



## **Prêmio Nacional de Gestão Educacional**

**PDI: participação coletiva na construção da excelência acadêmica e administrativa**

**Canoas, 2018**





## ANEXO 4 – RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

**NOME DA INSTITUIÇÃO:** Universidade Luterana do Brasil

**SEGMENTO:** IES - Instituições de Ensino Superior

**CATEGORIA:** Gestão Acadêmica

**TÍTULO DA PRÁTICA:** PDI: participação coletiva na construção da excelência acadêmica e administrativa

### 1. PRÁTICA EFICAZ DE GESTÃO EDUCACIONAL

#### 1.1 Histórico da Prática Eficaz

A Universidade Luterana do Brasil - ULBRA, desde sua criação, tem buscado a excelência em sua atuação junto à comunidade regional e nacional. A gestão e o aperfeiçoamento de práticas desenvolvidas em uma Universidade multicampi<sup>1</sup> requerem mecanismos sistemáticos e contínuos de coleta de dados da avaliação que, analisados e transformados em informações, possibilitam a projeção de ações em prol da qualificação institucional. Neste sentido, os resultados dos processos avaliativos oportunizam o planejamento e as proposições de ações de melhorias na Instituição. A efetividade do processo de avaliação, além de atender a regularidade perante o MEC, subsidia o desenvolvimento institucional, uma vez que a avaliação dos agentes envolvidos é insumo de análise para os diferentes processos acadêmicos e administrativos.

Os resultados da avaliação interna e externa, especificamente o processo de Recredenciamento Institucional realizado em dezembro de 2013 (ANEXO 04), possibilitaram a análise de indicadores de qualidade em sintonia com a realidade e exigência local. Esses indicadores sinalizaram pontos fortes e fragilidades que, analisados no ano de 2014, foram subsídios para a elaboração do novo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2017-2022).

A elaboração do Regimento Interno da Comissão Própria de Avaliação (CPA) da Universidade, em 2014, possibilitou a dinamização de formas efetivas de participação da comunidade acadêmica nos processos, a partir de edital de candidatura e eleição dos membros dos segmentos representantes na Comissão, oportunizando resultados mais satisfatórios em relação ao ano anterior. A participação voluntária desses integrantes possibilitou que as equipes obtivessem maior engajamento e comprometimento, colaborando para o alcance dos objetivos gerais da CPA e da Autoavaliação Institucional que, articulados aos processos de planejamento (PDI), fortalecem tanto a cultura da avaliação, como o desenvolvimento institucional (ANEXOS 05 a 12).

O PDI, de acordo com o Artigo 16 do Decreto nº 5.773 de 09 de maio de 2006, configura-se em um documento que deve abordar a filosofia de trabalho, a missão, as diretrizes pedagógicas, a estrutura organizacional e as atividades acadêmicas desenvolvidas e/ou que pretende desenvolver. O PDI é um documento dinâmico por sua natureza e pressupõe a implantação de ações para a concretização de suas políticas. Não se trata de um documento pronto e acabado, mas um projeto em desenvolvimento, dentro de determinado período estabelecido. Para a revisão do Plano, em 2015, a instituição empreendeu o projeto para elaboração do PDI, ciclo 2017-2022. O posicionamento da ULBRA no Censo da Educação Superior 2015, no quesito de maior número de alunos matriculados na Graduação presencial e a distância, divulgado pelo Ministério da Educação, é uma demonstração do trabalho de

---

<sup>1</sup> A ULBRA possui campi universitários em nove municípios do Rio Grande do Sul: Cachoeira do Sul, Canoas, Carazinho, Gravataí, Guaíba, Porto Alegre, São Jerônimo, Santa Maria e Torres e unidade EAD (sediada no campus de Canoas e com atuação nacional).

toda a equipe administrativa e acadêmica. Dentro de um cenário nacional onde existem mais de duas mil instituições de Ensino Superior, estar na primeira colocação no Rio Grande do Sul e na 18ª no Brasil demonstra que a Universidade vem se reestruturando e se aprimorando cada vez mais, desafiando-a para processos permanentes de qualificação e inovação.

Nesta perspectiva que o PDI na ULBRA foi implementado. Em março de 2016 foi nomeada a Comissão do PDI pela Reitoria com representantes da Comissão Própria de Avaliação (CPA) e segmentos acadêmicos, com vistas ao desenvolvimento de diferentes etapas junto à comunidade acadêmica (a expressão dos anseios e expectativas), bem como a dinamização de um planejamento com ações significativas e articuladas aos propósitos institucionais. No decorrer do ano de 2016 o documento foi sistematizado e elaborado de forma colaborativa, sendo submetido e aprovado pelo Conselho Universitário (dezembro de 2016). Em 2017, oficializado o PDI (2017-2022), nomeou-se pelo Colegiado de Reitoria a nova Comissão de acompanhamento do mesmo. Em conjunto com a CPA a Comissão do PDI acompanha a execução do planejamento, subsidiando o alinhamento institucional para o alcance dos objetivos e metas propostos ao período vigente, através de ferramentas de gestão, como o PDIview. Esta ferramenta possibilita obter indicadores para a consecução das finalidades educacionais e a coerência entre a missão, objetivos e metas efetivamente realizados. O PDI, fazendo parte de um processo participativo e baseado na realidade, pressupõe revisões contínuas, de acordo com as demandas de otimização e adequação ao contexto acadêmico-administrativo e financeiro. As metas traçadas neste Plano, balizadas pelos seus princípios e valores, são as ações que a Universidade implementará para consolidar-se, até 2022, como Instituição de excelência acadêmica e administrativa.

Figura 1: Timeline da Prática



Fonte: Comissão PDI

### 1.1. Objetivos da prática eficaz

Implementar o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) junto à comunidade acadêmica na perspectiva de planejar, executar e avaliar os processos decorrentes da construção coletiva e participativa, com vistas a auxiliar na gestão, desenvolvimento e aprendizado organizacional. Para esta implementação considerou-se os seguintes aspectos:

- análise de avaliações internas e externas da Instituição;
- proximidade com os demandantes de sua oferta de produtos e serviços: alunos, empresas e instituições;
- compreensão do contexto socioeconômico, com vistas à oferta de cursos voltados às necessidades sociais e de mercado;
- caracterização do perfil do aluno universitário, das modalidades de aprendizagem e das tecnologias que apoiam os processos de inovação;
- articulação com os pressupostos (alinhamento) do perfil institucional, Planejamento Estratégico e Avaliação Institucional.

Tais aspectos, elementos basilares do diagnóstico, possibilitaram orientar as prioridades e/ou necessidades do PDI em face da situação atual à desejada. No cotidiano das práticas das diferentes instâncias de gestão, a dinâmica entre planejamento e avaliação efetivam os objetivos e metas da Universidade junto à comunidade. A ferramenta de gestão, PDIview, desafia esta dinâmica, bem como retroalimenta e aperfeiçoa as práticas institucionais. Nesta perspectiva, o protagonismo de cada agente educativo, em uma concepção formativa, busca transcender a abordagem técnica ou regulatória deste documento para o aperfeiçoamento pessoal, como institucional.

### 1.2. Público Alvo Atingido

O desenvolvimento do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) envolveu a comunidade acadêmica da IES: Reitoria, Pró-Reitorias, CPA, Diretorias e Coordenadorias vinculadas às Pró-Reitorias, Diretores dos campi ULBRA, Coordenações Acadêmicas, Coordenações de Cursos, Docentes, Discentes (inclusive egressos), corpo Técnico-administrativo e Representantes da Sociedade Civil.

### 1.3. Descrição da Ação Implementada

Elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Luterana do Brasil PDI/ULBRA para o período de 2017 a 2022 junto aos diferentes setores e segmentos da comunidade acadêmica. Para condução dos processos junto à instituição foi nomeada a Comissão do PDI pela Reitoria com representantes da Comissão Própria de Avaliação (CPA) e segmentos acadêmicos. Para a elaboração, desenvolvimento e avaliação foram realizadas as etapas e respectivas ações:

- 1) **Diagnóstico:** análise da situação da instituição através da leitura das avaliações internas dinamizadas pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), das avaliações externas e orientações do Ministério da Educação, especialmente os 5 (cinco) eixos que contemplam as 10 (dez) dimensões dispostas no art.3º da Lei 10.861 que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Nesta fase de diagnóstico foram realizados:
  - relato institucional (ANEXO 13), destacando o cenário e ambiente institucional em cada um dos eixos estabelecidas pelo SINAES (Eixo1: Planejamento e Avaliação Institucional, Eixo 2: Desenvolvimento Institucional, Eixo 3: Políticas Acadêmicas, Eixo 4: Políticas de Gestão e Eixo 5: Infraestrutura) a partir dos insumos avaliativos interno e externo;
  - consulta pública através de formulário eletrônico disponibilizado na plataforma de autoatendimento da instituição, de acesso aos discentes, egressos, docentes e colaboradores técnico-administrativos, acerca das potencialidades, das fragilidades e

ou sugestões das políticas de extensão, pesquisa e ensino; de ações afirmativas de defesa e promoção dos direitos humanos e igualdade étnicoracial; de difusão das produções acadêmicas: científica, didático-pedagógica, tecnológica, artística e cultural; de atendimento ao aluno; de gestão e de infraestrutura (ANEXOS 16 e 17);

Figura 2: Convite para participação da Consulta Pública



Fonte: Comissão PDI

- 2) **Desenvolvimento do processo de construção do PDI:** os dados do diagnóstico possibilitaram a leitura da situação atual da instituição, com vistas à revisão/aperfeiçoamento da missão, visão, políticas, diretrizes e metas.

Figura 3: Missão, visão, finalidade, princípios e valores da ULBRA



Fonte: PDI ULBRA 2017-2022

Tratando de uma fase que contempla a visão sistêmica e gestão estratégica da instituição organizou-se diferentes atividades para o envolvimento e participação da

comunidade acadêmica, a fim de dinamizar ações significativas e articuladas aos propósitos institucionais a todos os segmentos da IES:

- organização de cronograma das etapas de desenvolvimento do PDI (ANEXOS 14 e 15) – definição de objetivos e entendimento do processo, agenda de trabalho, acompanhamento e avaliação do processo. O logo do PDI, abaixo, expressa este conceito: participação, colaboração e trabalho em equipe;



- organização de Grupos de Trabalho (GTs), de acordo com os eixos estabelecidos pelo SINAES, composto por diferentes agentes relacionados às temáticas (discentes, docentes, colaboradores, gestores, sociedade civil). Os GT's foram assessorados pela Comissão do PDI, a partir dos referenciais institucionais (missão/visão/valores/princípios) revisados e discutidos na etapa do diagnóstico nas diferentes instâncias de gestão e das contribuições destacadas na consulta pública (ANEXOS 18 a 21). Os grupos além de realizarem a leitura da consulta pública, dinamizaram outros momentos de escuta e de planejamento, com vistas à estruturação das políticas e diretrizes para o documento, aprovadas posteriormente em reunião de colegiado do Conselho Universitário (ConsUn);
- Seminários do PDI – aprovadas as políticas institucionais todos os campi da ULBRA organizaram seminários em parceria com a Comissão do PDI e reitoria. Os mesmos abordaram a devolutiva da consulta pública à comunidade acadêmica e as políticas institucionais decorrentes. Face a estas políticas, os seminários pautaram espaços para a definição de metas. Cada seminário propiciou ideias e referenciais para a proposição de metas à instituição. O material foi compilado e estruturado nos campi pelos GT's e Comissão do PDI e, posteriormente, aprovado pelo ConsUn (ANEXOS 23 a 26);
- sistematização do documento e submissão ao ConsUn - organização do documento do PDI, contemplando os materiais de consulta e dos GT's pela Comissão do PDI. Estrutura clara e objetiva, observando os preceitos legais e a missão institucional (ANEXOS 27 a 29);

Figura 5: Sumário do PDI ULBRA

Sumário	
APRESENTAÇÃO .....	7
1. PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL .....	9
1.1. Perfil Institucional .....	9
1.1.1. Perfil Institucional da Mantenedora .....	9
1.1.2. Histórico da Mantenedora .....	10
1.1.3. Perfil Institucional da Mantida .....	11
1.2. Relato Institucional .....	12
1.3. Avaliação Interna e Externa .....	13
1.4. Avaliação do Desenvolvimento Institucional .....	23
1.4.1. Política de Avaliação Institucional .....	24
1.4.2. Processo de Autoavaliação Institucional .....	26
1.5. Acompanhamento do PDI 2017-2022 .....	27
2. DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL .....	29
2.1. Contextualização da ULBRA .....	29
2.1.1. ULBRA no RS .....	29
2.1.2. ULBRA no Brasil .....	35
2.1.3. ULBRA no mundo – Internacionalização .....	37
2.2. Planejamento Estratégico .....	38
2.3. Alinhamento Estratégico .....	41
2.4. Objetivos e Metas .....	42
2.4.1. Eixo 1 – Avaliação Institucional .....	43
2.4.2. Eixo 2 – Desenvolvimento Institucional .....	44
2.4.3. Eixo 3 – Políticas Acadêmicas .....	45
2.4.4. Eixo 4 – Políticas de Gestão .....	48
2.4.5. Eixo 5 – Infraestrutura .....	49
2.5. Cronograma de Implantação e Desenvolvimento da Instituição e dos Cursos .....	51
2.5.1. Planejamento de oferta de novos Cursos de Graduação .....	51
2.5.2. Planejamento de oferta de Cursos de Pós-graduação .....	53
2.5.3. Áreas de Abrangência .....	55
2.6. Responsabilidade Social .....	55
2.6.1. Política de Responsabilidade Social Territorial .....	55
3. POLÍTICAS ACADÊMICAS .....	57
3.1. Política de Extensão, Pesquisa e Ensino .....	57
3.1.1. Organização Curricular: Os Eixos Temáticos .....	58
3.2. Processos Metodológicos .....	68
3.2.1. Processos Avaliativos .....	71
3.2.2. Estruturação de Avaliação da Aprendizagem .....	73
3.2.2.1. Disciplinas Teóricas, Teóricas profissionalizantes, Teórico-práticas e Teórico-práticas em pacientes .....	74
3.2.2.2. Disciplinas Laboratoriais, Projetos Tecnológicos, Estágios, Trabalhos de Conclusão e Disciplinas de Curricularização .....	75
3.3. Política de Produção e Difusão da Iniciação Científica, Didático-Pedagógica, Tecnológica, Artística e Cultural .....	76
3.4. Acessibilidade .....	77
3.5. Internacionalização .....	78
3.6. Política de Atendimento aos Discentes e Egressos .....	78
3.7. Comunicação com a Sociedade .....	80
4. POLÍTICAS DE GESTÃO .....	83
4.1. Gestão Institucional .....	83
4.1.1. Organização e Administração .....	83
4.2. Política de Gestão Institucional .....	86
4.3. Política de Gestão no Contexto Multicampi .....	87
4.4. Política de Gestão no Contexto dos Cursos e Programas .....	88
4.4.1. Política de Gestão dos Cursos de Graduação .....	88
4.4.2. Política de Gestão dos Cursos e Programas de Formação Continuada .....	88
4.5. Política de Órgãos Colegiados .....	89
4.6. Políticas de Pessoal .....	91
4.6.1. Política de Gestão de Pessoas .....	92
4.6.2. Política de Recrutamento e Seleção .....	92
4.6.3. Política de Treinamento e Desenvolvimento .....	93
4.6.4. Política de Cargos e Salários .....	94
4.6.5. Política de Avaliação de Desempenho .....	94
4.7. Política de Registro Acadêmico .....	95
4.8. Política de Sustentabilidade Financeira .....	95
4.8.1. Composição da Matriz Orçamentária .....	96
4.8.2. Previsão de Orçamentária .....	97
4.8.3. Planejamento Financeiro e a Gestão Institucional .....	98
4.8.4. Estratégias de Gestão Econômico-Financeira .....	99
5. INFRAESTRUTURA FÍSICA .....	101
5.1. Política de Infraestrutura .....	101
5.2. Política de Tecnologia de Informação e Comunicação .....	103
5.3. Política de Laboratórios .....	104
5.4. Política de Sistema de Biblioteca .....	105
PALAVRAS FINAIS .....	107
REFERÊNCIAS .....	109

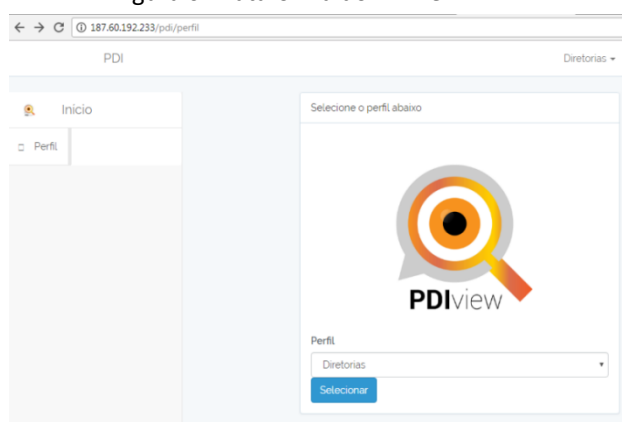


Fonte: Comissão do PDI

3) **Acompanhamento e Avaliação:** oficializado o PDI junto à comunidade acadêmica nomeou-se pelo Colegiado de Reitoria a nova Comissão PDI, com o objetivo de desencadear o acompanhamento e avaliação dos processos. Em conjunto com a CPA, acompanha a execução do planejamento, subsidiando o alinhamento institucional ao alcance dos objetivos e metas propostos para o período vigente através de aplicação de ferramentas de gestão:

- Campanha de Divulgação do PDI – materiais informativos à comunidade acadêmica relativos ao documento e do processo de construção coletiva (folder, banner, vídeos, notícias nas fontes de comunicação, ANEXOS 30 e 31).
- Plano de Ação (Tático e Operacional) - organização do plano de ação em articulação às metas do PDI em nível: 1) macro e tático para a vigência do PDI no período de 2017/2021; 2) operacional para a vigência anual, contextualizado em cada campus e curso da instituição, ambos retroalimentados pelos resultados da Avaliação Institucional (CPA) – ANEXOS 33 e 34.
- Ferramenta PDView – ferramenta de gestão disponibilizada aos gestores e de acesso à comunidade acadêmica, com vistas a gestão de transparência e comunicação frente ao acompanhamento das metas e desenvolvimento do PDI.

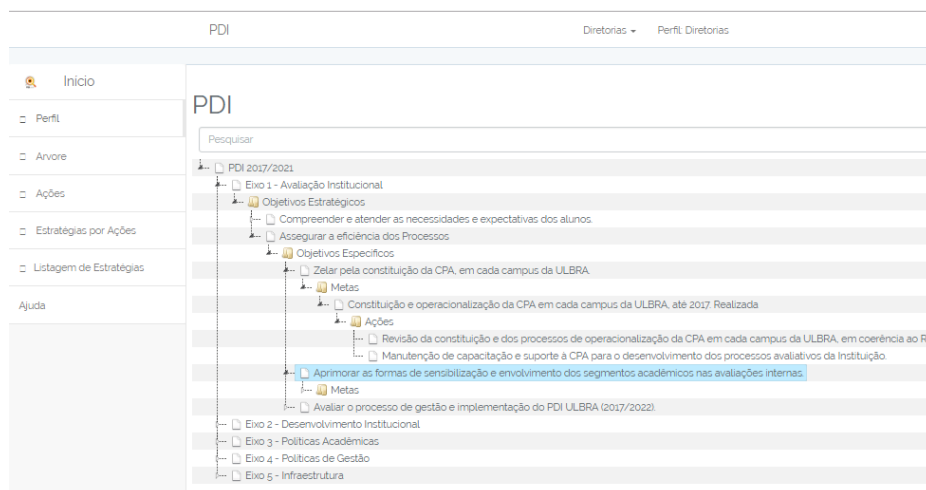
Figura 6: Plataforma do PDView



Fonte: Comissão PDI

O PDIview é Ferramenta *on line* organizada pela Comissão do PDI, na qual estão cadastradas as metas e objetivos vinculados aos eixos estabelecidas pelo SINAES constantes no PDI.

Figura 7: Árvore das metas vinculadas aos eixos



Fonte: Comissão do PDI

De acordo com o perfil são registradas as ações e estratégias para o alcance das metas.

Figura 8: Listagem das ações

Descrição	Ações
Acolhimento de docentes pesquisadores das IES conveniadas para atualização, extensão, docência e pesquisa nos campi da Ulbra.	Estratégias (1) Nova Estratégia
Acompanhamento da elaboração dos processos pedagógicos para a implantação da reestruturação curricular dos cursos de graduação.	Estratégias (3) Nova Estratégia
Acompanhamento e avaliação da abordagem metodológica e avaliativa das disciplinas integrantes dos PEIs.	Estratégias (1) Nova Estratégia
Acompanhamento e avaliação da abordagem metodológica e avaliativa das disciplinas integrantes dos PEIs.	Estratégias (0) Nova Estratégia

Fonte: Comissão do PDI

Figura 9: Registro da estratégia vinculada à ação

Período/Status	Estratégia	Ações
17	a) Adesão ao pacto Universitário pela Promoção do Respeito à Diversidade, da Cultura da Paz e dos Direitos Humanos.	Editar Evidências (1) Excluir
17	b) Elaboração de Plano de Trabalho Integrado Bienal dos campi em atendimento ao Pacto Universitário com o Ministério da Educação e Ministério da Justiça e Cidadania.	Editar Evidências (3) Excluir

Fonte: Comissão do PDI

No registro das estratégias vinculadas às ações é possível dar destaque aos objetivos e metas vinculados, possibilitando assim apontar indicadores que,



acompanhados sistematicamente, demonstram os resultados obtidos, sinalizando as potencialidades e fragilidades no desenvolvimento do processo.

Figura 10: Detalhamento da estratégia e articulação com objetivos e metas

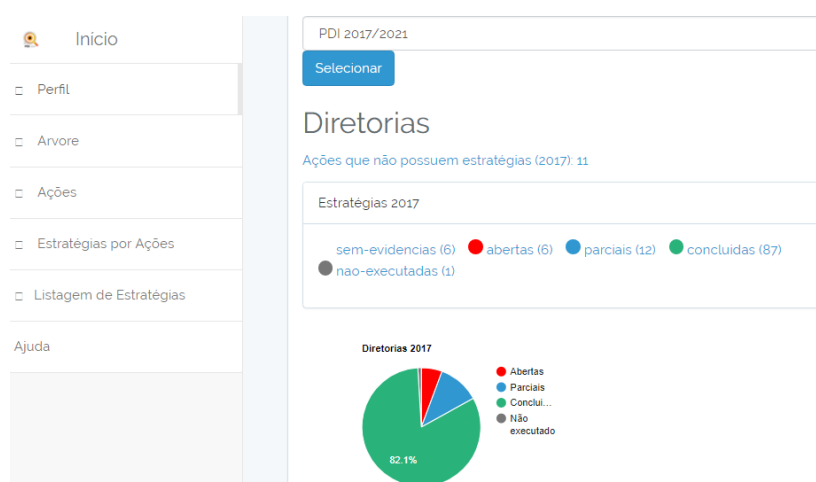
Fonte: Comissão PDI

A ferramenta ainda possibilita anexar arquivos e evidências do status de realização da ação.

Figura 11: Registro de evidências

Fonte: Comissão do PDI

Figura 12: Status da ação



Fonte: Comissão do PDI

A ferramenta oportuniza também acompanhar e avaliar os processos (dashboard) não apenas para a Comissão do PDI, mas para toda a comunidade. Há dois

perfis, um de gerenciamento e outro de visualização. Os perfis de gerenciamento são: Reitoria, Pró-Reitoria de Planejamento e de Administração, Pró-Reitoria Acadêmica, Diretorias das Pró-Reitorias, CPA, Comunicação e Marketing, Diretores de campi e coordenações de cursos. Estes perfis protagonizam o gerenciamento e transparência do processo para o desenvolvimento da missão institucional (ANEXO 37).

Após o preenchimento relativo às ações para o respectivo ano, a instituição obtém um panorama geral de acompanhamento das metas propostas. A partir da leitura e análise do PDIview junto ao Relatório de Autoavaliação Institucional, elaborado pela CPA, são estruturados dados e informações que contribuem para avaliação do plano anual desenvolvido e projeção do plano subsequente, balizado pelo plano de ação macro PDI 2017/2022. As análises organizadas a partir de diferentes instrumentos avaliativos e de percepções da comunidade acadêmica possibilitam orientar as prioridades, mediante as necessidades de recursos e/ou de demandas. Da mesma forma, otimizam e aprimoram o percurso das ações, com vistas ao atendimento das políticas e diretrizes institucionais.

Figura 13: Acompanhamento do PDI



Fonte: Comissão do PDI

- Seminários PDI – os dados da ferramenta PDIview são divulgados entre gestores para aperfeiçoamento das ações e para toda a comunidade acadêmica, zelando pela transparência e participação em todas as etapas (ANEXO 35).

Figura 14: Seminário do PDI



Fonte: Comissão do PDI

- Apoio aos gestores e capacitação (ANEXOS 36 e 38) – a Comissão do PDI assessora periodicamente os campi para o desenvolvimento das etapas, dinamizando reuniões de capacitação e de feedback. O envolvimento de diferentes segmentos requer a compreensão de termos e conceitos relativos ao planejamento e ferramenta de gestão (PDView) .
- Reuniões periódicas entre Comissão do PDI, CPA e reitoria (ANEXO 44) – reuniões para o desenvolvimento do cronograma e acompanhamento do PDI, momentos de fundamental importância para a elaboração de metodologias para sensibilização e participação da comunidade acadêmica.

## **2. LIDERANÇA**

### **2.1. Equipe Envolvida com a Prática**

Comissão do PDI, contemplando diferentes segmentos acadêmicos e de gestão articulados às instâncias da CPA e Reitoria. A Comissão assessora os gestores dos campi no desenvolvimento participativo do processo em uma instituição multicampi, sendo os diretores, coordenadores acadêmicos e de cursos os responsáveis por dinamizar, acompanhar a efetividade das ações em prol das metas e objetivos da IES.

### **2.2. Participação da Alta Direção**

A alta gestão, Reitoria e Pró-reitorias, participam ativamente das etapas, estabelecendo momentos de análise e reflexão no acompanhamento da prática, com vistas à qualificação acadêmica e administrativa.

## **3. FOCO**

A prática relatada enfoca a área Acadêmica e suas interações com a área administrativa e de gestão consequentes aos processos avaliativos e de planejamento constantes ao processo de construção e acompanhamento do PDI. Esta articulação possibilita a visão sistêmica da IES nos âmbitos acadêmicos e administrativos e suas interfaces com: avaliação interna conduzida pela CPA (articulação de resultados da pesquisa acadêmica com os processos de planejamento); alta gestão (análise das potencialidades e fragilidades para a tomada de decisão/ indicadores de ações de curto, médio e longo prazo) e gestão acadêmica (qualificação das práticas acadêmicas articuladas aos objetivos estratégicos da IES, bem como normativos e legais).

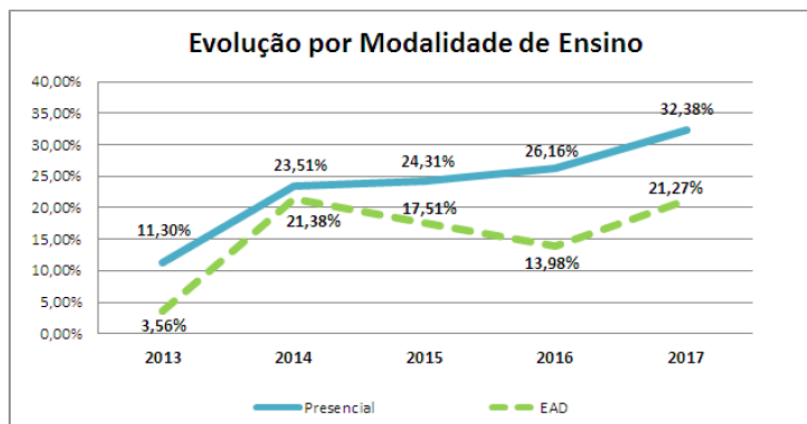
## **4. RESULTADOS**

No desenvolvimento da prática destacam-se os resultados a partir das etapas dinamizadas junto à IES:

a) Formas de avaliação:

- Conhecimento, envolvimento e participação nos processos de planejamento e avaliação em relação aos indicadores do parecer do processo de Recredenciamento Institucional de 2013 e resultados da avaliação interna de anos anteriores. Os dados da figura abaixo demonstram o crescimento de participação nos processos de autoavaliação nas modalidades presenciais e a distância, através do comparativo entre o percentual de respondentes entre os anos de 2013 e 2017. Na modalidade presencial percebemos uma evolução de 186,46% e a distância 497,28%.

Figura 15: Evolução de respondentes das modalidades de ensino presencial e a distância



Fonte: CPA Ulbra, Autoavaliação Institucional

- Adesão da comunidade acadêmica na Consulta Pública para elaboração das políticas institucionais. Obteve-se 696 (seiscentos e noventa e seis) contribuições que oportunizaram a discussão e elaboração das Políticas do PDI 2017-2022.
- Conhecimento acerca dos pressupostos do PDI na IES. A partir da implementação da prática observa-se satisfação nos resultados da pesquisa interna em relação ao eixo 2 que trata das questões de Desenvolvimento Institucional. O Ranking Médio de satisfação<sup>2</sup> da comunidade acadêmica no referido eixo é de 4,00.

Figura 16: Eixo 2, Desenvolvimento Institucional

EIXO	Ano		Evolução
	2014	2017	2014/2017
Eixo 2	3,88	4,00	3,09%

Fonte: CPA Ulbra, Autoavaliação Institucional

#### b) Indicadores acadêmicos

- Adesão e índice de participação da comunidade acadêmica nos Seminários do PDI, oportunizando além do conhecimento do Plano, envolvimento, diálogo e acompanhamento dos resultados dos processos institucionais pelos diferentes segmentos da instituição. Observa-se que as práticas em desenvolvimento são identificadas aos objetivos institucionais.
- Aperfeiçoamento das práticas pedagógicas no processo de reestruturação curricular, protagonizando discentes e docentes no planejamento de estratégias de qualificação. O envolvimento possibilitou dinamicidade à elaboração do documento e significado aos preceitos neles descritos. O documento demonstra ser de conhecimento da comunidade e norteador das práticas no âmbito acadêmico e administrativo. Exemplo desse resultado é a construção colaborativa junto aos cursos homônimos no processo de reestruturação curricular, em prol à missão da IES: “Ser comunidade de aprendizagem eficaz e inovadora”. O GT do eixo 3, referente às Políticas Acadêmicas, envolveu diferentes subgrupos, por tratar dos elementos do PDI articulados à Proposta Pedagógica Institucional e Projetos Pedagógicos de Cursos nos quais abrange diferentes projetos para o desenvolvimento das metas. Assim, estão previstas, para o ciclo 2017-2022, as propostas de Reestruturação Curricular, Aprendizagem por

<sup>2</sup> Os instrumentos utilizaram uma escala de 5 pontos de satisfação simples. Neste modelo, atribuiu-se uma pontuação de 1 a 5, com cálculo de média ponderada. Desta forma, foi obtido o ranking médio para cada eixo e dimensão. Quanto mais próximo de 5 o ranking médio estiver, maior será o nível de satisfação dos respondentes e quanto mais próximo de 1, menor.

Competências, Metodologias Ativas, Avaliação Emancipatória, articuladas à indissociabilidade entre a Extensão, a Pesquisa e o Ensino como princípios para aprendizagens significativas. Nestas propostas, as concepções basilares (o Conhecimento, a Formação Pessoal, o Empreendedorismo e a Empregabilidade), alinhadas aos princípios estratégicos e Diretrizes Curriculares Nacionais, emanam o fortalecimento da identidade confessional e seu compromisso social e comunitário. Cada proposta tem uma Resolução aprovada em ConsUn, com fluxo e diretrizes na qual a instituição busca promover uma ação pedagógica que dinamize o desenvolvimento de competências cognitivas, técnicas, pessoais e sociais necessárias a uma inserção social ética e a uma atuação profissional emancipatória e transformadora. A inversão do tripé Ensino, Pesquisa e Extensão para Extensão, Pesquisa e Ensino, é elemento integrante e modernizador dos processos de ensino-aprendizagem. A articulação entre os níveis de Graduação e Pós-graduação potencializa a legitimidade da Universidade no contexto em que está inserida (ANEXOS 39 a 42).

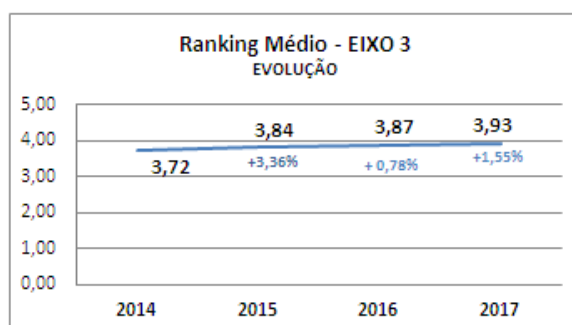
Figura 17: Esquematização da Proposta Curricular - Convergência entre a Curricularização da Extensão e Educação Continuada



Fonte: PDI ULBRA 2017-2022

O resultado deste trabalho colaborativo pode ser observado na evolução do nível de satisfação do eixo 3, Políticas Acadêmicas, constantes na Autoavaliação Institucional de 2017. Embora a vigência do PDI 2017-2022 seja recente, se considerarmos a data de oficialização, o resultado da avaliação de 2017 já aponta indicadores do processo participativo e de reflexão que a instituição realiza desde 2014, conforme descrito no item 1.1.

Figura 18: Ranking Médio Eixo 3, Políticas Acadêmicas



Fonte: CPA Ulbra, Autoavaliação Institucional

Os resultados do ENADE 2016 também são indicadores que oportunizam reflexão à instituição, quando comparados com os de 2013. Ainda que os resultados de 2016 não estejam no período de vigência do PDI atual, os cursos vivenciaram o percurso de discussões e elaboração da proposta de reestruturação curricular e políticas acadêmicas constantes no mesmo. Nas ações de continuidade da prática, os dados do ENADE posteriores à implantação do PDI, serão insumos de análise e avaliação face aos objetivos propostos.

Figura 19: Resultados do ENADE 2013-2016

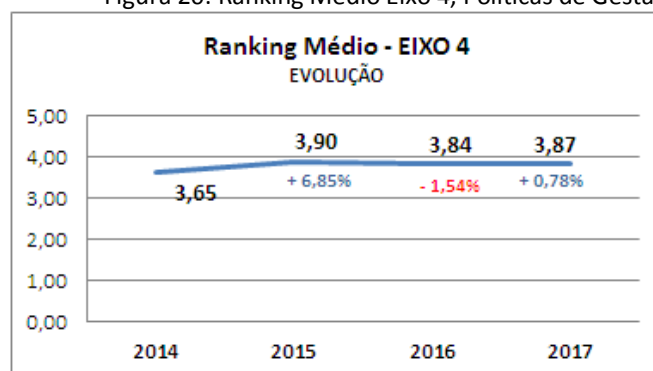
ENADE 2013						
Unidade	Conceito 5	Conceito 4	Conceito 3	Conceito 2	Conceito 1	Sem Conceito
ULBRA, RS	0 (0.00%)	8 (27.58%)	12 (41.39%)	7 (24.13%)	0 (0.00%)	2 (6.89%)
	20 (68.97%)			7 (24.13%)		
ENADE 2016						
Unidade	Conceito 5	Conceito 4	Conceito 3	Conceito 2	Conceito 1	Sem Conceito
ULBRA, RS	0 (0.00%)	8 (24.24%)	22 (66.66%)	3 (9.09%)	0 (0.00%)	0
	30 (90.90%)			3 (9.09%)		

Fonte: Pró-Reitoria Acadêmica

#### c) Indicadores de produtividade e/ou de satisfação dos colaboradores

O Eixo 4, Políticas de Gestão, quando analisado a partir das questões relacionadas na avaliação interna demonstram evolução em 2017 quando comparado ao ciclo anterior do PDI. As questões do Eixo 4, contemplam três dimensões, a citar: Dimensão 5, Políticas de Pessoal; Dimensão 6, Organização e Gestão da Instituição e Dimensão 10, Sustentabilidade Financeira. As dimensões possibilitam analisar, de forma sistêmica as formas de gestão da Universidade. O ranking médio obtido junto aos segmentos neste eixo apontam indicadores de crescimento nas relações interpessoais, trabalho em equipe e satisfação no ambiente de trabalho. Almeja-se, em coerência com as metas estabelecidas, a constante qualificação destes indicadores.

Figura 20: Ranking Médio Eixo 4, Políticas de Gestão



Fonte: CPA Ulbra, Autoavaliação Institucional

#### d) Resultados obtidos junto à comunidade

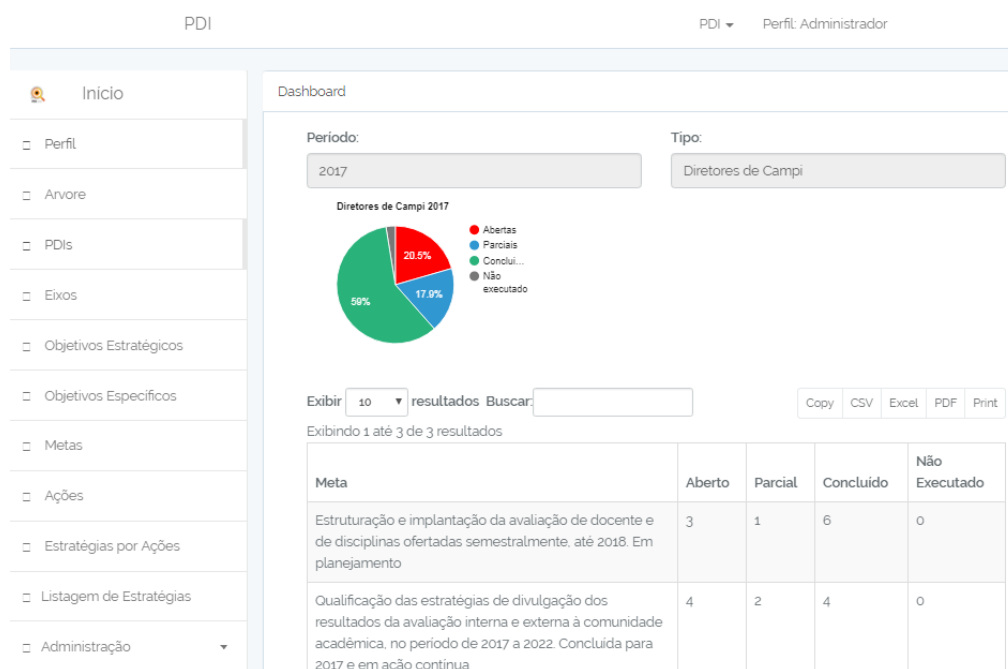
- Coerência entre os requisitos legais e missão institucional. A implementação do PDI auxilia no desenvolvimento do objeto de negócio da instituição: aprendizagem eficaz e inovadora. Diferencia-se ao propor a inversão do tripé Ensino, Pesquisa e Extensão para Extensão, Pesquisa e Ensino, orientado pelos princípios de responsabilidade social territorial e pelo compromisso com a transformação da sociedade. Ao longo do ano de

2017 várias ações, (ANEXOS 42 e 43), ilustram os resultados do trabalho de reestruturação curricular, Eixo 3 (Políticas Acadêmicas) do PDI ULBRA.

e) Outros indicadores de resultados organizacionais

- Consonância de ações nos diferentes campi da Instituição, fortalecendo o desenvolvimento de metas e objetivos institucionais, bem como os processos estratégicos, conforme descrito no detalhamento da prática, especificadamente na Ferramenta PDIview (item 1.3). A partir do instrumento de acompanhamento, a instituição obtém um panorama atual (ação em status concluída, parcial, aberta e não executada), as necessidades e prioridades para o desenvolvimento de suas metas. Acompanhar este processo tem possibilitado a revisão e aperfeiçoamento das práticas junto aos diferentes segmentos e campi da ULBRA.

Figura 21: Visão sistêmica das metas



Fonte: Comissão do PDI

- Alinhamento entre as etapas do processo de avaliação e planejamento da Instituição junto à CPA e comunidade acadêmica. Tal articulação, assessoradas pela ferramenta do PDIview, oportuniza acompanhar o desenvolvimento das ações do PDI, através de indicadores que sinalizam pontos fortes e fragilidades. A percepção da comunidade acadêmica, em relação aos processos de melhoria realizados a partir dos resultados de pesquisa de Autoavaliação Institucional 2017, demonstra este resultado. Na referida questão da avaliação interna obteve-se uma média de satisfação de 3,83. A análise junto aos diferentes segmentos nos seminários auxilia na tomada de decisões, na projeção do plano anual (balizado pelo PDI) e no fortalecimento dos processos de comunicação e transparência, essenciais para as ações de continuidade da prática (ANEXO 44).

## 5. LIÇÕES APRENDIDAS

A prática caracteriza-se por um processo participativo e transparente nas etapas de desenvolvimento: a comunicação e sensibilização junto à comunidade acadêmica certamente possibilitou a adesão das pessoas na efetividade da prática. Cada agente tornou-se protagonista e responsável do desafio da “excelência pedagógica e administrativa” (visão) através de práticas

inseridas em “uma comunidade de aprendizagem eficaz e inovadora” (missão). As participações nos seminários e engajamento nas etapas da prática demonstram tal sensibilização e engajamento.

As principais contribuições:

- práticas do cotidiano da IES desenvolvidas não apenas como “tarefas” operacionais ou requisitos legais, mas com compreensão e significado aos propósitos construídos coletivamente, ampliando a participação e envolvimento nas decisões e no planejamento;
- planejamento institucional com metas e objetivos compartilhados face aos desafios de uma instituição multicampi, abarcando o contexto de cada campus ULBRA;
- fortalecimento dos processos de inovação pedagógica (missão institucional).

As principais limitações:

- a participação dos segmentos propiciou muitas ideias e sugestões ao documento do PDI, bem como metas. A necessidade de síntese e cuidado para contemplar as contribuições foi um desafio no decorrer das etapas junto à Comissão do PDI, GT's e ConsUn. Os nove campi e unidade EAD inseridos e responsáveis às metas institucionais desafiou a instituição a obter ferramentas de apoio e de acompanhamento. A ferramenta PDView assim se constitui como necessidade à prática. Obtemos mais uma vez, uma etapa da prática que destaca os atores da Universidade na busca de sua qualificação. A capacitação se faz necessária constantemente, com vistas à efetividade e alinhamento dos conceitos compartilhados, sobretudo para a análise das estratégias de ação vinculadas às metas institucionais, a partir de indicadores. O desafio, frente à diversidade dos campi é a manutenção deste alinhamento após o retorno da pesquisa da CPA e o planejamento constante do PDI a cada ano. Há a necessidade de aperfeiçoar as questões do instrumento de pesquisa da CPA, a fim obter insumos que possibilitem avaliar o alcance dos propósitos e assim, desenvolver proativamente ações de crescimento. Quanto mais claros os instrumentos de escuta, maiores as condições para análise, reflexão e continuidade do ciclo de planejamento.

## **6. AÇÕES DE CONTINUIDADE**

De acordo com o acompanhamento do PDI, figura 13, permanecem os processos de Avaliação Institucional, Seminários e aperfeiçoamento dos planos de ação, dando possibilidades à constante qualificação e análise da prática. Haverá a implantação processual da reestruturação curricular (ANEXOS 39 a 42) e a continuidade das etapas participativas e de transparência de gestão.

## **7. ANEXOS (ver outro arquivo)**