

1. INTRODUÇÃO

A necessidade do planejamento estratégico para o desenvolvimento de uma instituição tem, hoje, uma aceitação consensual. A universidade não se poderia colocar fora desse consenso, uma vez que ela, desde seu nascedouro, se instituiu idealmente como lugar privilegiado da Razão, e esta, em sua versão operacional, persegue a previsão, ou seja, a visão e compreensão antecipada dos acontecimentos. Para as instituições, o planejamento é a tentativa da razão, de tornar o futuro menos desconhecido, indeterminado e incontrolável.

Embora possa parecer paradoxal, a experiência de planejamento na UERN é relativamente recente e ainda não é uma prática universalizada em todos os seus departamentos. Como elemento de um sistema nacional de educação superior cada vez mais dinâmico, o planejamento institucional se apresenta hoje, para a UERN, como uma exigência externa, das agências de fomento e de outros setores da administração do Estado, sobretudo daqueles que trabalham com a avaliação. Mas ele é, também, uma exigência interna, criada pela própria evolução da instituição, cuja complexidade demanda instrumentos gerenciais mais elaborados para que o caminho entre intenção e ação seja menos espinhoso e os resultados da ação sejam mais efetivos.

Ainda que se afirme que o planejamento não é uma prática completamente universalizada no interior da UERN, constatam-se alguns avanços significativos no sentido de mudar esse quadro. Nos últimos anos, uma parte considerável da comunidade interna vem acumulando experiência de planejamento, como resultado da participação em editais das agências nacionais de fomento à pesquisa, da elaboração de projetos de extensão e dos projetos pedagógicos dos cursos de graduação e de pós-graduação. Essa prática nascente tem multiplicado, sobremaneira, a intensidade e a qualidade da interlocução acadêmica entre atores importantes da instituição.

A partir de 1998, a administração central da UERN vem tentando criar uma cultura de planejamento. Instâncias diretamente responsáveis por certos serviços e atividades acadêmicas, como as pró-reitorias e as assessorias da administração central, têm traçado as diretrizes gerais e as ações da política universitária, as

quais têm sido debatidas e detalhadas, sofrendo acréscimos e supressões, pelo conjunto da universidade, organizada em fóruns com um certo grau de informalidade, como o Fórum dos Diretores, o Fórum dos Chefes de Departamento, o Fórum dos Pesquisadores, o Fórum dos Coordenadores de Projetos de Extensão, e em instâncias regimentais, como a Comissão Permanente de Pesquisa, a Comissão Permanente de Pós-Graduação, a Comissão de Extensão e, finalmente, submetidas à apreciação do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CONSEPE. Nesse processo, os diretores, chefes de departamento e outros membros da administração, assim como os pesquisadores e coordenadores de cursos de pós-graduação, têm sido chamados a propor e a debater os rumos que se pretende dar aos serviços burocráticos e às atividades acadêmicas da instituição.

Assim, a UERN já produziu os seguintes documentos de planejamento:

Diretrizes para uma Gestão Compartilhada, aprovado pela Resolução 10/97, do CONSUNI, de 02 de dezembro de 1997;

Proposta Pedagógica URRN1, aprovada pela Resolução 01/99, do CONSUNI, de 13 de abril de 1999;

Plano de Desenvolvimento Institucional da Pesquisa e da Pós-Graduação UERN 2001-2006, aprovado pela Resolução 26/2001, do CONSEPE, de 18 de julho de 2001;

Agenda UERN 2001-2005, aprovada pela Resolução 08/2001, do CONSUNI, de 30 de outubro de 2001.

Esses documentos, em seu conjunto, tratam das políticas da instituição para a gestão do patrimônio e de seus recursos humanos, para o ensino de graduação e de pós-graduação, para a pesquisa e a extensão. Não se constituem, no entanto, um plano abrangente de desenvolvimento institucional, o qual, só agora, depois de intenso processo de construção, passamos a ter.

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – é o mapa do futuro da instituição, dado que pretende explicitar o que ela deseja ser nos próximos seis

anos. Como o ensino, a pesquisa e a extensão são as funções fundamentais da universidade, coube-lhe traçar diretrizes, metas e ações relativas a essas três áreas. E como essas atividades-fim não se fazem sem o concurso de pessoas e de equipamentos, o PDI também se pronuncia a respeito das políticas de recursos humanos e de infra-estrutura.

Por fim, o PDI não é um projeto da administração central, senão que um projeto institucional, produzido a partir da ampla participação de toda a comunidade acadêmica, nos CONSADs – Conselho Acadêmico-Administrativo – das faculdades e nas plenárias dos departamentos, numa metodologia combinada de consultas diretas e de manifestações da parte de representantes. O resultado final aponta a necessidade de mudanças culturais muito significativas, na instituição, para a adoção de novas práticas e atitudes, o que, pelo diálogo travado, sem fronteiras nem impedimentos, durante o processo, alimenta em todos a esperança de sua concretização.

2. A UERN E SUA HISTÓRIA

Como se trata do primeiro Plano de Desenvolvimento Institucional, e como atualmente 53% dos docentes têm menos de 5 anos na instituição, parece pertinente, neste documento, apresentar um esboço histórico da UERN, assinalando os momentos mais importantes de sua história e evidenciando os passos dados na construção de uma universidade mais próxima de sua missão.

Algumas datas são marcos na história da UERN. A primeira delas é 1968, ano de criação da instituição, quando a cidade não contava ainda cem mil habitantes. Ela nasce como Universidade Regional do Rio Grande do Norte – URRN -, criada por uma lei municipal, e, como tantas outras universidades brasileiras, resulta da aglutinação de faculdades isoladas já existentes, criadas a partir de 1943, no caso quatro: a Faculdade de Ciências Econômicas, a Faculdade de Serviço Social, a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras e a Escola Superior de Enfermagem.

Profundamente vinculada ao poder local, a UERN surge sem a autonomia que caracteriza, como elemento basilar, o modelo ideal de universidade. Por razões financeiras, também não conta com um corpo docente profissionalizado, dedicado exclusivamente ao ensino, à pesquisa e à extensão. Seus professores são profissionais liberais e clérigos, que dedicam parte do seu tempo ao ensino

universitário. São professores abnegados que recebem por hora-aula ministrada, sem muita certeza quanto a data de quitação, apesar da existência de cobrança de mensalidades aos alunos. Nas primeiras décadas de sua história, caracteriza-se como universidade de ensino, restrita quase que exclusivamente às Humanidades, e praticando também um pouco de extensão, conforme o modelo da época, por intermédio do CRUTAC – Centro Rural de Treinamento e Ação Comunitária.

A ingerência do poder local, bem mais sentida do que as investidas da ditadura militar que vigorava à época, atingiu seu ponto máximo em 1973, quando o prefeito Dix-huit Rosado segmentou a administração da instituição em dois poderes. Com isso, a Fundação Universidade Regional do Rio Grande do Norte – FURRN – passou a ser gerida por um presidente, a quem cabiam as atividades burocráticas e a captação de recursos financeiros, e a Universidade Regional do Rio Grande do Norte – URRN -, por um reitor, incumbido apenas das ações acadêmicas. Esse modelo administrativo vigorou até o ano de 1983.

O ano de 1974 marca o início de sua expansão física e da consolidação da infraestrutura. Nesse ano, é criado o Campus Central, no bairro Pintos, com três blocos de salas de aula e um bloco administrativo. Também em 1974 começa sua expansão geográfica, com a criação do Campus Avançado de Assu, ao qual se somariam, nos anos seguintes, o de Pau dos Ferros (1976) e o de Patu (1980). Essa expansão dá-se menos como consequência de um amadurecimento institucional e mais pela articulação dos poderes políticos desses municípios com o de Mossoró.

Em meados dos anos 1980, contando a instituição 3.900 alunos, 311 professores e 9 cursos de graduação, configura-se uma crise sem precedentes. A universidade, sem condições de conseguir recursos federais e estaduais para sua manutenção, torna-se inviável para o município. Tentada, sem sucesso, a federalização, a saída para a crise foi a estadualização.

A estadualização é um marco forte na história da UERN: ocorreu em 1987 e significou, muito rapidamente, uma mudança qualitativa sem precedentes, na instituição. De imediato, realizou-se um concurso público para docentes e, um pouco depois, a elaboração de planos de carreira para docentes e para o corpo

técnico-administrativo e, ainda um pouco mais à frente, um plano de capacitação docente. Em síntese, a estadualização permitiu iniciar o processo de profissionalização do corpo docente e, conseqüentemente, o de expansão de sua autonomia, pré-condições para a construção de uma universidade também produtora de conhecimentos.

Outro momento importante, na história da UERN, foi o reconhecimento como universidade pelo Conselho Federal de Educação – CFE -, em 1993. Até então, dependia-se da UFRN para a emissão de diplomas, e do CFE para a criação de cursos. Logo após o reconhecimento, foram criados novos cursos (Física, Química e Biologia e, mais à frente, Ciência da Computação), algumas habilitações se transformaram em licenciatura plena, diversificando-se as áreas do conhecimento ofertadas. A UERN continua, porém, como universidade majoritariamente de licenciaturas e de Humanidades.

A partir de 2002, tem início uma segunda fase de expansão geográfica, 22 anos depois de encerrada a primeira. A partir desse ano, criam-se dois novos campi (Natal, 2002, e Caicó, 2004) e inaugura-se um novo tipo de unidade acadêmica: o Núcleo Avançado de Educação Superior, com o fim de estender sua presença a todas as regiões do Estado do Rio Grande do Norte. De fato, o ano de 2005 termina com a UERN presente em todas as regiões do Estado. Sua capilaridade é tal que nenhum núcleo urbano está localizado a mais de 60 km de um curso da UERN. Desse modo, a UERN é hoje – em 2007 – formada por um campus central, cinco campi avançados e doze Núcleos Avançados de Educação Superior (Caraúbas, Apodi, Areia Branca, Alexandria, Umarizal, São Miguel, Macau, Touros, João Câmara, Nova Cruz, Santa Cruz e Currais Novos).

Na verdade, essa nova fase de expansão não foi apenas geográfica. Ela se fez acompanhar, também, de expansão da oferta de cursos e de novas áreas do conhecimento. A área de Ciências da Saúde ganhou novos cursos (Medicina e Odontologia), e os já existentes (Enfermagem e Educação Física) foram interiorizados, passando a ser ofertados em alguns núcleos. A área de Ciências Sociais Aplicadas foi ampliada com a criação dos cursos de Turismo e de Gestão Ambiental; a de Ciências Sociais, com os cursos de Ciências da Religião e

Comunicação Social; a de Ciências Humanas, com Filosofia, Música e a habilitação em Língua Espanhola no curso de Letras.

Este rápido passeio pela história de nossa instituição mostra que a UERN já atravessou diferentes períodos, marcados por diferentes composições de seu corpo docente, por diferentes políticas de extensão, pelo número de cursos e de vagas iniciais, entre outras características. O que importa compreender é que cada um desses momentos, com suas conjunturas interna e externa próprias, apresentou seus desafios, exigindo respostas institucionais diferentes. Se, em 1990, por exemplo, diante da necessidade de qualificar seu corpo docente, a instituição garantia bolsa de capacitação em nível de especialização, hoje a prioridade é formar doutores produtivos, articulados a redes de pesquisa, e, em conseqüência, a maior parte dos recursos para capacitação docente tem esta destinação.

Se, em 1996, a UERN oferecia 16 cursos de graduação, com 26 opções e 1.095 vagas, e possuía um contingente de 5.025 alunos e um corpo docente com 365 professores, dos quais apenas três doutores, os dados do ano letivo 2007 revelam uma outra universidade, bem maior e bem melhor: agora são 24 cursos de graduação, com 92 opções, 2.180 vagas, 11.036 alunos matriculados e 80 doutores no corpo docente de 623 professores efetivos. Esses dados revelam um crescimento de 50% no número de cursos de graduação; de 246% no número de opções de curso; de 99% no número de vagas; de 120% no número de alunos matriculados; 71 % no número de professores, e de 2.600% no de doutores. Qualitativamente, também há indicadores positivos. Alguns cursos de graduação obtiveram nota 5 na prova do ENADE, e a aprovação de egressos em concursos públicos aparece com destaque; o número de artigos científicos publicados em revistas indexadas, e de conceito internacional, já permitiu a aprovação de dois cursos de mestrado (Física da Matéria Condensada e Ciência da Computação), a conquista de duas bolsas de produtividade em pesquisa do CNPq e a saída de pesquisadores para estágios pós-doutorais. A extensão está mais bem articulada ao ensino, a ponto de incorporar à formação do aluno a Atividade Curricular em Comunidade – ACC. Tudo isso atesta um crescimento invejável em 10 anos, mas não o suficiente. Crescemos muito, mas as exigências externas também cresceram. As demandas em relação à qualidade do ensino, à ampliação da

competência científica para a pesquisa e para a oferta de cursos de pós-graduação *stricto sensu*, ao estreitamento das relações com a sociedade são exemplos de desafios a serem enfrentados pelos próximos anos, o que requer um planejamento mais acurado e efetivo, para que haja ações mais eficazes.

3. O CONTEXTO ATUAL E SEUS DESAFIOS

Como parte da organização social, a universidade reflete as dinâmicas – sociais, culturais, econômicas, políticas, institucionais – do seu entorno, estabelecendo relações de mútua determinação. Sua história é, pois, marcada pela permanente tensão entre os apelos das demandas imediatas e locais e as exigências de produção de saberes gerais, muitas vezes abstratos, e que se expressa em muitos momentos como tensão entre sua autonomia e as injunções conjunturais.

3.1. Contexto institucional

A promulgação da LDB, em 1996, produziu um novo contexto institucional bastante característico, pautado por definições, como a de universidade, e por exigências expressas em indicadores e índices. Como elemento desse contexto, a avaliação institucional uniformizou linguagens e procedimentos.

Para a UERN, esse contexto institucional coloca um primeiro e fundamental desafio, que é o de manter-se o status de universidade, o que requer a institucionalização da pesquisa e a criação de cursos de pós-graduação *stricto sensu*. Como, ao contrário de outro período da história da universidade brasileira, em que a pós-graduação gerou pesquisa, a tendência hoje é que a pesquisa gere pós-graduação, o que implica, entre outras coisas, novas políticas de capacitação docente. A capacitação docente deve ser direcionada ao horizonte da criação de cursos de mestrado e de, pelo menos, um doutorado, durante a vigência deste Plano. O diagnóstico é claro: já não basta formar doutores, é preciso cuidar em formar doutores produtivos. O desafio maior é encontrar respostas à seguinte questão: como fomentar a pós-graduação num contexto de vida acadêmica em que a cultura do artigo, a participação em sociedades científicas, a inserção em redes de pesquisa e o trabalho em equipe são práticas pouco comuns nos departamentos? Como fomentar o surgimento de lideranças científicas, eis a grande questão.

Constitui, também, um desafio institucional a consolidação do processo de ampliação da UERN na última década. Com o dobro de sua dimensão há dez anos, e a conseqüente renovação do seu quadro de pessoal e de suas demandas institucionais, torna-se indispensável a adoção de políticas de gestão administrativa e acadêmica em consonância com essa expansão, visando a garantir a qualidade do desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

3.2. Contexto econômico-regional

Se há, por um lado, a necessidade institucional de incorporar a pesquisa ao cotidiano acadêmico, como atividade que visa à produção de um saber universal, há, por outro, também, a exigência social de fazê-la inspirada, em grande medida, no contexto regional, portador de características naturais, econômicas e sociais bastante particulares. Em sua dimensão natural, a região se caracteriza pela semi-aridez e por um bioma singular, a Caatinga. Enxergadas até bem pouco tempo como condicionantes de uma economia de escassez, as condições naturais da região são percebidas hoje como vantagens comparativas consideráveis. Com recursos naturais ainda pouco explorados, a região se destaca por suas reservas de minérios, pedras ornamentais, rochas calcárias, argilas finas, sal marinho, petróleo e gás natural, além de um patrimônio florístico e faunístico de potencialidades pouco conhecidas. Também caracteriza a região uma dinâmica econômica recente, capitaneada, por um lado, pela fruticultura irrigada, e por outro, pela agricultura familiar, reorganizada graças às políticas públicas de reforma agrária, e que se esforça para se inserir no mercado e por garantir sua sustentabilidade. Os recursos naturais, somados às características do clima, da paisagem, e à produção cultural conformam uma vocação turística em pleno desenvolvimento.

De um ponto de vista mais geral, o ambiente econômico atual, marcado pela competitividade, pelo progresso tecnológico acelerado, pelas novas formas de comunicação, pela busca da eficiência na aplicação dos recursos e pela necessidade de novos bens e serviços, exige mudança de postura de todos os agentes sociais, sobretudo da universidade. Nesse contexto, o estabelecimento de políticas direcionadas ao fortalecimento das relações entre a universidade e o

setor produtivo, para promover a inovação tecnológica e social, adquire um caráter estratégico para o desenvolvimento sustentável e para a soberania do País.

3.3. Contexto pedagógico

Como o conhecimento é sempre objeto de disputa, o ensino de graduação, no contexto atual, dá-se sob a tensão entre três visões diferentes: a de uma formação estritamente profissionalizante, a de uma formação geral e humanística e a que enxerga a necessidade de uma formação “cidadã”, política, e que prevalece sobre qualquer outra formação. Ao tentar reduzir a formação acadêmica a uma dessas três visões, as forças em disputa, situadas no interior da universidade e fora dela, desprezam características definidoras da sociedade pós-industrial, e mesmo certas constatações relativas ao processo de aprendizagem.

A tensão entre as duas primeiras visões centra-se na opção que se faz entre o particular concreto e o geral abstrato. Ora, essa pretensa tensão parece não se sustentar, quando examinamos as características que assume hoje o mundo do trabalho, e os conhecimentos que ele demanda. Sem dúvida, o caráter mais dinâmico e fluido que as profissões têm adquirido, nos últimos tempos, permite que a universidade opte por uma formação inicial mais descolada das demandas imediatas, e mais centrada em aspectos formativos essenciais, como o bom domínio da língua escrita, o manejo prático das teorias e a familiaridade com as atividades científicas, por exemplo, acompanhados da aquisição de procedimentos que reforcem a autonomia intelectual do estudante. Em outros termos, trata-se de incorporar ao ensino um forte estímulo à criatividade do aluno, necessária a um comportamento de desafio em face do conhecimento e do aprendizado, e que pode ser traduzido na fórmula aprender a aprender, a qual, no entanto, precisa ser detalhada em procedimentos concretos a fim de que não se perca em generalidades estéreis. Evidentemente, não se dispensa a formação profissional, mas o aluno com autonomia para forjar seu aprendizado e imbuído da consciência de uma formação continuada estará capacitado para buscá-la, de variadas formas e em vários momentos e contextos.

A terceira visão a tensionar o campo, a da sensibilização e engajamento social, pode ter a validade da sua prevalência relativizada a partir da constatação de que a cidadania é sempre histórica e concreta e que o seu pleno exercício, portanto, pressupõe a posse de um grande arsenal de conhecimentos, de competências e habilidades. A preocupação com as conseqüências sociais da ciência, se hiperbolizada, pode comprometer o caráter substantivo que a formação universitária exige.

Na verdade, porém, essas visões não se excluem, antes se complementam, daí por que a tensão entre elas, cada uma buscando prevalecer sobre a outra, mais empobrece que fecunda o processo de formação acadêmica. O desafio é, pois, produzir a síntese. E esta se constrói no encontro efetivo entre o Ensino, a Pesquisa e a Extensão, buscando a junção do abstrato com o concreto, do geral com o particular, do permanente com o efêmero, da tradição com a inovação. A Extensão, favorecendo o contato com o mundo fora da universidade, e em situações externas ao contexto tradicional da sala de aula, promove a sensibilidade à necessidade de tornar o conhecimento operativo, e de pô-lo a serviço da sociedade. Por sua vez, a Iniciação Científica, como expressão do Ensino e, em muitos casos, como conseqüência de estímulos gerados pela Extensão, treina o intelecto para a observação sistemática, para a formulação de problemas e para a construção metódica de respostas.

Como reafirmação enfática, o Ensino de Graduação, com o apoio da Extensão e da Iniciação Científica, deve expressar sua relação com o desenvolvimento local, com a dinâmica econômica e com os arranjos institucionais locais. Deve mostrar-se capaz de expressar uma educação que, além dos valores humanos clássicos, também contemple valores como produtividade, eficiência e eficácia, fundamentais para que o conhecimento opere sobre a realidade e incorpore o estímulo ao empreendedorismo, fundamental para se fazer frente a um contexto econômico em que o emprego se torna crescentemente raro. Um projeto pedagógico que atente para o caráter integral da educação deve dar-se conta de que a redução do desenvolvimento apenas a uma de suas faces – humano, social ou econômico – aniquila a força que o conceito pode ter, para promover mudanças efetivas na sociedade.

Neste momento, boa parte dos cursos de graduação discute seus projetos pedagógicos, buscando implementar as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Superior. O debate propiciado por essa atividade pode ser fecundo quanto a delinear formatos acadêmicos que possibilitem a superação das formas dicotômicas e fragmentadas de conceber e desenvolver a formação superior. Além desse desafio, é preciso enfrentar, também, o de engajar todos os professores no debate e na construção das propostas, desenvolvendo, para tanto, metodologias adequadas.

3.4. Contexto social

Também, do ponto de vista social, a universidade se depara com um novo contexto. Inegavelmente, a sociedade brasileira da primeira década do século XXI é uma sociedade mais aberta, democrática e plural. A modernização do Estado atingiu os mais distantes rincões, a ponto de reconformar o poder local, que se vê compelido, a todo momento, a interagir com o poder central, através da execução de políticas públicas e da formulação de demandas. Uma sociedade menos desigual, que enxerga como necessidade a inclusão de todas as camadas e categorias sociais, produz novas demandas para a universidade. Fato concreto, a universidade começa a receber, em números cada vez mais crescentes, portadores de necessidades especiais, o que exige desta a adequação de espaços e equipamentos e a produção de todo um saber-fazer necessário à atuação eficaz, junto a esse grupo. Do mesmo modo, a adoção de cotas sociais tem tornado acessível, a universidade, a pessoas com histórico de acentuada escassez econômica, o que implica a necessidade de formulação de políticas específicas, englobando infra-estrutura física, programas de apoio pedagógico e financeiro.

Se, por um lado, a sociedade brasileira, em geral, e a regional, em particular, se modernizaram, incorporando valores políticos democráticos, por outro, elas convivem ainda com problemas antigos e tradicionais, como o analfabetismo crônico, em todos os seus matizes, a fraca escolaridade geral (3,4 anos de escolaridade é a média nacional), a educação de má qualidade, a educação científica insuficiente, com falta de professores para o Ensino Médio nas disciplinas científicas, em várias partes do Estado, a fraca participação da família na formação escolar dos filhos etc., enfim, a crescente deterioração do ensino

público. Também, ao nível do Estado local e de suas relações com a sociedade, restam aqui e ali um certo aparelhamento do Estado, a insuficiente profissionalização da função pública e o crescente problema da corrupção.

Sem dúvida, o fortalecimento da Educação Básica constitui um desafio monumental à UERN. Como universidade em que mais da metade dos cursos oferecidos são cursos de licenciatura (10 cursos de bacharelado, 11 de licenciatura e 3 de bacharelado/licenciatura), a UERN precisa pensar a formação de professores, inicial e continuada, de modo diferente do que pensou até agora. A atuação, em sala de aula, do futuro professor, e sua capacidade de ensinar conteúdos específicos visando à aprendizagem do aluno deverão ser o foco da formação. Como suporte a essa formação, a pesquisa, na área das didáticas específicas, precisa ser mais estimulada, assim como aquela na área da gestão escolar e da avaliação institucional.

O contexto social que mantém fora da universidade mais de 80% do contingente de jovens na faixa etária própria ao ingresso no ensino superior, coloca a universidade ante o desafio de aumentar a oferta de cursos e o número de vagas, além do desenvolvimento de políticas destinadas a combater a evasão do estudante pobre. Como dar essa resposta, na proporção que o contexto exige, se a capacidade do Estado para financiar a educação superior é limitada, e se a UERN encontra-se presentemente às voltas com o desafio maior, que é consolidar a expansão recentemente promovida, o que, por si só, significa a necessidade de investimentos vultosos?

Como sabemos, a expansão da UERN se deu em três frentes: a) a geográfica, que parece estabilizada, uma vez que a instituição cobre praticamente todo o Estado, b) a de oferta de novos cursos e c) a de novas áreas do conhecimento. Ao desafio de consolidar a expansão já feita, somam-se o da verticalização – incorporação da pós-graduação *stricto sensu* – e o da expansão de algumas áreas do conhecimento, nas quais a UERN tem poucos ou nenhum curso. Para responder, em parte, ao desafio de aumentar a oferta de vagas de cursos já existentes, a educação a distância poderá ser uma ferramenta útil. Para as demais situações, a resposta está na diversificação das fontes de financiamento e no aumento da capacidade institucional de captação de recursos, o que envolve a gestão de

uma cultura em que professores se vejam como agentes competitivos na elaboração de propostas inovadoras capazes de atrair recursos de agências de cooperação nacionais e internacionais.

4. MISSÃO

É missão da UERN promover a formação de profissionais competentes, críticos e criativos, para o exercício da cidadania, além de produzir e difundir conhecimentos científicos, técnicos e culturais que contribuam para o desenvolvimento sustentável da região e do País.

5. VISÃO DE FUTURO

A capacidade humana de imaginar, de projetar o futuro, expressando desejos, é um dos mais importantes distintivos da espécie. Essa capacidade, porém, não está isenta de riscos. E o risco maior é o de projetar desejos sem a devida intersecção com a realidade objetiva, ou seja, o alimentar devaneios. A projeção, com potencialidade para se tornar real, é resultado de diagnósticos precisos e de desejos coletivos sedimentados. Além do vínculo com as condições objetivas, a explicitação de uma visão de futuro deve estar balizada pelos princípios da instituição. Eles darão contornos menos fluidos a essa visão.

Construída a partir da missão institucional, a visão de futuro antecipa a materialização de princípios e a visualização de resultados, pois toca, evidentemente, os pontos que se consideram mais essenciais, capazes de definir o perfil de uma instituição. Para a UERN, a qualidade da formação acadêmica oferecida, do conhecimento produzido e dos impactos impressos sobre o entorno, materialização da competência e do compromisso do seu corpo docente e técnico-administrativo, são resultados definidores da instituição. Porém, a visualização do futuro não ocorre unicamente em relação aos resultados, mas também em relação a algumas pré-condições capazes de afetar a qualidade dos resultados, tais como a autonomia da instituição para escolher um caminho a ser seguido e a capacidade de avaliar-se para poder reorientar o caminho.

Nesse sentido, a UERN define como sua visão de futuro ser reconhecida como uma universidade autônoma, política e financeiramente, capaz de se planejar e de se auto-avaliar continuamente, com vistas à realização de ações de ensino, de pesquisa e de extensão, visando à excelência na formação de pessoas e buscando o desenvolvimento sustentável da sociedade.

5.1. Uma universidade que produza conhecimento novo

Até o presente, as atividades da UERN têm orbitado, predominantemente, em torno do ensino de graduação, concentrado na formação profissional. Embora esta tarefa faça parte da missão da universidade, ela não a esgota, o que deixa a instituição incompleta no seu afã de trabalhar o conhecimento em todos os seus níveis e esferas. Desse modo, a expectativa principal, para os próximos anos, é a consolidação da UERN como universidade. Por definição, isto implica, como acréscimo à formação profissional, a produção de conhecimento e a oferta de formação em nível avançado, ou seja, a institucionalização da pesquisa e a existência de pós-graduação *stricto sensu*. Seis anos é um tempo razoável para se esperar ter, na instituição, pelo menos três cursos de mestrado, um dos quais possa evoluir para doutorado, logo após esse período. Uma nova cultura, baseada na produção de artigos, na participação em grupos e em redes de especialistas, no diálogo intenso com os pares, na inserção internacional e na valorização da divulgação científica, deve ser instituída para que esse cenário se torne real. Espera-se, além da consolidação dos grupos de pesquisa, traduzida no maior volume e qualidade dos seus produtos, uma maior vinculação destes às demandas da região. Entenda-se por demandas da região aquelas advindas do setor produtivo, das diversas esferas do Estado e dos vários setores da sociedade civil.

5.2. Uma universidade que pratique a formação integral e de qualidade

A formação fragmentada, rígida e sem maior estímulo a uma aprendizagem autônoma ainda é presente em nossa prática de ensino. Esta não é a formação necessária às demandas contemporâneas. O que se espera do ensino de graduação é que o aluno esteja exposto a atividades de iniciação científica, a atividades de extensão, a um cotidiano de aulas bem planejadas, e a um clima intelectual dinâmico e estimulante. Enfim, a uma formação integral, flexível, com

conteúdos e práticas que o conduzam à autonomia intelectual. Para tanto, espera-se ver instituída uma cultura em que o projeto pedagógico de cada curso, assumido por todos os professores, não seja apenas uma peça burocrática, mas que se converta, de fato, numa forma de intervenção racional. De um ponto de vista mais específico e concreto, esperamos conviver, nos próximos anos, com cursos que capacitem profissionais para atuarem no mercado de trabalho e que se alimentem da realidade econômico-sócio-cultural do Estado, a fim de produzir intervenções eficientes. O debate que se inicia, em todo o país, em torno do que se convencionou chamar de Universidade Nova, encontra abrigo no desejo de uma formação interdisciplinar, integral e de qualidade.

5.3. Uma instituição com ações de extensão de alto impacto

Por várias razões, de natureza cultural e institucional, o alcance das ações de extensão junto à população é freqüentemente limitado. A pesquisa acadêmica nem sempre impulsionada por demandas da realidade socioambiental resulta no ensino descontextualizado e no distanciamento entre o professor universitário e certos setores da sociedade. Em conseqüência, poucas são as propostas com capacidade de resolução de problemas e alta capacidade formativa. A UERN do futuro prezarà as atividades de cunho cultural e educativo, de modo a garantir amplificação e multiplicação de suas ações. Isto não significa que a instituição não possa realizar a prestação de serviços, através de contratos e convênios com instituições públicas e privadas, contanto que a estas se possam agregar a formação de estudantes e o fortalecimento da relação com a sociedade.

5.4. Uma Instituição em constante avaliação

Depois de alguns anos de experiência, a cultura da avaliação e do planejamento permanentes tende a se instalar em todas as práticas da comunidade uerniana. Todas as instâncias administrativas e acadêmicas deverão ser capazes de formular seu planejamento estratégico, definindo com clareza seus objetivos e ações, articulados à missão e aos princípios institucionais. Fundamental para a conquista desse estágio institucional, será o aperfeiçoamento dos processos de planejamento e de avaliação, a fim de reorientar as ações rumo à excelência do ensino, da pesquisa e da extensão. A avaliação institucional, num sentido lato, é

uma ferramenta necessária à promoção da qualidade dos serviços ofertados à sociedade. Também fundamental é o desenvolvimento de aplicativos eletrônicos capazes de gerar e sistematizar informações.

5.5. Uma UERN com autonomia política e financeira

A autonomia pretendida pela UERN deverá garantir, por um lado, isenção política e partidária, tornando-se menos vulnerável às oscilações no campo político, administrativo e econômico do Estado, e, por outro, uma gestão financeira e administrativa que torne mais eficiente e eficaz a realização do seu planejamento e o cumprimento de suas atribuições perante a sociedade. A UERN dos próximos anos pretende consolidar sua autonomia política e financeira, ao mesmo tempo em que se mostrará mais transparente e aberta à avaliação externa e interna.

6. PRINCÍPIOS E VALORES

A ação humana, individual ou coletiva, funda-se em valores morais, religiosos, políticos, estéticos e filosóficos, capazes de lhe dar sentido. Na medida em que ganham força diante de uma coletividade, os valores podem converter-se em princípios, em guias de ações. É com essa compreensão que os princípios abaixo elencados, fundamentais à realização da missão da UERN, lhe orientarão as ações estratégicas. Há nesse elenco três grupos de princípios: a) os princípios gerais, referentes às relações da universidade com a sociedade (autonomia universitária, caráter público da universidade), b) os princípios de funcionamento, que se referem à qualidade das relações entre os grupos no interior da universidade (democracia interna, cultura do mérito e gestão colegiada) e c) os princípios programáticos, relativos ao compromisso da instituição com sua própria missão (formação integral, compromisso social).

Em outros contextos sociais em que as relações da universidade com a sociedade possuem uma qualidade já sedimentada na cultura, o realce aos princípios gerais seria talvez dispensável. No nosso contexto, porém, eles precisam ser constantemente reafirmados. Analisados mais de perto, os princípios gerais dizem respeito a compromissos da sociedade para com a universidade, em razão do mandato recebido por esta; os princípios programáticos, por sua vez, fazem

alusão aos compromissos da universidade para com a sociedade, em razão do mesmo contrato. Os princípios de funcionamento balizam a conduta dos vários grupos gestados no interior da universidade, em razão do exercício acadêmico, do burocrático e do sindical. Assim sendo, e refletindo essa distinção, a UERN se orientará pelos seguintes princípios:

6.1. Autonomia universitária e liberdade de pensamento

As sociedades modernas reconhecem a importância do conhecimento para o desenvolvimento de suas economias, de seus Estados e das relações entre seus cidadãos, e atribuem à universidade a missão de produzi-lo, através da pesquisa, e de difundi-lo, através do ensino e da extensão. Por igual, reconhecem a liberdade de pensamento como condição necessária ao avanço do conhecimento, logo como condição fundamental para que a missão da universidade seja plenamente cumprida. Essa percepção um tanto abstrata ganha corpo não só através da autonomia didático-pedagógica, isto é, da liberdade de formular seus currículos e de ministrar seus conteúdos, mas também da autonomia financeira, o que inclui a gestão autônoma dos recursos que lhe são destinados e a garantia de recursos suficientes para o seu funcionamento. De modo que a instituição perde em desempenho se não tem a certeza desses recursos. Por outro lado, a instituição deve se resguardar-se de engajamentos político-eleitorais circunstanciais que possam comprometer valores perenes. Como guardiã e fomentadora do patrimônio científico, cultural e artístico da região, do país e da humanidade, sua liberdade não pode ser ofuscada por interesses de partidos políticos, governos, ou pelos interesses do mercado. Para a UERN, a autonomia administrativa e financeira é pressuposto fundamental para a construção de uma universidade capaz de dar respostas aos desafios da região.

6.2. Caráter público da universidade

A democracia pode ser definida como aquele regime que não apenas zela pela igualdade política entre os membros da sociedade, mas também pela garantia de oportunidades para todos. A história do Brasil, infelizmente, não se pautou por esse ideal, de modo que nossa história é, em grande medida, o registro de muitas desigualdades. A consequência da desigualdade é a exclusão de indivíduos e

grupos da vida social do país, e a presença constante de tensões sociais. Nas democracias avançadas, a educação foi a grande propulsora da mobilidade, da inclusão e da convivência social mais harmônica. A educação cria interlocutores qualificados para a discussão sobre o bem-comum; daí sua importância para o amadurecimento da democracia. Se a educação lhe é essencial, a falta de educação a compromete. Sem a universidade pública e sem a gratuidade de seus serviços essenciais, num país de grandes desigualdades como o nosso, o acesso à educação superior, para todos, fica ainda mais comprometido.

6.3. Democracia interna e cultura do mérito

Em suas relações internas, o princípio da democracia e a valorização do mérito orientarão as ações da instituição. Desse modo, o estímulo à participação de todos os segmentos nas grandes decisões institucionais, e o respeito ao pluralismo de idéias são valores a serem permanentemente cultivados. Por outro lado, a premiação do mérito, do talento individual, e a sua cristalização em poder acadêmico se constituem fermento da produção intelectual, razão maior da existência da universidade. O equilíbrio entre esses valores aparentemente díspares, e jamais a eliminação de um ou de outro, deve orientar o funcionamento da instituição, em todos os níveis de decisão.

6.4. Gestão colegiada e transparência administrativa

A gestão colegiada é uma tradução concreta do princípio da democracia interna. Assumida como princípio, ela garante a representatividade de todas as categorias funcionais e dos setores administrativos da universidade, na tomada de decisões.

Por sua vez, a transparência administrativa permite que se comparem decisões tomadas e forma de execução das ações. Respeitada como princípio, ela assegura o controle interno e externo da gestão dos recursos. Internamente, garante o trabalho de fiscalização das instâncias colegiadas; externamente, o da sociedade, uma vez que o princípio da autonomia universitária não exime a instituição da prestação de contas à sociedade.

6.5. Formação integral

A utopia de todos os séculos foi uma sociedade capaz de unir saber e justiça na formação de seus membros. A universidade encarna, como lugar concreto, o espaço de busca desse ideal de homem racional e sensível, sonhado por todos os iluministas, dos filósofos gregos aos pensadores sociais do século XIX e XX. E a universidade é o lugar privilegiado dessa utopia. Essa busca traduz-se no princípio da formação integral, compreendida como aquela que, sem alienar-se da formação profissional, mas buscando melhor qualificá-la e enriquecê-la, articula-se em torno da criação científica, da criação artística e da criação filosófica. Presente no conceito de universidade tridimensional, usado por Cristóvão Buarque², a formação integral se concebe como tripla formação, uma vez que mobiliza uma dimensão técnica, uma dimensão epistemológica e uma dimensão estética, isto é, trata-se de uma formação que se preocupa com o saber fazer, com o saber pensar e com o saber admirar.

Do ponto de vista prático, cabe aqui se descobrir que conhecimentos e que habilidades lastreiam as intervenções criativas sobre a realidade e reforçar-lhes o aprendizado. Elas passam, certamente, pelo real domínio da linguagem escrita, pela construção de uma mentalidade afeita à racionalização de ações e à resolução de problemas, pela capacidade de trabalho em equipe, pelo aprendizado do convívio democrático, pelo conhecimento das teorias de cada área do conhecimento, pela sensibilização para o social, para o meio ambiente e para a estética, etc.

6.6. Compromisso social

É certo que a maior prova de engajamento social da universidade, estabelecida na sua missão, é a qualidade da formação de seus egressos. Em face, porém, das características do Brasil, em que persistem muitos problemas de natureza econômica, social e ambiental, é necessário insistir na sensibilização social, como princípio a impregnar a formação do aluno, através de atividades acadêmicas comprometidas com respostas às demandas prementes da sociedade, colocando a serviço desta os frutos do conhecimento. Neste sentido, é necessário reforçar a idéia de que o foco de tudo é o indivíduo cidadão, agente e ator do processo de desenvolvimento econômico, social e cultural da região em que ela se insere.

7. DIMENSÃO ACADÊMICA

O documento da Unesco Educação – um tesouro a descobrir³, elaborado sob a coordenação de Jacques Delors, com o fim de estabelecer diretrizes para o Século XXI, encara o ensino superior como motor do desenvolvimento econômico, como espaço de criação de conhecimento e de transmissão da tradição científica e cultural. O aprendizado que ele proporciona, segundo o documento, alicerça-se sobre quatro pilares: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser. Esta perspectiva é traduzida pelo conceito de educação pluridimensional ou educação integral.

A educação integral enxerga o indivíduo na plenitude de suas relações sociais – com a família, com o trabalho, com o meio ambiente, com a política, com a arte, com a ciência e a tecnologia etc. Essas relações, sempre impregnadas da marca do tempo em que se desenvolvem, nos remetem, no presente, a uma sociedade caracterizada por uma economia pós-industrial, pelo avanço da democracia, pela circulação vertiginosa da informação, pela produção e uso intensivos do conhecimento, mas também pela permanência de guerras, da pobreza, da fome e do analfabetismo. Para se efetivar, ela recorre àqueles elementos necessários à socialização plena do indivíduo, capazes de facilitar-lhe a integração à sociedade e de torná-lo apto a contribuir para o avanço desta, ou seja, de dialogar com ela, de compreendê-la, de criticá-la e de superá-la pela contribuição criativa, em alguma de suas esferas.

Como todo processo de educação, não importando seu nível, é um processo de formação de pessoas, a formação integral não é objetivo apenas da educação superior, senão também da educação básica. Na universidade, porém, ela ganha um foco especial, o da formação profissional. Esta possibilita o diálogo com a sociedade via inserção qualificada na divisão social do trabalho. Aprender uma profissão significa apropriar-se do conhecimento teórico desta e das competências que lhe fazem o exercício. Para chegar a tanto, mas, sobretudo, para chegar a formar profissionais criativos, comprometidos com a produção e difusão de conhecimentos que contribuam para o desenvolvimento sustentável da região e do país, conforme pretende a missão da nossa universidade, é necessário incorporar, a essa formação, uma dimensão científica. Componente da

formação profissional, a formação científica diz respeito à aquisição do pensamento científico, traduzido pelo domínio do método e de alguns conceitos importantes para compreender a ciência e a tecnologia que nos cercam no mundo de hoje. Ela deve provocar a desobstrução da mente em relação à construção do conhecimento. Também faz parte da formação profissional a incorporação de uma dimensão cidadã, isto é, a aquisição de uma sensibilidade social que resulte em indivíduos capazes de compreender o funcionamento de sua sociedade e de se comprometer com a resolução dos problemas que esta enfrenta. Condição para a efetividade desse processo é o domínio da linguagem, a capacidade de compreender e de emitir mensagens complexas.

A dimensão acadêmica, portanto, diz respeito às atividades fins da universidade, aquelas diretamente relacionadas à sua missão. Ela está pautada pela indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão. É esta articulação que garante, no plano prático, a aproximação ao ideal expresso no conceito de formação integral. Dar-lhe concretude, através de metodologias que favoreçam a autonomia intelectual do aluno e que traduzam a divisa aprender a aprender, é o grande desafio a ser enfrentado.

7.1. ENSINO DE GRADUAÇÃO

Os cursos de graduação constituem a oferta principal de educação superior, na UERN. Exigência para o exercício de algumas profissões e para o acesso a outros níveis de formação superior, os cursos de graduação da UERN foram criados para suprir a necessidade de profissionais qualificados na região Oeste, de modo que eles têm pretendido, historicamente, responder às demandas da educação superior da região e do Estado. A criação desses esteve sujeita às condições materiais existentes. Essas condições, de certo modo, definiram o perfil atual da universidade. São oferecidos, na UERN, 24 cursos de graduação⁴, com 92 opções de oferta, nos quais estão matriculados 11.036 alunos. A multiplicação de opções deve-se à repetição de cursos nos campi, núcleos, e em turnos variados. Dos cursos ofertados, 10 são bacharelados, 11, licenciaturas e 3 são bacharelado/licenciatura. Eles são oferecidos na modalidade presencial no campus central e nos campi avançados, e de maneira “presencial a distância” nos Núcleos Avançados de Educação Superior. Os cursos ofertados nos núcleos são vinculados aos departamentos dos campi, tanto pedagógica quanto

administrativamente, daí seguirem as diretrizes curriculares expressas no Projeto Pedagógico do curso de origem. Eles têm caráter rotativo, razão pela qual o corpo docente é constituído por professores lotados nos departamentos-sede e que se deslocam para dar aulas. Esse modo de funcionamento apresenta uma série de desafios particulares, os quais incluem a gestão administrativa, partilhada com as prefeituras locais, a gestão pedagógica, fragmentada e a distância, e o acesso do aluno às mesmas oportunidades de formação existentes nos campi.

A instituição tem acumulado experiência numa outra forma de oferecer cursos de graduação, a dos programas especiais. Atualmente, são dois: o Programa Especial de Formação Profissional para a Educação Básica – PROFORMAÇÃO – e o Programa Pedagogia da Terra. O PROFORMAÇÃO, criado em março de 1999, tem o objetivo de oferecer cursos de licenciatura a professores do Ensino Básico, em efetivo exercício. O Pedagogia da Terra, iniciado em 2006, como resultado de um convênio com o Instituto de Colonização e Reforma Agrária – INCRA -, destina-se a formar assentados rurais para o exercício do magistério das séries iniciais do Ensino Fundamental e para a modalidade Educação de Jovens e Adultos. São vinte e duas as ofertas de cursos nos programas especiais.

Houve, com certeza, um significativo avanço na área do ensino de graduação, na UERN, nos últimos dez anos. O crescimento da oferta de vagas, pela criação de novos cursos e pela expansão geográfica, a inclusão de portadores de necessidades especiais nos vários cursos, alguns passos dados em direção à flexibilização curricular, a diversificação das formas de acesso, o aumento da capacitação docente, alguns resultados bastante positivos nas avaliações do ENADE, são algumas das evidências desse avanço. Nesse período, duplicamos o número de alunos – passamos de 5.067, em 1997, para 11.036, em 2007. Persistem, porém, problemas velhos e novos ligados às condições de oferta dos cursos, decorrentes da expansão ou a esta acrescidos. Dentre outros, destacam-se: problemas de infra-estrutura, como reduzido acervo bibliográfico, número insuficiente de laboratórios, poucos espaços para permanência do estudante no campus fora do horário de suas aulas. Somam-se a estes, problemas de gestão, como a inconclusão de Projetos Pedagógicos, o descumprimento do contrato de trabalho, a falta de planejamento para ações pedagógicas e administrativas;

problemas ligados ao perfil do aluno, como sua impossibilidade de dedicação exclusiva aos estudos e a fragilidade da formação acadêmica. Este conjunto de problemas, de várias naturezas e origens, afeta profundamente a qualidade do ensino.

O Projeto Pedagógico é referência para a melhoria da qualidade do ensino, como preconizam as Diretrizes Curriculares Nacionais, e, portanto, se coloca como instrumento de inovação didática e de gestão acadêmica. Daí, a necessidade de ser permanentemente avaliado e, se necessário, reconstruído, em vista do atendimento às demandas impostas pelos atores envolvidos. Em sua formulação, cabe a proposta de uma nova visão de formação profissional, a partir de uma nova visão do ensino, que incorpore a idéia de flexibilidade. Desse modo, a organização curricular deve substituir o modelo de grade por uma estrutura que possibilite ao aluno participar do seu processo de formação. O desafio maior é construir propostas curriculares que permitam incorporar as múltiplas formas de aprendizagem e a superação da dicotomia teoria-prática. Como já regulamentada em 200 horas-aula, a carga horária para formação complementar deve ser explicitada em termos de formação cultural, através da freqüência a espetáculos, palestras, e da participação em projetos de extensão, entre outras atividades.

A predominância dos cursos de licenciatura (58 ofertas) sobre os de bacharelado (28 ofertas) – contando ainda com 4 ofertas de bacharelado/licenciatura – fornece à UERN um perfil bastante singular. Esta constatação nos coloca diante da crescente responsabilidade de oferecer respostas às demandas da Educação Básica no Estado, no sentido de efetivamente contribuir com a melhoria da qualidade desse nível de ensino. Assim, a formação de professores, elemento fundamental na articulação com a Educação Básica, necessita ser revista e especialmente acompanhada. Como forma de se aproximar das Diretrizes Curriculares Nacionais, é necessário que a universidade trace linhas específicas para os seus cursos, que expressem, por exemplo, entre outras coisas, a relação entre a Didática Geral e as didáticas específicas no tratamento dos conteúdos dos diferentes tipos de ensino. Do mesmo modo, e pela sua relevância na formação de modos de atuação no trabalho científico, não apenas nas Licenciaturas, senão que em todos os cursos da universidade, atenção especial requer a disciplina

Metodologia da Pesquisa. É necessário diretrizes específicas que lhe estabeleçam um perfil de professor, um conteúdo mínimo e um núcleo bibliográfico comum.

Além da atenção à formação de professores, há, pelo menos, três outras frentes através das quais a universidade pode estabelecer uma boa conexão com a Educação Básica: o processo seletivo seriado, o estágio curricular e o estímulo à pesquisa educacional. Cada uma delas precisa, no entanto, para a garantia de bons resultados, de acompanhamento e avaliação. Faz parte desse acompanhamento o desafio de conceber o estágio como uma atividade fundamentalmente pedagógica.

Na UERN, os cursos de bacharelado têm-se concentrado, historicamente, na área de Ciências Sociais Aplicadas. A criação, recentemente, dos cursos de Turismo e de Gestão Ambiental, atendendo à vocação do Estado, não fugiu a esse comportamento. Nos últimos anos, porém, experimentou-se um crescimento da área de Ciências Biológicas e da Saúde, com Medicina, Odontologia, Biologia, e a expansão de Enfermagem. As características da sociedade contemporânea, já esboçadas neste documento, acentuam o duplo desafio que esse tipo de curso sempre enfrentou: iniciar a formação da futura inteligência científica, técnica e humanista do País e, ao mesmo tempo, suprir a demanda imediata de profissionais para atender às necessidades do desenvolvimento local. Isso implica, entre outras coisas, maior investimento em estudos que respondam às demandas do desenvolvimento econômico e social de uma região marcada por assimetrias, merecendo destaque, neste sentido, o fortalecimento das instituições sociais, a elaboração e implementação de políticas públicas, como o SUS, combate ao trabalho infantil, direitos sociais, segurança pública, economia solidária, agricultura familiar etc., sem descuidar do caráter propedêutico da graduação com vistas à formação de cientistas. Quanto ao corpo docente, implica não apenas ser um profissional da área, mas alguém também dotado de uma formação pedagógica que lhe permita delimitar os conteúdos – conceituais, procedimentais e atitudinais – mais pertinentes à formação de profissionais sintonizados com a contemporaneidade, tanto em áreas tradicionais quanto em áreas novas. Portanto, a capacitação do corpo docente deverá incluir não apenas a atualização em suas áreas específicas, mas também no que diz respeito ao processo de ensino-aprendizagem, com foco na formação do aluno. Trata-se de

condição sine qua non para a necessária modernização dos Projetos Pedagógicos desses cursos.

Num plano geral, a UERN tem vivido o desafio de obter qualidade no ensino de graduação num contexto de pesadas carências de infra-estrutura, como já assinalado. Instada constantemente a expandir a oferta de seus cursos a todos os quadrantes do Estado, a instituição terá, forçosamente, que considerar a alternativa do ensino a distância como uma resposta a essas demandas. Mesmo oferecendo ensino “presencial a distância” nos Núcleos Avançados de Educação Superior, é necessária a introdução de novas tecnologias de informação, para gerir o processo de ensino-aprendizagem. Independentemente, porém, da localização dos cursos e da presença do professor, é preciso incorporar, à cultura institucional, o uso mais sistemático dessas novas tecnologias de informação e comunicação (NTIC). Nesta mesma linha de argumentação, insere-se o Portal da Capes como uma ferramenta importante e disponível, embora relativamente pouca utilizada, para suprir necessidades bibliográficas. Os desafios de natureza pedagógica e de infra-estrutura necessitam de respostas da parte da comunidade acadêmica, da administração central e do governo do Estado. No bojo desses desafios, porém, ressalta-se a necessidade de elaboração de respostas à pergunta crucial que emerge dos debates em torno da qualidade do ensino: em que medida o ensino ofertado nos cursos de graduação da UERN caminha na direção do modelo da formação integral, e em que medida ele responde às necessidades do nosso tempo e, mais estritamente, às necessidades da região?

A intervenção na qualidade do ensino implica também inovação na gestão acadêmica. Desse modo, como suporte de infra-estrutura à gestão, torna-se inadiável a efetiva implantação do sistema de registro acadêmico, possibilitando agilidade e segurança no processamento de dados necessários ao acompanhamento e à avaliação das atividades de ensino, de pesquisa e de extensão.

Derivam da análise acima as seguintes diretrizes e ações a serem perseguidas nos próximos seis anos.

7.1.1. Diretrizes e Ações

7.1.1.1. Melhoria da qualidade do ensino de graduação

Realizar, periodicamente, estudos sobre a qualidade do ensino na UERN, destacando temas como avaliação do ensino-aprendizagem, estágio curricular etc., utilizando como referência a avaliação do SINAES.

Instituir a avaliação interna dos cursos.

Redefinir o sistema de avaliação do ensino-aprendizagem.

Incentivar a produção de material didático (manuais, coletânea de textos e outros), criando uma coleção para sua divulgação.

Propiciar maior uso das tecnologias de informação e comunicação, bem como de ajudas técnicas de tecnologias assistivas no processo de formação acadêmica.

Elaborar o regulamento geral do ensino de graduação, contemplando diretrizes para o estágio e para trabalhos de conclusão de curso, de modo que cumpram com os objetivos a que se propõem; para a flexibilização curricular etc.

Implementar os projetos pedagógicos dos cursos.

Criar condições para que a formação cultural, compreendida como participação em eventos culturais, sociais e acadêmicos, entre outras atividades específicas de cada área de formação, presente nos projetos pedagógicos, como formação complementar, seja implementada.

Fortalecer os programas de apoio ao ensino de graduação, através da ampliação do número de bolsas de monitoria e do estímulo à criação de novos grupos do Programa de Educação Tutorial-PET/SESu/MEC.

Implementar um programa de qualificação didático-pedagógico do corpo docente.

Estimular os departamentos acadêmicos a incluírem, no seu planejamento, ações que visem ao comprometimento do professor com a melhoria do ensino.

Fortalecer o Fórum das Licenciaturas como lugar para formulação e acompanhamento das políticas e dos procedimentos diretamente ligados à melhoria do ensino nas licenciaturas, cabendo-lhe também a vigilância sobre o desempenho dos departamentos na implementação das políticas.

Ampliar a infra-estrutura dos cursos, destacando laboratórios e acervo bibliográfico, adaptando-os ao uso de pessoas com necessidades educacionais especiais.

7.1.1.2. Consolidação da política de democratização do acesso e permanência de alunos nos cursos de graduação

Redefinir o processo seletivo para preenchimento de vagas iniciais, propiciando uma estreita relação com a Educação Básica.

Manter e aprimorar o sistema de reserva de vagas para alunos procedentes de escolas públicas.

Reformular o processo seletivo para preenchimento de vagas não iniciais.

Estruturar física, tecnológica e funcionalmente o Departamento de Apoio à Inclusão Social (DAIN) e o Departamento de Assistência ao Estudante (DAE).

Instituir estratégias de acompanhamento aos alunos, com vistas a reduzir a evasão e o desnivelamento.

Incrementar políticas de assistência estudantil.

Estabelecer convênios com outras universidades a fim de permitir a mobilidade de estudantes.

7.1.1.3. Modernização do Sistema de Registro Acadêmico

Implantar o programa do Sistema de Registro e Acompanhamento Acadêmico em todas as Unidades do Campus Central, Campi Avançados e Núcleos Avançados de Educação Superior.

Capacitar a comunidade acadêmica para o uso adequado do sistema.

7.1.1.4. Consolidação da política de interiorização da UERN

Adotar uma política de oferta de vagas a partir do estudo de demandas locais e regionais, considerando-se, ainda, as condições de infra-estrutura, de disponibilidade de recursos humanos e financeiros, e respeitando a autonomia institucional, em seus diversos níveis.

Reformular os convênios firmados entre a UERN e as prefeituras municipais, de forma a assegurar que os parceiros cumpram com o que lhes compete.

Zelar pela execução das atividades previstas nos Projetos Pedagógicos dos cursos ofertados nos núcleos.

7.2. PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

7.2.1 Pesquisa e Pós-graduação stricto sensu

Na universidade contemporânea, a pesquisa tem adquirido caráter transversal. Todas as atividades fins da instituição são concebidas com o pressuposto de que nelas a pesquisa esteja presente. A pesquisa implica o domínio de procedimentos e a formação de atitudes. Porém, o produto mais desejável da pesquisa é o conhecimento novo. Em nosso país, a experiência de mais de 50 anos de trabalho da CAPES e do CNPq mostra que os programas de pós-graduação stricto sensu são o locus por excelência para a produção do conhecimento novo. Os cursos de mestrado e de doutorado definem o perfil da universidade como instituição produtora de conhecimentos. Eles representam, ademais, uma referência de qualidade para a graduação e alargam o espectro das atividades de extensão.

O atual sistema nacional de avaliação da pós-graduação stricto sensu exige, para a criação de um curso novo, a existência na instituição proponente, além de infra-

estrutura, de um corpo docente com produção científica relevante e vinculada a linhas de pesquisa bem definidas. A competência de orientação, condição sine qua non para o funcionamento do curso, é medida, fundamentalmente, por essa produção científica. Portanto, a criação de cursos de pós-graduação dessa natureza exige o aglutinar doutores da casa e de instituições parceiras, para tentar resolver problemas específicos de pesquisa mediante o desenvolvimento de projetos diretamente relacionados às teses e dissertações. Assim, a consolidação de grupos de pesquisa deverá anteceder a criação de mestrados e doutorados.

Há sete anos, no ano 2000, contávamos apenas com 10 doutores e 47 mestres. Como resultado da capacitação docente e da contratação de novos professores, em inícios de 2007 já havia, na UERN, 80 doutores e 245 mestres, distribuídos nas áreas da seguinte maneira: 26 doutores e 27 mestres na área de Ciências Exatas e Informática, 13 doutores e 34 mestres na área de Ciências Biológicas e da Saúde, 8 doutores e 34 mestres na área de Letras e Lingüística e 33 doutores e 150 mestres na área de Ciências Humanas e Ciências Sociais Aplicadas. Em sintonia com o CNPq e a CAPES, a UERN adotou o Grupo de Pesquisa – GP – como a principal estrutura organizativa das atividades de pesquisa e de pós-graduação da instituição. Isso se justifica, porque, na formatação e consolidação de um GP, é necessário atender às mesmas exigências postas para poder credenciar um programa de pós-graduação stricto sensu. O incremento do número de doutores e mestres e a vinculação dos incentivos à pesquisa à existência de GPs, entre outros fatores, fizeram com que o número destes aumentasse significativamente: em 2005 tínhamos 25 GPs, já em dezembro de 2006 esse número passou para 40. No horizonte temporal deste PDI, um dos maiores desafios a enfrentar será conseguir uma maior vinculação dos GPs aos cursos de mestrado em processo de criação.

A UERN tem pouca experiência em pós-graduação stricto sensu. O mestrado em Desenvolvimento e Meio Ambiente, único curso ofertado pela instituição, foi até 2004 reconhecido pela CAPES. Seu descredenciamento foi motivado, fundamentalmente, pelo não-cumprimento das exigências acima referidas, relativas às características quantitativas e qualitativas da produção científica do corpo docente. Porém, o curso deixou um saldo positivo, tanto para a instituição

quanto para a sociedade potiguar. Ganhamos experiência sobre a condução acadêmica e o acompanhamento administrativo de um curso dessa natureza. Foram formados 106 mestres, cuja maioria atua em segmentos importantes para o desenvolvimento sustentável do estado do Rio Grande do Norte. Atualmente, a vinculação da Instituição com a formação avançada de recursos humanos dá-se pela participação, através da FANAT, no Programa de Pós-Graduação Rede Nordeste de Biotecnologia – RENORBIO.

A PROPEG vem desenvolvendo, desde 2005, um programa visando à criação de novos cursos. Foram criadas comissões interdepartamentais nas áreas de conhecimento com mais possibilidades de integrar doutores da UERN e de outras instituições na formatação de propostas de cursos de mestrado. Como resultado do trabalho dessas comissões, foi aprovada, pelo CONSEPE, a criação de quatro cursos de mestrado, dos quais dois já aprovados pela CAPES (Física da Matéria Condensada e Ciência da Computação – este em associação com a Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA), ambos com implantação prevista para 2008, no Campus Central. Esse programa de criação de mestrados, por estar diretamente vinculado à manutenção do atual status institucional de universidade, deverá continuar sendo considerado como prioridade estratégica da UERN, com todas as implicações daí decorrentes, e cuja caracterização ultrapassa o escopo deste documento.

7.2.1.1. Diretrizes e Ações

7.2.1.1.1. Consolidação dos grupos de pesquisa

Investir na melhoria e manutenção da infra-estrutura dos grupos de pesquisa.

Incentivar o uso compartilhado da infra-estrutura de pesquisa.

Garantir a distribuição dos recursos destinados à pesquisa em função da competência do pesquisador e da relevância do projeto.

Ampliar a inserção da UERN no circuito nacional de financiamento da pesquisa.

Instituir um programa de fixação de mestres e doutores.

Estimular a inter e a multidisciplinaridade nas ações dos grupos de pesquisa.

Organizar seminários por área do conhecimento.

Avaliar sistematicamente o funcionamento dos grupos.

Manter o Programa de Bolsa de Produtividade em Pesquisa.

7.2.1.1.2. Estímulo à pós-graduação stricto sensu

Propiciar, mediante parcerias interdepartamentais e interinstitucionais, a criação de novos cursos.

Priorizar, no orçamento da instituição, a implantação e consolidação de cursos de mestrado.

Oferecer condições para que professores de reconhecida competência em sua área, de instituições nacionais ou estrangeiras, atuem nos programas da UERN.

Zelar pelo cumprimento da carga horária departamental destinada aos cursos de mestrado e doutorado, atendendo aos critérios da CAPES.

Acompanhar o cumprimento, pelos cursos, das exigências de seus respectivos comitês de área, zelando pela apresentação adequada das informações à CAPES.

Propiciar a criação de pelo menos um curso de doutorado.

7.2.1.1.3. Fomento à divulgação científica

Incentivar e investir na publicação de trabalhos de pesquisa em periódicos indexados no sistema Qualis da CAPES.

Apoiar a realização de eventos para a divulgação dos resultados de trabalhos de pesquisa.

Apoiar a participação de professores em eventos científicos.

Elaborar uma política editorial de periódico científico que conduza à inclusão no sistema Qualis de classificação.

Implantar o museu científico e cultural já criado.

7.2.1.1.4. Apoio à Iniciação Científica

Aperfeiçoar o PIBIC-UERN, com expansão do número de bolsas e melhorando o funcionamento do Programa.

Apoiar a participação discente em eventos científicos.

Estimular a participação discente nos grupos de pesquisa, como componente da formação acadêmica.

7.2.2. Pós-Graduação lato sensu

No mundo contemporâneo, a produção de novos conhecimentos acontece aceleradamente. Pertence ao passado a época em que 4 ou 5 anos de estudos universitários, em nível de graduação, era garantia para um exercício profissional competente, durante mais de 15 ou 20 anos. Hoje, o encurtamento do tempo de obsolescência do conhecimento e de suas correspondentes tecnologias tem adquirido dimensões assustadoras. Este é, talvez, o maior desafio que enfrenta a universidade como instituição universal de formação de recursos humanos do mais alto nível. As propostas para a sua superação, tanto no âmbito nacional quanto no internacional, estão mostrando a necessidade de revisar os conceitos, que têm orientado a concepção do perfil profissional do egresso universitário e, conseqüentemente, do tempo para sua formação. Neste contexto, a formação continuada após a graduação tem emergido como paradigmática.

A pós-graduação lato sensu é um tipo de formação continuada que a universidade oferece a seus egressos para atender a necessidades específicas da sua atuação profissional, relacionadas com a dinâmica da profissão, acima aludida, e com o

caráter mais generalista que essa própria dinâmica está impondo aos cursos de graduação. São cursos de aprofundamento em um domínio específico de conhecimentos e, de preferência, para garantir um saber-fazer orientado para os produtos que caracterizam os modos mais contemporâneos de atuação profissional. A universidade não está comprometida, do ponto de vista orçamentário, como no caso da graduação e da pós-graduação *stricto sensu*, com a oferta regular e permanente de um determinado curso de pós-graduação *lato sensu*. A criação de cursos desta natureza estará, portanto, condicionada à existência de fontes específicas de financiamento.

A UERN tem tradição no desenvolvimento desses cursos, utilizando diferentes fontes de financiamento. Nos últimos três anos, por exemplo, foram oferecidos 34 cursos de especialização e matriculados 948 alunos. Incluem-se, aqui, cursos autofinanciados, cursos conveniados com outras instituições públicas, cursos parcialmente financiados pelos alunos e cursos integralmente financiados pela instituição. Destacaram-se, nessa atividade, os campi avançados de Pau dos Ferros, com 12 cursos, e de Assu, com 6 cursos. No Campus Central, sobressaiu-se a Faculdade de Ciências Econômicas, com 12 cursos. Por áreas de conhecimento, houve uma concentração dos cursos em Lingüística e Literatura (11), Ciências Humanas (11) e Ciências Sociais Aplicadas (7).

O acompanhamento e a avaliação da pós-graduação *lato sensu* são de estrita responsabilidade da instituição, uma vez que, até o momento, nenhum órgão do MEC – como a CAPES, para a pós-graduação *stricto sensu* – assume esta atribuição. Este é um desafio a ser enfrentado.

7.2.2.1. Diretrizes e Ações

Vincular, organicamente, a pós-graduação *lato sensu* aos cursos de graduação.

Estudar a viabilidade da diversificação da oferta de cursos.

Incentivar, preferencialmente, a criação de Cursos de Especialização de relevância imediata para o desenvolvimento econômico, social e institucional da nossa região.

Implantar os cursos aprovados.

Zelar pela correspondência adequada entre as características e objetivos do curso e a competência, devidamente comprovada, de seu corpo docente.

Articular a produção científica, técnica e cultural dos grupos de pesquisa com a oferta de cursos de especialização.

Desenvolver um sistema interno de avaliação que prime pela excelência dos cursos.

7.2.3. Capacitação Docente

Em 1997, dez anos após a estadualização, o corpo docente efetivo da UERN era de 366 professores, dos quais apenas quatro possuíam título de doutor, e 51, de mestre. No início de 2007, a instituição passa a ter um quadro efetivo composto por 623 professores, dos quais 80 doutores e 245 mestres. Nesse momento, existiam 75 doutorandos e 21 mestrandos. O crescimento do corpo docente é consequência da expansão da UERN, por todo o Estado, e da criação de novos cursos de graduação. Já o aumento do número de doutores mostra os resultados do Programa de Capacitação Docente – PCD – implementado com recursos do Orçamento Geral da UERN: dos 80 doutores referidos acima, 46 foram formados através do PCD. Para se ter uma idéia dos investimentos feitos, basta dizer que, em 2001, foram aplicados R\$ 251.164,00, e em 2006, R\$ 485.408,00, apenas em bolsas de mestrado e de doutorado. Mantendo o nível atual de investimento, e mesmo diminuindo-o, a UERN poderá atender, no horizonte temporal deste PDI, às metas de qualificação docente exigidas na proposta de reforma do Ensino Superior que tramita no Congresso Nacional. Será necessário, porém, redobrar esforços para que a capacitação docente seja verdadeiramente uma questão diretamente relacionada à consolidação de grupos de pesquisa e, conseqüentemente, à criação e consolidação da pós-graduação stricto sensu, e não apenas uma questão de interesse pessoal do professor. O afastamento para a capacitação deverá ser, portanto, precedido de um trabalho sistemático, no âmbito dos GPs.

7.2.3.1. Diretrizes e Ações

Garantir o número de mestres e doutores necessário à manutenção do status de universidade.

Condicionar o afastamento para a capacitação docente à consolidação de grupos de pesquisa.

Zelar pela vinculação dos planos departamentais de capacitação docente à consolidação e expansão da pós-graduação *stricto sensu*.

Promover o desenvolvimento equilibrado das competências científicas nas diferentes áreas de conhecimento.

Incentivar a realização de estágio pós-doutoral.

Aperfeiçoar o Programa de Bolsas, estabelecendo critérios de concessão e acompanhamento.

7.3. EXTENSÃO

No final dos anos 80, com o fortalecimento da sociedade civil, com o desenvolvimento cultural e político, diversos questionamentos sobre a produção do conhecimento e sobre seu acesso motivam amplo debate em torno de um novo paradigma de universidade, de sociedade e de cidadania. O tom do debate é dado pelo reconhecimento da diversidade cultural, dos direitos das minorias e dos interesses contraditórios da sociedade brasileira.

No interior da universidade pública, o debate se instala sobre a função social desta e sobre as estratégias de ação no âmbito da pesquisa, do ensino e da extensão. Em consequência, a sociedade deixa de ser concebida pela comunidade acadêmica como mera receptora de conhecimentos produzidos na academia, ou como simples objeto de estudo das diversas áreas do conhecimento. Desta compreensão, surge uma universidade mais porosa às demandas sociais.

Nesse contexto, é elaborada a concepção de extensão, definida como “processo educativo, cultural e científico que articula o ensino e a pesquisa de forma indissociável e viabiliza a relação transformadora entre a universidade e a sociedade”.

O preceito da indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão é reafirmado no artigo 207 da Constituição Federal de 1988. A LDB, de 1996, destaca a extensão como condição para estruturar e viabilizar um currículo dinâmico e flexível, no qual a interdisciplinaridade e a participação do estudante são fundamentais à formação crítica e investigativa, como mecanismo de formação de profissionais cidadãos e como espaço para a vivência de atividades “complementares” de formação política, estética e pedagógica nos diversos cursos de graduação. No Plano Nacional de Educação, a extensão aparece como atividade de caráter obrigatório no Ensino Superior, expresso na meta 23: “Implantar o desenvolvimento da extensão universitária em todas as Instituições Federais de Ensino Superior, assegurando que, no mínimo, 10% do total de créditos exigidos para a graduação no Ensino Superior do País será reservado para a atuação dos estudantes em ações extensionista”.

Pautada pelo reconhecimento institucional, pela evolução das políticas públicas e pelo amadurecimento da prática acadêmica no interior da instituição, a extensão na UERN ampliou seus conceitos e intensificou o debate interno em torno dela. Em sintonia com o Plano Nacional de Extensão, a UERN adotou a definição das áreas temáticas norteadoras das atividades de extensão, a saber: Comunicação, Cultura, Direitos Humanos, Educação, Meio ambiente e Saúde, Tecnologia e Trabalho. Executadas segundo eixos temáticos e projetos interdisciplinares, as atividades possibilitam diversas interfaces e interações temáticas. Como resultado da conformação desse novo momento, a instituição aprimorou instrumentos de valorização da extensão como componente acadêmico. Desse modo, ela se faz presente na maioria dos Projetos Pedagógicos dos cursos de graduação, com a correspondente creditação. As atividades extensionistas cada vez mais se organizam em projetos a partir de temáticas relacionadas à vocação do curso e ao perfil dos formandos, envolvendo, na sua execução, docentes, discentes, técnicos administrativos e a comunidade-alvo. A regulamentação, pelo CONSEPE, da Atividade Curricular em Comunidade – ACC -, já implementada por

alguns cursos, um programa de bolsa para discentes, a ajuda de custo para participação em eventos acadêmicos, a alocação de carga horária, a concessão de DE para atividades de extensão e a consideração destas na avaliação do estágio probatório e na avaliação de desempenho acadêmico começam a dar forma a uma política institucional de extensão.

A avaliação das atividades de extensão, nos últimos cinco anos, revela a respeito destas um notável amadurecimento acadêmico. Mesmo assim, embora seja perceptível uma significativa mudança de natureza, em que cada vez mais a extensão na UERN deixa de ser simples prestação de serviço ou transferência de conhecimento e passa a ser organizada em torno de projetos relacionados à proposta pedagógica dos cursos, há ainda muitas dificuldades e problemas, diagnosticados no processo de construção coletiva do PDI, com base nos quais foi definido o seguinte conjunto de diretrizes e ações.

7.3.1. Diretrizes e Ações

7.3.1.1. Consolidação da Extensão como mediação entre a universidade e a sociedade

Priorizar professores extensionistas na representação da UERN junto aos fóruns da sociedade civil.

Dar maior visibilidade às ações extensionistas nos eventos acadêmicos como semanas universitárias e ENCOPE.

Realizar anualmente o colóquio de extensão como espaço de discussão da política de extensão na UERN.

Implementar a participação dos Movimentos Sociais na Comissão de Extensão, conforme a Resolução 08/91-CONSEPE.

Incentivar a realização de projetos de extensão que contribuam para a efetivação de políticas públicas vinculadas às questões mais urgentes da cidadania e que favoreçam a formação acadêmica.

Definir e incluir na apresentação e avaliação dos projetos de extensão indicadores qualitativos da relação com a sociedade.

Elaborar uma política de extensão direcionada às demandas dos setores produtivo e institucional, executada através de um centro específico.

Motivar e apoiar os departamentos acadêmicos na realização de parcerias com instituições públicas e privadas, ampliando as possibilidades de realização das atividades de extensão.

7.3.1.2. Incorporação da extensão nos cursos de graduação

Elaborar e implementar a política de extensão dos cursos com base no projeto pedagógico.

Motivar a realização de pelo menos uma atividade de extensão por semestre letivo em cada curso de graduação.

Regularizar o estágio curricular em projetos de extensão.

Consolidar o programa de bolsas de extensão.

7.3.1.3. Definição de uma política de extensão estruturada em programas

Definir programas estruturantes em consonância com a missão institucional.

Incentivar a apresentação de projetos vinculados aos programas criados.

Discutir, com as unidades acadêmicas e campi avançados, a importância da apresentação das diversas atividades de extensão, inspiradas nos eixos temáticos e sob o formato de programas, para a consolidação de uma política de extensão como atividade de caráter permanente e institucional.

Zelar pela continuidade e ampliação das ações extensionistas.

Consolidar a Atividade Curricular em Comunidade.

7.3.1.4. Melhoria da qualidade acadêmica das ações extensionistas

Incentivar ações de extensão organizadas a partir de pesquisas, ou como ponto de partida para a realização destas.

Motivar a produção de metodologias de ensino e instrumentos didáticos que possam ser adotados nos cursos de licenciatura e na educação básica.

Estimular a publicação de artigos resultantes de práticas extensionistas.

Aprimorar a avaliação das ações realizadas.

Incorporar, à avaliação dos projetos, a relevância acadêmica e os impactos sociais, conforme orientação do Plano Nacional de Extensão.

Consolidar os departamentos acadêmicos como instâncias responsáveis pela apresentação de propostas de programas e projetos.

Elaborar instrumentos mais simplificados e mecanismos menos burocráticos para apresentação e aprovação de ações extensionistas.

Incentivar os departamentos acadêmicos, unidades e campi avançados à realização de parcerias, ampliando as condições de efetivação das ações propostas.

Motivar ações colaborativas interdepartamentais e interinstitucionais, otimizando o uso dos espaços e equipamentos disponíveis.

Investir na aquisição de equipamentos necessários à realização das atividades extensionistas.

7.4. EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Como atividade de natureza transversal, a UERN vem desenvolvendo ações educativas na modalidade a distância, desde 2001, participando ativamente de

processos de capacitação de profissionais. A Educação a Distância é a modalidade educacional na qual o processo de ensino-aprendizagem se realiza através da utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diferentes.

Por se tratar de uma modalidade educacional em que se possibilita a realização de ações nas diversas áreas de atuação da Universidade, tais como ensino de graduação, pesquisa, pós-graduação e extensão, faz-se necessário o esforço institucional no sentido de conceber um mecanismo de gestão das ações nesta modalidade, respeitando a autonomia departamental e garantindo condições adequadas ao trabalho docente.

7.4.1 Diretrizes e ações

Avaliar a possibilidade de implantação de um programa institucional de educação a distância pelo NEAD.

Definir a estrutura organizacional e de gestão para a modalidade a distância.

Estruturar uma comissão permanente para avaliação das ações a distância.

Integrar as ações de educação a distância nos sistemas acadêmico-administrativos da instituição.

Realizar parcerias com instituições públicas com experiência consolidada em educação a distância.

8. DIMENSÃO ORGANIZACIONAL

As organizações traduzem a forma que a criatividade humana encontrou para construir ações mais complexas, aquelas que, em geral, independem da vontade e da capacidade de um só indivíduo. Essas ações, relacionadas a determinados produtos e balizadas por uma dada missão, definem o perfil das organizações. Formar pessoas, construir conhecimento novo ou produzir automóveis são ações complexas que distinguem uma organização da outra. Como criações humanas, elas podem ser aperfeiçoadas, num processo de auto-regulação, ou em decorrência de injunções externas; como construções sociais, marcadas pela

história e pelo ambiente social em que nascem, elas dialogam consigo mesmas e com outras instituições – governos, setores do Estado, empresas, escolas, organizações não-governamentais etc.

Ainda que portadora de uma especificidade muito forte, dada pela natureza de sua missão e pelo estatuto social que ela assume, no aspecto administrativo a instituição universitária pública não se distingue de outras organizações. Como qualquer outra, ela busca o meio mais racional de produzir um resultado desejado, com o menor dispêndio de recursos, ou seja, busca ser eficiente. Por outro lado, submetida aos princípios da democracia interna e da gestão colegiada, ela precisa conciliar legitimidade das decisões com agilidade nas ações. Construir uma estrutura organizacional fluida, organicamente articulada, que favoreça a agilidade do gerenciamento, sem perder de vista a colegialidade das decisões, mas também sem desconhecer o princípio da hierarquia, é o desafio permanente desse tipo de organização. A visão crítica, auto-analítica, há de reconhecer que, se a gestão colegiada, baseada em comissões permanentes, câmeras e conselhos, concede legitimidade às ações derivadas das decisões compartilhadas, também deve produzir, como correspondência, a co-responsabilidade por suas conseqüências. Característica de sua complexidade organizacional, entrelaçam-se e combinam-se no interior da universidade pública instâncias francamente democráticas, centradas na simetria de direitos, como as plenárias departamentais e os CONSADs, e instâncias centradas no mérito, como as bancas de avaliação, comitês de área de conhecimento e colegiados de programas de pós-graduação *stricto sensu*. Faz-lhe parte da natureza a estrutura hierarquizada e assimétrica.

Fomentar uma cultura institucional que compreenda essa composição particular de horizontalidade e de verticalidade é fundamental para que a universidade possa melhor cumprir sua missão. Do mesmo modo, compreender com clareza a distinção e a natureza das atividades meios e das atividades fins da universidade em muito ajudaria a melhorar o fluxo das decisões e a arrefecer boa parte dos conflitos.

O caráter multicampi da UERN, recentemente acrescido dos Núcleos Avançados de Educação Superior, confere à instituição maior complexidade. A dispersão

espacial coloca o desafio de encontrarem-se ferramentas e práticas administrativas que minimizem seus efeitos negativos e façam-na funcionar como positividade, pela diversidade de realidades humanas, sociais e institucionais que agrega. A distância geográfica coloca problemas de comunicação, de homogeneidade de procedimentos e eleva os gastos financeiros como decorrência mesma da natureza da estrutura. Ademais, hoje, a instituição convive com uma estrutura administrativo-acadêmica híbrida – em alguns campi vigora a estrutura de departamento, em outros, a de coordenação de curso. Essa estrutura é apontada, aqui e ali, como inadequada, como não favorecendo a comunicação entre cursos de uma mesma área do saber nem o trabalho interdepartamental.

Em razão da grande expansão dos últimos anos, o corpo docente da UERN adquiriu uma característica inusitada: 53% dos professores têm menos de 5 anos na instituição. Se por um lado tem-se um acentuado percentual de iniciantes na carreira, o que poderia tornar a instituição frágil em termos de experiência do seu corpo docente, por outro tem-se jovens conscientes de que os lugares na universidade que se está construindo estão reservados àqueles decididos a investir na carreira acadêmica, o que significa, entre outras coisas, a formação até o último nível, incluindo as necessárias atualizações em estágios pós-doutorais.

Ao longo dos anos, a UERN tem mantido, como forma de incentivo, uma política de Dedicção Exclusiva. Em março de 2007, a instituição registrava a existência de 259 professores com D.E., o que significa 41,5% de seu quadro. Ainda que a UERN esteja bem acima do percentual de 30%, proposto pela Reforma Universitária, é positivo que se pense em sua ampliação, vinculada à apresentação de projetos, ao seu acompanhamento e avaliação, dada a função estratégica da D.E. para a qualificação das atividades fins da universidade.

Os servidores técnico-administrativos somam hoje 767 servidores, dos quais 8 com nível de mestrado, 81 com nível de especialização e 89 com cursos de graduação. O fato de a grande maioria desses servidores não pertencer à categoria dos efetivos é um problema organizacional que começa a ser resolvido através de entendimentos com o Ministério Público e do planejamento de concursos públicos para 2008 e 2009. Embora parte significativa desses

servidores possuam uma formação bastante satisfatória, do ponto de vista da escolaridade, nem sempre essa formação enquadra-se na área em que ele presta seus serviços. Por outro lado, aos conhecimentos pertinentes ao setor de cada um, é preciso fomentar a criação de uma nova cultura de servidor público, o que aponta a necessidade de um plano específico de capacitação do servidor técnico-administrativo. Recursos humanos bem formados e bem treinados, atuando por meio de estruturas organizacionais fluidas e articuladas, produzem resultados mais próximos dos objetivos. Estruturas organizacionais e modos de atuação são construções sociais que podem contribuir ou impedir o desenvolvimento de ações eficazes.

De modo geral, para definir a estrutura hierárquica no serviço público, tem-se adotado a prática da concessão de gratificações e comissões. Essa prática tem permitido, por um lado, melhor sintonia de objetivos e procedimentos entre o gestor e os seus auxiliares diretos; por outro, pode abrigar excessos. A definição, em cada instituição, de um número aceitável de cargos comissionados e funções gratificadas é um tema polêmico por envolver entendimentos diferentes a respeito de quais atividades devam ser consideradas “de confiança”.

A UERN não está isenta de questionamentos a esse respeito. Sem dúvida, é preciso identificar, no seu organograma, os cargos de confiança e as funções gratificadas que, de fato, se justificam, a fim de que possam ser evitados abusos e uso político na ocupação destes. A questão geral, porém, refere-se ao desafio de criar mecanismos de incentivo que predisponham as pessoas a assumirem atividades mais complexas e que exijam maior dedicação, habilidade e comprometimento com o projeto político-educacional em execução, porque a gestão pública precisa de um mínimo de flexibilidade na composição de uma equipe de gestão que possa dar respostas rápidas aos novos desafios impostos pelas mudanças constantes dos cenários internos e externos.

Para responder às necessidades de uma universidade que atingiu o porte da UERN, sua gestão deve ser descentralizada, ágil e eficiente. A agilidade na realização das ações exige um contexto institucional em que todos conheçam muito bem suas atribuições, em que cada um se sinta responsável pelas conseqüências de suas determinações, em que haja o engajamento efetivo e o

franco cultivo de uma cultura de planejamento que saiba se colocar metas e avaliar resultados.

No contexto presente, marcado pela permanente vigilância da sociedade e pela grande diversidade de demandas, a UERN precisa investir na criação de uma nova cultura de gestão pública. Esta implica no uso de instrumentos inovadores para acompanhamento das ações e no desenvolvimento de uma cultura de contratos, na qual a fidelidade aos acordos seja um princípio partilhado por todos e em que a noção polarizada de direitos e de deveres dê lugar a uma percepção unificada em que esses dois pólos apareçam como um conceito único.

Uma reação institucional ao quadro aqui apresentado sinaliza para a adoção das seguintes diretrizes e ações:

8.1. Diretrizes e ações

8.1.1. Ampliação do quadro docente e técnico-administrativo

Ampliar o quadro docente, vinculando a ampliação ao planejamento estratégico das unidades, às exigências do Projeto Pedagógico do Curso e às necessidades de institucionalização da pesquisa e da pós-graduação *stricto sensu*, o que pode apontar para concursos restritos a adjuntos e/ou titulares.

Adotar um programa de professor visitante vinculado à consolidação e à expansão da pós-graduação *stricto sensu*, capaz de atrair professores brasileiros e estrangeiros.

Realizar concurso público para servidores técnico-administrativos, obedecendo às necessidades do Quadro de Lotação.

8.1.2. Melhoria das condições de trabalho

Estabelecer novas regras de concessão de D.E. que contemplem a pesquisa, o ensino e a extensão, incorporando efetivamente o acompanhamento e a avaliação de cada período de concessão.

Disponibilizar carga horária para pesquisa e extensão, conforme normatização pelas pró-reitorias correspondentes.

Rever o Plano de Cargos e Salários Docente, incluindo o debate sobre a criação de novas classes, assim como o Plano de Cargos e Salários do Pessoal Técnico-Administrativo.

8.1.3. Melhoria da qualidade dos serviços

Elaborar um plano de capacitação institucional que contemple a capacitação do corpo docente, do corpo técnico-administrativo, dos gestores e a capacitação didático-pedagógica de professores, que reflita as necessidades da instituição em cada um dos segmentos.

Zelar pela avaliação do ensino-aprendizagem em todos os cursos de capacitação técnica.

Elaborar novas regras para a distribuição da carga horária.

Estabelecer um Quadro de Lotação que reflita, na competência técnica exigida e no número de servidores, as necessidades da instituição.

Produzir o Manual de Rotinas de cada setor, detalhando as competências e atribuições de cada função administrativa e os procedimentos necessários para bem desempenhá-las.

Redigir um Manual do Professor, com informações sobre serviços disponíveis, direitos, obrigações, procedimentos recomendados e rotinas do ofício.

Elaborar um Guia de Fontes que facilite a identificação das competências intelectuais e técnicas dos servidores.

Desenvolver a home page de cada curso e unidade.

Elaborar um programa visando à melhoria da comunicação interna, intracampus e intercampi, calcada na expansão e no melhor uso dos meios oferecidos pela web e na elevação da cultura informática dos gestores.

Ampliar as fontes de financiamento da instituição, através da capacitação dos agentes internos para a elaboração de projetos e a oferta de serviços.

Melhorar o serviço de guarda do patrimônio.

Instalar uma ouvidoria, com a função de zelar pela qualidade dos serviços e pela observância dos contratos.

8.1.4. Aperfeiçoamento do Programa de Avaliação Institucional

Promover a avaliação do desempenho docente e técnico para fins de progressão funcional.

Implantar a avaliação dos servidores em estágio probatório.

Desenvolver um sistema para a apresentação do planejamento e relatório anuais pelos departamentos e unidades.

Estabelecer uma Agenda Mínima departamental, anual, pela qual cada departamento será avaliado ao final do ano, vinculando-se, a essa avaliação, o apoio institucional e a participação no orçamento.

Desenvolver instrumentos informatizados para acompanhamento e avaliação da distribuição da carga horária docente (cumprimento do regime de trabalho) e do desempenho acadêmico do professor, através da coleta do Plano Individual de Trabalho e do Relatório Individual de Trabalho – PIT e RIT.

Desenvolver e manter atualizado um banco de dados resultante dos processos de avaliação, para que se possa de fato promover a contínua melhoria da qualidade dos serviços.

Consolidar o PDI como instrumento norteador da avaliação institucional, promovendo anualmente um seminário para avaliação do seu processo de execução.

8.1.5. Redefinição Organizacional e de Gestão

Convocar uma Assembleia para revisar a legislação interna.

Revisar a estrutura organizacional da UERN, avaliando a composição e a representatividade dos Conselhos Superiores, a definição da escolha de coordenadores de programas especiais e de órgãos suplementares, a relação entre departamentos e faculdades, a estrutura dos campi, a distribuição de cargos comissionados e funções gratificadas.

Elaborar um novo organograma institucional.

Rever a política de gestão patrimonial.

Elaborar proposta de autonomia financeira.

Produzir estudo sobre a viabilidade de uma Fundação de Desenvolvimento Científico e Cultural na instituição.

9. INFRA-ESTRUTURA

De uma forma mais ampla, infra-estrutura pode ser compreendida como o conjunto de bens materiais que definem e dão suporte a uma estrutura organizacional. Em muitos casos, as edificações e equipamentos de uma instituição confundem-se com ela mesma. A infra-estrutura, de certa forma, é a representação da missão, da identidade e do reconhecimento de uma instituição perante a sociedade. Em outras palavras, as edificações e os equipamentos se adequam e expressam a função da instituição. No caso da universidade, a grande diversidade de atividades acadêmicas, de ensino, de pesquisa e de extensão, exige espaço físico apropriado, para laboratórios, salas de aula, auditórios, salas especiais para práticas artísticas e desportivas, para orientação, etc., e correspondentes equipamentos.

O processo de instalação da UERN, sobretudo do seu campus central, explica a feição de suas edificações e, em grande medida, o afastamento em relação ao modelo acima descrito. Marcada em boa parte da sua história pela criação de cursos na área de Humanidades e quase restrita ao ensino, não houve de início demanda de estrutura física que a especificasse como academia. Embora a complexidade dos cursos desta área também gerem demandas espaciais próprias, a dinâmica acadêmica do momento absorveu sem maiores problemas a distribuição do espaço em apenas salas de aula e salas de administração. Os cursos criados posteriormente, ainda que de outras áreas, passaram a funcionar em turnos alternados com os cursos já existentes, compartilhando a mesma estrutura padrão de edifício, organizada em blocos de seis salas de 6×8 metros. Esses blocos não foram concebidos para abrigarem, por exemplo, laboratórios, com sistemas hidráulico e elétrico específicos. Desse modo, a partir da década de 1990, mas sobretudo a partir de 2000, com a expansão da oferta de vagas, a infraestrutura física da UERN tem-se mostrado inconsistente, para todos aqueles cursos que, pela diversificação de atividades, experimentam outra dinâmica acadêmica, e particularmente inadequada para algumas faculdades e cursos, como é o caso da FANAT. A expansão exacerbou as necessidades de infraestrutura. Exceção à regra, a FACS foi construída obedecendo a uma perfeita adequabilidade entre espaço e necessidades do Curso de Medicina. Outros cursos, porém, como Educação Física e Música, com necessidades espaciais específicas, tiveram que adaptar essas necessidades aos espaços pré-existentes.

Essa deficiência e inadequabilidade explica-se, sobretudo, pela ausência, na história da instituição, de volumes de recursos suficientes para o planejamento articulado da expansão física, traduzido na construção de prédios mais arrojados e funcionais. A expansão se deu com poucos recursos e de forma descontínua, adaptada ao padrão existente.

Atualmente, a UERN dispõe de 45.732 m² de área construída, sem contar com a estrutura física ocupada pelos Núcleos Avançados de Educação Superior e pelos cursos do Campus Avançado do Seridó, que não pertence à instituição. No tocante a equipamentos de informática, temos 610 microcomputadores conectados por fibra ótica à rede mundial de computadores através de provedor próprio. Em relação aos recursos bibliográficos, o acervo dos diversos cursos

somam 26.762 títulos e 72.061 exemplares de livros; 1.737 títulos e 20.067 exemplares de periódicos, além de outros recursos, como softwares, cds, dvs, etc. Conta-se também com o Portal Periódicos da Capes, que permite o acesso on-line a mais de 8 mil coleções de periódicos científicos de todo o mundo. Todo este acervo é administrado por um sistema de bibliotecas espalhado pelos seis campi e pelas faculdades de Enfermagem e de Ciências da Saúde, ambas em Mossoró. Para atender, principalmente, às necessidades de transporte de professores para os núcleos, a universidade dispõe de uma frota de 18 veículos com capacidade para 15 passageiros, 1 ônibus e 21 carros menores, comprometendo muitas vezes as demais necessidades acadêmicas.

Nos últimos anos, a UERN vem desenvolvendo grandes esforços para atender às demandas apresentadas pela comunidade acadêmica. Exemplo desse esforço é a expansão de 12.872,41 m² de área construída, o que significa um crescimento de 38,94%. A área construída do Campus Avançado de Pau dos Ferros foi aumentada em 49,73%; a do Campus Central, em 33,01%; a do Campus de Assu, em 29,87% e a do Campus de Patu, em 23,58%. Além destas ampliações, foram construídas novas estruturas em Natal, bem como a primeira etapa do edifício da Faculdade de Ciências da Saúde – FACS. A preços correntes, o investimento em obras, no período, corresponde a cerca de R\$ 12.000.000,00. Ademais, o acervo bibliográfico tem recebido, nos últimos cinco anos, uma média de investimento não inferior a R\$ 300.000,00/ano. Em 2007, mais de 200 computadores foram adquiridos, somando-se aos 610 existentes.

Dado o aumento, a diversificação e a dispersão geográfica das atividades da instituição, essa infra-estrutura, embora considerável, é insuficiente. Evidência disso, a discussão nos CONSADs, durante a primeira fase da elaboração deste documento, apontou uma significativa demanda por espaço físico e equipamentos. Todas as unidades acadêmicas solicitaram a construção de salas de aula, de espaços para laboratórios, para atividades administrativas, e equipamentos. No setor de recursos humanos e de registro escolar, a dinâmica atual de funcionamento exige um processamento eficiente de informação, o que implica em equipamentos de informática, sobretudo de softwares específicos.

Ao mesmo tempo em que se busca construir as condições mínimas necessárias para o bom funcionamento dos cursos, novos desafios são apresentados. Mesmo que as necessidades mais urgentes de funcionamento sejam prontamente atendidas, as mudanças de conjuntura induzem novas mudanças. As políticas de inclusão e a consciência ambiental, por exemplo, introduzem novas preocupações com a construção do espaço físico universitário. A remoção de barreiras arquitetônicas às pessoas com necessidades especiais, a opção por uma arquitetura mais funcional e que, ao mesmo tempo, contemple aspectos estéticos, de bem-estar e de equilíbrio com o meio ambiente tornam-se quesitos de infra-estrutura tão importantes quanto a destinação do espaço. No que se refere a equipamentos, um dos desafios é garantir o acesso a um conjunto de ferramentas que permita a pessoa com necessidades especiais exercer seu direito à educação universitária. Somado a estes, em razão do desenvolvimento tecnológico vertiginoso associado à maioria das profissões, tem-se o desafio de renovar permanentemente as condições de oferta de praticamente todos os cursos. Por outro lado, exigências ligadas ao desenvolvimento da pesquisa e da pós-graduação impõem desafios que, em grande medida, deverão nortear a política institucional de infra-estrutura.

Em síntese, o desafio de dar funcionalidade à infra-estrutura existente, de construir um novo padrão de edificações, calcado na adequabilidade, o que contempla, além do fim a que o espaço se destina, a acessibilidade, o conforto e a adequação ambiental, casa-se com o de conquistar a autonomia financeira da instituição e o de encontrar fontes alternativas de financiamento.

O diagnóstico acima aponta para as seguintes diretrizes e ações.

9.1. Diretrizes e ações

9.1.1. Planejamento da ampliação da infra-estrutura

Elaborar um Plano Diretor dos campi da UERN, que atenda às necessidades institucionais e contemple a política de acessibilidade, destacando a implantação de passarelas, estacionamentos, arborização, praças, áreas de expansão para os serviços existentes e de auditórios, centros de convivência, bibliotecas, quadras de esporte, etc.

Construir os campi definitivos de Natal e Caicó.

Ampliar a frota de veículos, de modo a atender as necessidades acadêmicas, levando em conta as pessoas com necessidades especiais.

Estabelecer um plano de manutenção preventiva e corretiva.

Elaborar planos de arborização e urbanização para os campi.

Incorporar uma perspectiva ambiental às edificações, visando à economia, ao conforto termo-acústico, à durabilidade etc.

9.1.2. Melhoria da infra-estrutura existente

Recuperar, modernizar e adequar a infra-estrutura existente.

Melhorar os sistemas de saneamento.

Otimizar o uso dos espaços físicos e dos equipamentos.

Zelar pela manutenção e melhoria dos laboratórios de ensino e de pesquisa.

Garantir plenas condições de acessibilidade a pessoas com necessidades especiais.

9.1.3. Ampliação do acesso às tecnologias de informação e comunicação, ajudas técnicas e tecnologias assistivas.

Incentivar a utilização de softwares livres e de ferramentas de comunicação gratuitas através da internet.

Implantar o gerenciamento integrado de documentos eletrônicos, com destaque para o Sistema de Acompanhamento Escolar.

Atualizar o parque computacional e melhorar o sistema de interligação lógica, incluindo a implementação do serviço de internet em todos os campi.

Aquisição de softwares que atendam aos alunos com necessidades especiais.

9.1.4. Melhoria dos serviços gerais

Estabelecer um plano de melhoria dos serviços de limpeza, vigilância, recepção e transporte.

Implementar sistema de avaliação periódica dos serviços gerais.

Ampliar e modernizar o sistema de vigilância nos campi, retomando parcerias com órgãos de segurança pública.

Revisar as normas de acessibilidade à internet.

Estabelecer um planejamento para o almoxarifado.

Modernizar o arquivo morto.

Melhorar o sistema de comunicação interna e externa,

Estabelecer diretrizes de atuação para a Rádio Universitária.

Implantar gradativamente um sistema de gestão ambiental.

Implementar programas de racionalização do uso de energia, água, combustíveis, entre outros.

Desenvolver, com ampla participação da comunidade interna, a política de ampliação e manutenção do acervo bibliográfico, inclusive acervo em Braille.

Avaliar e reestruturar os serviços oferecidos por terceiros à comunidade universitária.

10. CONCLUSÃO

O que aqui está exposto, na forma de diagnóstico, de diretrizes e de ações projetadas, constitui-se um projeto coletivo da instituição, resultante de um processo participativo de construção. Em muitos aspectos, ele assume um caráter inovador, o que requer, para a sua concretização, a mudança de práticas arraigadas e a institucionalização de uma nova cultura, dada pelo compartilhamento de uma mesma linguagem, pelo ajuste de percepções e pela adoção de procedimentos burocráticos homogêneos.

Para que este documento ganhe vida no cotidiano da instituição, e não se condene à letra morta ou à simples peça de retórica, ou seja, para que venha a ser o documento norteador dos rumos da UERN nos próximos seis anos, subsidiando o planejamento institucional em todos os níveis, é necessário o trabalho e o compromisso de todos os que fazem esta universidade.

A avaliação contínua, e a incorporação dos resultados à rotina acadêmica da instituição, deve ser assumida por todos – gestores, docentes, pessoal técnico-administrativo, discentes – como prática indispensável ao aprimoramento institucional, assim como o erro ou a falha, para o aprimoramento individual, precisa ser assumido como elemento pedagógico.