabalho;
- contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos servidores no trabalho por meio de ações de acolhida e de cuidado com a saúde mental e bem-estar dos servidores;
- fortalecer o Programa de Gestão de Desempenho (PGD) na Unipampa com a ampliação das formas de diálogo e monitoramento, tendo em vista à manutenção da qualidade de vida no trabalho dos servidores e a qualidade dos serviços prestados;
- fortalecer a jornada de trabalho flexibilizada na Unipampa, tendo como foco a melhoria da qualidade das condições de trabalho, a qualidade das entregas e a manutenção do horário de atendimento pleno dos setores envolvidos;
- rever o organograma das unidades de forma a contemplar a figura do Diretor e Diretor Adjunto, a fim de moderar os encargos de trabalho do atual Coordenador Acadêmico, bem como de equalizar as suas atribuições com a do Diretor.

governança e inteligência são duas dimensões complementares que desempenham um

papel fundamental na gestão eficaz das organizações. A governança se refere ao conjunto de práticas, estruturas e processos que orientam a tomada de decisões, a definição de responsabilidades e a garantia do cumprimento de normas e diretrizes estabelecidas. Já a inteligência envolve a capacidade de coletar, analisar e interpretar informações relevantes para embasar decisões estratégicas e promover a adaptação contínua às mudanças do ambiente externo. A partir disso, a chapa **Unipampa – Corações e Mentes** apresenta as seguintes propostas:

- reforçar a implementação de softwares e instrumentos de governança confiáveis, como forma de viabilizar previsões e diagnósticos, embasar a tomada de decisão e fazer gestão de forma consciente, respaldada em dados;
- fortalecer o mapeamento de processos da Unipampa, com a finalidade de otimização e revisão dos fluxos processuais, redução de retrabalho e compreensão dos riscos relacionados às diferentes categorias de processos;
- minimizar a sobreposição de trabalho das comissões institucionais, por meio da otimização da participação docente, TAE e estudante nas diversas instâncias/comissões da Universidade;
- revisar e formalizar os papéis, atribuições e responsabilidades dos diferentes órgãos e colegiados da Unipampa.

gestão de riscos e integridade estão intrinsecamente ligadas no contexto organizacional. A gestão de riscos envolve a identificação, avaliação, mitigação e monitoramento dos riscos que podem afetar a organização, abrangendo desde os aspectos financeiros e operacionais até questões relacionadas à reputação e conformidade legal. Já a integridade se refere à adoção de valores éticos, transparência e conformidade com as normas e regulamentos vigentes. A integridade permeia a cultura organizacional, estabelecendo a base para comportamentos éticos, responsáveis e íntegros em todos os níveis da organização. Sendo assim, a chapa **Unipampa – Corações e Mentes** apresenta as seguintes propostas:

- implementar um programa institucional de gestão de riscos para operacionalizar a Política de Gestão de Riscos da Unipampa;
- implementar um programa institucional de *compliance* e integridade, com a finalidade de contribuir para o aprimoramento contínuo da governança, baseado na conduta ética e no cumprimento da legislação, regulamentos e normas internas da Instituição.

O **movimento estudantil** é uma importante expressão de mobilização e participação dos estudantes em questões relacionadas à educação e à sociedade. Esse movimento engloba diversas organizações, como centros acadêmicos, diretórios centrais dos estudantes e outras entidades estudantis, que têm como objetivo lutar pelos direitos dos estudantes, promover a melhoria das condições de ensino, defender a democratização do acesso à educação e posicionar-se sobre questões políticas e sociais. A partir disso, a chapa **Unipampa – Corações e**

Mentes apresenta as seguintes propostas:

- apoiar a estruturação, dentro da autonomia do movimento estudantil, do Diretório Central dos Estudantes (DCE) da Unipampa, com a finalidade de empoderar os estudantes com uma entidade central e representativa de suas pautas no âmbito da Instituição;
- apoiar a criação de políticas relacionadas à dinâmica de funcionamento do movimento estudantil na Instituição, a fim de contribuir com o fortalecimento da identidade e representatividade da categoria na Universidade, bem como de suas próprias pautas;
- apoiar e fortalecer a organização estudantil nos *campi*;
- apoiar a consolidação de espaços físicos para o movimento estudantil nos *campi*, de forma a permitir ambientes para suas ações de organização, formação e autonomia interna;
- incluir e fortalecer o papel do movimento estudantil no processo de tomada de decisão no âmago dos cursos, dos *campi* e da Universidade;
- apoiar a realização de eventos estudantis na Unipampa.

A **captação de recursos** consiste na busca e obtenção de recursos financeiros, materiais ou humanos necessários para viabilizar e sustentar as atividades da instituição. A captação de recursos envolve estratégias diversificadas, como parcerias institucionais, doações, *crowd-funding*, solicitação de subsídios, entre outros. Dessa forma, a chapa **Unipampa – Corações e Mentes** apresenta as seguintes propostas:

- apoiar ações de captação de recursos oriundos de diferentes agências de fomento, a fim de viabilizar a criação, manutenção e reestruturação de espaços estratégicos, tais como laboratórios didáticos e de pesquisa;
- fomentar ações de aproximação do setor produtivo com a Unipampa;
- promover o desenvolvimento e a comercialização de produtos e tecnologias desenvolvidos pela Universidade, que tenham propriedade intelectual vinculada a ela.

As **fundações de apoio** desempenham um papel fundamental no fomento e no fortalecimento da pesquisa científica e tecnológica. Essas organizações, geralmente vinculadas às instituições de ensino superior e institutos de pesquisa, têm como objetivo principal captar e gerir recursos financeiros destinados à realização de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação. A partir disso, a chapa **Unipampa – Corações e Mentes** apresenta as seguintes propostas:

- consolidar a fundação de apoio própria da Unipampa;
- publicizar o acesso e a dinâmica de funcionamento das fundações de apoio, de forma a facilitar o uso de seus serviços pelos interessados;
- promover encontros e capacitações que abordem a importância e as formas de acesso às das fundações de apoio;

- possibilitar e apoiar a oferta de serviços à comunidade externa através das fundações de apoio.

4.2.4 Propostas para o Eixo Infraestrutura

As **Tecnologias da Informação e Comunicação** englobam um conjunto de recursos, dispositivos e softwares que permitem a coleta, o processamento, o armazenamento e a transmissão de informações de forma rápida e eficiente. As TICs impulsionam a automação de processos, aumentam a eficiência operacional, facilitam o acesso a serviços e promovem a inovação nas instituições. Sendo assim, a chapa **Unipampa – Corações e Mentes** apresenta as seguintes propostas:

- melhorar a infraestrutura de TIC de forma a ampliar a disponibilidade dos sistemas acadêmicos, sobretudo em períodos críticos do semestre letivo;
- criar uma política para atualização contínua dos equipamentos (computadores, servidores, *laptops*, *smartphones*, *tablets*, etc.);
- melhorar a infraestrutura de redes (cabeadas e sem fio) nos espaços de trabalho e, principalmente, nas salas de aula e laboratórios da Unipampa;
- viabilizar a integração entre os sistemas acadêmicos e de gestão para automatizar fluxos e processos, melhorando a disponibilidade e confiabilidade das informações institucionais;
- fortalecer a interação entre a Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (DTIC) e o Setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (STIC) para otimizar o tempos de resolução de chamados e desenvolvimento de soluções;
- desenvolver soluções de suporte aos processos acadêmicos ainda executados de forma manual ou parcialmente automatizados, tais como: estágios, trabalhos de conclusão, etc;
- implementar melhorias constantes nos sistemas acadêmicos, que visem a institucionalização e automatização das atividades de rotina, com vistas a minimizar/excluir intervenções manuais, permitindo que se possa empreender esforços em questões de maior relevância;
- implantar nos *campi* um sistema integrado para registro de chamados de ordem acadêmica, melhorando os serviços prestados pelos setores acadêmicos (secretarias, Nudes, laboratórios e bibliotecas).

máquinas e equipamentos impulsionam a produtividade, a eficiência e a qualidade dos processos e serviços institucionais. Eles permitem a realização de atividades complexas e de alta precisão, ampliando as possibilidades de pesquisa e inovação. Sendo assim, a chapa **Unipampa – Corações e Mentes** apresenta as seguintes propostas:

- mapear e publicizar o rol de máquinas e os equipamentos da Unipampa (incluídos os

de pesquisa e inovação) para que esses fiquem, quando possível, acessíveis à comunidade acadêmica;

- implementar uma política institucional de monitoramento e manutenção preventiva que garanta a plena disponibilidade das máquinas e dos equipamentos institucionais;
- viabilizar os recursos financeiros necessários para a manutenção e atualização das máquinas e dos equipamentos da Unipampa;
- otimizar o processo de aquisição e de manutenção de máquinas e de equipamentos, minimizando ou automatizando a burocracia relacionada.

Os **materiais de consumo** são essenciais para o funcionamento contínuo das operações, fornecendo recursos necessários para as atividades diárias. O gerenciamento eficiente dos materiais de consumo é importante para garantir que haja um suprimento adequado para atender às demandas operacionais, evitando interrupções ou atrasos indesejados. A partir disso, a chapa **Unipampa – Corações e Mentes** apresenta as seguintes propostas:

- implementar um sistema contendo informações de insumos e outros materiais de consumo laboratoriais para consulta e solicitação de acesso por servidores de todas as unidades, otimizando o uso desses materiais na Instituição;
- otimizar a (re)distribuição e uso de materiais de consumo (reagentes, insumos e materiais de escritório) na Universidade, mitigando os efeitos negativos ocasionados pelo desperdício, compras duplicadas e excesso de burocracia com a realização de preçõs;
- melhorar o suporte ao processo de compras por meio de um sistema unificado para auxiliar os diferentes atores e setores relacionados;
- trabalhar para a simplificação do fluxo e fortalecer o auxílio para viabilização da carona em processos de compra e materiais.

As **construções** referem-se à criação ou modificação de estruturas físicas para acomodar as atividades da instituição. Essas construções podem incluir a construção de novos prédios, a renovação de espaços existentes, a expansão de instalações ou a adaptação de ambientes para atender às necessidades específicas da organização. A partir disso, a chapa **Unipampa – Corações e Mentes** apresenta as seguintes propostas:

- promover ações permanentes de vistoria e manutenção das estruturas da Instituição;
- trabalhar para viabilização de um projeto que aumente a economia energética da Unipampa, com vistas a permitir a geração a partir de fontes renováveis;
- priorizar ações que possibilitem a identificação e a conclusão de obras historicamente inacabadas na Unipampa;
- implementar um programa institucional de revitalização das estruturas das fachadas das unidades da Universidade;
- criar um projeto de incentivo à consolidação de espaços de convivência (espaços de

- permanência e confraternização de estudantes e servidores);
- realizar um estudo de práticas e soluções arquitetônicas eficientes do ponto de vista da sustentabilidade ambiental e desenho universal em toda a Universidade;
- identificar e viabilizar as melhorias na infraestrutura local dos *campi* da Unipampa.

editora, biblioteca e arquivo central são estruturas relacionadas com a publicação, a catalogação e o armazenamento do acervo de uma organização. A editora contribui para a disseminação do conhecimento por meio da produção e publicação de obras bibliográficas. A biblioteca mantém o acervo bibliográfico que é composto por uma variedade de livros, revistas, periódicos e outros materiais impressos ou digitais. O arquivo central é responsável por gerenciar e catalogar os documentos institucionais, garantindo o acesso rápido e preciso quando necessários. A partir disso, a chapa **Unipampa – Corações e Mentes** apresenta as seguintes propostas:

- fortalecer a Editora da Unipampa, buscando a ampliação da força de trabalho a partir da otimização de pessoal;
- divulgar amplamente o trabalho da Editora da Universidade, realizando capacitações que orientem os servidores sobre as possibilidades de uso dessa estrutura;
- fortalecer e consolidar a política de desenvolvimento de coleções do Sistema de Bibliotecas (Sisbi) da Unipampa;
- criar uma política institucional que regule a redistribuição, troca ou cedência de acervo entre os *campi*;
- desenvolver mecanismos de avaliação e monitoramento das solicitações dos *campi* com relação à bibliografia demandada localmente, de forma a permitir um planejamento otimizado para o processo de reposição e ampliação do acervo;
- organizar critérios/parâmetros e priorizar recursos orçamentários para a aquisição de material bibliográfico (físico e digitais);
- ampliação do acervo virtual e digital das bibliotecas da Unipampa;
- criar e operacionalizar o arquivo central da Unipampa para viabilizar o correto armazenamento dos documentos Institucionais;
- criar uma política que estabeleça as diretrizes Institucionais relacionadas ao armazenamento e manipulação dos documentos, conforme legislação vigente;
- discutir a necessidade de reestruturar o Sisbi, realizando as alterações consideradas pertinentes pelos envolvidos.

As **sustentabilidade** é um princípio que busca equilibrar o desenvolvimento econômico, social e ambiental, reconhecendo a interdependência entre esses três pilares. Além disso, a sustentabilidade envolve a promoção da justiça social, garantindo a inclusão, a igualdade de oportunidades e o respeito aos direitos humanos. Dessa forma, a chapa **Unipampa – Corações e Mentes** apresenta as seguintes propostas:

- adotar estratégias de otimização de recursos materiais por meio de gestão integrada de itens, política de reutilização, compartilhamento e transferência de patrimônio, com base no princípio da economicidade e no desenvolvimento do uso sustentável;
- mapear ações de sustentabilidade ambiental já existentes nos *campi* de forma a sistematizar essas iniciativas para sua divulgação e ampliação;
- otimizar o aproveitamento dos deslocamentos da frota para transporte de pessoas e materiais entre as unidades;
- ampliar e fortalecer as práticas relacionadas à coleta e gestão de resíduos nos *campi*;
- estudar a viabilidade da criação de um catálogo de insumos/resíduos produzidos pelas unidades, com a finalidade de possibilitar um eventual reaproveitamento e redistribuição desses materiais na Instituição;
- estimular a geração e aplicação de novas tecnologias verdes e de base ecológica na Instituição.



MENSAGEM FINAL

O programa de gestão apresentado neste documento, pela chapa **Unipampa – Corações e Mentes**, representa um compromisso sólido e amplo para o fortalecimento e aprimoramento contínuo da Unipampa. O programa foi elaborado para apresentar uma visão abrangente e estratégica baseada em elementos de concepção oriundos das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, identificadas no dia a dia da Universidade. O objetivo é fortalecer a Instituição, buscando constantemente o desenvolvimento e a excelência de todas as áreas de atuação.

Por meio deste documento, os membros da comunidade acadêmica têm a oportunidade de analisar o conjunto de propostas apresentadas pela chapa **Unipampa – Corações e Mentes**, a qual, juntamente com todos, deseja impulsionar e transformar a Universidade, tornando-a uma instituição ainda mais relevante, reconhecida nacional e internacionalmente. Com dedicação, comprometimento e ação, tem-se a certeza de que é possível superar os desafios e aproveitar todas as oportunidades que se apresentam na realidade desta Universidade. Registra-se o agradecimento pela contribuição de cada membro da comunidade acadêmica para o desenvolvimento da Unipampa. Sendo assim, a chapa **Unipampa – Corações e Mentes** convida todos a seguirem juntos na caminhada e se coloca à disposição para continuar esse amplo diálogo. Obrigada pelo apoio! Fraterno abraço!



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALONSO, J. A. F. A persistência das desigualdades regionais no rs: velhos problemas, soluções convencionais e novas formulações. *Indicadores Econômicos FEE*, v. 33, n. 4, p. 101–114, 2006.
- ARRUDA, A. L. B. d. Políticas da educação superior no brasil: expansão e democratização: um debate contemporâneo. *Espaço do currículo*, v. 3, n. 2, p. 501–510, 2011.
- BANDEIRA, P. *Origens, evolução e situação atual das desigualdades regionais no Rio Grande do Sul*. São Paulo: Editora da UNICAMP, 2003.
- BARROS, C. M. d. Ensino superior e sociedade brasileira: análise histórica e sociológica dos determinantes da expansão do ensino superior no brasil (décadas de 1960/70). Universidade Metodista de São Paulo, 2008.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 2023-06-17.
- CHAUI, M. *Escritos sobre a Universidade*. São Paulo: Editora Unesp, 2001.
- CHAUI, M. *Contra a universidade operacional e a servidão voluntária*. UFBA, 2016. Disponível em: <<http://www.congresso.ufba.br/?schedule=contra-a-universidade-operacional-e-a-servidao-voluntaria>>. Acesso em: 2023-06-17.
- CONSUNI, C. U. Resolução nº 246 de 27 de junho de 2019. dispõe sobre o plano de desenvolvimento institucional da universidade federal do pampa. *Publicações CONSUNI*, Bagé, 2019. Disponível em: <https://sites.unipampa.edu.br/consuni/files/2020/06/resolucao-246_2019-pdi-2019-2023.pdf>. Acesso em: 2023-06-17.
- COSTA, M. Marilena chaudi e a reflexão sobre a universidade. *Cadernos Espinosanos*, n. 37, p. 147–170, 2017.
- EPROC, E. d. P. Relatórios interativos administrativos. *Site Institucional da Universidade Federal do Pampa*, Bagé, 2023. Disponível em: <<https://sites.unipampa.edu.br/eproc/relatorios-administrativos/>>. Acesso em: 2023-06-17.

- FÁVERO, M. d. L. d. A. *Universidade & poder: análise crítica/fundamentos históricos, 1930-45*. Rio de Janeiro: Achiamé, 1980.
- FÁVERO, M. d. L. d. A. Universidade, pesquisa e iniciação científica: anotações para um debate. *Cadernos de Sociologia*, v. 8, p. 89–100, 1998.
- FÁVERO, M. d. L. d. A. *A UNE em tempos de autoritarismo*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2009.
- GENTIL, V. K. Expansão, interiorização e democratização de acesso à educação superior pública: o caso da unipampa. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2017.
- HAMLYN, D. W. The concept of a university. *Philosophy*, Cambridge University Press, v. 71, n. 276, p. 205–218, 1996.
- INEP. Censo da educação superior 2015. *Site Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira*, Brasília, 2015. Disponível em: <https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/resumo_tecnico/resumo_tecnico_censo_da_educacao_superior_2015.pdf>. Acesso em: 2023-06-17.
- INEP. Sinopse estatística da educação superior 2016. *Site Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira*, Brasília, 2016. Disponível em: <https://download.inep.gov.br/informacoes_estatisticas/sinopses_estatisticas/sinopses_educacao_superior/sinopse_educacao_superior_2016.zip>. Acesso em: 2023-06-17.
- INEP. Censo da educação superior 2021. *Site Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira*, Brasília, 2021. Disponível em: <https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2021/apresentacao_censo_da_educacao_superior_2021.pdf>. Acesso em: 2023-06-17.
- MACIEL, A. d. S. O princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão: um balanço do período 1988-2008. *Piracicaba: UNIMEP*, v. 196, 2010.
- MAZZILLI, S. *Ensino, pesquisa e extensão: uma associação contraditória*. Tese (Doutorado) — Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 1996.
- MELO, P. A.; MELO, M. B.; NUNES, R. S. A educação a distância como política de expansão e interiorização da educação superior no Brasil. *Revista de Ciências da Administração*, Universidade Federal de Santa Catarina, v. 11, n. 24, p. 278–304, 2009.
- MOROSINI, M. d. C. et al. A universidade no Brasil: concepções e modelos. 2006.
- MÉSZÁROS, I. A educação para além do capital. *Theomai*, Red Internacional de Estudios sobre Sociedad, Naturaleza y Desarrollo, n. 15, p. 107–130, 2007.
- NAVARRO, I. P. Andes-sn: Um sindicato de intelectuais. *Mato Grosso: ADUFMT*, 2001.
- NEVES, C. E. B.; MARTINS, C. B. Higher education in Brazil: a comprehensive view. *Sociologies in Dialogue*, v. 3, n. 1, p. 4–23, 2018.
- NEVES, L. M. W. Rumos históricos da organização privatista. *O empresariamento da educação: novos contornos do ensino superior no Brasil dos anos 1990*, p. 179–220, 1990.
- NIDA. Painéis de dados disponíveis. *Site do Núcleo de Inteligência de Dados Acadêmicos*, Bagé, 2023. Disponível em: <<https://sites.unipampa.edu.br/nida/>>. Acesso em: 2023-06-17.

NUNES, E. Desafio estratégico da política pública: o ensino superior brasileiro. *Revista de Administração Pública*, SciELO Brasil, v. 41, p. 103–147, 2007.

NUNES, E.; CARVALHO, M. M. d. Ensino universitário, corporação e profissão: paradoxos e dilemas brasileiros. *Sociologias*, SciELO Brasil, p. 190–215, 2007.

RICOEUR, P.; DREZE, J.; DEBELLE, J. Concepções da universidade. *Prefácio. Trad. Fran ed. Fortaleza, Brasil: Edições Universidade Federal do Ceará*, p. 131, 1983.

ROMANELLI, O. d. O. História da educação no brasil. *Rio de Janeiro: Vozes*, v. 9, 1978.

SAMPAIO, H. O setor privado de ensino superior no brasil: continuidades e transformações. *Revista Ensino Superior Unicamp*, Campinas, Seção Educação e Lucro, v. 4, n. 1, p. 28–43, 2011.

TAVARES, M. C. *Gestão Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2010.

UNIPAMPA, U. F. d. P. Universidade. *Site Institucional da Universidade Federal do Pampa*, Bagé, 2023. Disponível em: <<https://unipampa.edu.br/portal/universidade>>. Acesso em: 2023-06-17.