

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE

PLANO DE
DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL

1999 - 2008

PLANO DE METAS DA
GESTÃO

1999 - 2003

Natal, dezembro de 1999.

Reitor

Ótom Anselmo de Oliveira

Vice-Reitora

Técia Maria de Oliveira Maranhão

Chefe de Gabinete

Ana Teresa Torres Porpino

Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação

Paulo César Formiga Ramos

Pró-Reitor de Extensão

José Willington Germano

Pró-Reitor de Planejamento e Coordenação Geral

Lúcio Flávio de Sousa Moreira

Pró-Reitor de Graduação

Maria Doninha de Almeida

Pró-Reitoria de Administração e Assuntos Estudantis

Célia Maria da Rocha Ribeiro

Pró-Reitor de Recursos Humanos

Ageu Almintas da Costa

Superintendência de Comunicação Universitária

Márcio José Capriglione

Superintendência de Infra-estrutura

Engº Gustavo Fernandes Rosado Coelho

Superintendência de Informática

Galileu Batista de Sousa

Fundação de Pesquisa e Cultura – FUNPEC

Ana Célia Cavalcanti Fernandes Campos

Hospital Universitário ‘Onofre Lopes’

Diretor José Ricardo Lagreca de Sales Cabral

Hospital de Pediatria

Diretor Hilton Luiz da Cunha

Maternidade Escola ‘Januário Cicco’

Diretora Maria do Carmo Lopes de Melo

Hospital Maternidade Ana Bezerra

Diretor Petronio de Souza Spinelli

Centro de Ciências da Saúde

Diretor Prof. Nilsen Carvalho Fernandes de Oliveira Filho

Centro de Ciências Sociais Aplicadas

Diretora: Prof^a Maria Arlete Duarte de Araújo

Centro de Biociências

Diretor: Prof. José Fernandes de Paiva

Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes

Diretora: Prof^a Maria do Livramento Miranda Clementino

Centro de Ciências Exatas e da Terra

Diretor: Prof. Djalma Ribeiro da Silva

Centro de Tecnologia

Diretor: Prof. Marciano Furukava

Diretora do CERES

Prof^a Maria das Graças Lago Borges

Comissão de Redação

- Francisca Nazaré Liberalino
- José Willington Germano
- Maria Pepita Vasconcelos de Andrade
- Ricardo Ferreira Pinheiro
- Técia Maria de Oliveira Maranhão

Comissão de Revisão de Linguagem

- Ana Maria Cocentino Ramos
- Jorge Luiz Pinho Lopes

SUMÁRIO

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

1999 - 2008

Apresentação

1. Introdução
2. Universidade e Desafios Contemporâneos
3. Análise Situacional da UFRN
4. Cenários
5. Princípios
6. Missão
7. Diretrizes
8. Proposições para uma Política Universitária

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

1999 – 2008

APRESENTAÇÃO

Para a UFRN, como universidade pública brasileira, é imperativo que sua ação decorra de um planejamento que leve em conta uma análise situacional fundamentada em seu trajeto histórico, seus problemas, dificuldades e possibilidades e, principalmente, na sua condição de instituição pública destinada a cumprir uma finalidade social. Desse modo, ao delinear o seu plano institucional, deve ser capaz de pensar estrategicamente o seu futuro, considerando os interesses, as necessidades e demandas da maioria da sociedade na qual está inserida e definir, com clareza, as metas que pretende atingir. Estas, por sua vez, necessitam ser articuladas em torno dos objetivos institucionais e envolver todos os que dela fazem parte de forma crítica e comprometida com tais objetivos.

Tendo assumido a administração da UFRN em maio de 1999, a equipe de administração passou a transformar suas propostas em um Projeto Institucional, o qual foi sendo ampliado e completado em um processo coletivo de discussões realizadas com membros da comunidade universitária e com os seus principais gestores, nos primeiros meses de gestão, e que teve como resultado a publicação de um conjunto de textos⁽¹⁾ elaborados com o propósito de servirem de referências, para o ordenamento e planejamento das ações da universidade, contextualizando-as com relação ao ambiente externo e interno, à cultura institucional, às oportunidades e eventuais dificuldades, definindo a direção social que deverá ser dada as suas políticas.

O documento aqui apresentado contém o Plano de Desenvolvimento Institucional, no qual se consolidam as definições de missão, diretrizes e proposições políticas para o período 1999-2008, e o Plano de Gestão, evidenciando os princípios, os desafios, os objetivos e metas globais a serem alcançados e os desafios a serem enfrentados no período 1999-2003, definidos com base na análise situacional realizada e na visão dos diversos cenários possíveis, concentrando seu pensamento estratégico nos problemas, e não nos setores, e em políticas claramente direcionadas para a vida acadêmica em toda a sua amplitude.

Com esta perspectiva, a atual gestão pretende que a UFRN, em todos os seus setores, seja capaz de desenvolver seu projeto institucional através de um processo de planejamento contínuo e participativo, que seja culturalmente incorporado ao seu cotidiano, de maneira que possa articular e desenvolver o máximo de sua qualificação técnica, formal com o máximo de qualificação social, reafirmando, os seus valores no desenvolvimento da sua missão de instituição de educação superior, produzindo, difundindo e fazendo avançar as fronteiras do conhecimento universal, sem descuidar do avanço e transformação da realidade local, da coletividade norte-rio-grandense, da região e do país.

Conclamamos, portanto, todos, os que integram a comunidade acadêmica a participar desse processo de gestão que pretende ser inovador, integrador e participativo..

Ótom Anselmo de Oliveira
Reitor da UFRN

Técia Maria de Oliveira Maranhão
Vice-reitora da UFRN

¹ No primeiro momento foi elaborado o documento intitulado “ Universidade e seus desafios – Proposições para uma política Universitária”, destacando a missão da UFRN, as concepções sobre a formação profissional e concepção do conhecimento. No segundo momento associou-se ao processo de planejamento um “Perfil Institucional”, no qual combina-se os dados estatísticos e informações que caracterizam a situação do desenvolvimento acadêmico e possibilita identificar pontos fortes e pontos fracos.

1. INTRODUÇÃO

“Planejar significa pensar antes de agir.”

Carlos Matus

Este documento faz uma análise da UFRN, delinea um projeto institucional e contempla seu plano de gestão para o período 1999-2003. Trata-se da segunda publicação⁽¹⁾ apresentada, elaborada com o objetivo de dotá-la de um conjunto de idéias que norteiam sua ação de forma planejada.

Nessa perspectiva, convém frisar o que se pode entender por planejamento. Para Carlos Matus (1996), "planejar significa pensar antes de agir (...); propor-se objetivos"⁽²⁾. No caso da UFRN, torna-se imperativo que ela desenvolva sua ação ancorada na sua condição de instituição pública, que extrapola, portanto, os limites estreitos do mercado.

Desse modo, ao formular o seu plano institucional, ela deve ser capaz de projetar o seu futuro incorporando os interesses maiores da sociedade da qual é parte e tomando por base as evidências da realidade, o seu trajeto histórico, atores⁽³⁾ e cenários possíveis.

Por isso, fala-se na necessidade de empreender uma análise situacional muito mais do que um diagnóstico estático. As "análises de situações" permitem identificar atores e interesses divergentes, contextos e ambientes que estão em constante mutação. Isso é fundamental ao planejamento estratégico, entendido no sentido assinalado por Clausewitz, para quem a estratégia diz respeito à escolha dos meios para alcançar os objetivos almejados.

A adoção desse modo de agir pressupõe o reconhecimento da existência de uma dinâmica conflitiva, com a presença de vários sujeitos na arena política e não apenas de um sujeito único, onipotente, como ocorreria em um planejamento normativo. O "outro", portanto, faz parte do horizonte do planejamento estratégico. Por isso, diz-se que nesse contexto cabe bem a designação de jogo social, uma vez que se lida com afinidades e diferenças. Esse enfoque, portanto, ao contrário do planejamento normativo, requer a incorporação do ideal democrático da participação.

(1) A primeira publicação se intitula "Universidade e Desafios Contemporâneos – Proposições para uma política universitária", Natal, EDUFRN, 1999.

(2) MATUS, Carlos. "O método PES". São Paulo: FUNDAP, 1996.

(3) Nesse caso, os atores podem ser definidos como os formuladores e sujeitos da estratégia.

Esse ideal é particularmente importante por tratar de um espaço voltado à educação e à produção do conhecimento, como a universidade, cuja responsabilidade com a formação de uma nova cidadania, voltada à superação do individualismo exacerbado do nosso tempo ou do “privatismo cidadão”, é inquestionável. Nessa perspectiva, trata-se de contribuir, através da educação, para a concretização, como assinala Habermas, de uma “democracia deliberativa” que supere a cidadania individualista, oriunda do liberalismo, e funde uma cidadania comunitária, solidária, em que os indivíduos se interessem não apenas por eles, ou por o que é privado, mas se envolvam com a constituição de uma efetiva esfera pública. Esta contextualização demonstra que o aporte estratégico se concentra em problemas e não setores.

Espera-se que, com esse olhar, a UFRN seja capaz de definir os seus objetivos e formular o seu projeto institucional, articulando o local e o global, a qualificação técnica formal e a qualificação social, evidenciando, assim, o caráter de uma instituição sintonizada com o conhecimento universal e, ao mesmo tempo, com os pés fincados na terra, em decorrência do seu compromisso social com a coletividade.

2. UNIVERSIDADE E DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS

“Iremos ao encontro do próximo milênio sem esperar encontrar nele nada além daquilo que seremos capazes de levar-lhe.” (Italo Calvino)

2.1. A universidade e seus desafios

O ideal clássico de universidade estabelece que a sua função precípua diz respeito à produção e disseminação do conhecimento. Assim, caberia à universidade a transmissão da cultura, a investigação científica, a educação dos novos homens de ciência e de cultura, o ensino das profissões e, finalmente, a prestação de serviços à sociedade mediante o desenvolvimento de atividades denominadas de extensão.

Essa definição torna evidente que o papel da universidade extrapola o âmbito restrito do ensino das profissões. Embora a formação se constitua numa das suas funções, a sua missão fundamental diz respeito à produção do conhecimento, à capacidade de fazer questionamentos e ao exercício da crítica, mediante os quais pode tornar possível o desenvolvimento da capacidade de resposta aos problemas e desafios vivenciados pela sociedade em diferentes campos.

Assim entendida, é evidente que a universidade nem sempre cumpriu cabalmente a sua missão. Isto decorre de contingências históricas, muitas vezes adversas ao seu pleno desenvolvimento; da forma pela qual a ciência se tornou o conhecimento hegemônico, por excelência, ao induzir a um determinado *modus operandi* do seu fazer científico, que se efetivou mediante a fragmentação dos saberes; da incapacidade de renovação da instituição universitária.

Apesar disso, ao longo do tempo, a universidade tem contribuído, significativamente, para o avanço científico, técnico e cultural, bem como para a formação de profissionais. Contudo, notadamente a partir do século XIX, vem ganhando espaço uma visão de mundo e de ciência ancorada em interesses poderosos, que acaba por minar a condição básica da vida universitária: a autonomia. Nessa perspectiva, a ciência se tornou, em grande medida, instrumental, separada do conhecimento humanístico, do mundo das artes e do saber da tradição. Ao separar sujeito-mundo, o “know-how” técnico subordinou o “know-how” ético.

Foi por essa via que a ciência experimentou um grande desenvolvimento. Mas, ao se tornar instrumental, dificultou a possibilidade ética de refletir sobre as conseqüências do conhecimento por ela produzido. Em decorrência, as suas pesquisas nem sempre visam ao alívio da dor e do sofrimento humanos, mas à guerra e à destruição. Nem sempre têm em vista o exercício da cidadania, a denúncia das desigualdades sociais, a crítica em relação à violação dos direitos humanos, a defesa dos ideais de democracia e do bem-estar. Ao se tornar uma competência superior, a ciência tende a reduzir as pessoas comuns em seres que não têm nada a dizer, por não serem portadores de ciência. Não há diálogo, portanto, mas uma fratura de enormes conseqüências para a vida do homem. Nisto reside um dos pontos de distanciamento da universidade em relação à sociedade da qual é parte.

Ao lado disso, outros problemas contribuem para desfigurar a universidade (sobretudo em contextos como o brasileiro), entre os quais, um universo de funções que lhe são atribuídas e que abrange desde o ensino, a pesquisa, a assistência médica e social, o pronto atendimento ao mercado. Ao fazer isso, a universidade se vê impelida a substituir o Estado no que diz respeito ao desenvolvimento de políticas sociais e à agilidade no atendimento às demandas de pessoal e de tecnologia por parte do setor produtivo. A universidade teria, ainda, a função de ser um veículo que possibilitasse a ascensão social de camadas da população oriundas de setores populares.

2.2. Crises contemporâneas

Apesar de se caracterizar por sua condição de instituição múltipla, torna-se difícil, para a universidade, desempenhar, a contento, o elenco de funções as quais lhe foram sendo imputadas ao longo do tempo. Em decorrência dessa dificuldade, a universidade passa, então, a ser considerada ineficiente, perdulária, elitista. Enfrenta um processo de desgaste e de crise.

Essa crise se reveste de uma tríplice dimensão, compreendendo: uma crise de hegemonia; uma crise de legitimidade; uma crise institucional⁽¹⁾. Pode-se acrescentar uma outra dimensão: uma crise de paradigma do conhecimento.

A universidade sofre uma crise de hegemonia “à medida que a sua incapacidade para desempenhar cabalmente funções contraditórias leva os grupos sociais atingidos pelo déficit funcional ou o Estado, em nome deles, a procurar meios alternativos de atingir os seus objetivos”. A crise de hegemonia se traduz, pois, pela perda de espaço no tocante à pesquisa, ao ensino das profissões e à prestação de serviços para outras instituições, sejam elas escolas politécnicas, institutos tecnológicos, faculdades particulares, institutos não universitários de pesquisa (públicos e privados), ONGs.

A crise de legitimidade da universidade ocorre à medida que se torna socialmente visível a dificuldade de cumprir os objetivos que lhe são imputados. Portanto, há uma crise de legitimidade sempre que uma dada condição institucional tem a sua credibilidade posta em questão.

A universidade sofre uma crise institucional, a mais visível de todas, quando a sua especificidade organizativa é questionada e modelos organizativos, tidos como mais eficientes, como, por exemplo, os empresariais, lhe são atribuídos. Em decorrência, nos processos avaliativos, é cada vez mais cobrado das universidades desempenho empresarial, com o mercado sendo tomado, freqüentemente, como modelo. Com isso, são introduzidas, na agenda institucional, duas palavras-chave: produtividade e competição.

A crise institucional se manifesta, por conseguinte, pela estagnação ou contração do orçamento estatal destinado à universidade. Fato notório nos últimos anos, nas instituições federais do ensino superior brasileiro, por um discurso e uma prática de privatização que induzem a universidade pública a buscar fontes de financiamento alternativas. Financiamentos, esses, difíceis de serem obtidos no contexto de desenvolvimento econômico em que se situa grande parte das universidades brasileiras. A crise institucional se caracteriza, também, por uma atuação ao sabor das pressões. A universidade passa a agir de forma reativa, no curto prazo. Isto revela a falta de clareza acerca do seu papel no contexto social em que se insere. Torna-se necessário pensar noutro modelo de gestão universitária, que realce a atuação ativa (contraposta à atuação reativa), autônoma e, estrategicamente, orientada para o médio e longo prazo.

É nesse âmbito, ou seja, o da crise institucional, que as questões conjunturais e de ordem política e ideológica afloram com mais nitidez, porque dizem respeito à implementação de mudanças no padrão organizacional da universidade, vinculada a projetos de reforma de Estado, sem que se observe uma leitura crítica da globalização e do neoliberalismo. Por esse caminho, as universidades vão, cada vez mais, adotar as lógicas do mercado.

Finalmente, a universidade enfrenta a crise do paradigma de conhecimento, o que representa uma das mais graves crises da cultura moderna. Ela se traduz pela especialização excessiva, pela fragmentação dos saberes, pela inexistência de vasos comunicantes entre os diferentes domínios do conhecimento, pelo fato de a ciência ter se tornado instrumental, separada da arte, das humanidades e do

⁽¹⁾ SANTOS, Boaventura de Souza. “Pelos mãos de Alice”. São Paulo: Cortez, 1995.

saber da tradição. Enfim, pela disjunção sujeito-mundo, natureza-cultura, subjetividade-objetividade. Tudo isso acaba por simplificar uma realidade que é extremamente complexa e por produzir um conhecimento mutilante. Daí, a exigência de uma nova paradigmametodologia, complexa e que rejunte o que está separado.

As repercussões dessa crise no âmbito da formação das pessoas, um dos objetivos da universidade, são notórias. Na tensão existente entre profissionalização técnica e formação, acaba por prevalecer a primeira. Assim sendo, a universidade passa a ser vista apenas como um centro de formação profissional. As demais funções são secundarizadas ou se constituem apenas em slogans vazios de conteúdo. Constata-se que a universidade pública se viu na contingência de se voltar prioritariamente para as normas do mercado, passando a privilegiar a dimensão instrumental concernente à execução de determinadas tarefas, minimizando a formação de indivíduos⁽²⁾ Acrescente-se que o “próprio indivíduo abriu mão de si mesmo, de uma formação como ser humano global”, preocupando-se em “atender, exclusivamente, aos requerimentos do sistema tecno-econômico”. Nessa perspectiva, a idéia-força das políticas educacionais, para a universidade, inclusive, é a empregabilidade, num contexto caracterizado por uma inequívoca crise de emprego e de desagregação salarial da sociedade.

No Brasil, o núcleo central da atual política para a universidade pública privilegia as funções de ensino e informação, manifestando dúvidas sobre a pesquisa universitária. Em decorrência dessa desconfiança, o projeto de autonomia universitária, proposto pelo MEC, não formula qualquer garantia de financiamento das instituições federais de ensino superior, o que torna difícil a implementação de um autêntico projeto de autonomia.

Torna-se significativo assinalar a existência, na atualidade, em âmbito internacional e nacional, de um movimento de renovação do fazer universitário e de reação às políticas universitárias ancoradas nas lógicas do mercado. Esse movimento assume uma dimensão propositiva à medida que reafirma a função crítico-cultural da universidade, manifesta insatisfação com o modelo vigente e sugere que a instituição universitária cumpra o seu relevante papel de produzir e disseminar conhecimentos voltados para o bem da humanidade.

A Universidade Federal do Rio Grande do Norte se depara com todos esses desafios, com o agravante de estar inserida num contexto de desenvolvimento econômico e social que apresenta *décalage* em relação a outras regiões do País.

⁽²⁾ GOERGEN, Pedro. Ciência, sociedade e universidade. In: “Educação e Sociedade”. São Paulo: Cortez, 1998.

3. ANÁLISE SITUACIONAL DA UFRN

“O real não está nem na chegada nem na saída. Ele se dispõe prá gente no meio da travessia.”

Guimarães Rosa

3.3. Revendo o passado, olhando o presente, pensando o futuro

A UFRN não fugiu à regra do que tem sido comum na constituição das universidades brasileiras. Desse modo, ela resultou da junção de várias faculdades que foram sendo criadas em Natal, a partir dos anos 40, do século XX. Em 1958 foi criada a Universidade do Rio Grande do Norte, federalizada em 1960. A sua fundação e a federalização resultaram da ação de vários atores, entre os quais, governantes, segmentos da elite estadual e da classe média, intelectuais com formação universitária. O país vivia, na época, uma conjuntura habitualmente conhecida como “desenvolvimentista”, em um contexto de grande mobilização social em favor das “reformas de base”, notadamente no período 1960-1964. O movimento civil-militar de 1964 assinalou o fim desse ciclo e a inauguração de um outro, sob o signo da “doutrina de segurança nacional”, que duraria 21 anos, até 1985. A partir de então, com a redemocratização, o País voltou a ter governos civis em um novo momento histórico, caracterizado pelo fim da “guerra fria”, pela globalização e pelo neoliberalismo. Este foi o contexto da década de 90.

A UFRN, evidentemente, foi profundamente marcada por esses diferentes contextos. Em cada um deles, novos atores surgiram na cena social, no âmbito externo e interno, os quais acabaram por definir o perfil institucional. Assim, nos primeiros tempos, da sua fundação até meados nos anos 70, a ação da UFRN gravitou em torno do ensino das profissões e da prática extensionista, cujo protótipo foi o CRUTAC e os hospitais. Na pesquisa, pode-se apontar, talvez, uma única referência: o Instituto de Antropologia, denominado, posteriormente, de Museu Câmara Cascudo. Afora isso, tem-se a registrar o esforço de pesquisadores individuais.

No tocante à gestão administrativa, desde os primórdios até o fim do regime militar, a UFRN sofreu uma forte ingerência interna, seja das forças políticas tradicionais do Estado do Rio Grande do Norte, seja dos militares que governaram o país de 1964-1985. Nessa perspectiva, os dirigentes máximos da instituição teriam que obter o beneplácito das forças hegemônicas ou mesmo representar essas forças. Dessa forma, o que importava, nessa escolha, não era o mérito acadêmico, como convém a uma instituição universitária, mas os laços de fidelidade com relação a quem exercia o domínio. Assim sendo, o governo da universidade acabava por reproduzir um dos traços característicos da cultura política brasileira: as relações clientelistas e paternalistas.

Não se pode negar que esse modelo despojou a universidade de um dos seus valores mais nobres, historicamente considerados: a idéia de autonomia. A UFRN conheceu, então, sucessivas gestões autoritárias, principalmente durante o regime de exceção, quando a repressão se abateu sobre ela. Foram momentos difíceis, de tensão, de conflito entre os diferentes atores, ou, ainda, de silêncio ou de medo. Isso significa uma negação à vida universitária, que pressupõe o pluralismo e a livre circulação de idéias. Convém ainda frisar que, se, por um lado, houve altivez, resistência ao golpeamento da universidade por parte de certos dirigentes, de professores e de estudantes, é inequívoco que uma outra parte aderiu às forças repressivas e mesmo colaborou com elas. Foram tempos sombrios, aqueles vividos no auge da repressão, com uma polícia secreta, denominada ASI (Assessoria de Segurança e Informação), espionando todos os ambientes universitários. Tempos de proibição à palavra, ao livre pensar e de censura aos livros e às obras de arte. Tempos de conhecimento vigiado.

Contudo, mesmo na adversidade política, a UFRN experimentou um grande crescimento da sua estrutura física, com a construção do Campus Universitário, com a ampliação da matrícula e com a criação de novos cursos de graduação fora do modelo das faculdades tradicionais. O caminhar da UFRN em direção à pesquisa e à pós-graduação ganhou um grande impulso a partir da segunda metade dos anos 70. Contraditoriamente, a lei 5.540/68, que instituiu a reforma universitária, oriunda do regime militar, exerceu um papel importante nessa mudança porque estabeleceu a indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e extensão. A partir daí, a UFRN começou a criar cursos de pós-graduação, enviou um grande número de professores para cursar mestrado e doutorado nas principais universidades do país e do exterior e contratou muitos professores visitantes, brasileiros e estrangeiros, tendo início, assim, um processo de renovação universitária, uma autêntica mudança de mentalidade. Nessa perspectiva, o professor universitário não era aquele que apenas ministrava aulas, mas que tinha vida acadêmica, fazia pesquisa, extensão, orientava alunos, apresentava trabalhos em congressos, publicava artigos e livros. A idéia de universidade começava, então, a ser redimensionada na UFRN. Foi um período de conflitos entre o conservadorismo e a renovação.

A conjuntura do país, da segunda metade da década de 70 em diante, caracterizou-se pela crise do regime. O "milagre brasileiro" se esvaíra, com o surgimento de novos atores na arena política, como os movimentos sociais da periferia das grandes cidades, o novo sindicalismo, e, a partir de 1974, pelas vitórias eleitorais da oposição. É evidente que isso repercute nas universidades, que se integram nas lutas pela democratização do País através de um ator que ganha expressão nessa conjuntura: o movimento docente.

De Norte a Sul, foram criadas, nas universidades brasileiras, associações docentes. Ao contrário dos anos 60, quando os estudantes comandavam as mobilizações no campo educacional, agora essa atuação

mobilizatória coube aos professores. Na UFRN, foi fundada uma associação docente, a ADURN, a qual, como as outras associações, não se restringia a criticar o regime e as suas políticas educacionais, mas se posicionava, tenazmente, contra as formas autoritárias do governo da universidade. A história recente da UFRN começou a ser escrita, portanto, nesse período. O Movimento Docente teve um papel preponderante nas mudanças que originaram a UFRN de hoje, tendo a ADURN sido aglutinadora dos docentes constituintes das “forças progressistas”, envolvidas nos embates com os “conservadores”, em geral organizados em torno do conjunto de dirigentes da instituição. Foi importante também na formação de quadros que, posteriormente, vieram a participar ativamente da vida política e administrativa da universidade.

Logo em seguida, novos atores entraram em cena, e a UFRN passou a contar com ativas participações do movimento estudantil e dos servidores técnico-administrativos, que, após os docentes, iniciaram, também em todo o Brasil, um processo de organização. Ambos marcaram fortemente a história da UFRN nas duas últimas décadas, em que o movimento estudantil deixou como marca maior a mobilização contra a Portaria nº 62/84 do MEC, que cortava os subsídios ao restaurante universitário, em março de 1984, culminando na ocupação do prédio da reitoria. Já os servidores técnico-administrativos, organizados inicialmente em torno da FASUBRA/AFURN (e, a partir de 1991, do SINTEST), obtiveram importantes conquistas para a categoria e para a comunidade universitária. Pode-se destacar a ocupação de postos estratégicos dos colegiados administrativos, assim como o processo de democratização da Instituição de uma forma geral, resultando na articulação dos três segmentos da comunidade universitária, uma consequência das reuniões realizadas na Granja Emaús, entre 1984 e 1985.

A luta pela democratização política do País impulsionou também o embate para democratizar a escolha dos dirigentes e a gestão administrativa da universidade. Com a queda do regime militar, em 1985, esse processo desaguou na escolha da alta direção da instituição mediante a realização de consulta eleitoral à comunidade universitária. Teve início o processo de descentralização administrativa e financeira, no qual os diferentes atores institucionais começavam a partilhar a tomada de decisões através do fortalecimento dos diversos colegiados da UFRN.

Tais mudanças foram, pouco a pouco, produzindo seus reflexos no campo acadêmico, principalmente na década de 90. Elevou-se a titulação do corpo docente, a pós-graduação expandiu-se, surgiram as bases de pesquisa e, com elas, um importante programa de iniciação científica com apoio do CNPq, o PIBIC. A UFRN ampliou sua participação em eventos acadêmicos de grande relevância, seja pela participação de seus professores em acontecimentos pelo país e pelo mundo, seja sediando congressos

nacionais e internacionais de várias áreas do conhecimento (destaca-se, em 1998, a 50ª Reunião Anual da SBPC).

O processo de democratização e de renovação acadêmica da UFRN ocorreu em meio a uma conjuntura nacional e internacional adversa. A década de 90 caracterizou-se pela crise fiscal do Estado, pelo corte nos gastos sociais por parte dos governos, pelos ajustes estruturais e pela reforma do Estado ancorada na idéia de "estado mínimo", de conformidade com o FMI, guardião de uma ordem econômica globalizada e neoliberal. Esse contexto é profundamente marcado pelo aumento do desemprego, pela ampliação da pobreza e da exclusão local, no mundo, particularmente em países como o Brasil.

Esse quadro repercutiu dramaticamente, no campo educacional, em particular no tocante à educação superior, cujas políticas governamentais, com a perda de espaço da UNESCO, desde os anos 80, vêm sendo influenciadas pelo Banco Mundial. Tais políticas são orientadas no sentido da instrumentalidade, através da qual o mercado é tomado como modelo da ampliação, da privatização do ensino e da produção de "utilidades de curto prazo", na expressão usada por Boaventura Santos. O debate sobre a autonomia das universidades públicas federais, por exemplo, conduzido pelo governo brasileiro, está em sintonia com esse ideário financista-utilitarista, constituindo-se numa ameaça de sobrevivência do sistema de universidades públicas mantidas pela União.

Embora tenha obtido inegáveis avanços no sentido de se firmar como centro acadêmico qualificado, a UFRN, hoje com 42 anos de existência, ainda apresenta problemas que precisam ser sanados com urgência, como, por exemplo, a titulação de seu corpo docente e o número de cursos de mestrado e doutorado, ainda reduzidos quando comparados com as principais universidades públicas do país.

Nessa perspectiva, convém frisar a forma desigual através da qual se apresenta o perfil acadêmico da UFRN. De um lado, observa-se a existência de departamentos cuja titulação, em nível de doutoramento, atinge índices superiores a 80% do corpo docente. Esses departamentos mantêm cursos de graduação, mestrado e doutorado e apresentam forte inserção na comunidade acadêmica, nacional e internacional. De outro lado, verifica-se a existência de departamentos frágeis do ponto de vista da titulação acadêmica do corpo docente, da pesquisa, da pós-graduação e dos currículos dos cursos oferecidos.

No período 1995-1999, a UFRN, mesmo com redução do seu corpo docente e funcional e com o orçamento insuficiente, conseguiu elevar todos os seus índices. Houve crescimento de cursos de graduação, ampliação do acesso à universidade, elevação do número de bolsas para estudantes de graduação e pós-

graduação. Também se registrou um aumento da produção científica, do acervo bibliográfico, dos cursos e projetos de extensão, do número de atendimentos hospitalares, do número de computadores, etc.

É importante ressaltar que todo o crescimento aqui registrado ocorreu em meio a uma drástica redução dos quadros de servidores da instituição.

A nova visão político-administrativa que se estabeleceu na UFRN, nos últimos anos, tem exercido um papel importante no seu crescimento acadêmico. Ações administrativas diversas levaram a estes resultados. Cabe ressaltar o processo de reestruturação institucional, que envolveu a extinção de algumas unidades, a criação e fusão de outras, a redistribuição de pessoal e, ainda que abaixo da necessidade, a criteriosa renovação do quadro de pessoal.

É preciso acrescentar a consciência das dificuldades ainda encontradas no processo de gestão da UFRN no que diz respeito à plena concretização das ações determinadas pelos órgãos de deliberação superiores. A verticalização e a horizontalização de ações ainda não são questões solucionadas logo no processo administrativo ora em planejamento, tendo que ser um dos pontos principais a ser atacado. É um problema relacionado, em grande parte, com a socialização das informações na instituição, o que exigirá, portanto, ações visando dotá-la de mecanismos mais rápidos e eficientes.

A partir deste relato, é possível compreender a significativa importância da UFRN para o Estado do Rio Grande do Norte. Nos seus primeiros anos, como única instituição de ensino superior do Estado, a universidade desempenhou um papel fundamental na formação de profissionais e na área assistencial. Com a qualificação em massa de seu quadro docente e a progressiva mudança de concepção político-administrativa, esta contribuição extrapolou o significativo valor dos números e se impôs como essencial pela qualidade dos profissionais e das pesquisas desenvolvidas, bem como pela inserção institucional no contexto regional.

A propósito deste último aspecto, deve-se ressaltar o amplo arco de parceiros, públicos e privados, nacionais e internacionais, com os quais a UFRN se relaciona e desenvolve atividades comumente partilhadas.

No momento em que se planeja a UFRN para os próximos dez anos, é necessário compreender o significado do contexto político nacional e internacional sobre a missão da instituição.

A perspectiva de afastamento gradativo da responsabilidade do Estado com a manutenção financeira do sistema de educação superior é, paralelamente, representada por um incremento dos controles governamentais sobre o desempenho institucional.

O modelo de ação imposto às universidades é profundamente indutor e tem impulsionado a valorização do conhecimento ou da ciência instrumental, agravando a fragmentação, a separação entre os vários campos do saber e subordinando o conhecimento à técnica, ao denominado "conhecimento útil" e aos interesses que se ancoram nas lógicas do mercado. Por esse caminho, o que interessa é a produção de "utilidades de curto prazo" na graduação e na pós-graduação, como os mestrados profissionais, ou, ainda, a transformação da extensão em "balcão de negócios". É o que Marilena Chauí designa como "universidade operacional". Observa-se, a esse respeito, as propostas de redução da carga horária geral dos cursos, a valorização dos cursos de curta duração, a exemplo dos seqüenciais, com enfoque predominantemente técnico, em detrimento da formação acadêmica complexa e de longa duração.

Dentro destas políticas, as constantes carências do orçamento destinado às universidades públicas e as dificuldades para o estabelecimento de melhores políticas gerenciais, em decorrência das limitações a sua autonomia, obrigam essas instituições a equilibrar suas estratégias de gestão entre a visão globalizante neoliberal externamente imposta e a busca de saídas para a crise de tríplice dimensão que as atinge, ou seja, crise de hegemonia, de legitimidade e institucional.

Ao deterem-se para elaborar este PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL, os gestores da UFRN tiveram que avaliar esta conjuntura política, visualizando CENÁRIOS a partir dos quais fosse possível combinar os diversos aspectos que ora determinam e poderão influenciar a execução de suas políticas, de modo a optar por aquele que melhor represente os anseios da comunidade universitária e que, ao mesmo tempo, seja exequível. Os cenários visualizados serão a seguir apresentados, como forma de fundamentar as ações propostas.

4 - CENÁRIOS

"Nada sabemos do futuro, exceto que diferirá
do presente."
Jorge Luís Borges

No limiar de um novo tempo, alguns cenários podem ser delineados para as universidades públicas brasileiras, entre as quais figura a UFRN. Tais cenários estão ancorados na análise situacional da universidade no contexto brasileiro e sugerem formas diferenciadas de ação.

Cenário 1

Esse cenário pode ser configurado como a permanência da atual situação, com o aprofundamento das crises de hegemonia, de legitimidade e institucional. Por essa via, a universidade pública seria uma instituição em liquidação.

Cenário 2

Esse cenário pode ser configurado caso as propostas economistas-utilitaristas venham a se implantar. Por essa via, o ideal clássico de universidade desapareceria, e, em seu lugar, o modelo de universidade técnica operacional e empresarial se tornaria hegemônico.

Cenário 3

Esse cenário pode ser configurado caso as teses dos que criticam o conhecimento instrumental e as políticas economicistas consigam se viabilizar. Por essa via, ocorreria uma reforma do pensamento e da universidade com a superação da visão instrumental a partir da vinculação do "know-how" técnico ao "know-how" ético. A universidade sairia renovada e seriamente comprometida com o destino dos homens. Esse cenário se traduz pela associação entre o máximo de qualificação acadêmica como máximo de compromisso social, e sinaliza na direção da superação da fragmentação do conhecimento.

Tendo em vista que os cenários decorrem de arranjos e proposições políticas oriundas de forças divergentes, a escolha de um modelo objetiva orientar a adoção de estratégias, visando alcançar a opção tida como desejável. Entre os cenários configurados, a UFRN opta pelo de número 3, por ser o que reafirma o caráter público da instituição universitária.

5. PRINCÍPIOS

A universidade é uma instituição destinada à produção, à acumulação e à transmissão de conhecimento. Investiga a natureza e a cultura, incluindo a organização social, a política e a economia, de modo crítico. Não é neutra quanto a valores indiscutíveis da civilização, como a paz, a justiça, a democracia, a solidariedade e os direitos humanos, não se submetendo, portanto, a partidos políticos ou a governos. A universidade forma profissionais, considerando as necessidades, sem, contudo, submeter-se cegamente ao mercado. Também desenvolve produtos e processos, mas não pode tratar o desenvolvimento econômico como se fosse um fim em si mesmo.

A universidade deve estar comprometida com a qualidade da formação intelectual de seus alunos, com a qualidade da sua produção científica, artística, filosófica e tecnológica e, principalmente, com o atendimento às necessidades, aos anseios e às expectativas da sociedade, formando profissionais técnica e politicamente competentes e desenvolvendo soluções para problemas locais, regionais e nacionais. Por isso, consideramos o exercício da Autonomia Universitária o maior e o mais imediato desafio das universidades públicas, pois uma "Autonomia" sem recursos garantidos é uma contradição, significa uma ameaça ao caráter público, à gratuidade, à qualidade, à independência da universidade. Continuamos defendendo o princípio de que a educação é um direito do cidadão e um dever do Estado.

A Autonomia deve existir para garantir primazia dos valores acadêmicos, abertura à avaliação externa, transparência na administração universitária, prioridade para os problemas da sociedade em que está inserida, isenção partidária. Neste momento crítico, com o desemprego, a degradação da saúde pública, os vergonhosos déficits educacionais, com a insegurança típica de nossas cidades, com a multidão de "sem-terras" no maior país agricultável do mundo, a universidade brasileira tem que se colocar como instrumento de produção e execução de políticas públicas que nos levem, num curto prazo, à superação dessas desigualdades.

É nesses termos que se leva à comunidade acadêmica este PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL, para o período 1999 a 2008, voltado para o desenvolvimento da instituição, mas, ao mesmo tempo, firmemente apegado aos destinos do Rio Grande Norte e de nosso povo. É um PLANO ancorado em princípios e expresso em ações claras, com visibilidade suficiente para que a comunidade acompanhe, avalie, e cobre o seu cumprimento. São princípios dos quais não se deve abrir mão.

Ética - um valor necessário a quem se propõe a dirigir um órgão público, uma Instituição de educação e que implica respeito ao direito dos outros, na lisura no trato dos recursos públicos, na transparência dos atos administrativos e acadêmicos.

Pluralismo – uma referência importante para uma universidade: a aceitação de pontos de vista diferentes, de modos diferentes de abordar o real, a convivência entre contrários, a polêmica e o diálogo como exercício da crítica; a presença do erudito e do popular; o saber elaborado e a cultura oriunda da tradição.

Participação – a crença firme de que a democracia é o melhor caminho para uma instituição em que, por sua natureza, a opinião é quase sempre produto da reflexão . A UFRN será tanto mais forte quanto mais os professores, servidores técnico-administrativos e estudantes participarem da discussão de seus problemas e do seu desenvolvimento, como instituição pública de ensino.

6 - MISSÃO

A missão da UFRN, como instituição pública, é educar, produzir e disseminar o saber universal, contribuir para o desenvolvimento humano, comprometendo-se com a justiça social, a democracia e a cidadania.

7 - DIRETRIZES

1. Defender o compromisso com a democracia, a educação e a justiça social, incrementando a sua inserção social e articulando-se no espaço local e global.
2. Promover a melhoria da qualidade acadêmica e privilegiar a qualificação formal e social dos indivíduos, proporcionando o desenvolvimento de ações político-acadêmicas e administrativas pertinentes à sua missão.
3. Ampliar as fronteiras e a diversidade do conhecimento, atualizar a sociedade e modificar a própria universidade, integrando, de forma pertinente, as ações de ensino, pesquisa e extensão.
4. Adotar uma sistemática de avaliação e acompanhamento contínuos das ações que configuram o trabalho institucional, realçando parâmetros e critérios compatíveis com o cumprimento de sua missão.
5. Garantir a qualidade do cumprimento de suas ações, modernizando os processos de trabalho e adequando a estrutura organizacional de recursos humanos, físicos, gerenciais e tecnológicos às exigências de sua missão acadêmica, técnica e administrativa.

8 - PROPOSIÇÕES

A renovação da universidade pressupõe a definição de uma política a ser incorporada ao seu projeto institucional, a qual requer a implementação de princípios e ações, como os delineados a seguir.

8.1 - Desenvolver um modelo de gestão que tenha como base:

- a) a autonomia institucional e a especificação organizacional;
- b) a superação da cultura burocrática institucional;
- c) a ação cotidiana articulada com a missão institucional;
- d) a atuação ativa, orientada para médio e longo prazo, em substituição à atuação reativa, que se orienta apenas pelo curto prazo e pelas pressões do cotidiano;
- e) a clareza do seu papel social;
- f) a manutenção de hierarquias descentralizadas que levem em conta os interesses dos vários atores inseridos em seu espaço institucional.

8.2 - Repensar a sua função e identidade no liminar de um novo tempo. Nesse caso, torna-se fundamental:

- a) a valorização e o incentivo ao desenvolvimento do saber técnico vinculado aos valores éticos;
- b) a recuperação da sua função crítico-cultural;

8.3 - Adotar práticas de ensino, pesquisa e extensão identificadas com uma nova paradigmátodologia não-disjuntiva, que estabeleça o diálogo entre diferentes saberes, que não faça a separação sujeito-mundo, natureza-cultura. Isso pressupõe:

- a) a superação da fratura que envolve ciência-arte-humanidades-conhecimento da tradição;
- b) a prioridade de uma racionalidade ética sobre a racionalidade cognitiva instrumental;
- c) o reconhecimento de outras formas de saber, o que implica a abertura ao outro; a rejeição do caráter único e exclusivo do conhecimento científico; a valorização do saber científico e técnico, bem como a revalorização dos saberes não-científicos; a configuração ou multiplicação de saberes, enquanto prática do conhecimento no âmbito da universidade; a aceitação dos múltiplos currículos informais que circulam na universidade.

8.4 - Democratizar o acesso sem que isso signifique perda de qualidade. Para isso, torna-se significativo:

- a) melhorar as relações universidade-sociedade, sociedade-universidade;
- b) intensificar os laços cooperativos entre a universidade e a rede pública do ensino básico;
- c) diversificar e aperfeiçoar as formas de acesso;
- d) enfrentar o elitismo ao adotar currículos flexíveis e que reflitam as necessidades da maioria da população. Atenuar a elitização não significa reduzir as exigências acadêmicas, mas introduzir mudanças curriculares e promover a organização dos cursos, de forma que aproxime a UFRN da população, privilegiando a qualidade dos profissionais por ela formados.
- e) melhorar a articulação da universidade com o sistema produtivo, instâncias de governo, instituições da sociedade civil, sem perda, em nenhuma hipótese, da especificação institucional. Por essa via, a universidade pode exercer um papel importante no desenvolvimento regional e local.

8.5 - Prestar contas à sociedade das ações que a UFRN desenvolve, mediante:

- a) a transferência do saber;
- b) a prestação de serviços;
- c) a elaboração de proposições para o enfrentamento de problemas emergentes na sociedade.

8.6 - Ampliar o desenvolvimento de projetos inovadores nos vários domínios do saber aglutinado no espaço acadêmico da UFRN, de modo a contribuir para o alargamento das fronteiras do conhecimento.

8.7 - Garantir a qualidade da formação profissional numa dúplici dimensão:

- a) Qualidade formal, que diz respeito ao conteúdo específico de cada curso;
- b) Qualidade social, que corresponde ao envolvimento crítico com os problemas da sociedade.

8.8 - Implementar um amplo programa de capacitação acadêmica e ética, de forma a assegurar a melhoria do trabalho desenvolvido pela UFRN. Isso implica:

- a) expandir a pós-graduação;
- b) incrementar o intercâmbio com instituições nacionais e internacionais, com vistas a intensificar a troca de experiências, a formação e a realização conjunta de pesquisas e de projetos na área acadêmica;
- c) assegurar uma sistemática de avaliação institucional, interna e externa, que contemple dimensões qualitativa e quantitativa, vital para o acompanhamento e o aperfeiçoamento do novo modelo de gestão.