

CADERNO PPGAU

ESTUDO E CASO PRÁTICO DE GESTÃO DE UNIVERSIDADES

DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* NA UEMS

Organizadores:
Adriana Rochas de Carvalho Fruguli Moreira
Maristela Helena Zimmer Bortolini

**PPGAU/UFSC
2020**

PREFÁCIO

A iniciativa da Professora Adriana Rochas de Carvalho F. Moreira de organizar este Caderno junto aos discentes da disciplina “Caso Prático em Gestão Universitária” resulta em um importante documento, tanto para os acadêmicos do Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina quanto para a comunidade acadêmica da UEMS em geral.

A estrutura do Caderno traz um histórico de ações da UEMS para implantar seus Programas de Pós-Graduação, identificando as estratégias institucionais e finalizando com a proposição de sugestões para a manutenção e a ampliação de sua Pós-Graduação.

O texto produzido pelos discentes da disciplina demonstra que as diferentes gestões da UEMS, juntamente com toda a comunidade acadêmica, a classe política e a sociedade em geral, travaram diversas batalhas ao longo do tempo para que a Universidade pudesse chegar aos dias de hoje na forma como está. Esse enredo é baseado nos relatos de gestores da UEMS e também nos seus documentos institucionais. Talvez, o enredo histórico não seja exclusivo da UEMS, porém é possível perceber que ele tem algumas particularidades, como os momentos em que a Universidade teve sua sobrevivência sob ameaça.

Além da luta pela sua manutenção, a UEMS precisou se organizar para ofertar à comunidade regional cursos de Mestrado e de Doutorado em diferentes áreas. Conforme relatado, isto se tornou possível graças à convergência de ideias e de objetivos de todos os atores envolvidos, acontecendo em um momento em que o País, por meio da CAPES, lutava para ampliar a oferta da Pós-Graduação com qualidade em todo território nacional, como relatado no Plano Nacional da Pós-Graduação brasileira.

Diferentes agências públicas tiveram papel fundamental para que isto se tornasse possível, cabendo destaque à Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia. Graças à aprovação de projetos estruturantes junto à FINEP, a UEMS conseguiu se organizar fisicamente, para que a alta qualidade da oferta dos cursos, como requerido pela CAPES, fosse alcançada.

Entre os inúmeros pontos elencados para a manutenção e a solução de problemas dos Programas de Pós-Graduação da UEMS, todos muito importantes, vale reforçar a necessidade de se introduzir nos Programas políticas próprias de autoavaliação. A busca pelo autoconhecimento, amparada em parâmetros gerais e específicos de cada Programa, tende a proporcionar um crescimento incalculável de qualidade, resultando na formação de pessoas com grande capacidade de enfrentamento dos desafios que sempre são impostos à sociedade e à humanidade.

O envolvimento de todos os gestores da UEMS, e também do seu corpo técnico-docente, seja no processo de capacitação docente, no nucleamento das pesquisas institucionais, seja na priorização dos investimentos, foram fundamentais para que, num curto espaço de tempo, essa jovem instituição obtivesse o resultado desejado.

Parabéns aos envolvidos neste projeto!

Fábio Edir dos Santos Costa (Docente da UEMS; Ex-Reitor da UEMS - 2011 a 2019).

Sandro Marcio Lima (Docente da UEMS; PQ-CNPq 1C).

APRESENTAÇÃO

Este Caderno tem por objetivo a apresentação de um caso prático de Gestão da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) no curso de Mestrado em Administração de Universidades do Programa de Pós-Graduação em Administração de Universidades (PPGAU), da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Este caso foi apresentado como parte da atividade desenvolvida no Estágio Pós-Doutoral em Administração de Universidades – PPGAU/UFSC. A atividade foi desenvolvida no período de setembro a dezembro de 2020, na modalidade remota, no formato de disciplina do PPGAU/UFSC. As aulas foram ministradas de setembro a dezembro, de forma remota, na plataforma Moodle, com atividades assíncronas e síncronas pelo Google Meet. Dos 9 alunos matriculados, tivemos frequência e participação de 7 alunos.

A proposição da disciplina foi apresentar a gestão estratégica da UEMS na implantação e na implementação do seu primeiro Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu*. Para o desenvolvimento da temática, foi disponibilizado na plataforma Moodle do curso material referente à história da UEMS (vídeos e websérie "UEMS 25 anos", em 5 episódios), o Estatuto da UEMS, *UEMS 25 anos*: uma história contada por todos, Planos de Desenvolvimento Institucional da UEMS (PDIs) e Relatórios de Atividades da Comissão Própria de Avaliação da UEMS. Além dos vídeos e do material impresso, foi realizado um webinar sobre a visão dos gestores e da comunidade acadêmica no processo de implantação do I Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da UEMS, com a participação do Prof. Dr. Fábio Edir dos Santos Costa, primeiro Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação da UEMS e ex-Reitor da UEMS (2011-2019), e do Prof. Dr. Sandro Márcio Lima, Coordenador do processo de implantação do primeiro Doutorado da UEMS e pesquisador 1C do CNPq.

Para a escrita deste Caderno, foram propostas as seguintes atividades para os alunos da disciplina CAD310054-41010034MP (20201) - Caso Prático em Gestão Universitária: (1) Entrega de um texto referente ao material disponibilizado sobre o contexto histórico da UEMS para a implantação do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu*; (2) Identificação das estratégias adotadas para o desenvolvimento da Pós-Graduação *Stricto Sensu*; (3) Relatório sobre o webinar Os desafios para implantação de um Programa de Pós-Graduação na UEMS; (4)

Sugestões e proposições para a manutenção e a ampliação do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da UEMS.

A classe foi dividida em 4 grupos, ficando cada grupo responsável por organizar os textos apresentados individualmente, de modo a compor a estrutura deste Caderno nos seguintes capítulos:

1. Contexto histórico da UEMS na implantação do 1º Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da Universidade. Organizadores: Loana de Moura Furlan e Oséias Freitas de Oliveira Junior.
2. Estratégias adotadas para a implantação do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da UEMS. Organizadores: Danielle Santiago Nepomuceno e Edineia Aparecida Gomes Ribeiro.
3. Criação do 1º Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da UEMS. Organizadores: Cibelle Renata Caimar Olarte e Itamar Andrade Ferreira.
4. Propostas e soluções para a manutenção e a ampliação de Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu*. Organizador: Maykon Bergmann Martins.

Além dos capítulos acima, compõem este Caderno a Apresentação e as Considerações Finais, elaboradas pela Pós-Doutoranda Adriana Rochas de Carvalho Fruguli Moreira, com o Prefácio dos Professores Dr. Fábio Edir dos Santos Costa e Dr. Sandro Márcio Lima, que participaram do webinar, apresentando sua experiência como Pró-Reitor e Coordenador, respectivamente, na implantação e na implementação do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da UEMS.

1. Contexto histórico da UEMS na implantação do 1º Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da Universidade

Loana de Moura Furlan

Oséias Freitas de Oliveira Junior

Considerando o contexto histórico da Universidade Estadual do Mato Grosso do Sul (UEMS), a união da comunidade acadêmica pode ser considerada o marco principal para a sua criação e existência. As vozes das pessoas, especialmente as vozes dos alunos, que sonhavam com a UEMS foram ouvidas, e a Universidade foi consolidada mediante inúmeras lutas em prol do ensino, da pesquisa e da extensão de qualidade no estado de Mato Grosso do Sul.

A criação da UEMS foi inserida na primeira Constituição de Mato Grosso do Sul, porém a implantação da Universidade aconteceu na década de 1990, sendo instituída pela Lei nº 1.461, de 20 de dezembro de 1993, como uma instituição estadual de natureza funcional pública, gozando de autonomia didático-científica, disciplinar, administrativa, financeira e patrimonial, sendo regida por Estatuto e pelo Regimento Geral. O ato de implantação ocorreu no dia 18 de dezembro de 1993, quando também ocorreram as festividades de inauguração, com show artístico e a presença de 15 mil pessoas no Estádio Frédis Saldivar, o Douradão, na cidade de Dourados. O então governador, Pedro Pedrossian, assinou o ato de implantação da UEMS e deu posse ao Reitor *pro-tempore*, Jair Madureira, e ao Vice-Reitor, Luiz Antônio Alvarez Gonçalves.

A proposta inicial de criação da UEMS foi apresentada pelo deputado Walter Carneiro. A proposta foi rejeitada pelo deputado Ramez Tabet, relator da comissão que elaborava o projeto da Constituição Estadual, que entendia que a Universidade deveria ser criada por meio de uma lei ordinária. Walter Carneiro não desistiu de seus objetivos e verificou que uma emenda rejeitada na comissão poderia ser votada em plenário, contanto que tivesse apoio de, no mínimo, dois terços dos deputados. Então, em meio ao clima tenso do plenário, Walter Carneiro apresentou, em um pedaço de papel escrito à mão e com a assinatura de treze deputados, a proposta de emenda constitucional que criou a UEMS: "- Fica criada a Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, com sede em Dourados".

Ainda que contida no texto constitucional desde 1979 e mantida na carta constitucional de 1989, a Instituição não teve um caminho curto até sua implantação. Governos como os de Harry Amorim Costa, Wilson Barbosa Martins, Londres Machado, Ramez Tebet e Marcelo

Miranda terminaram seus pleitos sem a concretização da nova Instituição. Em 1993, o deputado Roberto Razuk, aproveitando convívio pessoal com o então governador Pedro Pedrossian, já em seu segundo mandato, teria dito ao chefe do executivo estadual: “Dr. Pedro, o senhor já pensou em ser o único governador do País a implantar três universidades? Isso vai ficar para a história!”, posto que ele já implantara a Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), quando ainda era governador do então estado de Mato Grosso, e que, após a divisão do estado, passou a ser a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Tal argumento convenceu o governador, que instituiu uma comissão política para discutir e implantar a Universidade. Pedrossian, que foi o gestor de várias obras de infraestrutura em Mato Grosso do Sul, definiu como queria ser lembrado: “- Tive um orgulho enorme da minha carreira política, mas o que me enchia de satisfação era a criação das universidades. Por isso, quando alguém perguntava ao Pedrossian: ‘O que é que você fez?’ Ele dizia: ‘Universidade! O resto é resto’”.

O estado, na época, carecia de estruturas fundamentais, principalmente de Instituições de Ensino Superior, o que acabava tirando o interesse dos jovens em permanecer em Mato Grosso do Sul. Com o objetivo de transformação por meio da educação e com o intuito de promover o crescimento e o desenvolvimento dos municípios, pensou-se, em primeiro lugar, na formação de professores para o Ensino Básico. A UEMS foi planejada de forma inovadora, de modo que sua sede não foi implantada na capital do estado, Campo Grande, mas no município de Dourados.

O Reitor e o Vice-Reitor empossados tinham uma árdua tarefa a cumprir, que era implantar a Universidade e também colocar os alunos em sala de aula até meados de agosto de 1994. Uma das primeiras tarefas foi conseguir um local para o funcionamento da sede da Instituição. Após essa etapa, a equipe formada com a ajuda da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) realizou a contratação de professores e a realização do primeiro vestibular da Universidade.

Outra etapa importante foi a construção de 3 blocos anexos à Faculdade de Agronomia da UFMS, em Dourados. Nesses blocos, funcionam vinte e sete salas de aulas, dois anfiteatros, uma biblioteca e o setor administrativo. Durante esse período, foi realizado o processo eleitoral para a composição dos órgãos colegiados superiores da Universidade: o Conselho Universitário e o Conselho de Ensino e Pesquisa, e também a elaboração do Regimento Geral da Universidade e de seu Estatuto.

Um dos fatores favoráveis na época da implantação da UEMS foi que 30% dos recursos do estado eram destinados para a educação. Outro fator favorável foi a parceira com as prefeituras, que disponibilizaram a estrutura administrativa, enquanto o estado se responsabilizava pelos docentes. Por meio de comissões comandadas pela Secretaria de Estado de Educação da época, Leocádia Aglaé Petry Leme, nascia o grande projeto para a implantação da UEMS. A comissão de implantação passou cerca de um ano viajando para visitar os municípios e identificar quais as necessidades das regiões. Após as viagens, diagnosticaram deficiência na formação de professores, pois, como fora relatado pela comissão, o estado tinha um número enorme de professores leigos.

Na formação inicial da Universidade, foram implantados 12 cursos, com 18 ofertas, das quais 11 eram de Licenciatura. E, de forma inédita no País, a proposta era que as Licenciaturas fossem rotativas, ou seja, abria-se o vestibular para um curso por quatro ofertas consecutivas e, quando a demanda da região estivesse atendida, havia a posterior mudança do curso para outra Unidade Universitária onde houvesse maior demanda, o que era chamado de "modelo de rotatividade".

Em dezembro de 1993, a missão dada a Jair Madureira era de implantar a UEMS e estar com alunos em sala de aula até meados de agosto de 1994. Ele era o representante do Governo do Estado em Brasília - DF e conhecia de perto o projeto de criação da UEMS, pois fez parte da comissão que pensou a Universidade. Além disso, tinha experiência administrativa como Reitor da UFMS.

A UEMS nasceu em um momento de instabilidade política e econômica para o País, que passava pelo processo de *impeachment* do então Presidente Fernando Collor de Mello, eleito em 1989. Em fevereiro de 1994, após a aprovação do Estatuto da UEMS, iniciou-se o processo de contratação dos professores. Por ser um ano eleitoral, as contratações teriam que ser feitas até seis meses antes das eleições. Com a contribuição da UFMS, foi realizado o processo para a contratação de professores e a organização e a realização do primeiro vestibular da UEMS, em julho de 1994, em 15 municípios. Após a contratação dos professores, começaram os procedimentos de normatização da Universidade, com a constituição de colegiados, de conselhos e com o Estatuto da UEMS, além do colégio eleitoral para a eleição da Reitoria. Durante esse processo, ocorreram tentativas judiciais de anulação da eleição dos representantes dos conselhos.

No dia da eleição da Reitora, a reunião do colégio eleitoral ocorreu de portas fechadas, com a polícia na porta, tamanha era a tensão existente no sentido de impedir a implantação da UEMS.

A primeira eleição para a Reitoria teve como vitoriosa a chapa liderada por Leocádia Aglaé Petry Leme, sendo Vice-Reitor Luiz Antônio Alvares Gonçalves, que tomaram posse em 13 de dezembro de 1994. No entanto, em 12 de janeiro de 1995, eles foram destituídos do cargo, sendo declaradas nulas suas nomeações para a Reitoria. Com os gestores destituídos do cargo, novos gestores foram nomeados para trabalhar na Instituição. Assim que o governador eleito, Wilson Martins, tomou posse, nomeou Sandra Luiza Freire como Reitora e Ademir Antunes de Moraes no cargo de Vice-Reitor. Durante essa gestão, a UEMS não estava regular junto ao Ministério da Educação e passava por uma consultoria técnica.

Wilson Martins, durante sua campanha eleitoral, questionara a legalidade da criação da Universidade, alegando que, por ser ano eleitoral, tudo tinha sido feito às pressas por Pedrossian. Com isso, o primeiro ofício da administração de Wilson Barbosa Martins foi uma mensagem ao Ministro da Educação, solicitando que ele não efetuasse a autorização da Universidade até que se pudesse rever sua estrutura administrativa e seu projeto pedagógico. Na época, os 18 cursos da UEMS não eram reconhecidos, nem aprovados pelo Ministério da Educação. O então Secretário de Educação, Aleixo Paraguassu, alegava dificuldades com relação ao projeto da Universidade e apoiava a reavaliação tanto da proposta quanto dos cursos. Planejou que o vestibular de 1995 não seria realizado e a expectativa de abertura de novos cursos seria adiada, pois primeiro seria necessário autorizar os cursos já existentes.

As principais dificuldades relatadas pela Professora Sandra Freire em sua gestão foram de ordem financeira, diante de um orçamento limitado e de um estado endividado e em transição. Após nove meses fora do cargo, em 26 de outubro de 1995, o Tribunal de Justiça do Estado concedeu liminar favorável ao pedido de reintegração de posse. Assim, Leocádia Aglaé Petry Leme e Luiz Antônio Alvares Gonçalves reassumiram a Reitoria da UEMS. Contrário à reintegração de Leocádia e de Luiz Antônio, o governo de Wilson Martins nomeou uma comissão intervintora, alegando que a Universidade ainda não existia oficialmente, logo, não seria possível a existência de uma Reitoria.

No ano seguinte, em abril de 1996, devido à falta de recursos, o Secretário de Educação anunciou uma proposta de redução de 50% da estrutura da Universidade, o que diminuiria o

número de cursos e de Unidades Universitárias. A proposta causou várias manifestações dos alunos, que fecharam as portas da Universidade com cadeados e acamparam na Reitoria. O governador, diante da situação, pediu intervenção à polícia, para a retirada dos alunos da Universidade e anunciou o fechamento de sete unidades da UEMS. Em 8 de maio de 1996, a comunidade acadêmica, apoiada por prefeitos e pela sociedade local, se mobilizou na Assembleia Legislativa, fazendo o governo voltar atrás na decisão de fechar algumas unidades. Passado este episódio, a UEMS seguiu fortalecida em sua missão e com o apoio da comunidade acadêmica à gestão de Leocádia e de Luiz Antônio.

Em 2002 houve discussão para o quinquênio do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e chegou-se a conclusão da necessidade da implantação de um novo modelo, pois o modelo de rotatividade já havia cumprido sua função, que era emergencial. E assim, o sistema de cursos com apenas quatro ingressos e posterior mudança foi substituído por um que tinha por preceito a fixação do curso numa localidade e fortalecimento até a criação de polos de conhecimento, através da identificação da vocação de cada polo e a concentração de esforços para o aprimoramento dos cursos.

Em 2002 foram criados os cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu*, que obedeciam aos eixos temáticos vocacionais da UEMS, com Especialização em: administração, gestão em meio ambiente, biologia da conservação e educação. Esses cursos serviram como laboratório para as futuras Pós-Graduações *Stricto Sensu*, pois foi incentivado que os professores dividissem as disciplinas, o que aumentava a interação e a cultura da cooperatividade.

Uma Instituição de Ensino Público tem por missão não apenas levar o conhecimento, mas também incluir as minorias. Como mais um marco de pioneirismo em sua história, a UEMS foi a primeira e única universidade do Brasil a reservar 10% das vagas de todos os cursos para indígenas e a segunda a designar 20% das vagas para negros. Outro avanço foi a criação do Centro de Estudos, Pesquisa e Extensão em Educação, Gênero, Raça e Etnia (CEPEGRE), em 2014, sendo o primeiro Centro da UEMS. Com o impacto das Ações Armações, a UEMS já foi reconhecida duas vezes com o prêmio nacional “Camélia da Liberdade”, que premia instituições que têm políticas de inclusão.

Na segunda eleição para a Reitoria, a chapa vencedora contou com um técnico administrativo, Luiz Antônio Alvares Gonçalves, eleito Reitor juntamente com Eleuza Ferreira

Lima. Essa gestão foi definida como “baseada na sensibilidade, no tratamento com as pessoas”. Ela foi marcada pelo foco nas pessoas, com melhorias nas condições de trabalho, investimento em equipamentos e em materiais de informática e incentivos de bolsas de monitoria, de extensão e de auxílios estudantis. Em setembro de 2007, com uma diferença de apenas 2% dos votos, assumiram o Reitor Gilberto José de Arruda e o Vice-Reitor Adilson Crepalde. No primeiro ano dessa gestão, foi perdida a autonomia financeira, que era garantida por lei. Viu-se então a necessidade de implantar a verticalização na UEMS, passando a oferecer à comunidade a Pós-Graduação, o que faria com que a Universidade subisse no ranking nacional e, com isso, teria mais chances de conseguir recursos externos. A partir daí, foram aprovados seus dois primeiros cursos de Mestrado, um em Dourados (Recursos Naturais) e outro em Aquidauana (Agronomia).

Nesse período, o Sistema de Seleção Unificada (SISU) foi implantado pelo Ministério da Educação. Como consequência do novo sistema de seleção, a UEMS passou de 13 mil inscritos no vestibular para mais de 25 mil no SISU. Esta mudança proporcionou a possibilidade de ampliar as representações culturais nacionais e de oportunizar o intercâmbio, pois com esse sistema de seleção a UEMS quase dobrou seu número de inscritos. Em 2008 foi criada a Educação a Distância da UEMS, com cursos EaD de Aperfeiçoamento, de Especialização e de Bacharelado. Esta modalidade de ensino passou a estar presente nas 15 unidades físicas e em mais 7 polos específicos de EaD, por meio de parceria com a Universidade Aberta do Brasil (UAB). Isto possibilitou traçar novos objetivos de crescimento e de fortalecimento da Pós-Graduação, uma vez que as Especializações serviram como embriões para a implantação da verticalização, por meio da Pós-Graduação *Stricto Sensu*.

É importante destacar que a UEMS sempre buscou promover o desenvolvimento integral do ser humano nos campos do conhecimento e em todo Mato Grosso do Sul. Para isto, seu Estatuto e o Regimento Geral determinam o funcionamento e a missão da Universidade, com base no tripé ensino-pesquisa-extensão e na sustentabilidade do ensino de qualidade na região sul-mato-grossense. Em face disso, em 2010, surge um novo desafio: a verticalização.

Vale ressaltar que a busca pela verticalização havia começado há algum tempo, por meio de ações estratégicas que começaram a partir da definição dos eixos vocacionais. Os professores foram incentivados a seguirem uma das três vertentes, ao passo que a Instituição passou a

concentrar esforços para estabelecer convênios de Minter e posteriormente de Dinter com universidades de outros Estados e com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). O primeiro convênio foi com a Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), com um Mestrado em Educação. Posteriormente veio a parceria com a Universidade de Brasília (UnB), em um Mestrado de Desenvolvimento Sustentável, e a parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), no Mestrado em Gestão do Conhecimento.

Para que os convênios fossem bem-sucedidos, houve a implantação de um programa de capacitação, que previa o afastamento de docentes e de técnicos, estabelecendo dois anos para o Mestrado e três ou quatro anos para o Doutorado, isto com a garantia de contratação de professores substitutos no caso dos docentes, a fim de suprir a carga horária de aulas ministradas pelo afastado. Junto a isso, em 1999 houve a criação do Programa Iniciação Científica, com a oferta de quarenta bolsas, que foram acrescidas de mais sessenta no ano seguinte e em 2001 mais quarenta bolsas do CNPq. Isto resultou nas bases para o quadro necessário para a implementação dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* que foram exigidos a partir de 2010. De acordo com as determinações do Ministério da Educação, as Instituições de Ensino Superior tinham até 2016 para implantar, no mínimo, quatro Mestrados e dois Doutorados para que pudessem manter o *status* de Universidade.

Para se consolidar como Universidade, foi necessário que, além de fortalecer a graduação, a UEMS também se preocupasse em produzir mais conhecimento, garantindo a formação de mestres e doutores por meio do oferecimento de Pós-Graduações *Stricto Sensu*. Com isso, assegurava-se uma melhor posição da Universidade no *ranking* nacional, tornando mais acessível o recebimento de recursos externos.

O lema era priorizar a verticalização e fortalecer a Instituição. Para isso, a Reitoria reuniu os grupos de pesquisa, abriu concursos para a contratação de professores e capacitou os docentes aprovados. Em seguida, submeteu as propostas à CAPES e, em 2007, por meio da Resolução nº 773, de 10 de dezembro de 2007, do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE-UEMS), a Universidade criou o seu primeiro Mestrado (Recursos Naturais) na cidade de Dourados. No final do mandato de Gilberto Arruda, em 2011, a Universidade já contava com 5 Mestrados. Em meio a um contexto conturbado e repleto de desafios e de conquistas, em 2011 a UEMS avançou em sua trajetória e incorporou mais quatro novos cursos de Mestrados. Finalmente, em 2013

conquistou o primeiro Doutorado em Recursos Naturais (Dourados) e em 2015 o seu segundo Doutorado, dessa vez em Agronomia, na Unidade de Aquidauana.

Destaca-se que, para a implantação de um Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, o corpo docente precisava estar envolvido com a pesquisa, uma vez que o perfil da Pós-Graduação compreende o Mestrado e Doutorado, conforme as diretrizes da CAPES.

Em abril de 2017, foi implantado pela UEMS o primeiro núcleo universitário construído dentro de uma aldeia indígena no Brasil. Em outubro de 2018, realizaram-se as primeiras defesas de Trabalho de Conclusão de Curso, por meio de webconferência. A gestão de Fábio Edir dos Santos Costa e de Eleuza Ferreira Lima (2011-2015) foi marcada por uma grande capacidade de articulações estratégicas, políticas e administrativas, quando foram estabelecidas parcerias em projetos relacionados não só à educação, mas também à saúde, à segurança pública, à ciência, à tecnologia e à inovação.

Em 2015, Fábio Edir dos Santos Costa foi reeleito como Reitor da UEMS, agora com o Vice-Reitor Laércio Alves de Carvalho. Nesse ano, a Universidade viveu um momento importante em sua história: foi implementado o curso de Medicina e construída uma unidade própria em Campo Grande. Outra importante conquista foi a parceria com a Universidade Aberta do Brasil (UAB), o que possibilitou a consolidação institucional da EaD, permitindo a abertura de polos em municípios do interior do estado de Mato Grosso do Sul, com ofertas de Graduação e de Pós-Graduação.

Foi implantado também o projeto Reitoria Itinerante, em que as unidades eram visitadas pelos representantes dos principais órgãos da estrutura administrativa, permitindo o conhecimento das demandas internas e também a articulação com as autoridades locais. Outra conquista da UEMS foi tornar-se referência na qualificação de servidores públicos estaduais, capacitando 1182 servidores, por meio de convênios com órgãos do estado de Mato Grosso do Sul.

E mais uma vez demonstrando estar à frente de seu tempo, a UEMS provocou a criação do Conselho de Reitores de Instituições de Ensino Superior de Mato Grosso do Sul (CRIE/MS), uma iniciativa pioneira no Brasil.

2. Estratégias adotadas para a implantação de Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da UEMS

Danielle Santiago Nepomuceno

Edineia Aparecida Gomes Ribeiro

No ano de 2007, assumiram a Reitoria da UEMS Gilberto José de Arruda e Adilson Crepalde. Esses gestores tinham pela frente diversos desafios, entre eles, a implantação do primeiro Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da Universidade.

No Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2002-2007 da UEMS, constava a definição de metas e de estratégias, entre elas, a de implementar, até 2007, cursos de Pós-Graduação *Stricto Sensu* nas áreas de ciências biológicas e/ou ecologia, educação e letras.

Em 2002 foram criados cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu* que obedeciam aos eixos temáticos vocacionais da UEMS, com Especialização em: administração, gestão em meio ambiente, biologia da conservação e educação. Esses Programas serviram como laboratório para as futuras Pós-Graduações *Stricto Sensu*, pois incentivaram a divisão de disciplinas entre os professores, o que proporcionou uma maior interação e cooperatividade entre o corpo docente. As ofertas desses cursos contribuíram para a formação de mais de 178 especialistas, e as estratégias dos programas de capacitação e dos convênios resultaram na formação de 120 doutores num período de cinco anos, o que lançou as bases para a verticalização da Instituição.

No PDI de 2008 buscou-se avaliar quais objetivos foram alcançados e quais não foram totalmente cumpridos, justificando-se os motivos. Verificou-se que os cursos de Pós-Graduação *Stricto Sensu* ainda não tinham sido implantados, por conta das diversas exigências da CAPES para a recomendação e a implantação desses cursos.

Com relação às estratégias para implantar um Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* na UEMS, é fundamental que a equipe proponente realize um estudo prévio sobre a viabilidade da área de formação, os recursos humanos e a infraestrutura, o aspecto financeiro, as possibilidades de parcerias com outras instituições e mesmo o corpo docente colaborador disponível.

A instituição/equipe proponente precisa adequar a proposta conforme as Diretrizes da CAPES, uma vez que os projetos de cursos novos de Mestrado e Doutorado serão julgados pela

Comissão de Avaliação da área. É importante ressaltar que a CAPES tem contribuído para o desenvolvimento e o aumento de cursos na Pós-Graduação *Stricto Sensu* no Brasil, bem como para a evolução dos indicadores de qualidade exigidos pelo Sistema de Avaliação da própria CAPES.

Na proposta para a implantação de um curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, devem constar os indicadores pertinentes, mostrando que a instituição está comprometida com a implantação desse curso. Podemos citar os seguintes indicadores: 1- Condições oferecidas pela instituição (infraestrutura, carga horária dos docentes, política institucional de captação de recursos, apoio para a participação de docentes e discentes em congressos e encontros, avaliação do Programa e dos docentes envolvidos); 2- Proposta do Programa; 3- Corpo docente; 4- Indicação das atividades de pesquisas dos docentes envolvidos; e, por fim, 5- Produção intelectual do corpo docente.

Diante da exposição dos palestrantes no webinar sobre a visão dos gestores e da comunidade acadêmica da UEMS, nota-se que os proponentes buscaram atender a todas as exigências da CAPES para que o 1º Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* tivesse sucesso ao longo do tempo. Segundo os gestores, foram diversos os desafios enfrentados junto à comunidade acadêmica. Assim, muitas vezes as pessoas envolvidas tiveram que realinhar a proposta em prol do sonho e da missão da UEMS, não perdendo de vista as normativas e as diretrizes nacionais para que a implantação do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* tivesse êxito.

"Nesse sentido, as três áreas em questão, até o final de 2007, ainda não apresentaram todas as condições necessárias, devido ao fato de que os doutores da Universidade, em sua grande maioria, obtiveram seus respectivos títulos há pouco tempo e, portanto, não apresentam a experiência desejável para a submissão de propostas de stricto sensu. Além disso, há o fator de a produção científica desses professores estar ainda aquém dos índices definidos pela CAPES, o que inviabilizaria a aprovação das propostas" (UEMS, PDI-2008, p. 30).

Para que se atingissem os objetivos, uma das estratégias adotada foi a realização de concursos, visando à contratação de mais professores para o fortalecimento do corpo docente da Instituição. Houve incentivo para que os docentes aumentassem a produção científica e expandiu-se o índice de capacitação em 85%, por meio do Programa de Qualificação da UEMS,

e também a intenção de estreitar as relações de intercâmbio com outras Instituições de Ensino Superior que tivessem maior grau de experiência na Pós-Graduação *Stricto Sensu*.

O PDI 2009-2013 apresentou a possibilidade de afastamento de docentes das atividades, sem que ocorressem danos aos respectivos vencimentos, para que pudessem frequentar de forma satisfatória Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, além de propor a quantia de pelo menos 5% da folha de pagamento, fixada anualmente pelo Conselho Universitário, para a seleção e a contratação de professores temporários para substituir o docente efetivo durante o período de afastamento para capacitação.

Os gestores desse período também instituíram alguns grupos de trabalho para trabalhar na implantação dos Mestrados. Com o intuito de incentivar esses grupos, a gestão investiu na compra de materiais e na melhoria de laboratórios, oferecendo melhores condições de trabalho. Tais grupos também puderam participar de Editais CT-INFRA, que são iniciativas criadas para viabilizar a modernização e a ampliação da infraestrutura e dos serviços de apoio à pesquisa desenvolvida em Instituições Públicas de Ensino Superior e de Pesquisa brasileiras, por meio da construção e da reforma de laboratórios e da compra de equipamentos, entre outras ações.

Uma outra estratégia adotada para a implantação dos cursos de Pós-Graduação *Stricto Sensu* nas áreas de ciências biológicas e/ou ecologia, educação e letras foi a criação dos núcleos de pesquisa. Foram instituídos o Núcleo de Pesquisa em Meio Ambiente e Agropecuária (NUPEMAA), o Núcleo de Pesquisa em Questões Indígenas (NUPEQI) e o Núcleo de Pesquisa em Educação (NUPED), sendo eles vinculados diretamente à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação. Formaram-se também dois núcleos de Pesquisa e Pós-graduação, um voltado para as áreas de Ciências Agrárias, Biológicas, Exatas e da Saúde e outro para as áreas de Ciências Humanas e Sociais.

A intenção foi priorizar a verticalização e fortalecer a Instituição. Com todas essas estratégias e após muito empenho dos gestores, servidores técnicos e docentes da UEMS para a adequação e o alinhamento às regras e às exigências necessárias para implantação de um Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* na Universidade, a Reitoria submeteu as propostas à CAPES, que aprovou e reconheceu os Programas, possibilitando a abertura de três cursos de Mestrado: Agronomia, na cidade de Aquidauana (2009), Recursos Naturais, em Dourados (2010), e Zootecnia, em Aquidauana (2010).

3. Criação do 1º Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da UEMS

Cibelle Renata Caimar Olarte

Itamar Andrade Ferreira

Consolidada como Universidade, a UEMS tinha por objetivo traçar novos horizontes e metas para seu crescimento e fortalecimento como Instituição de ensino e pesquisa. Uma das metas propostas era verticalizar a Universidade por meio da implantação dos cursos de Pós-Graduação *Stricto Sensu*.

A criação do primeiro Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da UEMS teve início em meio a grandes desafios a serem vencidos. A UEMS implantou, a partir de 2002, cursos de Especialização em diferentes áreas. A oferta desses cursos contribuiu para a formação de mais de 178 especialistas. Porém, a Instituição tinha por desafio verticalizar-se e para realizar esse objetivo era preciso a implantação da Pós-Graduação *Stricto Sensu*.

Para implantar os cursos de Pós-Graduação *Stricto Sensu* nas áreas de ciências biológicas e/ou ecologia, educação e letras, uma das metas era fortalecer os grupos de pesquisa. Foram criados o Núcleo de Pesquisa em Meio Ambiente e Agropecuária (NUPEMAA), o Núcleo de Pesquisa em Questões Indígenas (NUPEQI) e o Núcleo de Pesquisa em Educação (NUPED), sendo eles vinculados diretamente à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação.

Após a criação desses núcleos, também foram criados dois núcleos de pesquisa e pós-graduação, um para as áreas de Ciências Agrárias, Biológicas, Exatas e da Saúde e outro para as áreas de Ciências Humanas e Sociais. Os cursos de Especialização e os grupos de pesquisa ajudaram no fortalecimento para a verticalização da UEMS e contribuíram na implantação da Pós-Graduação *Stricto Sensu*.

A criação do primeiro Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da UEMS teve início em meio a grandes desafios a serem vencidos. O Programa iniciou-se com cursos nas áreas de Agronomia e Recursos Naturais.

No ano de 2007, foram dados os passos iniciais rumo à criação dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da UEMS. Em meio a um cenário de perda da autonomia financeira, até então garantida por lei, percebeu-se que com um melhor posicionamento no ranking nacional aumentariam as oportunidades de buscar recursos externos. Deu-se então início

ao primeiro impulso rumo à verticalização, tendo como ponto de partida a aprovação do curso de Mestrado em Agronomia, na Unidade de Aquidauana, em 2009. Nesse mesmo ano, começaram os trabalhos de desenvolvimento do curso de Mestrado na área de Recursos Naturais em Dourados, que foi aprovado pela CAPES em 2010.

Com a aprovação da CAPES, o curso de Agronomia – Área de Concentração: Produção Vegetal – Unidade Universitária de Aquidauana foi aprovado pela Resolução CEPE-UEMS nº 694, de 23 de março de 2007. Essa resolução também homologa a Deliberação nº 022 da Câmara de Pesquisa e Pós-Graduação do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, de 15 de março de 2007, que aprova o Projeto Pedagógico do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Agronomia – Área de Concentração: Produção Vegetal, nível de Mestrado, da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul”.

O Mestrado em Agronomia tem por enfoque contribuir na formação de profissionais e na parte acadêmica da UEMS, como a integração da Pós-Graduação *Stricto Sensu* no interior do sistema universitário e a união do ensino e da pesquisa, pilares essenciais para a manutenção de uma instituição de ensino, além de promover a criação de redes de pesquisa para diminuir os desequilíbrios regionais na oferta e no desempenho da Pós-Graduação *Stricto Sensu* e atender à área de conhecimento que constitui as Ciências Agrárias.

A inserção regional desse curso foi um dos critérios avaliados pela CAPES, além do que a estrutura curricular deveria ser atual e abrangente. Também foram avaliados os critérios da infraestrutura administrativa, os laboratórios e a biblioteca. Em entrevista ao jornal *on-line O Pantaneiro*, o primeiro Coordenador do curso, Marcos Antonio Camacho, explicou como é realizada essa avaliação: “O corpo docente é avaliado, sendo necessários todos os professores serem doutores e com experiência em orientação na graduação, comprovando vivência em pesquisa e demonstrando capacidade de sustentação da proposta por meio de publicação e de projetos aprovados em agências de fomento. Quanto às linhas de pesquisas apresentadas na proposta, estas devem ser comprovadas pelos projetos de pesquisas desenvolvidos pelos docentes.”

Assim, o corpo docente também é avaliado, sendo um requisito importante para a implantação do curso de Mestrado. Como a UEMS estava capacitando seu corpo docente, contou com a parceria de outras Instituições. O corpo docente era composto por 19 doutores, contando

com professores da UEMS e com pesquisadores da Embrapa Gado de Corte e da Embrapa Agropecuária Oeste.

Segundo o Chefe de Pesquisa e Desenvolvimento da Embrapa Agropecuária Oeste, Guilheme Lafourcade Asmus, os profissionais da Embrapa foram ministrar aulas no curso e também orientar. Essa parceria entre as duas instituições contribuiu para aprovação do Mestrado pela CAPES, pois o corpo docente disponível era qualificado e atendia às exigências dessa agência.

Com a parte burocrática estabelecida e o curso aprovado, foram iniciados os primeiros passos do Mestrado, que foi lançado em uma cerimônia no dia 11 de setembro de 2008, na Câmara Municipal de Aquidauana. As inscrições para o primeiro processo seletivo aconteceram entre 15 de setembro e 7 de novembro de 2008, sendo oferecidas 15 vagas.

Com a oferta desse Mestrado, uma meta já tinha sido alcançada pela Universidade e atendia ao que estava estabelecido no PDI. Em entrevista para o *site O Pantaneiro*, o então Reitor, Gilberto José de Arruda, afirmou: “Com a implantação de cursos de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, a produção do conhecimento aumenta e a Instituição se insere definitivamente no conceito de universidade.”

Em 2010, ainda em acordo com as determinações do Ministério da Educação, as Instituições de Ensino Superior tinham até 2016 para implantar, no mínimo, 4 Mestrados e 2 Doutorados para que pudessem manter o *status* de Universidade.

Em meio a um contexto conturbado, repleto de muitos desafios e conquistas, em 2011 a UEMS avançou em sua trajetória e incorporou mais 4 novos cursos de Mestrados (Letras - Campo Grande; Matemática – Dourados; Zootecnia – Aquidauana; e Educação - Paranaíba), atendendo assim a meta proposta pelo MEC, com o número mínimo de ofertas de Mestrado.

Em 2012 foi efetuado o pedido para o curso de Doutorado. Em 2013 a UEMS conquistou o primeiro Doutorado, em Recursos Naturais (Dourados), e em 2015 o seu segundo Doutorado, dessa vez, em Agronomia, na Unidade de Aquidauana.

Um grande desafio foi em relação ao sistema de trabalho interdisciplinar adotado pela UEMS, inicialmente com dificuldades de as pessoas aceitarem essa modalidade de labor. Contudo, esta forma de trabalhar em equipe, focada em uma cultura interdisciplinar, além de

contribuir para a permanência da equipe, trouxe ótimos benefícios para o desenvolvimento e o crescimento não só dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, mas também para todos os outros setores da Universidade.

Outro ponto importante que contribuiu para o crescimento e a sustentabilidade dos Programas foram as bolsas de estudos concedidas pela CAPES e pelo CNPq. Além do auxílio federal dessas cotas, a UEMS disponibilizou aos estudantes editais de bolsas para aqueles não contemplados pelos auxílios federais, ficando com 100% dos alunos dos cursos de Mestrado e Doutorado com bolsas.

Atualmente, o PGAgro está focado nas linhas de pesquisa de Manejo Fitossanitário das Culturas, Fitotecnia (soja, milho, feijão, pastagens, florestas, frutíferas e olerícolas) e Manejo e Conservação do Solo e da Água nos Biomas Cerrado e Pantanal. Além dos professores da UEMS de Aquidauana e de outras Unidades, o PGAgro conta com a participação de pesquisadores da EMBRAPA - CPAO (Dourados) e da UFMS (Câmpus de Chapadão do Sul). O PGAgro tem evoluído nos últimos anos, conseguindo bom conceito junto à CAPES, com nota 4 na avaliação do quadriênio 2013-2016.

O PGAgro também busca a inserção regional, realizando esse trabalho por meio de grupos de extensão que realizam projetos como a implantação de horta complementar e um pomar como fonte complementar na alimentação para os idosos do Asilo São Francisco em Aquidauana e também na Escola Estadual Professora Marly Russo Rodrigues, além da implantação de um viveiro de mudas de espécies nativas da região, que tem por finalidade a regeneração das matas ciliares e a realização de atividades de conscientização ambiental, voltadas para alunos do Ensino Médio por meio de atividades práticas e palestras.

Outras atividades realizadas com a comunidade ou com instituições parceiras são eventos, por meio de palestras para produtores rurais e assentamentos agrários, unindo-se também à Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural de Mato Grosso do Sul (AGRAER).

Além dessas atividades, o PGAgro participa do Programa Nacional de Pós-Doutorado da CAPES, que visa a financiar estágios pós-doutoriais em Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* recomendados pela Capes.

O Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Recursos Naturais tem foco na preservação dos biomas tropicais, bem como na diversidade biológica representada pela fauna e pela flora presentes nos ecossistemas e na sua importância econômica e cultural para o estado de Mato Grosso do Sul.

Além do processo histórico de desenvolvimento local, atualmente a implementação de políticas nacionais de fontes alternativas de energia e a necessidade de reconhecimento do potencial da biodiversidade têm despertado em Mato Grosso do Sul grandes expectativas no que concerne à diversificação dos setores produtivos, de modo a reduzir a forte dependência econômica da pecuária de corte e da monocultura de soja. A UEMS não se pode desvincular desses anseios, considerando a importância da exploração regional com responsabilidade e sustentabilidade, preservando o meio ambiente.

Neste sentido, tornou-se imperativa a implantação do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Recursos Naturais com um perfil interdisciplinar, constituindo-se como fonte de pesquisa contextualizada, capaz de superar as limitações das áreas de conhecimento e de contribuir para o atendimento à demanda de formação de mão de obra qualificada, a fim de induzir políticas públicas regionalizadas e responsáveis, sem perder de vista a dimensão universal do conhecimento.

4. PROPOSTAS E SOLUÇÕES PARA A MANUTENÇÃO E A AMPLIAÇÃO DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* NA UEMS

Maykon Bergmann Martins

Após o estudo do contexto histórico da UEMS na implantação do 1º Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, dos desafios para a implantação de um Programa de Pós-Graduação na Universidade e das estratégias adotadas por ela para o desenvolvimento da Pós-Graduação *Stricto Sensu* apresentados nos capítulos anteriores, serão expostas neste capítulo sugestões e proposições para a manutenção e a ampliação dos Programas Pós-Graduação *Stricto Sensu* da UEMS.

O MEC publicou em 1 de dezembro de 2020 uma notícia referente à consolidação dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu*. O presidente da CAPES, Benedito Aguiar, informou que a região Centro-Oeste tem 82,8% de seus 384 Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* com notas 3 ou 4, ou seja, em consolidação. Aguiar ressaltou que a região Centro-Oeste demorou mais para se desenvolver do que as regiões Sul e Sudeste e que a Coordenadoria tem trabalhado pelo desenvolvimento regional, bem como pela diminuição das discrepâncias no Sistema Nacional de Pós-Graduação (SNPG).

Uma das estratégias adotada pela CAPES para diminuir a desigualdade, atender às vocações regionais e os Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em consolidação é o Programa de Desenvolvimento da Pós-Graduação (PDPG) - Parcerias Estratégicas nos Estados, cujo objetivo é "Promover a capitalização das ações de formação de recursos humanos altamente qualificados, para desenvolver e fortalecer a pós-graduação e a pesquisa nos Estados da Federação, por meio da interação entre o Governo, a universidade, a iniciativa privada ou o terceiro setor, propiciando o desenvolvimento científico, tecnológico e de inovação do País." O apoio da CAPES se dará por meio de bolsas de estudos e auxílios financeiros, de acordo com as regras.

Na meta 14 do Plano Nacional de Educação, Lei nº 13.005/2014, consta a seguinte proposição: "Elevar gradualmente o número de matrículas na pós-graduação de modo a atingir a titulação anual de 60 mil mestres e 25 mil doutores."

O apoio da CAPES, do CNPq e de outros agentes e órgãos de fomento é fundamental, porém, também é de suma importância que a Instituição de Ensino Superior onde o Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* esteja inserido tome medidas para manter e ampliar seus cursos. Elencamos a seguir algumas sugestões e proposições de estratégias:

- aumentar e qualificar a produção intelectual dos docentes e dos discentes de forma contínua e distribuída entre as linhas de pesquisa dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, promovendo a qualificação docente, por meio de uma política de afastamento para a realização de estágios de pós-doutorados, e a capacitação dos demais envolvidos, incluindo os técnicos administrativos, conforme metodologia definida pela UEMS;
- quando realizar processo seletivo e/ou concurso para a contratação de docentes, estabelecer regras, com o objetivo de atrair candidatos com número satisfatório de produção científica e com alto nível de qualificação;
- fortalecer o sistema de avaliação, principalmente para a avaliação da CAPES;
- continuar com especial atenção às exigências da CAPES, que estabelece os requisitos para a criação e a manutenção dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* das Instituições de Ensino Superior brasileiras;
- introduzir a autoavaliação dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* como política institucional;
- instituir um Comitê Assessor da Pós-Graduação;
- ampliar o número de bolsistas de Produtividade em Pesquisa (PQs) do CNPq;
- ampliar a visibilidade dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em âmbito regional e nacional;
- conceber e planejar a extensão como uma dimensão estratégica da inserção social dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu*;
- exercer liderança nos espaços institucionais da área dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu*;
- definir uma política institucional de acompanhamento de egressos dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu*;
- ampliar e aprimorar as ações de internacionalização dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu*;

- potencializar a Plataforma Sucupira (PS) como a principal ferramenta de gestão da informação acadêmica dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu*;
- criar Grupos de Trabalho (GTs) para a elaboração de novos projetos de cursos de Mestrado e Doutorado;
- buscar sempre o crescimento do número das linhas de pesquisa, em diferentes áreas, podendo assim oferecer um número variado de opções para quem desejar ingressar nos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da UEMS, seja como docente, seja como discente;
- normatizar as novas demandas dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* e dar agilidade e eficiência aos fluxos;
- promover atividades integrando a Pós-Graduação *Stricto Sensu* com a Graduação;
- ofertar disciplinas extracurriculares em Escrita Científica e Língua Inglesa para os discentes dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu*;
- manter edital interno de apoio a publicações de livros e de periódicos;
- aprimorar a redação científica e a consulta às bases de dados;
- apoiar revistas e eventos técnicos e/ou científicos vinculados aos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu*;
- qualificar os Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* para melhorar seus conceitos junto à CAPES;
- ampliar os espaços de diálogo e de debates sobre a pesquisa e a pós-graduação;
- realizar o Fórum Integrado dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da UEMS anualmente;
- promover a ética e a integridade acadêmica na pós-graduação;
- manter o espírito colaborativo da equipe;
- divulgar amplamente os estudos realizados e seus benefícios para a sociedade;
- manter parcerias/convênios com Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* de outras Instituições de Ensino Superior;
- compartilhar os resultados das ações afirmativas e dar continuidade a essas ações;
- realizar o levantamento das necessidades da região, bem como dos cursos ministrados por outras Instituições de Ensino Superior;

- buscar sempre a captação de recursos externos para todas as áreas, aumentando os investimentos nos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* e, ainda, manter a reserva de recursos necessários.

Em meio ao atual cenário apresentado pelo sistema educacional brasileiro, com escassez de recursos e restrições orçamentárias impostas pelo governo às Instituições de Ensino Superior, a gestão universitária encontra-se diante da necessidade de buscar alternativas inovadoras para atingir seus objetivos e garantir a qualidade e a eficiência na prestação dos seus serviços à sociedade. Diante desse desafio inúmeras alternativas se apresentam aos gestores das universidades.

Segundo Silveira e Meyer (2019), uma das práticas que as organizações públicas vem empregando em diferentes parte do mundo tem sido a adoção de práticas colaborativas com organizações privadas. Nas organizações públicas de Ensino Superior, percebe-se a importância do desenvolvimento de estudos de ações conjuntas entre instituições públicas e privadas, de maneira a oportunizar benefícios para ambas as partes, contribuir para o modelo gerencial da administração pública e contribuir para a gestão universitária.

Com a restrição na capacidade de investimento do governo em diversos países, iniciou-se um processo de contenção de gastos que resultou em limitação da capacidade de financiamento público do investimento (BRITO; SILVEIRA, 2005).

Neste contexto, destacam-se as Parcerias Público-Privadas (PPPs), que surgem como alternativa dentre várias estratégias e ferramentas gerenciais. No Brasil ainda são uma prática recente, mas em muitos outros países já são algo consolidado e com resultados concretos (SILVEIRA; MEYER, 2019).

Considerando o exposto, sugerimos como proposta de melhoria para os Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da UEMS a realização da contratação de Parcerias Público-Privadas como alternativa para que se busquem recursos para financiamento junto ao setor privado, a fim de manter e ampliar as estruturas administrativas de suporte à pesquisa e à pós-graduação, bem como para a manutenção e a implementação de infraestrutura que fortaleça os cursos de Mestrados e de Doutorado da Instituição.

Outra sugestão, ainda por meio das Parcerias Público-Privadas, é a busca de recursos para a implantação de um parque tecnológico para o desenvolvimento de pesquisas e a inovação em parcerias com empresas privadas, a aquisição de equipamentos para uso em laboratórios dos cursos e o fomento de projetos de incubadoras em conjunto com empresas privadas, para a realização de pesquisas com aplicações nas áreas técnica, mercadológica e financeira.

Considerando que a UEMS tem um papel importantíssimo no processo de interiorização da Educação Superior em Mato Grosso do Sul, é fundamental que tenha esse mesmo papel na democratização da Pós-Graduação no interior do estado. Em face dessa realidade, uma estratégia que pode ser implementada é a de verificação e de identificação dos cursos que têm menor demanda e elevada evasão. Com esse mapeamento, esses cursos podem ser substituídos por outros cursos em modalidade semipresencial ou até mesmo serem encerrados. O corpo docente seria então realocado para polos de suas áreas vocacionais, juntando forças para a implementação de Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* que levem à criação e ao fortalecimento de polos na modalidade semipresencial de pós-graduação.

Isso representaria uma economia de recursos por parte da UEMS e manteria as Unidades já existentes em funcionamento, uma vez que a troca da modalidade presencial para a semipresencial sustentaria o *status* da Unidade e a estrutura do polo, o que satisfaria os cidadãos e as autoridades políticas locais. O que seria alterado é o alcance das aulas, pois um mesmo professor poderia ministrar aulas para uma turma em Coxim em um dia e no dia seguinte para uma turma em Ivinhema, por exemplo, sem custos de deslocamento e de desgaste físico.

A realocação dos professores e a mudança dos cursos de Graduação com baixa entrada e elevada evasão resultaria na concentração de recursos onde eles possam ser mais bem aproveitados, o que fortaleceria os polos de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, na medida em que os professores poderiam se dedicar às aulas nesses cursos e, sendo eles em EaD, suas aulas seriam ministradas para qualquer unidade do estado. Isso poderá aumentar a oferta de vagas nos cursos de Pós-Graduação e possibilitar a implementação de novos Programas com a mesma quantidade de professores já contratados.

Outra sugestão voltada para os cursos de Mestrado e de Doutorado em Agronomia e em Recursos Naturais é a criação de uma revista para cada curso, a fim de incentivar a produção e a interação com outros Programas da área. Por outro lado, para a abertura de novos cursos de

Pós-Graduação *Stricto Sensu*, sugere-se realizar uma pesquisa para verificar a demanda, por exemplo, considerando que o estado de Mato Grosso do Sul possui o Complexo do Pantanal, o que poderia ensejar a criação de um Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Biologia e/ou em Ecologia que ajudasse a pesquisar e a preservar esse Complexo. Outra proposta é pela criação de um Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* voltado para o estudo do agronegócio, como um Programa em Administração com ênfase no agronegócio, levando-se em conta que o estado tem sua economia baseada na produção rural.

Neste sentido, propõe-se também que a UEMS identifique e pense em Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em áreas que ainda estão carentes na região Centro-Oeste, devendo considerar o corpo docente inserido nos cursos de Graduação e o interesse da sociedade. É importante ressaltar que qualquer sugestão e proposição envolve o trabalho de equipes que desejam melhorar o tripé ensino-pesquisa-extensão da universidade pública.

5. Considerações Finais

O presente Caderno resultou de uma jornada que foi realizada em um momento histórico da humanidade terrena. Em um cenário pandêmico, nossa oportunidade de Estágio Pós-Doutoral no Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração de Universidades da UFSC aconteceu de forma remota. Portanto, a proposição do Caso Prático em Gestão da UEMS – a implantação e a implementação do 1º Programa de Pós-Graduação da UEMS foi uma das atividades requeridas para participar do plano de Estágio Pós-Doutoral, conforme o Edital de Seleção.

As considerações sobre o desenvolvimento da disciplina foram relatadas no último encontro síncrono com os alunos matriculados e que a frequentaram efetivamente, realizando todas as atividades propostas. Para a realização das falas descritas a seguir, foi realizada a seguinte proposição reflexiva: (1) Fale sobre a experiência e o aprendizado nesta disciplina da apresentação do Caso Prático de Gestão da UEMS; (2) Qual a sua afinidade com o tema de gestão proposto no setor em que você desempenha suas atividades? (3) O que você destaca do processo de gestão da UEMS? (4) Quais foram as dificuldades que vocês tiveram no curso da disciplina?

Com base nestas questões, uma das alunas, que cursou seis disciplinas, destacou que “todas as disciplinas interagiram muito, tudo que foi pontuado aqui, principalmente na fase da construção da Universidade, na estruturação dos professores, foi uma base que contribuiu para uma outra visão das demais disciplinas, que era a de Educação e Sociedade e a de Estrutura do Ensino Superior, do Professor Pedro” (FURLAN, 2020). Este mesmo fato foi constatado por outro acadêmico na sua fala sobre o aprendizado, lembrando de uma das leituras que realizou durante a disciplina do Professor Pedro, referente aos 50 anos da UFSC, escrito pelo Professor Davi Ferreira Lima (MARTINS, 2020). Martins (2020) também destacou a aproximação dos gestores que estiveram presentes no webinário para relatar o processo de implantação e de implementação dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da UEMS.

Outro destaque foi com relação aos bastidores de como funcionou a implantação do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, o que não era de conhecimento de todos. O esposo de uma das alunas, Souza (2020), não conhecia a história dos cursos da UEMS, tendo cursado na

Instituição a Graduação, o Mestrado e o Doutorado na Unidade Universitária de Aquidauana. Uma das alunas, que cursou a disciplina como aluna especial, enfatizou a questão de ser uma oportunidade de aprendizado, pois foi inovador tudo que ouviu durante a disciplina (RIBEIRO, 2020). Ferreira (2020) destacou a importância do sistema de bolsas implantado no Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da UEMS, mencionando a fala do Prof. Sandro, que afirmou que 100% dos alunos tem bolsa. Quando não são contemplados como bolsistas da CAPES, a Universidade disponibiliza recursos para que 100% dos alunos recebam esse auxílio.

Com relação ao tema proposto, a maioria expressou que era completamente novo, mas que a questão da implantação e da implementação, bem como os desafios, complementou, segundo Furlan (2020), o que ela estuda para a implantação e a implementação da gestão de risco. Logo, o processo de implantação e de implementação foi correlacionado com os afazeres nos seus setores, como destaca Martins (2020), que o processo apresentado pode ser comparado ao implementar e ao implantar uma disciplina no currículo da Graduação. Os trâmites percorridos são parecidos, destacando-se a questão de cada trabalho dentro da sua grandeza e proporções de exigências. Para Ribeiro, que é gestora no Campus do Pantanal da UFMS, o seu trabalho está correlacionado com a temática da disciplina. Em todos os âmbitos, federal ou estadual, há similaridades na organização estrutural, com planos de estratégias e de metas a serem cumpridas (RIBEIRO, 2020).

Sobre o processo de gestão da UEMS, Furlan (2020) destacou a forma de colaboração existente entre as pessoas, a possibilidade de capacitação e a oportunidade de crescimento para os técnicos administrativos, que Oliveira Júnior (2020) enfatizou como um processo inteligente de gestão da UEMS, uma vez que em muitas universidades se questiona para que serve a capacitação em nível de Mestrado e de Doutorado do quadro de técnicos administrativos.

Outro destaque para uma das alunas foi o fato de os técnicos administrativos poderem ocupar cargos de gestão na UEMS, como o de Reitor (FURLAN, 2020), uma vez que isso não é permitido nas universidades federais. Com relação ao processo de implantação dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, Oliveira Júnior (2020) destacou a fala do prof. Sandro quando ele explicou que os cursos *Lato Sensu* foram embriões para os *Stricto Sensu*, novamente expressando a gestão inteligente da UEMS.

Souza (2020) afirmou que a integração de todos os envolvidos no processo de gestão é algo que merece destaque, pois são de fácil acesso a gestores, técnicos e professores. Para Olarte (2020), o destaque ficou para o processo de interiorização da UEMS, corroborado por Martins (2020) ao relatar que a UFSC primeiro foi implantada na capital para depois se interiorizar. Já a UEMS foi implantada com 13 Unidades Universitárias e nenhuma na capital. Ela foi instalada na capital sul-mato-grossense depois de sua consolidação no interior do estado.

A maioria dos participantes da disciplina alegou algum problema na própria organização do tempo para a execução das atividades propostas, estando essa dificuldade relacionada a motivos pessoais e não ao prazo disponibilizado para cumprir as tarefas. Ficou destacado que o formato foi leve e proporcionou um bom aproveitamento da disciplina.

Com base nos relatos e na elaboração deste Caderno, foi possível constatar o pleno aproveitamento por todos os alunos do curso. A disciplina, como compartilhamento de um caso prático de gestão vivenciado por uma Instituição de Ensino Superior diferente daquela onde atuam, enriqueceu a visão estratégica de gestão dos alunos.

Referências Bibliográficas

BRITO, Bárbara Moreira Barbosa de; SILVEIRA, Antonio Henrique Pinheiro. Parceria público-privada: compreendendo o modelo brasileiro. 2005.

CAPES. Desenvolvimento Regional. Disponível em:

<<http://uab.capes.gov.br/bolsas/programas-estrategicos/desenvolvimento-regional/programa-de-desenvolvimento-da-pos-graduacao-pdpg-parcerias-estrategicas-nos-estados>>. Acesso em: 11 dez. 2020.

CAPES. Notícias: Centro-Oeste: 82% dos PPGs estão em consolidação. Disponível em:

<<https://www.gov.br/capes/pt-br/assuntos/noticias/centro-oeste-82-dos-ppgs-estao-em-consolidacao>>. Acesso em: 11 dez. 2020.

FURB. Políticas de Pós-graduação. Disponível em:

<[http://www6.furb.br:8080/documents/10179/66113/Pol%C3%ADtica+de+P%C3%B0s-Gradua%C3%A7%C3%A3o/ed526cc3-11e4-469f-b492-a04dfb4693e0](http://www6.furb.br:8080/documents/10179/66113/Pol%C3%ADtica+de+P%C3%B3s-Gradua%C3%A7%C3%A3o/ed526cc3-11e4-469f-b492-a04dfb4693e0)>. Acesso em: 11 dez. 2020.

<http://www.finep.gov.br/a-finep-externo/fndct/estrutura-orcamentaria/quais-sao-os-fundos-setoriais/ct-infra> Acesso em 13/11/2020

IFC. Farol do IFC. Disponível em: <<https://ifc.edu.br/2018/10/10/farol-ifc>>. Acesso em: 15 nov. 2020.

IFG. Política da Pós-Graduação do IFG. Disponível em:

<[http://www.ifg.edu.br/attachments/article/222/MINUTA%20-%20Pol%C3%ADtica%20de%20P%C3%B0s-Gradua%C3%A7%C3%A3o.pdf](http://www.ifg.edu.br/attachments/article/222/MINUTA%20-%20Pol%C3%ADtica%20de%20P%C3%B3s-Gradua%C3%A7%C3%A3o.pdf)>. Acesso em: 11 dez. 2020.

MAZINI, André; ROSA, Eduarda (Orgs.) *UEMS 25 anos: uma história contada por todos!*

Dourados, MS: Ed. UEMS, 2019. Disponível em:

<http://www.uems.br/assets/uploads/editora/arquivos/1_2019-09-30_13-27-22.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2020.

PNE – Plano Nacional de Educação. Lei nº 13.005/2014. Disponível em:

<<http://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014>>. Acesso em: 11 dez. 2020.

SILVEIRA, Guilherme Fortkamp da; MEYER, Bernardo. Parcerias Público-Privadas e Gestão Universitária: Análise da Implementação na Universidade Federal de Santa Catarina. 2019. XIX Colóquio Internacional de Gestão Universitária.

Site O Pantaneiro:

<https://www.opantaneiro.com.br/geral/mestrado-da-uems-e-viabilizado-atraves-de-parceria-com-embrapa-agropec/75771/> Acesso em: 01 dez. 2020.

Site o Pantaneiro:

<https://www.opantaneiro.com.br/geral/uems-aquidauana-tera-seu-primeiro-curso-de-mestrado/74528/>. Acesso em: 01 dez. 2020

UEMS, 2020. Disponível em: <<http://www.uems.br/>>. Acesso em: 28 nov. 2020.

UEMS. Notícias: Câmara da UEMS aprova cotas para ingresso na pós-graduação. Disponível em:

<<http://www.uems.br/noticias/detalhes/uems-aprova-cotas-para-cursos-e-programas-de-pos-graduacao-154045>>. Acesso em: 20 nov. 2020.

UEMS. Plano de desenvolvimento institucional. Disponível em: <<http://www.uems.br/pdi/>>. Acesso em: 22 nov. 2020.

UEMS. Plano de Desenvolvimento Institucional 2008. Disponível em:
<<http://uems.br/pdi/assets/arquivos/pdi-2008.pdf>>.

UEMS. Plano de Desenvolvimento Institucional 2009-2013. Disponível em:
<<http://uems.br/pdi/assets/arquivos/pdi-2009-2013.pdf>>

UEMS. Relatório da Comissão Própria de Avaliação. Ciclo de 2007 a 2009. Dourados: CPA/UEMS, 2010. Disponível em:
http://www.uems.br/assets/uploads/comissao_avaliacao/relatorios_antigos/1_2016-08-30_11-00-51.pdf

UEMS. Relatório da Comissão Própria de Avaliação. Ciclo de 2009 a 2011. Dourados: CPA/UEMS, 2010. Disponível em:
http://www.uems.br/assets/uploads/comissao_avaliacao/relatorios_antigos/1_2016-08-30_11-13-13.pdf

UFFS. Resolução nº 10/CONSUNI CPPGEC/UFFS/2018. Disponível em:
<<https://www.uffs.edu.br/atos-normativos/resolucao/consunicppgce/2018-0010>>. Acesso em: 11 dez. 2020.

UFSC. Notícias: UFSC aprova ingresso por cotas nos programas de pós-graduação. Disponível em:
<<https://noticias.ufsc.br/2020/10/camara-de-pos-graduacao-aprova-normativa-para-ingresso-por-cotas-nos-programas-da-ufsc/>>. Acesso em: 11 dez. 2020.

Webinar: a visão dos Gestores e Comunidade Acadêmica no processo de implantação do I Programa Pósgraduação Stricto Sensu na UEMS. Prof. Dr. Fábio Edir dos Santos Costa e Prof. Dr. Sandro Márcio Lima. Realizado no dia 23 de outubro de 2020.