



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
COMISSÃO DE ATUALIZAÇÃO DAS METAS DO PDI-UFRN

RELATÓRIO FINAL

PROPOSTA DE ATUALIZAÇÃO DAS METAS DO PDI-UFRN

NATAL - RN
Julho de 2015

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	2
2. METODOLOGIA	4
3. OBSERVAÇÕES DE ORDEM GERAL E ESCLARECIMENTOS SOBRE O RELATÓRIO	7
4. AVALIAÇÃO DAS METAS - PERÍODO 2010-2014	9
5. ATUALIZAÇÃO DAS METAS EXISTENTES - PERÍODO 2015-2019	22
6. PROPOSTAS DE NOVAS METAS - PDI 2015-2019	49
7. SUGESTÕES DE ESTRATÉGIAS E AÇÕES ESPECÍFICAS PARA CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA DE NOVA META 3	59
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
9. REFERÊNCIAS	62

1. INTRODUÇÃO

O presente documento trata do relatório final da Comissão constituída para realizar propostas de atualização das Metas do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFRN para o período 2015-2019.

O PDI 2010-2019 é o plano estratégico que define os rumos da instituição universitária em termos de seu desenvolvimento e de suas metas, explicitando a missão da Universidade, os objetivos institucionais e o projeto pedagógico institucional, orientadores das políticas para a UFRN.

Designada mediante os termos da Portaria nº 341/15-R, de 26 de fevereiro de 2015, publicada no Boletim de Serviço nº 37, de 27 de fevereiro de 2015, compõe a referida Comissão os Servidores: Otom Anselmo de Oliveira - Professor Associado (Mat.: 345799); Almir de Carvalho Bueno - Professor Associado (Mat.: 1149357); Expedito Silva do Nascimento Junior - Professor Adjunto (Mat.: 4363493); Giovana Paiva de Oliveira - Professora Associada (Mat.: 1243551); Jaime Biella - Professor Adjunto (Mat.: 1149571); Gibeon Soares de Aquino Júnior - Professor Adjunto (Mat.: 1802737); George Dantas de Azevedo - Professor Associado (Mat.: 2348383); Maria Valéria Pereira de Araújo – Professora Associada (Mat.: 1372521); Ronaldo Ferreira de Lima - EBTT (Mat.: 346159); Erika dos Reis Gusmão Andrade - Professora Associada (Mat.: 4197701); Samuel Xavier de Souza - Professor Adjunto (Mat.: 1673543); Alexandre Flávio Silva de Queiroz - Professor Adjunto (Mat.: 1149629) e; Paulo de Medeiros Rocha - Professor Titular (Mat.: 572900).

Sob a Presidência do Prof. Otom Anselmo de Oliveira, os trabalhos da Comissão foram iniciados em 27 de fevereiro de 2015 com a instalação da Comissão pela Magnífica Reitora, Profa. Dra. Ângela Maria Paiva Cruz, quando foi apresentada a proposta de trabalho e informado que a CPA e a PROPLAN seriam as principais interlocutoras para consultas e fornecimento de informações relacionadas ao PDI. Na exposição inicial, foi informado haver necessidade de se analisar o diagnóstico já existente na Pró-Reitoria de Planejamento – PROPLAN, a partir do relatório técnico de avaliação dos 5 primeiros anos do PDI 2010/2019 e desenvolver

propostas de atualização das metas para os próximos 5 anos, período de 2015 a 2019.

Além desta introdução, o relatório traz a metodologia utilizada para o alcance dos objetivos estabelecidos neste trabalho; uma análise das metas do PDI no período de 2010 a 2014, descrevendo as avaliações apresentadas pela Comissão Própria de Avaliação – CPA e tecendo considerações e observações realizadas por esta Comissão com base nos dados obtidos durante o trabalho realizado. Em seguida, apresenta propostas de atualização das metas do PDI para o período 2015-2019, considerando as metas atuais e as mudanças propostas através do redimensionamento de metas já existentes e de indicação de novas metas. Para uma melhor compreensão do trabalho desenvolvido, são apresentados comentários gerais referentes a cada grupo de metas e definidos para cada meta, separadamente, indicadores e estratégias propostas para alcançá-las. Por fim, traz recomendações que possibilitam a execução dos processos e a efetividade do Plano.

É importante destacar que, inicialmente, diante da responsabilidade da tarefa recebida, os membros da Comissão decidiram por tomar ciência, fazer a análise e leitura de documentos e definir a metodologia de trabalho.

2. METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos utilizados para o levantamento de informações e dados necessários ao desenvolvimento dos trabalhos foram realizados por meio de reuniões gerais da Comissão, reuniões das Subcomissões, reuniões com a Reitora, reuniões com Pró-Reitores e suas equipes, reuniões com a CPA, reunião com Diretores de Centros e Unidades Acadêmicas Especializadas, reuniões com Superintendentes de Informática e Infraestrutura; Workshop com a Reitoria e o Staff da UFRN; entrevistas com Pró-Reitores e Diretores do DMP, DCF e BCZM; análise documental, entre outros.

Para otimizar o processo de levantamento das informações e dados necessários ao desenvolvimento dos trabalhos, a Comissão optou por dividir as atividades em Subcomissões, concentrando os trabalhos em 3 temáticas: a) Ensino (graduação e pós-graduação) e Extensão; b) Pesquisa; e c) Gestão.

As Subcomissões reuniram-se semanalmente para discussões, levantamento de informações e dados, análise do PDI 2010-2019, avaliação das metas do PDI 2010-2014 e desenvolvimento de propostas de metas para o período de 2015 a 2019. Concluída cada conjunto de atividades, a Comissão reuniu-se em sessões ordinárias para apresentação da análise situacional diagnosticada por cada Subcomissão e apresentação das propostas de metas em suas respectivas temáticas. Após as apresentações e argumentações das Subcomissões, discussões e contribuições de todos os membros, para, em seguida, homologação das propostas.

Os membros da Comissão previam, inicialmente, que as novas Metas deveriam se pautar por propostas mais audaciosas e atentar para questões, que são avaliadas como importantes para serem definidas como prioridades institucionais, como, por exemplo: a melhor utilização da TVU e FMU, as quais devem cumprir o papel social a que se propõe as concessões públicas de comunicação; e a criação de um Campus da UFRN na Zona Norte, como uma questão estratégica e norteadora da expansão da UFRN, esta possibilidade demonstram a sintonia das políticas da UFRN com o novo eixo de crescimento urbano e econômico da

Região Metropolitana de Natal e com as políticas governamentais. Porém, embora entendendo que essas e outras questões poderão ser tratadas como políticas no próximo quadriênio, a Comissão buscou manter a coerência com PDI 2010-2109. Para esse fim, as metas propostas foram analisadas a partir dos objetivos já estabelecidos e dos desdobramentos desses nas políticas contidas no documento e, todas as propostas referidas além do que está contido, serão apresentadas como sugestões a serem consideradas pela instituições, o que garantirá que o PDI não será essencialmente alterado. Optou-se, enfim, por atualizar as metas existentes, enfatizando as estratégias, que visam criar mecanismos que possibilitem o seu cumprimento.

Cabe destacar que o ponto de partida dos trabalhos da Comissão foram a apresentação pela Equipe da CPA e da PROPLAN, e posterior leitura, dos seguintes documentos:

- RELATÓRIO TÉCNICO DE AVALIAÇÃO DOS 5 PRIMEIROS ANOS DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL – PDI 2010/2019, realizado pela CPA em janeiro de 2015, e seus apêndices:
 - APÊNDICE 1, do Relatório acima citado, onde são indicados os parâmetros e possíveis indicadores para novas metas PDI;
 - APÊNDICE 2, do Relatório acima citado, onde é apresentado o Instrumento de avaliação institucional externa do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP/MEC, de 25/02/2013, no qual foram agrupados as dez dimensões definidas na Lei do SINAES (nº 10.861/2004) em cinco eixos;
 - APÊNDICE 3, do Relatório acima citado, onde está apresentado o QUADRO - TAXA DE CONCLUSÃO MÉDIA DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO NO PERÍODO 2010-2014;
- Lei do SINAES - nº 10.861/2004;
- Decreto nº 5.773/2006, especialmente o Art. 16, que trata sobre o conteúdo do plano de desenvolvimento institucional;
- Plano Nacional de Educação - PNE.

Enfim, para a construção deste relatório, a Comissão considerou e utilizou os princípios de **Interiorização, Internacionalização, Expansão, Flexibilização e Desburocratização**, que orientaram a construção do PDI 2010-2019, além dos princípios de **Sustentabilidade, Visão de Futuro e Responsabilidade Social** que também foram considerados; analisou o Relatório Técnico de Avaliação dos cinco primeiros anos do PDI 2010-2019, realizado pela CPA; analisou documentos e relatórios recebidos, como também as entrevistas realizadas. Destacou-se, ainda, que algumas metas tiveram seus indicadores alterados dada a necessidade de adequar à realidade atual e possibilitar a melhor aferição do crescimento e da qualidade dessas metas.

No decorrer das atividades, verificou-se a falta de conexão e imprecisão entre as informações e dados fornecidos à Comissão pelas diversas instâncias administrativas da Instituição, demonstrando a falta de homogeneidade e unicidade nos indicadores utilizados por essas instâncias, o que dificultou o trabalho, visto que informações gerais são mensuradas de forma diferentes e apresentam resultados distintos.

3. OBSERVAÇÕES DE ORDEM GERAL E ESCLARECIMENTOS SOBRE O RELATÓRIO

As dificuldades enfrentadas pela Comissão foram muito relevantes e, por isso, decidiu-se destacar alguns aspectos e, antecipadamente, apresentar sugestões:

- Falta articulação entre as Pró-Reitorias.
 - Sugere-se a criação de alguma instância ou órgão de acompanhamento que faça a interlocução entre as Pró-Reitorias, de maneira a permitir alguma conexão ampla entre as diversas instâncias de gestão universitária.
 - Sugere-se que a Pró-Reitoria de Planejamento e Coordenação Geral assuma de fato a coordenação do planejamento das ações a serem realizadas pela UFRN, conforme está expresso em sua própria denominação.

- A falta de conexão se reflete na diversidade de dados e informações existente, as quais foram fornecidas isoladamente pelas diversas instâncias administrativas.
 - Sugere-se a definição de indicadores (quais e como são calculados) que serão utilizados pela gestão da UFRN.
 - Sugere-se que seja estabelecida uma fonte oficial de consulta, de forma a padronizar um dado.
 - Sugere-se que as informações gerais da UFRN sejam unificadas.

- Aperfeiçoar e ampliar a transparência administrativa, gestão e financeira, de modo a tornar os dados da UFRN auditáveis.

- Criar mecanismos de acompanhamento e controle da gestão nos seus mais variados aspectos.

- Sugere-se dotar a Coordenação Geral de poderes para acompanhar e criar submetas para garantir o cumprimento das Metas do PDI, o que atualmente, embora exista um sistema interno de gestão das Metas, parece não ser considerado pelas demais Pró-Reitorias.
- Sugere-se o acompanhamento e cumprimento das Metas do PDI.
- Sugere-se uma ação mais incisiva para a utilização do PDI por parte de todos os níveis da gestão acadêmica - constata-se que parte dos gestores da UFRN não se apropriou do PDI como instrumento de gestão, o que indica que não se transformou em um documento integrador da UFRN.

4. AVALIAÇÃO DAS METAS ATUAIS - PERÍODO 2010-2014

Considerações gerais:

O presente relato tem por base o Relatório Técnico de Avaliação dos cinco primeiros anos do plano de desenvolvimento institucional – PDI 2010/2019, elaborado pela Comissão Própria de Avaliação – CPA. Dele, foram extraídos apenas as informações consideradas mais relevantes, portanto, pode ser considerada como uma versão reduzida daquele relatório. Além desse, também foram utilizados dados obtidos em documentos recebidos das pró-reitorias e outros advindos das entrevistas, assim como em reuniões realizadas com diferentes segmentos da administração da UFRN.

Por fim, destaca-se, em especial, a dificuldade em obter dados confiáveis no que se refere à extensão universitária, conforme explicitado no corpo do relato.

Meta 1 - Elevação da taxa de conclusão média dos cursos de graduação em 30,4%, passando de 69% em 2009 para 90% em 2014, com qualidade na formação, adotando modelos de formação flexíveis e integradores, itinerários formativos diversificados e criando mecanismos para a permanência dos alunos no decorrer do tempo regular do curso, respeitando a diversidade dos cursos e a especificidade das áreas do conhecimento.

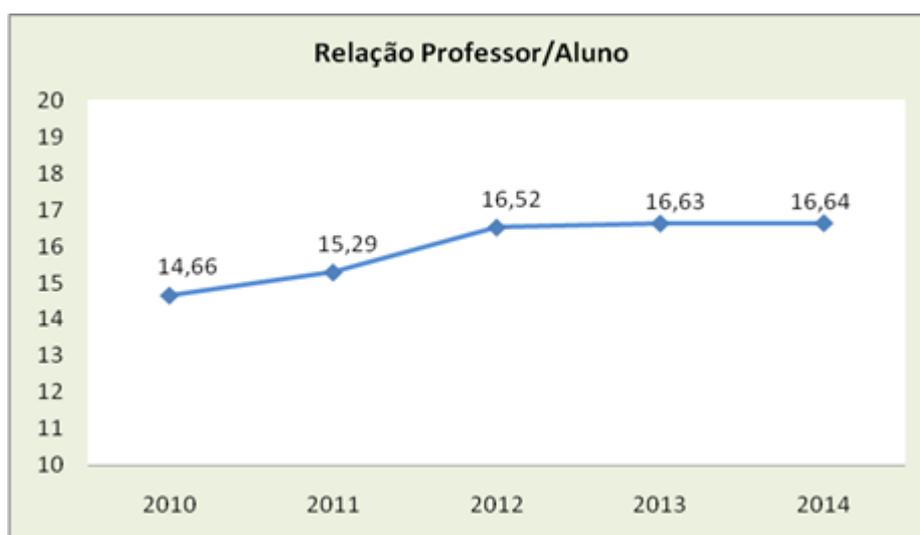
No período 2010 a 2014 a taxa de conclusão média dos cursos de graduação da UFRN apresentou o seguinte resultado: 71% em 2010, 68% em 2011, 82% em 2012, 71% em 2013 e 62% em 2014.

Observa-se uma oscilação dessa taxa no período mencionado e o não alcance da meta estabelecida. Considera-se que alguns fatores influíram nas oscilações percebidas no período analisados, como: entrada dos cursos propostos pelo REUNI, especialmente a modalidade de duplo ciclo (C&T), a adoção de um novo modelo de ingresso na UFRN via seleção

através do ENEM/SISU e a aprovação do novo Regulamento dos Cursos de Graduação.

Meta 2 - Elevação da relação aluno/professor em 9,1%, passando de 16,5/1 em 2009 para 18/1 em 2014, respeitando-se as especificidades dos cursos, adotando tecnologias de informação e comunicação, mantendo a qualidade da formação e incorporando o princípio do ato pedagógico como processo formador do educando e do educador.

No período 2010 a 2014, a relação professor-aluno na UFRN cresceu conforme o gráfico a seguir.



Fonte: PROGESP e SIGAA

Apesar de todo o esforço e da expansão com a criação de novos cursos de graduação no período de 5 anos, a meta de matrículas projetadas não foi alcançada; conseqüentemente, não foi possível atender a meta definida para o aumento da relação professor/aluno.

É ainda importante ressaltar que a taxa prevista se refere à média do conjunto de cursos da UFRN, não havendo a determinação de uma taxa específica para cada curso, o que dificulta a análise, posto que existem cursos para os quais a taxa é muito inferior à média (por exemplo, cursos

de graduação da Escola de Música) e outros que trabalham com taxas muito mais elevadas, como são, por exemplo, os cursos de Licenciatura.

Meta 3 - Expansão e reestruturação com qualidade acadêmica das matrículas do ensino de graduação em 71,3%, passando de 25.315 em 2009 para 43.375 em 2014, sendo 10.077 presenciais e 7.983 em educação a distância, ocupando efetivamente as vagas ociosas e cumprindo a missão institucional da UFRN.

Em 2014, a matrícula no ensino de graduação na UFRN foi de 32.449 alunos, sendo 28.495 em cursos presenciais e 3.954 em cursos da EaD. No período de 2010 a 2014, mesmo com a criação de 22 novos cursos e a ampliação de novas vagas; a adoção ao processo seletivo ENEM/SISU que proporciona a ocupação das vagas por um público de abrangência nacional; e a seleção para preenchimento de vagas residuais (aquelas geradas pelo cancelamento de programa), a meta de expansão da matrícula em 71,3% não foi atingida. Destaca-se que o novo Regulamento dos Cursos de Graduação define que apenas 10% das vagas ociosas podem ser ocupadas por processos seletivos de segunda opção, transferências e outras formas de ingresso durante o curso. Quanto aos cursos na modalidade EaD, é necessário observar que a efetivação desses cursos depende significativamente de ações de indução e de financiamento por parte do governo federal, o que dificultou o cumprimento dessa meta no período, já que a CAPES não atendeu a todas as demandas do período.

Meta 4 - Expansão do sistema de pós-graduação *stricto sensu*, com crescimento de 48,6%, passando de 74 cursos em 2009 para 110 em 2014, sendo 78,6% a expansão dos cursos de doutorado, passando de 28 em 2009 para 50 em 2014, e de 30% para cursos de mestrado, passando de 46 em 2009 para 60 em 2014, mantendo os níveis de qualidade e excelência e ofertando cursos em áreas estratégicas para o desenvolvimento socioeconômico.

A expansão do Sistema no período 2010 a 2014 está demonstrada no quadro abaixo.

	PÓS STRICTO SENSU	DOUTORADO	MESTRADO
PREVISTO (PDI)	Aumento de 48,6% De 74 para 110	Aumento de 78,6% De 28 para 50	Aumento de 30% De 46 para 60
REALIZADO	Aumento de 38,6% De 74 para 102	Aumento de 21,4% De 28 para 34	Aumento de 47,8% De 46 para 68

Como se observa, a meta de expansão dos cursos de **mestrado** foi integralmente cumprida. Entretanto, o mesmo não aconteceu com os cursos de **doutorado**, para os quais se tem a perspectiva de não cumprimento da meta em 2014. A PPG atribui que isso se deu em razão de dois fatores: a) a elevação do nível de exigência da CAPES para a criação de cursos de doutorado; b) a competência científica e tecnológica de algumas áreas na UFRN que não acompanharam o desenvolvimento nacional.

Meta 5 - Qualificação do sistema de pós-graduação elevando o conceito CAPES em, pelo menos, 30,4% dos cursos em nível de mestrado, o que corresponde a 14 dos 46 cursos ofertados e em, pelo menos, 39,3% dos cursos em nível de doutorado, o que corresponde a 11 dos 28 cursos ofertados, elevando a qualidade do ensino de pós-graduação e da pesquisa, em busca da excelência acadêmica.

A qualificação do Sistema de Pós-graduação no período 2010 a 2014 foi alcançada parcialmente.

A meta de qualificação dos cursos de **mestrado** foi integralmente cumprida, alcançando 39,5% dos cursos avaliados. No entanto, o mesmo não ocorreu com os cursos de **doutorado**, que alcançou apenas 21,4% do que se propôs.

Apesar do cumprimento parcial da meta proposta, destacam-se as políticas indutivas para o fortalecimento dos programas desenvolvidas no período analisado: apoio à mobilidade acadêmica principalmente pelo PDSE (bolsas de doutorado sanduíche no exterior), financiamento dos examinadores externos para as bancas de mestrado e doutorado, apoio a eventos, através de edital de ações integradas, realizados por programas de pós-graduação com vistas ao fortalecimento de cooperações nacionais e internacionais, indicação de contratação em vagas estratégicas pelo Banco de Equivalentes ou de professor visitante para o reforço do corpo docente, apoio à produção científica com financiamento para publicação de livros e artigos, bem como editoração de periódicos bem avaliados pela Capes, acompanhamento sistemático e planejamento estratégico.

Meta 6 - Expansão dos grupos de pesquisa em 19,2%, passando de 193 grupos em 2009 para 230 em 2014, e do número de projetos de pesquisa em 35,1%, passando de 1.252 projetos em 2009 para 1.692 em 2014, consolidando a integração ensino-pesquisa-extensão, com vistas à internacionalização, à elevação da qualidade na pós-graduação e à pesquisa de ponta com abordagem multidisciplinar.

No âmbito da pesquisa, a UFRN em 2010 contava com 229 grupos e 1.514 projetos. Em 2012, 282 grupos e 1.179 projetos. Em 2014 foram 333 grupos e 1.446 projetos de pesquisa.

Como se observa, houve um aumento significativo no número de grupos de pesquisa no período 2010-2014; isso decorreu, especialmente, em razão da “especialização” e divisão dos grupos.

Meta 7 – Expansão do número de bolsas de desenvolvimento tecnológico e inovação em 326,7%, passando de 75 em 2009 para 320 em 2014, e do número de bolsas de iniciação científica em 76%, passando de 557 em 2009 para 980 em 2014, com vistas à prospecção e à formação de recursos humanos para a Ciência e Tecnologia, contribuindo para a integração entre ensino, pesquisa e extensão e para a melhoria das condições de permanência do aluno e da taxa de sucesso.

Observa-se uma estagnação do quantitativo disponibilizado no período 2010-2014, fenômeno que ocorreu com a maior parte das IES participantes do programa de bolsas mantidas pelo CNPq. Observa-se igualmente o surgimento, por enquanto apenas embrionário, das bolsas FUNTEL, que são cotas oriundas do Ministério das Comunicações e repassadas ao CNPq (que por sua vez as repassa às IES demandantes), e destinadas focalmente a projetos de pesquisa voltados para áreas temáticas específicas – comunicações, informática (incluindo telemática e robótica) e gestão de energia elétrica. No quadro abaixo se pode comparar o perfil de oferta das bolsas oriundas do PIBIC-CNPq e as cotas oriundas da contrapartida da UFRN (PROPESQ-IC e IT). Nota-se o aparecimento, no sistema Propesq-UFRN, das cotas NUPLAM, que seguem a mesma tendência das cotas FUNTEL, porém focalizadas nas áreas de medicamentos e alimentos.

Ano	PROPEQIC	PROPEQIT	PIBIC IC	PIBIC Af	PIBITI	PIBIC EM	FUNTEL	REUNIIC	REUNIIT	NUPLAM	TOTAL
2010	205	45	447	15	25	125		270	153		1285
2011	205	45	447	15	25	125		270	153		1285
2012	205	45	425	12	24	115		270	150		1246
2013	205	45	396	11	9	115	26	270	150		1227
2014	500	210	397	11	7	115	15	0	0	30	1285

Fonte: PROPEQ

Meta 8 – Expansão do percentual do corpo docente atuando em pesquisa científica e tecnológica em 21%, passando de 62% em 2009 para 75% em 2014, e do percentual com bolsa de produtividade do CNPq em 33%, passando de 9% em 2009 para 12% em 2014, elevando a qualidade da produção científica e tecnológica e do ensino de graduação e pós-graduação.

Em 2014, o número de docentes envolvidos com atividades de pesquisa foi de 1.161 professores.

Em 2010 a UFRN tinha 151 bolsistas de produtividade do CNPq, correspondendo a 9% do total de docentes pesquisadores. Em 2014, este número se elevou para 168, o que corresponde a 8,3% do total de professores pesquisadores.

Meta 9. Expansão do percentual do Corpo Docente atuando em Extensão em 50%, passando de 40% em 2009 para 60% em 2014 e do percentual do Corpo Docente atuando em ações extensionistas em 233%, passando de 15% em 2009 para 50% em 2014, proporcionando mais condições facilitadoras e respeitando a pluralidade de ideias e interesses presentes no ambiente universitário.

Inicialmente, é importante observar que a simples existência de registros e a busca da mensuração da extensão universitária na UFRN é algo que

deve ser considerado como um grande avanço para a instituição. Outro aspecto é que, embora este tenha existido, é necessário observar que os dados referentes quando existentes são, muitas vezes, contrastantes. Isso se deve ao fato de que o registro – no que pese os avanços ocorridos – se dá por critérios variados, havendo, inclusive, sobreposição de informações. Há, por exemplo, um mesmo docente coordenando mais de uma ação de extensão e sendo computado como se fossem dois docentes envolvidos em ações extensionistas.

Frente ao exposto, apresenta-se no quadro a seguir, o quantitativo do envolvimento de docentes, discentes e técnicos da Universidade com a extensão universitária:

QUADRO X– Segmentos envolvidos em ações acadêmicas de extensão universitária/2014.

SEGMENTOS	ATIVOS	EM ATIVIDADE DE EXTENSÃO	%
DOCENTES	2.216	1.487	67%
DISCENTES GRADUAÇÃO PRESENCIAL	25.783	6.939	27%
TÉCNICOS	3.269	456	14%

Fontes: <https://sigrh.ufrn.br/sigrh/public/home.jsf>. Ativos, acesso em 17/11/2014. PROGRAD - número de discentes de graduação presencial em 2014 e SINFO/Setor de Desenvolvimento do SIGAA, docentes e técnicos em atividades de extensão em 2014.

Constata-se a significativa renovação do quadro docente na UFRN desde a implementação do REUNI, e a partir desta, considera que a meta atingida foi relevante pelo fato de que os novos docentes estão se inserindo na instituição com participação na extensão universitária, o que implica na qualificação da formação acadêmica dos estudantes, além de revelar a ampliação da relação da Universidade com a Sociedade.

Considera-se, ainda, a ampliação das vagas para o ingresso de alunos na UFRN pelo REUNI e foi verificada que esse crescimento não ocorreu

concomitantemente ao aumento do número de alunos envolvidos nas Ações de Extensão Universitária, o que é preocupante, porque este envolvimento implica na qualificação acadêmica e cidadã do estudante, uma vez que desenvolve atividade prática na realidade social.

Por fim, enfatiza-se que a norma vigente permite a coordenação de Ações de Extensão por técnicos de nível superior, e, mesmo assim, provocou tímido envolvimento de técnicos em práticas extensionistas, qualificando a atuação profissional e as ações institucionais.

Meta 10 – Expansão dos Projetos de Extensão em 73,3%, passando de 577 em 2009 para 1000 em 2014 e do número de Bolsas de Extensão em 63,9%, passando de 366 em 2009 para 600 em 2014, contribuindo para mudanças no pensamento e no fazer universitário, objetivando a construção de uma sociedade mais solidária.

Em 2014, foram executados 588 projetos, número portanto, bem abaixo do previsto na meta. Não obstante a meta focalize exclusivamente o desenvolvimento de projetos, há outros números da extensão na UFRN que devem ser mencionados. Foram lançados 26 Editais internos e 9 temáticos; foram realizadas 6.694 ações distribuídas nas modalidades de programas, projetos, produtos, cursos, eventos e prestação de serviços, distribuídos nas áreas temáticas “comunicação, cultura, direitos humanos, educação, meio ambiente, saúde, tecnologia e trabalho”. Ainda que a meta de aumento de projetos de extensão não tenha sido atingida, a meta prevista para expandir para 600 o número de bolsas em 2014, foi integralmente alcançada já em 2012, com a distribuição de 630 bolsas. Esse número, em 2014, tem aumento significativo, chegando a 750 bolsas.

Meta 11 - Expansão do número de projetos pedagógicos de cursos com ações institucionalizadas de extensão em 300%, passando de 10% em 2009 para 40% em 2014, com vistas à integração das ações extensionistas ao

ensino e à pesquisa favorecendo a inserção na realidade social, permutando saberes formais e informais, científicos e tradicionais e promovendo o ato pedagógico como um processo de formação do educador e do educando.

Em 2014, dos 100 cursos de graduação na modalidade presencial da UFRN, 11% apresentavam registro de atividades de extensão, 37% de atividades complementares regulamentadas, 45% sem atividades complementares normatizadas e 6% de cursos sem identificação, no projeto pedagógico, de atividades complementares.

Considerando que no período 2010-2014 foram realizadas 6.694 ações de extensão distribuídas nas modalidades de programas, projetos, produtos, cursos, eventos e prestação de serviços na UFRN, é possível que existam outras ações extensionistas, sem o devido registro para a institucionalização no projeto pedagógico dos cursos de graduação.

Em que pese a importância das ações com vistas a articulação entre o ensino, a pesquisa e a extensão de modo a favorecer a inserção da comunidade universitária na realidade social e a troca dos diferentes tipos de saberes, pouco se avançou para o cumprimento dessa meta de expansão do número de projetos pedagógicos com ações de extensão institucionalizadas.

Meta 12 - Expansão do acervo nas bibliotecas em 32,6%, passando de 417.258 materiais informacionais em 2009, para 553.258 em 2014, dando suporte informacional às atividades acadêmicas e contribuindo para a geração de produtos e serviços de informação em Ciência, Tecnologia e Inovação.

Em 31 de dezembro de 2014, o Sistema de Bibliotecas da UFRN, através do tratamento técnico do material informacional adquiridos por compra, doação e intercâmbio, disponibilizou à comunidade universitária um total de 702.693 volumes, distribuídos entre livros, folhetos, periódicos, teses,

dissertações e Multimeios (Dados extraídos no Módulo Biblioteca do SIGAA, em 27.01.15).

Vale lembrar, que esse crescimento bem acima da meta estipulada também aconteceu em virtude do tratamento técnico realizado em acervos já existentes nas Bibliotecas e que ainda não estavam tratados no Sistema da UFRN.

A meta de expansão do acervo nas bibliotecas para o período 2009 a 2014, foi alcançada integralmente, passando de 417.258 materiais informacionais em 2009 para 702.693 em 2014; portanto, número acima do previsto. O Sistema de Bibliotecas da UFRN superou, então, a meta estipulada em 149.435 volumes, o que representa um crescimento de 68,41% no período.

Meta 13 – Expansão do corpo docente em 40%, passando de 1.635 em 2009 para 2.289 em 2014 e do corpo técnico-administrativo em 30%, passando de 3.108 em 2009 para 4.040 em 2014, respeitando-se, respectivamente, o banco de professores equivalentes e o quadro de referência, contribuindo para intensificar as ações qualificadoras da UFRN no desenvolvimento socioeconômico, cumprindo sua Missão Institucional.

Em relação aos docentes, a UFRN tem tido avanços no que diz respeito ao atendimento das demandas da área acadêmica. O funcionamento do Banco de Equivalentes e o encaminhamento de vagas para suprir as necessidades dos cursos de expansão são satisfatórios, resultando em um aumento do número de docentes nos últimos 5 anos. No entanto, a meta de 2.289 professores em 2014, não foi atingida, conforme demonstrado no quadro abaixo.

Considerando os parâmetros do MEC, a UFRN está com seu quadro defasado desde 2007, sendo agravado gradativamente em todos os anos seguintes, comprometendo a qualidade dos serviços prestados pelas unidades de apoio.

Além disso, outro fator preocupante são as aposentadorias de cargos tornados extintos que não podem ser repostos ou permutados por outros, gerando apenas a redução de Quadro de Referência e aumentando ainda mais a defasagem do número atual para o número ideal de servidores técnico-administrativos.

Todavia, dos 5.489 servidores atualmente em atividade na UFRN, 1.508 (26%) estarão aptos a se aposentar até 31/12/2015 (já completaram ou completaram alguma regra de aposentadoria voluntária/compulsória no período).

PROFESSORES

ANO	2010	2011	2012	2013	2014
Nº de docentes	1868	1907	1930	1952	2016
Aumento em relação à 2009	14,5%	16,63%	18,04%	19,38%	23,3%

Diferente do diagnóstico feito para os docentes, o total de servidores técnico-administrativos vem diminuindo consideravelmente apesar do crescimento constante da Instituição, não apenas na área acadêmica, mas também na administrativa devido ao aumento da necessidade de gestão de recursos diante do crescente número de alunos.

A meta de 4.040 técnico-administrativos em 2014 também não foi atingida. Resultados da análise qualitativa e da Matriz de Alocação de Cargos evidenciam a necessidade de pessoal técnico-administrativo. A Universidade não tem autonomia para contratação mediante concurso público. Ademais, o MEC extinguiu 40 cargos como porteiro, motorista, entre outros, permitindo a contratação de pessoal terceirizado.

TÉCNICOS

ANO	2010	2011	2012	2013	2014
Aumento em relação à 2009	3179	3253	3263	3285	3273
SEM AUMENTO		4,6%	4,98%	3,3%	2,92%

Meta 14 – Expansão da infraestrutura física instalada, acadêmica e administrativa em 29,6%, passando de 245.457 m² em 2009 para 318.232 m² em 2014, dando suporte às atividades de ensino, pesquisa e extensão.

No relatório enviado pelo setor competente não há informações sobre a expansão da infraestrutura física da UFRN em relação à ampliação da área no período 2010-2014. Por isso, não foi possível verificar o cumprimento da meta.

Meta 15 - Reestruturação e expansão da capacidade de atendimento dos hospitais universitários com aumento de leitos de internação geral em 43,1%, passando de 339 em 2009 para 485 em 2014, e de leitos de internação intensiva (UTI) em 175%, passando de 32 em 2009 para 88 em 2014, de modo a permitir o desempenho pleno das suas funções em relação às dimensões de ensino, pesquisa e extensão e à dimensão da assistência de média e alta complexidade ao Sistema Único de Saúde.

A partir de 2012, o CONSUNI da UFRN aprovou a adesão da Instituição à EBSEH, mediante a Resolução nº 010/2012-CONSUNI, de 20 de dezembro de 2012; e, em 2013 a Universidade firmou contratos com a Empresa, que passou a administrar os hospitais da UFRN. Portanto, a meta pertinente prevista no PDI 2010-2019 passou a ser de responsabilidade da EBSEH.

5. ATUALIZAÇÃO DAS METAS EXISTENTES - PERÍODO 2015-2019

A seguir, serão apresentadas as proposta para atualização das Metas do PDI-UFRN, para o período 2015-2019, considerando as avaliações realizadas pela CPA e observações e avaliações da própria Comissão, que foram construídas a partir dados obtidos pelo trabalho realizado. De antemão, identificou-se que existe certa desarticulação dentro do documento do PDI atual, particularmente a relação entre os objetivos e as metas.

Não foram identificadas as Metas de Gestão referentes aos objetivos de Gestão propostos no PDI, as quais serão inseridas como sugestão no item 6.

A seguir, as Metas 2015-2019 serão apresentadas da seguinte forma: inicialmente, os comentários, seguido da proposta de meta e, por último, pelas indicações de estratégias para garantir o cumprimento das metas propostas.

META 1 - Elevação da taxa de conclusão média dos cursos de graduação

COMENTÁRIOS: Diversos aspectos foram considerados para definição da proposta de meta:

Consideramos que o previsto como parâmetro para elevação da taxa de conclusão era 90% em 2014, porém mesmo com a justificativa da CPA de que em 2019 seria possível atingir este índice, entendemos ser esta meta irreal diante do contexto institucional. Verificamos que a média histórica da UFRN dos últimos 5 anos ficou em torno dos 70%, tendo atingido 82% em 2012 e 62% em 2014. Avaliamos que não existem dados que permitam identificar que a média de 2014 (62%) pode se tornar (ou não) uma tendência de média da taxa de conclusão da UFRN para os próximos anos e que é preciso avaliar sua permanência ou não, assim como a influência ou não dos fatores anteriormente citados, quais sejam: entrada dos cursos propostos pelo REUNI (ex: Bacharelado de Ciência e Tecnologia), o novo Regulamento dos Cursos de Graduação e o processo seletivo do SiSU.

Identificamos que devem ser incorporados outros aspectos no acompanhamento do desempenho da instituição quanto a essa meta, quais sejam: o alto número de cancelamentos de matrículas provocado pela entrada em vigor do novo Regulamento e os desligamentos provocados pela mobilidade permitida pelo novo processo seletivo implementado pelo SiSU. Estes poderão se tornar um grande problema a ser enfrentado pela UFRN e pelas IFES nos próximos anos.

Entendemos que, nos últimos anos, as políticas de Assistência Estudantil desempenhou um papel importante para a fixação do aluno na instituição e, mesmo avaliando como bem implementadas, a UFRN conseguiu um desempenho muito abaixo da meta proposta.

Embora a instituição tenha mensurado a taxa de conclusão por curso, não existiu uma política de pactuação curso a curso ou indução da elevação da taxa de conclusão especificamente por curso ou por Centro Acadêmico. O número que continuou prevalecendo foi a meta de 90%, quando já se havia constatado que vários cursos apresentam desempenho questionável, com taxa de conclusão média histórica abaixo de 20%. E, paralelo a essa constatação, verificou-se o não acompanhamento, a inexistência de tratamento das especificidades, definição de estratégias de superação da meta histórica curso a curso e de uma política de estímulo a elevação da taxa de conclusão.

PROPOSTA META 1: Elevação da taxa de conclusão média dos cursos de graduação em 32%, passando de 62% em 2014 para 70% em 2019, com qualidade na formação, adotando modelos de formação flexíveis e integradores, itinerários formativos diversificados e criando mecanismos para a permanência dos alunos no decorrer do tempo regular do curso, respeitando a diversidade dos cursos e as especificidades das áreas de conhecimentos.

ESTRATÉGIAS:

- Conhecer e atualizar permanentemente as especificidades de cada curso.
- Estabelecer sub-metas que respeitem as especificidades por curso e/ou por natureza de disciplinas.
- Acompanhar e monitorar a eficiência dos Cursos de Graduação.
- Estabelecer prazo de 1 ano para definição de critérios e de prazos para que os cursos se adequem aos índices mínimos de eficiência compatíveis com suas especificidades.
- Estabelecer Taxa de Conclusão por Curso da UFRN, de acordo com as especificidades.
- Identificar áreas de crescimento e induzir. Falta uma ação acadêmica, de acompanhamento e avaliação.
- Inserir a discussão e articular o EBTT e a Educação Básica, e principalmente considerar a relevância das Licenciaturas no contexto do PNE, tendo em vista a necessidade de adequar a gestão acadêmica e construir índices específicos para estes níveis de ensino.
- Responsabilizar um Órgão ou instância administrativa dentro da PROGRAD para proceder o acompanhamento, monitoramento, avaliação e pactuação de metas específicas para o cumprimento da meta do PDI.

META 2: Elevação da relação aluno/professor.

COMENTÁRIOS: O parâmetro 18 alunos para 1 professor foi considerado como adequado, embora alguns cursos utilizem média bem superior ao estabelecido, nos quais são identificados professores com turmas de 50, 80 ou 150 alunos matriculados por sala de aula. Considerando que a UFRN não aplica/trabalha com os índices específicos por curso, o parâmetro 18/1 precisa ser considerado como apenas uma referência a ser tratada pela gestão acadêmica.

Identificamos especificidades que deveriam impor uma política de gestão balizadora de ações visando, simultaneamente, melhorar a qualidade de

ensino e a taxa de conclusão nos cursos em que se tenham especificidades. Nesse aspecto, o parâmetro de relação se impõe e pode, eventualmente, exigir o esforço dos Departamentos Acadêmicos para que justifiquem sua especificidade junto à CPDI, por exemplo, quando da definição de reposição de vagas docente e abertura de concursos públicos, quando esta deveria ser um índice reconhecido institucionalmente.

A meta foi considerada como atendida, devendo ser transformada como parâmetro indutor. A Comissão entendeu que se torna imperioso que a UFRN esclareça qual é a relação aluno/professor que existe por Centro Acadêmico, assim como por curso e por natureza de disciplina. E que estes se tornam reconhecidos e tratados como índices estabelecidos para implementação de políticas de verificação das especificidades, identificação das estratégias curso a curso e estímulo ao cumprimento da Meta do PDI

PROPOSTA META 2: Elevação da relação aluno/professor em 8,17%, passando de 16,64/1 em 2014 para 18/1 em 2019, respeitando-se as especificidades dos cursos, adotando tecnologias de informação e comunicação, mantendo a qualidade da formação e incorporando o princípio do ato pedagógico como processo formador do educando e do educador.

ESTRATÉGIAS:

- Estabelecer sub-metas que respeitem as especificidades por curso e/ou por natureza de disciplinas.
- Estabelecer prazo de 1 ano para definição de critérios e de prazos para que os cursos se adequem aos índices mínimos de eficiência compatíveis com suas especificidades.
- Estabelecer Taxas de Relação Aluno/Professor por Curso da UFRN, de acordo com as especificidades.

- Identificar áreas de crescimento e induzir. Falta uma ação acadêmica, de acompanhamento e avaliação.
- Inserir a discussão e articular o EBTT e a Educação Básica, e principalmente considerar a relevância das Licenciaturas no contexto do PNE, tendo em vista a necessidade de adequar a gestão acadêmica e construir índices específicos para estes níveis de ensino.
- Responsabilizar um Órgão ou instância administrativa dentro da PROGRAD para proceder o acompanhamento, monitoramento, avaliação e pactuação de metas específicas para o cumprimento da meta do PDI.

META 3 - Expansão e reestruturação com qualidade acadêmica das matrículas do ensino de graduação

COMENTÁRIOS: Destacamos a diversidade de informações encontradas na UFRN quanto ao número de alunos matriculados nos cursos da instituição. Identificamos que os conflitos se justificam pela necessidade de atendimento às solicitações de órgãos de controle e estatísticos oficiais externos, mas, ao mesmo tempo, revelam a ausência de um parâmetro oficial interno.

A meta previu um crescimento para 43.375 matrículas em 2014 e a UFRN chegou a 32.449 alunos, cuja diferença se tornaria menor caso não tivesse havido um grande número de cancelamentos de matrículas. De um lado, provocado pelo novo Regulamento da Graduação, que resultou no desligamento de alunos que anteriormente garantiam suas vagas até a expiração do prazo máximo para conclusão do curso, apenas com a renovação semestral da matrícula e posterior trancamento de todos os componentes curriculares; por outro lado, a utilização do Sistema Unificado de Seleção (SISU) como processo seletivo, que permite a mobilidade dos alunos por todas as IFES, podendo haver o cancelamento do registro indiscriminadamente e quantas vezes for de interesse do aluno. Cabe ressaltar a preocupação quanto aos prejuízos que essa mobilidade poderá causar às instituições públicas de ensino no Brasil, caso não se reveja a limitação desse número de mobilidade.

Apesar disso, avaliamos positivamente a expansão ocorrida, embora esta possa ser agregada à necessidade de avaliações pontuais. Este se refere especificamente ao desempenho de alguns cursos, mais tradicionais, de algumas áreas de conhecimento, e mesmo aos novos cursos, que foram criados a partir do REUNI. Nos dois casos, a situação precisa ser considerada como grave e necessitando de uma atenção mais detida por parte da gestão acadêmica. Verificamos que existem cursos com média histórica de conclusão abaixo de 20%, que foram beneficiados pelo financiamento REUNI para a expansão de vagas, sem que este tenha resultado na alteração de desempenho de sua média histórica. Por outro lado, também foram identificados cursos, criados pelo REUNI, que desde a sua implantação, apresentam baixa demanda externa, mas que foram criados por grupos de professores, e que começam a afetar negativamente os índices da instituição.

A Comissão recomenda que seja considerado o desempenho dos cursos de forma abrangente, assim como avaliados a partir de parâmetros que sejam conectados à realidade local e regional. Entendemos, portanto, que qualquer decisão institucional deve ser precedida de estudos, de negociações e novas pactuações com a gestão direta dos cursos existentes. E que, dessa forma, sejam criados parâmetros de formar a gerir/induzir a criação de novos cursos, que levem em consideração: 1) a importância social da manutenção da formação de algumas profissões (por exemplo, as licenciaturas), a partir da compreensão de que cabe à instituição pública garantir a formação, mesmo com baixos índices de desempenho; 2) a identificação das demandas a partir da concorrência histórica dos processos seletivos; 3) a identificação dos cursos que apresentam fraco desempenho acadêmico dos alunos, alto índice de desistência e reprovações, para inserí-los em uma ação de avaliação, com efetivos desdobramentos, os quais resultarão na definição de metas específicas que, necessariamente, deverão ser acompanhadas, avaliadas e cumpridas; caso contrário, os cursos deverão ser fechados.

Outro aspecto identificado do contexto da expansão do número de matrículas levada a cabo pela UFRN, foi a definição da necessidade de ocupação de vagas, a qual foi tratada pela UFRN como ocupação efetiva por meio de processo seletivo específico. A prioridade dessa ocupação tem se dado por alunos de cursos sequenciais e portadores de diplomas de graduação, porém avaliamos que, sob muitos aspectos, o novo Regulamento da Graduação, aprovado em novembro de 2013, interferiu e enrijeceu a relação entre as esferas da gestão acadêmica e que a efetividade almejada, foi restringida pela definição do índice de 10% de ocupação.

Por fim, analisamos isoladamente a expansão dos Cursos à Distância, os quais tem relação direta com as políticas educacionais da esfera do Governo Federal e órgãos financiadores externos. Para estes, identificamos que o financiamento dos Programas da Educação à Distância (UAB) e sua manutenção foram determinantes para o fraco desempenho da UFRN, embora a estrutura da SEDIS tem se aperfeiçoado consideravelmente na sua qualidade, seja física como operacional e pedagogicamente.

Sendo coerente com a Meta 2, onde a taxa de crescimento é de 8,17%, foi estabelecido para a Meta 3, índice de 8,32% de incremento do número de matrículas no ensino da graduação. Além disso, foi considerada também a possibilidade do MEC repactuar o REUNI, estimulando nova expansão para as UFs, considerando também as Metas do Plano Nacional de Educação.

PROPOSTA DE META 3: Expansão e reestruturação com qualidade acadêmica das matrículas do ensino de graduação em 8,32%, passando de 32.449 em 2014 para 35.149 em 2019, sendo 2.300 presenciais e 400 em educação a distância, com ênfase nas licenciaturas, tendo em vistas as demandas do Plano Nacional de Educação.

ESTRATÉGIAS:

- Identificar áreas de crescimento e induzir o crescimento do número de vagas de Cursos de Graduação presenciais por meio de parâmetros bem definidos.
- Definir as prioridades para expansão, considerando a demanda do mundo do trabalho e a possibilidade de oferta de cursos existentes em outros Campi (interiorização).
- Adequar o número de vagas dos cursos existentes a depender das demandas e desempenho específico.
- Associar políticas de crescimento com um projeto pedagógico e, para isso, é necessário acompanhamento dos mesmos.
- Discutir com os cursos a possibilidade de institucionalizar, de acordo com as especificidades de cada curso, os 20% de Carga Horária à Distância no ensino presencial, por meio de uma reavaliação dos projetos pedagógicos dos cursos.
- Responsabilizar um Órgão ou instância administrativa dentro da PROGRAD para proceder o acompanhamento, monitoramento, avaliação e pactuação de metas específicas para o cumprimento da meta do PDI.

META 4 - Expansão do sistema de pós-graduação

COMENTÁRIOS: Verificamos que a Pró-Reitoria de Pós-Graduação trabalhou com a Meta estabelecida no PDI para 2019, embora tenha tido um crescimento bastante expressivo, chegando quase ao atendimento da Meta prevista em 2009. Foi possível identificar que o crescimento dos Mestrados Acadêmicos já se encontra quase no limite previsto na UFRN, tendo atendido a todas as áreas possíveis de desenvolver pós-graduação. No nível dos Mestrados Profissionais, identificamos ainda a possibilidade de novos investimentos do Governo Federal, porém o aporte anterior definiu uma grande expansão nessa modalidade, já quase atingindo seu limite previsto. E, no nível do Doutorado, identificou-se ainda um potencial

de crescimento, dada a consolidação dos Mestrados Acadêmicos existentes e os egressos dos Mestrados Profissionais.

Devemos ressaltar no contexto do surgimento do Mestrado Profissional, que a UFRN colocou-se como protagonista nas articulações nacionais e ocupou um lugar de destaque na consolidação dessa modalidade de Pós-Graduação, que depende essencialmente da indução e financiamento do Governo Federal nas áreas das licenciaturas (desenvolvido em redes com outras IES).

PROPOSTA DE META 4: Expansão do sistema de pós-graduação stricto sensu, com crescimento de 26,41%, passando de 106 cursos em 2014 para 134 em 2019, sendo 32,35% a expansão dos cursos de doutorado, passando de 34 em 2014 para 45 em 2019; de 10,9% para cursos de mestrado acadêmico, passando de 55 em 2014 para 61 em 2019; e de 64,7% para cursos de mestrado profissional, passando de 17 de 2014 para 28 em 2019, mantendo os níveis de qualidade e excelência e ofertando cursos em áreas estratégicas para o desenvolvimento socioeconômico.

ESTRATÉGIAS:

- Identificar áreas de crescimento e desenvolver ações de sua indução para essas áreas.
- Iniciar uma ação acadêmica, de acompanhamento e avaliação dos cursos de pós-graduação existentes na UFRN.
- Criar mecanismos que permita o acompanhamento das metas, avaliações e redimensionamento por meio de um Órgão ou instância administrativa dentro da Pró-Reitoria de Pós-Graduação.

META 5 - Qualificação do sistema de pós-graduação

COMENTÁRIOS: Identificamos um sistema de Pós-Graduação bastante expandido, o qual necessitará de ajustes, particularmente nos programas com avaliações 3. Para este, será necessário investimento institucional para melhoria da qualidade e, provavelmente, revisão e redimensionamento da Cooperação Internacional e da interiorização da Pós-Graduação da UFRN. A Cooperação Internacional necessariamente deve ser vista como uma relação ativa e permanente.

Um aspecto importante diz respeito aos servidores técnico-administrativos que são liberados de suas atividades para cursar pós-graduação, requisito exigido para ascender na carreira. Estes, muitas vezes, desenvolvem trabalhos, que não são implementados pela administração. Foram identificadas dissertações e teses, cujos resultados poderiam ser absorvidos pela PROGESP. Será necessário uma ação conjunta para identificação desses trabalhos propositivos, os quais poderão atuar sobre os procedimentos e processos, proporcionando a otimização da gestão universitária.

PROPOSTA DE META 5: Qualificação do sistema de pós-graduação elevando o conceito CAPES em, pelo menos, 23,5% dos cursos em nível de doutorado, o que corresponde a 8 dos 34 cursos ofertados; em 5,45% dos cursos em nível de mestrado acadêmico, o que corresponde a 3 dos 55 cursos ofertados; e em, pelo menos 17,6% dos cursos em nível de mestrado profissional, o que corresponde a 2 dos 17 cursos ofertados, priorizando a elevação da qualidade do atual sistema de ensino de pós-graduação, em busca da excelência acadêmica.

ESTRATÉGIAS:

- Investir na elevação da qualidade dos Programa de Pós-Graduação.

- Criar mecanismos de indução para criação de novos cursos de pós-graduação, destacando a necessidade de sua interiorização.
- Elevar e consolidar os Acordos Internacionais.
- Criar políticas de incentivo e apoio à publicação.
- Estimular o uso da segunda língua nos componentes curriculares.
- Inserir um canal de comunicação entre a Pró-Reitoria de Pós-Graduação e a PROGESP, no sentido de garantir a qualificação dos servidores técnico-administrativos, dentro de áreas de interesse da gestão e com posterior aproveitamento/aplicação dos produtos desenvolvidos.

META 6 – Expansão dos Grupos de Pesquisa.

COMENTÁRIOS: Partindo de dados do Relatório técnico de gestão, consideramos que a meta foi atingida e até ultrapassada. Mas não é possível afirmar que a ampliação ocorrida nos grupos de pesquisa e no número de projetos corresponde ao que de fato aconteceu, tendo em vista que alguns grupos resultaram da divisão de grupos já existentes e o número de projetos cadastrados pode já haver sido encerrado pelos pesquisadores, sem que essa informação tenha sido registrada. Além disso, existem projetos em execução cujos pesquisadores não integram nenhum grupo de pesquisa cadastrado no SIGAA, bem como projetos cujo caráter é mais extensionista e estão registrados como sendo de pesquisa. A Comissão entende que a quantificação dos grupos e dos projetos é importante, devendo-se, portanto, empreender esforços para manter os registros dos mesmos atualizados. Igualmente importante é se estabelecer correlação entre esses grupos e a produção científica resultante de suas ações, fato dificultado pela falta ou demora de registro dessas produções por parte dos pesquisadores.

É importante lembrar que nos últimos anos a UFRN ampliou significativamente o seu quadro docente e houve um razoável aporte financeiro (mesmo que aquém do desejável e concentrado mais em algumas áreas do saber) para as atividades de pesquisa, a partir dos fundos setoriais e de projetos das tradicionais agências financiadoras de

pesquisa do Brasil, o que certamente contribuiu para a boa evolução ocorrida nessas atividades na UFRN. Mas tem que se reconhecer também que a liberação e o uso de tais recursos passa por uma malha burocrática muito pesada, o que tem retardado o início e a realização de muitos projetos. Essa demora tem se tornado maior ainda quando os projetos dependem de realização de obras físicas. Este último aspecto têm sido objeto de constantes reclamações por parte de pesquisadores e gestores.

Em entrevista com gestores da PROPESQ, foi possível se perceber a evolução que vem acontecendo nas atividades de pesquisa da UFRN. Mas devem ser registrado alguns aspectos que têm dificultado uma evolução mas rápida nessas ações, como sejam: Dificuldade de análise pelos avaliadores dos projetos integrados, o que mostra a falta de maturidade ou de compreensão para tratar de ações que envolvam ensino, pesquisa e extensão simultaneamente; descontinuidade no financiamento através do CT-Infra, que é uma das principais formas de financiamento da pesquisa, e desde 2013 não há lançamento de editais; lentidão na execução de obras; e desarticulação entre os sistemas informacionais da UFRN e da FUNPEC.

Outro fato que merece atenção é o número de professores contratados nos últimos anos, os quais estão em processo de estabilidade (maturidade) acadêmica, integrando-se aos esforços para ampliação nos números de grupos e de projetos de pesquisa, bem como da qualificação da produção científica da UFRN.

PROPOSTA DE META 6: Verificar o número de grupos e de projetos de pesquisa existentes em dezembro de 2014 e desenvolver ações visando ampliar em 10% o número de grupos de pesquisa e em igual percentual o número de projetos de pesquisa.

ESTRATÉGIAS:

- Recadastrar os grupos e os projetos existentes atualmente na UFRN.
- Implementar ações para diminuir o tempo de tramitação das ações administrativas dos projetos de pesquisa nas suas várias etapas de tramitação.
- Partindo de articulações com a PROGRAD e com a PROPESQ, propor ao CONSEPE parâmetros e mecanismos para lidar com ações integradas.
- Implementar ações que possibilitem ampliar a captação de recursos para projetos de pesquisa, passando da média de R\$ 50 milhões no período 2009 a 2014 para 60 milhões por ano no período 2014 a 2019.
- Ampliar e capacitar o corpo técnico associado às pró-reitorias (PROPESQ, PROPLAN e PROAD), responsáveis pela administração burocrática e avaliação dos projetos.
- Intensificar o uso de tecnologias de informação para acelerar o trâmite dos processos e os registros das atividades realizadas e da produção científica dos pesquisadores.
- Criar mecanismos que permitam o acompanhamento das metas, avaliações e redimensionamento por meio de um Órgão ou instância administrativa dentro da Pró-Reitoria de Pesquisa.

META 6B - (Desdobramento da Meta 6, especificando ações do NIT).

COMENTÁRIOS: No PDI 2009-2019 não existe uma Meta que trate das questões geridas pelo Núcleo de Inovação Tecnológica, o qual passou a atuar de forma mais efetiva no período 2009 a 2014 e hoje já apresenta dados estatísticos animadores, como se verifica com o número de empresas Juniors passando de 4 para 25, o de incubadoras atingiu 23 em 2014, e o de pedido de patentes foi de 104 em 2014. Esses dados evidenciam que, de fato, a UFRN passou a atuar de forma mais intensa na criação, aplicação e difusão de tecnologias de temas potencialmente ou já efetivamente são demandados pela sociedade.

Houve avanços na estruturação do Núcleo, embora ainda careça de um espaço físico mais adequado e de um corpo técnico que ofereça maior segurança na continuidade dos trabalhos, já que alguns servidores deixam o Núcleo para assumir outros empregos. (Na realidade este é um fato comum nos diversos setores da Universidade).

Mesmo com esses avanços, é entendido pela Comissão que, pelo fato da inovação e da transferência de tecnologias, bem como da cultura empreendedora ainda não ser uma prática muito presente no cotidiano acadêmico, é importante que ações voltadas para superação deste fato sejam intensificados e na UFRN.

PROPOSTA DE META 6B: Melhorar a infraestrutura do Núcleo de Inovação Tecnológica em termos de espaço físico e pessoal técnico-administrativo; ampliar o número de Empresas Júniores, passando 25 em 2014 para 38 em 2019; ampliar o número de empresas incubadas, passando de 23 em 2014 para 70 em 2019; ampliar o número de empresas graduadas, passando de 1 (uma) em 2014 para 10 em 2019; e ampliar número de pedidos de patentes, passando de 104 em 2014 para 200 em 2019.

ESTRATÉGIAS:

- Divulgar intensivamente para a comunidade os trâmites necessários para solicitações de patentes.
- Intensificar o uso de tecnologia da informação para facilitar e acelerar o trâmite dos processos de pedidos de patentes.
- Estimular a comunidade acadêmica a solicitar pedidos de patente com aporte de recursos financeiro para projetos que tenham gerado tais pedidos.

- Articular, juntamente com a PROGRAD, a introdução de disciplinas relacionadas à aplicação de inovações tecnológicas e da cultura do empreendedorismo nos cursos de graduação.
- Desenvolver ações junto aos setores produtivos e de utilização de novas tecnologias, visando obter meios para uso de inovações por órgãos dessa natureza que estabeleçam colaboração com a UFRN.

META 7 – Expansão do número de Bolsas de Desenvolvimento Tecnológico e Inovação

COMENTÁRIOS: Ao analisar essa Meta, a Comissão percebeu que usar percentuais em relação ao total de professores como parâmetros para expressar expansão dos bolsistas na UFRN não é muito adequado, uma vez que o número de professores vem sendo ampliado bastante nos últimos anos. Tratando dessa maneira, o número de bolsistas diminuiu entre 2009 e 2014. Igual raciocínio pode ser feito tanto para os bolsistas de produtividade e desenvolvimento tecnológico e de de inovação quanto para os bolsistas de iniciação científica. Assim, a Comissão considera que, em lugar de e tratar com percentuais, é preferível apresentar este parâmetro em números absolutos ou em percentuais relacionados a esses números.

PROPOSTA DE META 7: Expansão do número de bolsas de pesquisa e inovação tecnológica destinadas a alunos (20%) de 1.385 em 2014 para 1.542 em 2019 e do número de docentes com bolsa de produtividade em pesquisa do CNPQ (20%) de 168 em 2014 para 200 em 2019.

ESTRATÉGIAS:

- Manter os parâmetros da meta anterior e incorporação da Meta 8, que visa a expansão e qualificação da Pesquisa na UFRN (A meta anterior

trata de bolsas para alunos e a Comissão está incorporando as bolsas para pesquisadores, considerados os mesmos parâmetros;

- Criar estímulos para atividades de pesquisa de professores que venham a ser contemplados com bolsas de produtividade ou de desenvolvimento tecnológico, sem prejuízos nos recursos disponibilizados atualmente para os fundos acadêmicos já existentes na Universidade.

META 8 – Expansão do percentual do Corpo Docente atuando em Pesquisa Científica e Tecnológica

COMENTÁRIOS:

A Comissão identificou a existência de três fontes de informações sobre produção científica que podem ser usadas pela UFRN, havendo inconsistência entre os dados obtidos a partir dessas fontes, especialmente a sua fonte própria que é o SIGAA, uma vez que os professores frequentemente demoram a registrar suas publicações e neste sistema. Assim, o uso dos dados obtidos da plataforma Web of Knowledge parece se constituir numa boa solução.

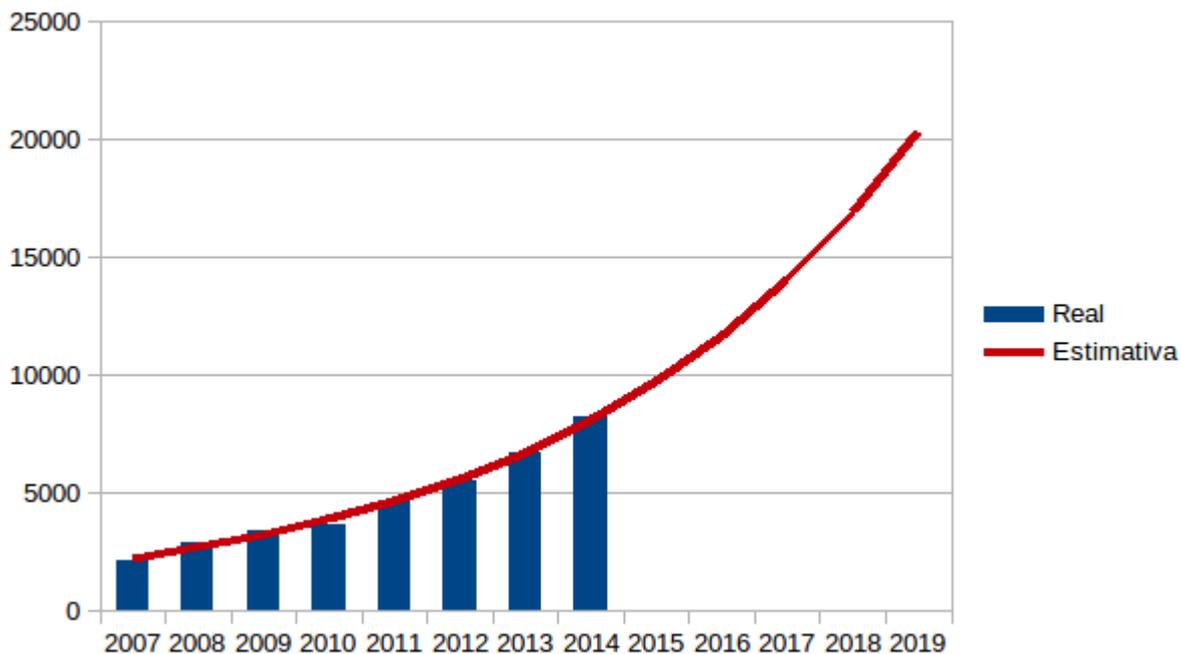
A Comissão entende que no processo de construção de novas metas, deve-se considerar as especificidades das áreas de pesquisas, usando estratégias que possibilitem um desenvolvimento mais harmônico na Universidade como um todo.

Percebeu-se ainda não haver ações que fundamentem ou sustentem uma política institucional de pesquisa e cooperação consistente, voltada para a validação da sua produção científica e, conseqüentemente, para sua internacionalização, apesar dos esforços que vêm sendo empreendidos nos últimos anos.

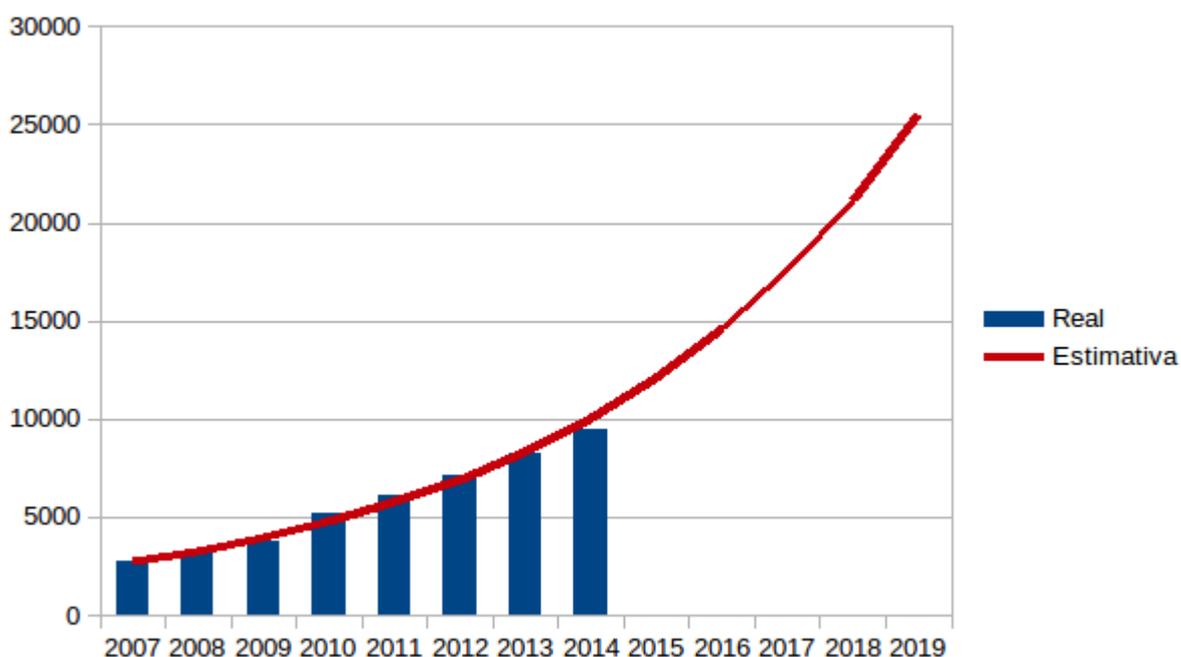
Tratando especificamente da produção científica da UFRN a partir do ano de 2007, com os dados obtidos da plataforma *Web of Knowledge*, mostrada nas figuras seguintes, percebe-se que houve uma evolução e que existe uma estimativa de crescimento animadora para os próximos

anos. Estes dados, associados à grande expansão e renovação de quadros ocorrida na UFRN, refletem boas possibilidades de afirmação da UFRN em termos de produção e publicação de conhecimentos.

○ Número de citações



○ Número de publicações



PROPOSTA DE META 8: Expansão do número de publicações indexadas na plataforma *Web of Knowledge* de 9.505 em 2014 para 25.562 em 2019 e do número de citações das publicações da UFRN de 8.234 em 2014 para 20.393 em 2019, elevando a qualidade da produção científica e tecnológica e contribuindo para uma maior visibilidade da UFRN dentro e fora do país.

ESTRATÉGIAS:

- Criar um fundo para financiamento de publicações em periódicos de maior impacto sob o ponto de vista de reconhecimento científico.
- Considerando as limitações orçamentárias, estimular os professores a não esperar financiamentos e publicar resultados de suas pesquisas em periódicos de livres ou de baixo custo que tenham alto impacto nos meios científicos.
- Recomendar uma discussão para pensar os critérios adotados pela Capes e, com os meios possíveis, apoiá-los ou contestá-los, procurando contribuir para aperfeiçoá-los.
- Estabelecer um padrão de nomenclatura institucional a ser adotado em todas as publicações.

META 9 - Expansão do percentual do Corpo Docente e Discente atuando em Extensão

COMENTÁRIOS: A partir da compreensão do conceito de extensão universitária, verifica-se que parte das ações de ensino e pesquisa são registradas como extensão, assim como parte das ações de extensão, que se desenvolvem dentro do ensino e da pesquisa, não são registradas como extensão (pode ser destacada, por exemplo, a participação de alunos em eventos internos que se caracterizam como atividades de ensino e/ou pesquisa e que são registradas como práticas de extensão para o aluno). No caso das atividades de ensino, estas deveriam ser tratadas como

especificidades e consideradas como aula em componentes curriculares. Podemos considerar ainda que a prática interfere na desvalorização do trabalho voluntário e na cultura da extensão associada à bolsa de estudos. Outro fato importante, e que dificultou sobremaneira a definição das novas Metas de Extensão é a imprecisão dos dados existentes e/ou informados na Pró-Reitoria de Extensão, que muitas vezes não revelam a realidade da inserção da UFRN nesse contexto, porém considera-se um grande avanço o fato de ter as atividades registradas, facilitando a gestão da Extensão Universitária na UFRN. A imprecisão nas informações se deve, em parte, pela maneira como são requeridas no momento do registro no Sigaa. Seria interessante, o aperfeiçoamento das formas de registro e a criação de componentes curriculares transversais entre os diversos projetos pedagógicos. Outro aspecto importante a ser ressaltado é a existência do número de bolsas de extensão. O que concluir com o número de 600 bolsas no universo de 32 mil alunos de graduação?

PROPOSTA DE META 9: Expansão do percentual do Corpo Docente atuando em Extensão em 10%, passando de 67% em 2014 para 74% em 2019 e do percentual do Corpo Docente atuando em ações extensionistas em 15%, passando de 27% em 2014 para 31% em 2019, proporcionando mais condições facilitadoras e respeitando a pluralidade de ideias e interesses presentes no ambiente universitário.

ESTRATÉGIAS:

- Definir o que é extensão universitária e qual o sentido articulado desta com o ensino e a pesquisa.
- Criar um grupo de trabalho para propor uma forma de institucionalizar as ações extensionistas tanto no âmbito das ações de ensino (PPC), quanto de pesquisa (Projetos).

- Identificar o que das ações de ensino (PPC) e das ações dos Projetos de Pesquisa são realmente extensão.
- Criar um sistema de registro mais preciso que permita a mensuração do número de discentes e docentes atuando na comunidade como extensão

META 10 – Expansão dos Projetos de Extensão

COMENTÁRIOS: A Extensão Universitária não tem recebido a devida valorização e nem todas as atividades acadêmicas de extensão são registradas e/ou consideradas como de extensão. Devido aos critérios adotados pelo sistema de avaliação, não se percebe a adoção da ação extensionista como prioridade, tendo seu registro apenas entre as atividades de pesquisa. Essa dissintonia é verificada também no nível da gestão acadêmica (entre as Pró-Reitorias Graduação e Extensão, e entre Pesquisa e Extensão), e apesar de que o PDI aponta para a existência dessa aproximação, de acordo com as informações coletadas conclui-se que não foi institucionalizada. Identificou-se ainda que a pesquisa não participa da articulação com a Extensão, porém existem grupos e laboratórios na UFRN que desenvolvem atividades de extensão, em suas diversas inserções na sociedade, com a prática prestadora de serviços na área de saneamento ambiental; os Laboratórios construídos com financiamento da Petrobrás; o Laboratório de Combustíveis e Lubrificantes do Instituto de Química; o serviço de monitoramento da qualidade da água sob a responsabilidade de laboratórios da UFRN; o LHAIS e as ações do PMAQ-AB, por exemplos. Por fim, a Comissão entendeu que urge estabelecer um estudo mais detido sobre a articulação entre as áreas de ensino, pesquisa e extensão para permitir o estabelecimento de novas metas.

PROPOSTA DE META 10 – Expansão dos Projetos de Extensão em 15%, passando de 1503 em 2014 para 1728 em 2019 e do número de

Bolsas de Extensão em 10%, passando de 750 em 2014 para 825 em 2019, contribuindo para mudanças no pensamento e no fazer universitário, objetivando a construção de uma sociedade mais solidária.

ESTRATÉGIA:

- Rediscutir a compreensão institucional do conceito de extensão universitária, já que muitas atividades de extensão são práticas de ensino e de pesquisa.
- Criar um grupo de trabalho para propor uma forma de institucionalizar as ações extensionistas tanto no âmbito das ações de ensino (PPC), quanto de pesquisa (Projetos).
- Considerar que os PPCs e Projetos de Pesquisa apresentam ações que precisam ser identificados como de extensão, o ideal seria que todo PPC e Projeto de Pesquisa passasse pela Proex.

META 11 - Expansão do número de projetos pedagógicos de cursos com ações institucionalizadas de extensão.

COMENTÁRIOS: Essa Meta apresenta complexidade, pois indica a existência de ações da Pró-Reitoria de Extensão associada às de Graduação e de Pesquisa, de forma a aproximar a gestão. A incorporação dos editais para projetos acadêmicos associados, resultou na incorporação de algumas práticas acadêmicas associadas no nível dos Cursos, mas parece não ter se refletido no nível das pró-reitorias. A partir de depoimentos de gestores, foi identificado que a distância entre elas pode ter aumentado. Percebe-se que existe uma grande imprecisão nos dados que mensuram a extensão na UFRN e é baseado nesse aspecto, que a Comissão entendeu que o tratamento dessa Meta deve requerer uma decisão no sentido de promover a associação ou integração das pró-

reitorias acadêmicas para que se estabeleçam indicadores que possam subsidiar a construção de uma nova Meta. É necessário incorporar a ideia de que produzir e disseminar um conhecimento serve para transformar a sociedade. E, nesse sentido, não existe a prioridade institucional para a extensão universitária.

PROPOSTA DE META 11: Efetivar as ações de extensão previstas nos projetos pedagógicos de cursos e sua execução transversalizada aos componentes curriculares em 100%, com vistas à integração das ações extensionistas ao ensino e à pesquisa, favorecendo a inserção na realidade social, permutando saberes formais e informais, científicos e tradicionais e promovendo o ato pedagógico como um processo de formação do educador e do educando.

ESTRATÉGIAS:

- Acompanhamento regular e monitoramento das ações de extensão e discutir a criação de componentes curriculares de extensão nos projetos pedagógicos dos Cursos de Graduação.
- Estabelecer prazo de 1 ano para definição das ações e proposições de componentes pedagógicos transversalisados, respeitando-se as especificidades de cada curso.
- Responsabilizar um Órgão ou instância administrativa dentro da PROEXT, que trabalhe associado à PROGRAD e PROPESQ.
- Associar uma ação acadêmica, vinculando os projetos pedagógicos às ações de extensão universitária, e que esta seja objeto de sistemático de acompanhamento e avaliação.
- Criar um setor que faça o acompanhamento das metas, com avaliação e redimensionamento

META 12 - Expansão do acervo na bibliotecas.

COMENTÁRIOS: No período analisado, a expansão se deu mais por incorporação de material já existente. Por compra foram adquiridos 133.508 livros (materiais). O que está estabelecido pela avaliação nacional é 1 volume por 5 alunos matriculados por título - Conceito 5, por curso - como Bibliografia Básica. O sistema ainda possui limitações, por exemplo: o acervo que é comum a diferentes cursos ainda não pode ser mensurado. Por fim, identificou-se que existem três tipos de aquisição: compras, doação e mobilidade, porém as duas últimas são pouco significativas. Em suma, sugere-se a necessidade de buscar compatibilizar a parte das referências com a gestão acadêmica, seja no nível das Coordenações de Cursos, seja no nível central, na PROGRAD. Sobretudo, é fundamental que se procure alcançar compatibilização entre o acervo bibliográfico e as necessidades da UFRN para os seus cursos de graduação em níveis que, no mínimo, atendam as exigências do Ministério da Educação nos processos de avaliação desses cursos. Recomenda-se também que seja ampliado o acervo bibliográfico com obras de maior complexidade, visando apoiar a realização de estudos mais avançados pela comunidade universitária.

PROPOSTA DE META 12: EXPANSÃO DO ACERVO NAS BIBLIOTECAS EM 19%, passando de 702.693 materiais informacionais em 2014, para 836.073 em 2019, através de compra, dando suporte informacional às atividades acadêmicas e contribuindo para a geração de produtos e serviços de informação em Ciência, Tecnologia e Inovação.

ESTRATÉGIAS:

- Integrar a SINFO, BCZM e PROGRAD.

- Estabelecer a compatibilização dos programas dos componentes curriculares com o acervo.
- Permitir o acesso ao sistema do cadastro dos títulos indicados pelos professores nos seus programas de curso. Isso permite, por consequência, que o título seja indicado para compra.

META 13 - Expansão do Corpo Docente e do Corpo Técnico-Administrativo

COMENTÁRIOS: Segundo a PROGESP, em 2015, a UFRN cumprirá a Meta de expansão de Corpo Docente, mas não a expansão do Corpo Técnico. O dimensionamento de pessoal envolve o redimensionamento dos processos, da revisão do Regimento e do Estatuto e do tamanho da UFRN. Em razão das definições da Expansão da UFRN é que pode ser dimensionado o tamanho do Corpo Docente e Técnico. Existe o diagnóstico da desconexão entre a PROGESP e os Centros Acadêmicos, o que aponta para a necessidade de sair do operacional e iniciar uma fase de planejamento e controle. Identifica a necessidade de reforço/melhoria do pessoal na parte acadêmica. A partir do estudo com base no modelo do MEC foi diagnosticada a necessidade de 650 técnicos administrativos - hoje existem 2.200 (sem os hospitais). Antes do REUNI existiam 3.400 pessoas (vagas ocupadas), hoje 3.200. Identifica-se a necessidade dos Gestores trabalharem mais a capacitação profissional voltada para os interesses institucionais e menos em interesses pessoais.

PROPOSTA DE META 13: EXPANSÃO DO CORPO DOCENTE EM 12%, PASSANDO DE 2.216 EM 2014 PARA 2.482 EM 2019 E DO CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM 20%, passando de 3.273 em 2014 para 3.928 em 2019 para atendimento das demandas dos Campus Central e do Interior, respeitando-se, respectivamente, o banco de professores equivalentes e o quadro de referência, contribuindo para

intensificar as ações qualificadoras da UFRN no desenvolvimento socioeconômico, cumprindo sua Missão Institucional.

ESTRATÉGIAS:

- Investir no desenvolvimento do pessoal (capacitação e qualificação) e qualidade de vida no trabalho (condições de trabalho e infraestrutura)
- Desenvolver políticas de gestão para fazer cumprir a Lei 11.091/2005 (Decreto 5825/2005), que diz que o quadro de pessoal deve ser definido de acordo com o dimensionamento institucional.
- Sistematizar e desenvolver um modelo de gestão de pessoas baseado em competências institucionais.
- Preparar um corpo técnico multiprofissional que desempenhe o papel de assessoria na parte acadêmica, de pessoal e de gestão nos Centros.
- Construir uma política institucional de qualificação de pessoas.
- Inserir a PRH na Comissão que irá atuar junto aos PPCs e a Prograd.

META 14 – Expansão da infraestrutura física instalada, acadêmica e administrativa

COMENTÁRIOS: Considerar as políticas nacionais de áreas, nas quais os cursos precisam ser interiorizados nos Campi da UFRN de modo a garantir uma formação ampla. É importante que essa expansão seja feita seguindo um planejamento adequado, de forma a atender interesses da sociedade, conforme preconizado estatutariamente na definição da missão da UFRN. Ao mesmo tempo, considerando o esgotamento de áreas para expansão no campus central da forma que tradicionalmente vem ocorrendo, é fundamental que se realize estudos (e um planejamento) para otimização do uso de espaços já ocupados com obras físicas visando dimensionar e

definir formas de expansão ainda possíveis nestes espaços do campus central.

PROPOSTA DE META 14: Expansão e qualificação da infraestrutura física, acadêmica e administrativa, presente e futura, com a elaboração de um Plano de Obras (construção, reforma e ampliação), Plano de Gestão de Manutenção e o atendimento da Agenda A3P (Agenda Ambiental na Administração Pública), que contemple especificidades e necessidades dos Campi da UFRN.

ESTRATÉGIAS:

- Estabelecer um interlocutor dos Centros Acadêmicos, Unidade Acadêmicas Especializadas e demais setores/unidades com a SIN
- Planejar a incorporação das demandas dos Centros Acadêmicos, Unidade Acadêmicas Especializadas e demais setores/unidades - propor ações de priorização.
- Melhoria e criação de espaços de convivência, alimentação, e estudos para comunidade acadêmica.
- Considerar a perspectiva de constituição de um Campus avançado na Zona Norte de Natal.
- Planejar articuladamente a expansão física e acadêmica, considerando a necessidade de abertura de novos cursos, de acordo com a demanda identificada pela PROGRAD.
- Considerar a expansão física que associe diversos cursos de áreas afins, adotando a interdisciplinaridade na constituição de unidades acadêmicas.
- Planejar a ampliação de espaços físicos no Campus Central em áreas já ocupadas por edificações mediante construções de novas áreas integradas às já existentes
- Regularização do Patrimônio Imobiliário e de Obras da UFRN.

**META 15 - Pactuar as atividades fins da UFRN com os Hospitais
Universitários - EBSEH**

COMENTÁRIOS: Com a criação da EBSEH, essa Meta deve ser suprimida, e em seu lugar devem ser estabelecidos os termos das relações entre a UFRN e a EBSEH, de modo a manter convergência entre os interesses da UFRN para formação de recursos humanos da área de saúde e a realização de atividades de pesquisa utilizando as estruturas dos hospitais universitários, e neles integrando as três atividades básicas da UFRN (ensino-pesquisa-extensão).

6. PROPOSTAS DE NOVAS METAS - PDI 2015-2019

É importante esclarecer que a numeração das novas metas, propostas por essa Comissão, deverão passar por uma revisão que consolidará a proposta final de atualização das Metas do PDI.

Esclarecemos que a Meta 6 do atual PDI foi desdobrada em duas novas metas, referidas neste documento como Metas 6 e 6B. Estas deverão assumir a sequência de Meta 6 e 7, o que interferirá na numeração das Metas seguintes. Para efeito de compreensão deste Relatório, a Comissão optou por mantê-las próximas, porém a numeração deverá ser atualizada posteriormente.

De agora em diante, o Relatório apresentará as Novas Metas, que dizem respeito à gestão universitária, que serão numeradas a partir do número 1, considerando que posteriormente assumirão a sequência de numeração, mantida a coerência das Metas do PDI.

O grupo de gestão, inicialmente, se deparou com o primeiro desafio, o documento do PDI 2010-2019 não atribuía nenhuma meta de gestão. A partir desse diagnóstico, o grupo resolveu se debruçar para analisar outros indicadores presentes no documento que apoiava as orientações políticas da instituição, tais como: a declaração da missão, a visão institucional, como também os objetivos estratégicos e políticas.

A partir da análise desses indicadores identificou-se que apesar de não existirem metas de gestão, o documento contemplava objetivos e políticas que impactavam no processo de gestão. No levantamento realizado pelo grupo existiam os seguintes objetivos vinculados a gestão: 6. Aperfeiçoar a gestão universitária, consolidando o processo de planejamento e avaliação e dos sistemas de informação, com tecnologia de última geração, para que atendam as áreas administrativa, acadêmica e de recursos humanos, com eficiência, eficácia e efetividade e 7. Incorporar às práticas acadêmicas e às ações administrativas o princípio de sustentabilidade ambientalmente correto, economicamente viável, socialmente justo e culturalmente aceito.

Além disso, o documento apresentava as políticas de gestão, tais como: 1. A qualificação da gestão acadêmica e administrativa, com foco na capacitação dos recursos humanos; 2. A incorporação de tecnologias de informação e comunicação e outras metodologias da educação à distância, nas atividades de treinamento e capacitação dirigidas à qualificação da gestão universitária; 3. O sistemático acompanhamento da evolução das informações orçamentárias, dando transparência aos gastos públicos; 4. A consolidação da política de desenvolvimento institucional; 5. A utilização de mecanismos de participação da comunidade acadêmica e da sociedade norte-rio-grandense na identificação e superação de problemas acadêmicos e administrativos; 6. A utilização dos sistemas integrados de informação para subsidiar a tomada de decisão da gestão universitária com prontidão e agilidade; 7. A implantação de sistema integrado de gestão ambiental; 8. Implantação de uma pró-reitoria de assuntos estudantis; 9. A implantação de uma secretaria de relações internacionais; 10. A institucionalização de uma instância administrativa que coordene e integre a educação básica (fundamental e tecnológica); 11. A institucionalização de uma instância administrativa que coordene ações para pessoas com necessidades educacionais especiais; 12. Redimensionamento e qualificação dos recursos humanos operacionais do sistema de compras e obras, com vistas a aumentar a eficiência e a agilidade nos procedimentos; 13. Reestruturação dos hospitais universitários; 14. Redefinição da política de interiorização; 15. Redefinição da política de comunicação; 16. Articulação com outras instituições públicas de ensino superior; 17. Institucionalização de uma cátedra para professores e técnicos egressos, para o compartilhamento de experiências; 18. Utilização de mecanismos para acompanhar o egresso.

Quando o grupo comparou os objetivos e as políticas de gestão, encontrou o segundo desafio, os objetivos e as políticas traçadas não eram coerentes ou integradas, impactando no cumprimento e fortalecimento da missão institucional.

Assim, o grupo decidiu ouvir os setores diretamente vinculados a gestão, realizando entrevistas com os Pró-Reitores e as equipes das Pró-Reitorias de Administração e de Planejamento, e, depois a Pró-Reitoria de Infraestrutura e de Gestão de Pessoas, além disso, foram entrevistados também, os responsáveis

pelas Diretorias de Material e Patrimônio e Contabilidade e Finanças, assim como leitura de documentos e Relatórios antigos, que davam conta do processo de construção de uma Política de Comunicação da UFRN.

Depois de ouvir os gestores vinculados as metas de gestão, o grupo, a partir das sugestões e propostas apresentadas, elaborou uma proposta de meta e definiu estratégias de gestão coerentes com os objetivos e políticas apresentadas no plano.

Uma orientação que apoiou a elaboração das propostas apresentadas pela Comissão foi o entendimento que o documento do PDI deveria apresentar uma meta mais geral e, as ações e políticas mais específicas deveriam ser apresentadas no plano de gestão e nos planos mais específicos da instituição. O grupo entende ainda que, apesar das metas e estratégias de gestão não serem diretamente vinculadas à razão de ser da instituição, são relevantes para o cumprimento da missão organizacional, política e educacional.

A seguir, serão apresentadas sugestões de estratégias, pautadas no atingimento dos objetivos institucionais, que só não foram definidos como metas, pois eram muito específicas e pela indisponibilidade de parâmetros históricos de referência para estabelecer os prazos dos processos e o nível de qualidade nos serviços.

6.1. PROPOSTA 1 - Criação de um órgão para estabelecimento de interrelações profissionais entre a UFRN e organizações externas.

COMENTÁRIOS: A Comissão entende que, se a formação de recursos humanos para servir à sociedade é o objetivo maior de uma universidade, esta ação perde sentido se após concluídos os cursos os graduados não ingressarem no mercado de trabalho.

É fato conhecido que muitos estudantes têm dificuldades para concluir seus cursos se estes incluem estágios curriculares, pelo fato da Universidade não dispor de um setor para organizar e viabilizar tais atividades. Como consequência, frequentemente estágios são viabilizados por iniciativa dos próprios estudantes ou de professores que têm algum tipo

de relacionamento (institucional ou pessoal) com setores extra-universidade, sejam eles instituições públicas, órgãos de classe ou empresas, fazendo parecer que essas atividades têm caráter extracurricular, fora das responsabilidades da Universidades nos processos de formação acadêmica.

A Comissão considera ainda que a realização de estágios nessas organizações pode ser um agente motivador para que os estudantes exerçam as profissões em que venham a se formar, podendo inclusive viabilizar a contratação destes nos órgãos em que realizem seus estágios, em lugar de buscar outros ofícios após concluírem as suas graduações, como ocorre com certa frequência.

É fundamental, pois, que a UFRN passe a dispor de um setor para gerir e dinamizar a realização de estágios pelos seus estudantes em organizações que possam demandar esse tipo de atividade.

Este setor pode ser uma Secretaria, ligada à Reitoria, ou um Departamento, ligado à Pró-Reitoria de Extensão, neste último caso fortalecendo as ações de extensão da Universidade.

Em qualquer das duas opções (ou em outra que venha a ser adotada), é importante que ocorra uma forte integração na gestão dessas ações, especialmente entre as pró-reitorias da área acadêmica.

A Comissão entende ainda, que o objetivo a ser alcançado nessas ações não deve ser somente viabilizar estágios para estudantes da UFRN. Tão importante quanto isso é a Universidade se mostrar como uma instituição que procura atender as demandas que lhes são apresentadas, contribuindo para o desenvolvimento da sociedade.

NOVA META 1 (PROPOSTA): Instituir um setor para organizar a oferta de estágios para estudantes de graduação; estreitar laços com a comunidade externa, prospectando demandas da sociedade que possam ser atendidas em programas de estágios curriculares dos cursos de graduação; e

organizar um portfólio sobre as potencialidades da UFRN em termos de serviços que possam ser ofertados na forma de estágios, tendo como objetivo maior melhorar a formação dos estudantes e motivá-los para o exercício das profissões em que se graduarem.

ESTRATÉGIAS:

- O primeiro passo deve ser definir o modus operandi a ser desenvolvido pelo setor que venha a ser criado para realizar essas ações.
- Por ação conjunta das pró-reitorias acadêmicas e das coordenações de cursos, criar um catálogo (portfólio) dos tipos de estágios demandados para os estudantes das diversas graduações.
- Normatizar as condições para realização dos estágios pelos estudantes.
- Fazer contatos com instituições públicas, órgãos de classe do setor empresarial (SEBRAE, FIERN, CDL, etc) e empresas, apresentando as potencialidades da UFRN em termos de realização de serviços por parte dos estudantes estagiários.
- Prospectar demandas dessas organizações passíveis de serem atendidas pela UFRN, através de programas de estágios curriculares por estudantes da UFRN.
- Estruturar o setor de convênios da UFRN para atender com a brevidade necessária as demandas surgidas para realização dos programas de estágios.

6.2. PROPOSTA 2 - Revisão do Estatuto e do Regimento Geral da Universidade

COMENTÁRIOS: É entendido por esta Comissão que o Estatuto, o Regimento e o Plano de Desenvolvimento Institucional são os documentos maiores a serem considerados na condução das ações acadêmicas e administrativas da Universidade. Muitas mudanças aconteceram na UFRN desde a realização, em 1998, da última reforma dos seus Estatuto e

Regimento Geral. De lá para cá, foram feitas duas revisões, em 2002 e em 2008, e em outros momentos introduzidas algumas emendas através de resoluções que tratam de situações pontuais relevantes para a UFRN. Com isso, novas estruturas têm surgido sem seguir padrões previamente descritos no Estatuto e outras podem acontecer, tornando o organograma estrutural da UFRN complexo e as funções, cargos administrativos e representatividade dessas estruturas nos órgãos deliberativos incompatíveis com suas dimensões e atribuições na Universidade. Visando superar essas dificuldades e estabelecer diretrizes que dêem suporte à boa organização e funcionalidade da UFRN, esta Comissão sugere que se inclua como nova meta no PDI para o período de 2015 a 2019:

NOVA META 2 (PROPOSTA): Revisar o Estatuto e o Regimento Geral da UFRN, compatibilizando esses documentos com a realidade atual e, ao mesmo tempo, se constituindo em balizadores de mudanças que possam ser geradas por novos avanços da Universidade.

ESTRATÉGIAS:

- Designar uma comissão para analisar o atual Estatuto e propor adequações que se considere pertinente.
- Apresentar e discutir as propostas elaboradas pela referida comissão em audiências públicas nos diversos setores da Universidade antes de submetê-las ao Conselho Universitário.
- Após analisadas as adequações e concluída a revisão do Estatuto pelo Conselho Universitário, adotar processo semelhante para revisar o Regimento Geral da Universidade.
- Após a conclusão das revisões do Estatuto e do Regimento, caso essas mudanças impliquem em mudanças nos regimentos dos diversos setores da UFRN, que tais mudanças sejam feitas completas até o ano de 2019

6.3. PROPOSTA 3 - Adoção de processos eletrônicos na gestão universitária

COMENTÁRIOS: A sociedade vem passando por diversas mudanças ao longo dos anos, principalmente devido ao amplo uso de Tecnologia da Informação (TI) em suas ações. Atualmente, já é corriqueira a realização de atividades da população de forma totalmente digital. Exemplos bem conhecidos são as transações financeiras, eleições, envio de declaração de imposto de renda e, recentemente, até mesmo processos judiciais. A UFRN, por sua vez, possui um conjunto de Sistemas Integrados de Gestão Administrativa e Acadêmica que são referência no Brasil e já dão suporte a diversos procedimentos realizados no âmbito institucional. No entanto, a formalização e o trâmite de processos e documentos ainda são feitos de forma tradicional, ou seja, em papel. Certamente, este é um grande desafio, que implica na mudança cultural, mais especificamente em práticas internas que estão estabelecidas há anos. Mas, por outro lado, compreendendo que a Universidade tem um papel fundamental na sociedade como vetor das transformações, consideramos que é preciso romper essas barreiras e buscar soluções que viabilizem tal proposta. Vários são os exemplos bem sucedidos da implantação de processos eletrônicos na esfera da administração pública. O maior desafio está na conscientização sobre a importância de tornar as ações e procedimentos da instituição cada vez mais eficientes e adaptados à realidade contemporânea. A definição desta meta corrobora para o atendimento a dois objetivos, estabelecidos no PDI 2010-2019, são eles: **(6) aperfeiçoar a gestão universitária, consolidando o processo de planejamento e avaliação e dos sistemas de informação, com tecnologia de última geração, para que atendam as áreas administrativa, acadêmica e de recursos humanos, com eficiência, eficácia e efetividade;** **(7) incorporar às práticas acadêmicas e às ações administrativas o princípio de sustentabilidade: ambientalmente correto, economicamente viável, socialmente justo e culturalmente aceito.** Entende-se que a adoção de processos eletrônicos irá trazer muitos benefícios para a instituição. O primeiro deles é a redução do consumo de papel. Somente em 2014, a instituição consumiu 27.286.000 folhas.

Certamente, adoção de processos eletrônicos deve reduzir significativamente esse número, contribuindo para ao atendimento do princípio de sustentabilidade ambiental. Outro benefício esperado é a agilidade na tramitação dos processos, com a eliminação dos “tempos mortos” enquanto o processo está em movimentação entre setores. Por fim, tal prática irá facilitar o acesso detalhado às informações relativas ao processo por parte dos interessados, órgãos de controle e até mesmo a população, quando for o caso.

NOVA META 3 (PROPOSTA): Adoção de processos eletrônicos, permitindo que, em 2019, 80% dos processos administrativos da instituição sejam formalizados, comunicados e transmitidos em formato totalmente digital

ESTRATÉGIAS:

- Aprimorar os Sistemas Integrados de Gestão de modo a permitir o trâmite totalmente digital de processos e documentos
- Estabelecer uma estratégia de adoção gradativa, priorizando os processos e documentos mais utilizados
- Estabelecer políticas para induzir o trâmite digital de processos
- Dar prioridade ao atendimento no formato digital de processos, requisições, memorandos e outros documentos
- Eliminar a aceitação e envio em papel de requisições, memorandos e outros documentos.
- Facilitar o acesso à informações sobre os procedimentos e regras relativas ao registro e tramitação de cada tipo de processo, requisição e outros documentos.

6.4. PROPOSTA 4 - Política de Comunicação da UFRN

COMENTÁRIOS: A comunicação é uma condição do exercício político, da difusão do saber e da possibilidade do aprendizado. Sua natureza é

pública e está definida por legislação federal específica. A UFRN, na condição de universidade de referência no Nordeste brasileiro e detentora de veículos de comunicação educativos de difusão aberta, necessita institucionalizar uma política própria de comunicação, que sirva ao cumprimento de sua missão institucional e apresentada pelo atual PDI. A política de comunicação da UFRN deve conferir à ação comunicacional o seu valor devido em função da importância das ações nessa área para articular as três atividades-fins de uma instituição universitária: o ensino, a pesquisa e a extensão, que se realizam muito melhor com o apoio da comunicação. Com sua importância atribuída, a sociedade só se beneficiará com o conhecimento científico e se manifestará como uma intervenção social concreta, uma contribuição efetiva da instituição para a diminuição das desigualdades que impedem o exercício da cidadania. A comunicação no Brasil vem assumindo características de necessidade e da UFRN é cobrada a inserção considerando sua capacidade de produzir uma comunicação com a qualidade que se requer de uma universidade, ou seja, pautada pela ética da responsabilidade. A comunicação deve expressar os preceitos da comunicação que articule os diversos meios de comunicação da instituição e assumam efetivamente o papel de difundir as práticas e o conhecimento produzido para contribuir com as transformações requeridas pelo Estado do Rio Grande do Norte.

NOVA META 4 (PROPOSTA): Estabelecimento de uma Política de Comunicação da UFRN, com vistas a atender aos princípios da educação como agente de desenvolvimento econômico e social; a pluralidade de ideias; o aperfeiçoamento da democracia; a construção da cidadania e a responsabilidade social da instituição com a sociedade norterio-grandense.

ESTRATÉGIAS:

- Dotar os veículos institucionais de ações norteadas por uma Política de Comunicação, considerando sua natureza pública e o cumprimento da missão da UFRN.
- Ativar o Conselho de Comunicação Social para as mídias da UFRN, juntamente com a criação de mecanismo de democratização eficiente para difundir o conhecimento científico, da representação da diversidade cultural e publicização das demandas sociais.
- Considerar que a construção da Política de Comunicação a partir da inserção de ações que considerem sua responsabilidade social, educacional, de difusão científica e de divulgação da gestão e promoção institucional.

7. SUGESTÕES DE ESTRATÉGIAS E AÇÕES ESPECÍFICAS PARA CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA DE NOVA META 3

A comissão apresenta ainda, sugestões de estratégias, pautadas no atingimento dos objetivos institucionais, que só não foram definidos como metas, pois eram muito específicas e pela indisponibilidade de parâmetros históricos de referência para estabelecer os prazos dos processos e o nível de qualidade nos serviços.

Assim, sugere-se que a instituição desenvolva, posteriormente, estratégias e ações específicas para:

- 1) Formar uma Comissão permanente para analisar, redesenhar e gerenciar a especificação dos processos administrativos;
- 2) definir prazo e nível de qualidade na execução do processo interno de compras da UFRN;
- 3) Estabelecer prazo e nível de qualidade na execução do processo externo de compras para material permanente e de consumo;
- 4) Elaborar um diagnóstico da Estrutura Organizacional da Superintendência de Infraestrutura, além da proposição de uma Reestruturação para a unidade, a partir do entendimento do funcionamento das atuais divisões (Diretoria de Projetos e Obras – DPO (Proj. Arquitetura / Elétrico / Engenharia; Setor de Orçamentos; Setor de Fiscalização); Comissão Especial de Licitação – CEL; Diretoria de Meio Ambiente da UFRN – DMA (Divisão de Serviços Urbanos (DSU); Estação de Tratamento de Esgotos (ETE); Diretoria de Manutenção de Instalações Físicas – DIMAN (Divisão de Instalação e Manutenção – DIM); Divisão de Manutenção do Complexo de Saúde – DIMACS; Almoxarifado SIN);
- 5) Estabelecer prazo e nível de qualidade para a prestação e atendimento dos serviços de manutenção (preventiva e corretiva, de acordo com a complexidade);
- 6) Estabelecer prazo e nível de qualidade para a execução de reformas, de acordo com a complexidade;

- 7) Definir parâmetros para estabelecer os prazos dos atendimentos de todos os serviços prestados;
- 8) Estudar a viabilidade da adoção do Concurso Público de projetos para contratação de projetos de novas construções e reformas;
- 9) Melhorar o planejamento e controle dos gastos nas diversas unidades, fortalecendo o desenvolvimento de uma cultura de planejamento financeiro na instituição;
- 10) Fortalecer e estimular a produção local na programação da Rádio FM e TVU pela Comunica - Superintendência de Comunicação;
- 11) Incorporar e articular as novas mídias no processo de comunicação da instituição;
- 12) Estabelecer ações para divulgação do PDI para que se estabeleça uma cultura de observância do documento como parâmetro de gestão, além de um efetivo acompanhamento e avaliação anual, e possível redimensionamento na execução do processo, na medida em que o cumprimento das metas pressupõe uma dinâmica de execução, que pode sofrer alteração no seu curso. Entende-se que a definição dessas estratégias e ações otimizará as atividades meio, além de permitir a eficiência administrativa da instituição.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O relatório, ora apresentado, foi norteado pelo atual PDI e balizado pelos diversos documentos oficiais, que compõem as avaliações e acompanhamento do cumprimento e execução do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRN. Por se tratar de uma proposta, a Comissão entende que sua entrega significa o início de um novo processo de discussão, o qual pactuará uma nova etapa de desenvolvimento da instituição, a partir da ampla discussão nos fóruns e conselhos que compõem a gestão universitária,

Por fim, destacamos novamente que as propostas de atualização e inserção de novas metas se deve à observação de que o redimensionamento de metas já existentes possibilitará que a UFRN seja inserida de planejada e efetiva no novo contexto.

9. REFERÊNCIAS

Censo EaD.br: relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil 2013 = Censo EaD.br: analytic report of distance learning in Brazil/[traduzido por Maria Thereza Moss de Abreu]. – Curitiba: Ibpex, 2014.

Decreto nº 5.773/2006

Lei do SINAES - nº 10.861/2004.

Plano Nacional de Educação - PNE.

Portaria 01/2014 – NIT/UFRN – Estabelece prazo para solicitação de Exame de Pedido de Patente.

Resolução no 004/2007-CONSUNI - Criação do Departamento de Inovação e Empreendedorismo.

RESOLUÇÃO No 009/99- CONSUNI, de 28 de setembro de 1999 - Institui Superintendência de Comunicação Universitária.

Resolução no 089/2013-CONSEPE – Programa de Incubação de Empresas da UFRN (ALTERADA PELA Resolução no 043/2014 , de 18 de Fevereiro de 2014; ALTERADA PELA Resolução no 114/2013 , de 23 de Julho de 2013; REVOGOU a Resolução no 054/2011 , de 31 de Maio de 2011).

Resolução no 149/2008-CONSEPE - Propriedade Intelectual da UFRN.

Resolução no 161/2008-CONSEPE - Empresas Juniores da UFRN.

RESOLUÇÃO Nº 171/2013-CONSEPE, de 5 de novembro de 2013 - Aprova o Regulamento dos Cursos Regulares de Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

RESOLUÇÃO No 197/2013-CONSEPE, 10 de dezembro de 2013 - Dispõe sobre normas dos programas e cursos de pós-graduação da UFRN.

UFRN, UFRSA, IFRN, UERN. Um novo ciclo de expansão do ensino de graduação nas Instituições Públicas de Ensino Superior do Rio Grande do Norte. Natal, junho de 2013.

UFRN. Assessoria Técnica da Comunica. Núcleo de Pesquisas e Projetos. Relatório do II Seminário de Planejamento Estratégico da COMUNICA. Natal, RN: Abril, 2010.

UFRN. COMUNICA. Contribuições preliminares para uma política de comunicação da UFRN. Natal: outubro de 2009.

UFRN. O novo ciclo de expansão da graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Norte: proposições em análise. Natal/Brasília, 11 de junho de 2013

UFRN. Organograma da UFRN

UFRN. Planejamento Estratégico, PROGESP 2015

UFRN. Plano de Desenvolvimento Institucional : 2010-2019, Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, RN: 2010.

UFRN. PROEX. Assessoria Técnica. Relatório de gestão PROEX – 2014. Natal: dezembro, 2014.

UFRN. PROGRAD. Relatório das atividades realizadas pela PROGRAD e suas parcerias para o alcance das metas estabelecidas para o ano de 2014. Natal: 2014.

UFRN. PROPLAN. Análise das dimensões estruturais da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Relatório Final de Pesquisa. Natal/RN: dezembro/2014.

UFRN. PROPLAN. CPA. RELATÓRIO TÉCNICO DE AVALIAÇÃO DOS 5 PRIMEIROS ANOS DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL – PDI 2010/2019, realizado pela CPA em janeiro de 2015, e apêndices: APÊNDICE 1, do Relatório acima citado, onde são indicados os parâmetros e possíveis indicadores para novas metas PDI; APÊNDICE 2, do Relatório acima citado, onde é apresentado o Instrumento de avaliação institucional externa do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP/MEC, de 25/02/2013, no qual foram agrupados as dez dimensões definidas na Lei do SINAES (nº 10.861/2004) em cinco eixos; APÊNDICE 3, do Relatório acima citado, onde está apresentado o QUADRO - TAXA DE CONCLUSÃO MÉDIA DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO NO PERÍODO 2010-2014;

UFRN. Regimento Interno da Superintendência de Comunicação da UFRN - COMUNICA. Natal: dezembro de 2010.

UFRN. Relatório Anual de Gestão (2014). NATAL/(RN) / 2014.