

BOOKESS

TEMAS CONTEMPORÂNEOS SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Luis Roque Klering (organizador)



Ana Maria Souza e Braga | Carlos Alexandre Netto | Christoph Bernasiuk | Dimitrius Samios | Edi
Madalena Fracasso | Fernando Setembrino Meirelles | Jocélia Grazia | Liane Margarida Rockenbach
Tarouco | Margarete Axt | Maria Alice Lahorgue | Norberto Hoppen | Sílvia Maria Rocha | Roberto
Costa Fachin | Sérgio Roberto Kieling Franco | Wraia Maria Panizzi

TEMAS CONTEMPORÂNEOS SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Luis Roque Klering (Org.)

Co-autores:

Ana Maria e Souza Braga

Carlos Alexandre Netto

Christoph Bernasiuk

Dimitrius Samios

Edi Madalena Fracasso

Fernando Setembrino Meirelles

Jocélia Grazia

Liane Margarida Rockenbach Tarouco

Margarete Axt

Maria Alice Lahorgue

Norberto Hoppen

Sílvia Maria Rocha

Roberto Costa Fachin

Sérgio Roberto Kieling Franco

Wrana Maria Panizzi

Florianópolis

BOOKESS

2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
CIP-Brasil. Catalogação na fonte

T278 Temas contemporâneos sobre Gestão Universitária [recurso eletrônico] / Luis Roque Klering (organizador). – Florianópolis : BOOKESS, 2013.

ISBN: 978-85-804552-1-2

Está disponível online: <http://www.bookess.com/read/14513-temas-contemporaneos-sobre-gestao-universitaria/>

1. Administração – Gestão Educacional. 2. Planejamento Educacional. I.
Título.

CDU: 378.1

Bibliotecária Responsável: Patricia B. Moura Santos – CRB 10/1914

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Transparência 1 – Opções Tecnológicas de Ensino	47
Transparência 2 – Cenário atual e tendências	48
Transparência 3 – Fatores impactantes.....	48
Transparência 4 – Impactos	49
Transparência 5 – Tecnologia e aprendizagem.....	49
Transparência 6 – Atividades básicas a serem apoiadas.....	50
Transparência 7 – Comunicação.....	50
Transparência 8 – Serviços básicos.....	51
Transparência 9 – Salas de bate-papo	51
Transparência 10 – <i>Chat</i> com facilidades gráficas	52
Transparência 11 – <i>Chat</i> com facilidades gráficas	52
Transparência 12 – <i>Chat</i> com áudio e quadro branco	53
Transparência 13 – Processamento do registro de interações	53
Transparência 14 – Tecnologia para processamento do <i>log do chat</i>	54
Transparência 15 – Aprender-fazendo.....	54
Transparência 16 – Realidade virtual	55
Transparência 17 – Realidade virtual	55
Transparência 18 – Exemplo.....	56
Transparência 19 – Ambiente de realidade virtual	56
Transparência 20 – ARCA – Ambiente de Realidade Virtual Cooperativo de Aprendizagem.....	57
Transparência 21 – Realidade Virtual na Internet2.....	57
Transparência 22 – ARCA – Ambiente de Realidade Virtual Cooperativo de Aprendizagem.....	58
Transparência 23 – Tecnologia para apoiar a interação.....	58
Transparência 24 – Tecnologias de videoconferência	59
Transparência 25 – Tecnologia de videoconferência.....	59
Transparência 26 – H.323.....	60
Transparência 27 – MCU	60
Transparência 28 – Tecnologia da videoconferência.....	61
Transparência 29 – Tecnologia para comunicação unidirecional	61
Transparência 30 – Câmara de documentos.....	62
Transparência 31 – <i>Streaming</i> vídeo & serviços agregados	62
Transparência 32 – Vídeo sob demanda.....	63
Transparência 33 – <i>Learning Objects</i>	63
Transparência 34 – <i>mLearning</i>	64
Transparência 35 – Cooperação.....	64
Transparência 36 – Quadro branco eletrônico	65
Transparência 37 – Tecnologia para cooperação	65
Transparência 38 – <i>Equitext</i>	66
Transparência 39 – Coordenação	66
Transparência 40 – <i>Remote Collaboration</i>	67
Transparência 41 – Tecnologia para suporte a decisão	67
Transparência 42 – Colaboração digital.....	68
Transparência 43 – Referências	68

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	O PAPEL DA UNIVERSIDADE PÚBLICA NA SOCIEDADE.....	9
3	ESTRATÉGIAS E GESTÃO DE UNIVERSIDADES.....	Erro! Indicador não definido.
4	NOVAS ESTRATÉGIAS DE EDUCAÇÃO	19
5	ESTRATÉGIAS DE EDUCAÇÃO: COMUNIDADES VIRTUAIS DE APRENDIZAGEM.....	37
6	O PLANEJAMENTO EM UNIVERSIDADES	41
7	OPÇÕES TECNOLÓGICAS DE ENSINO	47
8	A CONFIGURAÇÃO DA UFRGS	69
9	GESTÃO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO	84
10	DESAFIOS DE GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS NUMA UNIVERSIDADE	92
11	A GESTÃO DO ENSINO DE GRADUAÇÃO NA UFRGS	96
12	A GESTÃO DO ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO NA UFRGS.....	110
13	A GESTÃO DA PESQUISA NA UFRGS	116
14	A GESTÃO DA EXTENSÃO NA UNIVERSIDADE	125
15	COORDENAÇÃO DAS ATIVIDADES DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS E INTERNACIONAIS.....	132
16	AVALIAÇÃO E CONTROLE DE DESEMPENHO DE UNIVERSIDADES	139

1 INTRODUÇÃO

Em agosto de 2003, a Secretaria de Educação a Distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (SEAD/UFRGS) contemplou, no âmbito do Edital EAD 03/2003, um projeto proposto pelo Núcleo de Aprendizagem Virtual da Escola de Administração (NAVI/EA) da UFRGS de geração de um curso de extensão na modalidade a distância, de 30hs-aula, enfocando temas sobre gestão universitária. O curso foi preparado e implementado nos meses de julho e agosto de 2004.

O público-alvo focado eram professores e servidores da UFRGS, de outras Universidades Federais, assim como outros interessados.

O plano de fundo do curso era familiarizar e estimular professores e servidores a usarem de forma crescente, novos recursos e tecnologias de ensino a distância, nas aulas de ensino na modalidade a distância, mas também nas aulas convencionais presenciais.

O curso previa enfocar temas relacionados ao processo administrativo de gestão de Universidades (com módulos enfocando Planejamento e Estratégia; Organização, Logística e Desenho; Direção e Coordenação; e Controle e Avaliação). Mas também previa enfocar temas transversais, contemplando aspectos de Ensino, Pesquisa e Extensão.

Como Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), foi previsto usar a plataforma NAVI – Ambiente Interativo de Aprendizagem, que estava sendo desenvolvida com apoio da Universidade.

Além da geração de vídeos sobre temas de gestão universitária, o curso também previa o desenvolvimento de vários outros recursos adicionais de aprendizagem: discussões de temas em *chats* e fóruns, produção de textos, acesso a conteúdos, uso de jogos *on line*, desenvolvimento de relatos e estudos de caso, publicação de materiais, uso do correio da plataforma, e outros. Para a geração dos vídeos, foram entrevistados diferentes professores da Universidade, ocupantes de cargos proeminentes na Universidade (reitora, pró-reitores e secretário), como também especialistas em temas sobre gestão universitária.

Dessa maneira, pretendeu-se tornar o curso interessante, tanto para quem vislumbrava (e vislumbra) evoluir no conhecimento sobre temas de gestão universitária, quanto para quem queria (e quer) conhecer de uma forma menos formal, novas tecnologias de aprendizagem que podem ser usadas, tanto em aulas presenciais, como em aulas a distância.

O material produzido, na forma de entrevistas, apresentações em *powerpoint* ou depoimentos em vídeos, acabou sendo reconhecido como sendo de expressivo valor. Após o curso, continuou sendo procurado por alunos e pesquisadores, conhecedores da sua existência. Mas faltava existir um endereço de acesso ao material.

Por isso, após vários anos, optou-se em recuperar o material dos vídeos, gerados pelas entrevistas e depoimentos, disponibilizando sua transcrição em texto num e-book.

As apresentações (na forma de entrevistas, apresentação em *powerpoint* ou depoimentos gravados em vídeos digitais) foram divididas nos seguintes blocos:

Bloco 1 - *Planejamento e Estratégia*, com entrevista da Reitora Wrana Maria Panizzi enfocando o tema O Papel da Universidade pública na sociedade; Professor Roberto Costa Fachin, enfocando Estratégias e Gestão de Universidades; Professor Sérgio Roberto Kieling Franco enfocando Novas Estratégias de Educação; Professora Margarete Axt, enfocando Estratégias de Educação relacionadas a comunidades virtuais de aprendizagem; e Planejamento em Universidades, com a Professora Maria Alice Lahorgue;

Bloco 2 - tratando de *Organização, Desenho e Logística*, contemplou os vídeos: Opções Tecnológicas de Ensino, com a Professora Liane Margarida Tarouco; Configuração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com a Professora Edi Madalena Fracasso; Gestão do Patrimônio Histórico, com o Professor Christoph Bernasiuk;

Bloco 3 - tratando de *Direção e Coordenação*, contemplou os vídeos: Desafios de Gestão dos Recursos Humanos na Universidade, pelo professor Dimitrios Samios; A Gestão do Ensino de Graduação na UFRGS, pelo Professor Norberto Hoppen; A Gestão do Ensino de Pós-Graduação na UFRGS, pela Professora Jocélia Grazia; A Gestão da Pesquisa na UFRGS, pelo Professor Carlos Alexandre Netto; A Gestão da Extensão na Universidade, pelo Professor Fernando Setembrino Meirelles; Coordenação das Atividades de Relações Institucionais e Internacionais, pela Servidora Sílvia Maria Rocha;

Bloco 4 - *Controle e Avaliação*, o vídeo com a Professora Ana Maria e Souza Braga sobre Avaliação e Controle de Desempenho de Universidades.

Foi de fundamental importância a disponibilidade dos professores. Reitera-se o agradecimento a todos eles, por prestarem essa contribuição para o conhecimento.

A consecução das atividades do curso contou com o apoio da mestre em administração Cristiane Colar da Silva; e dos doutorandos na época em Informática na Educação: Luis Alberto Guadagnin e Mary da Rocha Biancamano.

A todos desejamos boa leitura dos conteúdos das entrevistas, apresentação em *powerpoint* e depoimentos dados.

2 O PAPEL DA UNIVERSIDADE PÚBLICA NA SOCIEDADE

Entrevistada: REITORA WRANA MARIA PANIZZI

PROFESSOR LUÍS ROQUE KLERING – Vamos falar com a Reitora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, uma das mais importantes universidades do País, que tem uma comunidade de mais de 30 mil estudantes, professores e servidores, que se relacionam com um espaço grande não apenas no Estado do Rio Grande do Sul, mas também com outros Estados do Brasil, com uma influência importante em todo o País.

Queremos que a Reitora Wrana Maria Panizzi nos fale um pouco sobre o papel que uma universidade pública deste porte, com o nome da UFRGS, tem na geração de desenvolvimento social, econômico e tecnológico de uma sociedade.

REITORA WRANA MARIA PANIZZI - Falar da Universidade, especialmente da universidade pública brasileira, é falar de uma das mais importantes instituições do Brasil republicano.

Temos uma história no Brasil de universidade pública que não tem 100 anos ainda. A Universidade Federal do Rio Grande do Sul completa neste ano 70 anos. A USP, que também é uma grande universidade estadual, completou 70 anos neste ano.

Na verdade, as nossas universidades, diferentemente de outros Países, não são aquelas instituições que têm mais de 100 anos, como são as universidades na América Latina e em todo o mundo.

Entretanto, o que podemos dizer, sem dúvida nenhuma, é que estas instituições, universidades públicas, que não são centenárias ainda no nosso País, embora, eu quero aqui lembrar que, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, temos alguns cursos que já têm mais de 100 anos, porque eles deram origem a esta Universidade, como, por exemplo, a nossa Escola de Engenharia, a nossa Faculdade de Medicina, a Faculdade de Direito, a Faculdade de Farmácia, que é a primeira de todas elas, se constituem nos pilares dessa grande universidade, que é a Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

E por que dizemos que a universidade pública é grande e é importante? Porque ela tem tido, ao longo de sua história, um papel importantíssimo na formação de recursos humanos, altamente qualificados do ponto de vista científico, do ponto de vista tecnológico. Tem formado também grandes lideranças, que atuam nas mais diferentes atividades, tem produzido

conhecimento, que nos tem permitido gerar uma riqueza material no nosso Estado e também reafirmar a nossa identidade, a nossa cultura, os nossos valores.

Eu sempre me pergunto, quando vamos falar sobre a importância da universidade pública, e especialmente se olharmos para o Rio Grande do Sul e para a UFRGS, o que seria do Estado do Rio Grande do Sul se não fosse esta Universidade e as nossas co-irmãs públicas existentes aqui no Estado: a Universidade de Santa Maria, a Universidade Federal de Pelotas, a Fundação Universidade de Rio Grande e a nossa Faculdade de Ciências Médicas.

Com essas instituições, o que nós temos feitos? Temos produzido um conhecimento e temos formado recursos humanos que nos permitiram ter, por exemplo, um grande Pólo de Informática no Rio Grande do Sul, e nós não teríamos este Pólo de Informática, que é considerado o Terceiro Pólo de Informática no Brasil, se não tivéssemos o nosso Instituto de Informática, o nosso CPD, o nosso Instituto de Física; nós não teríamos o Pólo Petroquímico, que dá tanta riqueza e gera tanto emprego no Estado também se nós não tivéssemos o Instituto de Química, o Instituto de Física, o Instituto de Matemática; nós não teríamos o que temos no que diz respeito ao pólo metalmeccânico, que faz esta união entre Porto Alegre e Caxias do Sul, oferecendo todo o subsídio necessário a toda uma indústria vinculada à metalurgia, à indústria de materiais, se nós não tivéssemos a nossa Escola de Engenharia com seus diferentes cursos, seja o Curso de Materiais, o Curso de Física, enfim, a diversidade toda dos cursos que temos na nossa Escola de Engenharia; nós não teríamos o desenvolvimento agrícola que temos. Hoje, o avanço do agronegócio no Brasil é extremamente importante e significativo mesmo, eu diria, porque ele tem ajudado não só a constituir a nossa balança comercial, como tem ajudado o Estado do Rio Grande de Sul a constituir o nosso PIB, o nosso Produto Interno Bruto, por meio daquilo que fomos capazes de plantar e de gerar em termos da melhoria da qualidade do solo, que permitiu com que hoje tivéssemos todo o nosso desenvolvimento na área da soja, por exemplo, da aveia, para dar outro exemplo, nas mais diferentes áreas, todas vinculadas à agricultura e também à pecuária, à fruticultura. E quanto, nos últimos tempos, a fruticultura desenvolveu-se no nosso Estado e tem-nos permitido também crescer e gerar empregos! E o mesmo se pode dizer com relação à avicultura; mesmo na pauta das exportações brasileiras e na constituição mesmo da nossa riqueza e dos produtos para o nosso mercado interno, nós podemos observar, por exemplo, o papel que tem a avicultura.

Mas não é só nessas áreas. Na área da saúde, hoje, temos já uma indústria farmacêutica, temos hoje um conjunto de serviços de caráter hospitalar voltados para a saúde que nos permite dizer que é graças a isso também que o Estado do Rio Grande do Sul e a nossa cidade de Porto Alegre se destacam pela qualidade de vida que oferecem, que propiciam aos seus habitantes.

Então, temos um padrão de saúde bastante elevado no conjunto do Brasil e no conjunto mesmo da América Latina. É só olharmos, por exemplo, o nosso Hospital de Clínicas de Porto Alegre, que é considerado um dos mais importantes em todo o nosso continente.

Por outro lado também, podemos falar no que diz respeito às artes. Temos a Bienal, como tivemos a Bienal do Mercosul, na qual se pode expor tudo aquilo de que somos capazes de expressar como verdadeira manifestação artística, seja na área das artes plásticas, seja na área da música, seja também na área teatral. Tudo isso mostra também o valor que tem.

Isso tudo é fruto de uma universidade pública.

E só uma universidade pública é capaz de manter, por exemplo, um Curso de Música que prepara músicos, que prepara maestros, que se destacam, e hoje alguns deles inclusive trabalham, e são muito bem reconhecidos, fora do Brasil, como aqui hoje temos, e eu daria um exemplo só que me vem à mente, mas assim como tantos outros que nós temos evidentemente, o Carmelo, que é um grande violonista formado aqui na nossa Universidade. Se não fosse uma universidade pública, nós não teríamos o Curso de Música com essa qualificação.

Então, eu não tenho a menor dúvida do papel significativo que tem a nossa Universidade e que tem a universidade pública, mas ela tem não só porque é capaz de formar bons e competentes profissionais, não só porque ela é capaz de gerar a riqueza material, que gera emprego, que gera condições, para que a gente possa matar a fome, não só hoje, mas ter sempre condições de ter resolvido o nosso problema da fome, mas também porque é capaz de alfabetizar não só ensinando a escrever o nome, mas podendo participar da sociedade, dos conhecimentos. Isso tudo a Universidade faz, mas, sobretudo - e esta é a grande preocupação que temos, e tem a universidade pública -, ela realiza a formação de um profissional cidadão, alguém que é capaz de ter compromissos com o conjunto da nossa sociedade. Infelizmente, no nosso País, só 9% da nossa população de 18 a 24 anos pode freqüentar uma universidade, e, deste percentual, um percentual pequeno, de nem 2%, freqüenta a universidade pública.

Então, nós ainda formamos uma elite? Sim, dirão as pessoas, mas a verdade é que temos cada vez mais trabalhado no sentido de formar elites profundamente comprometidas com as grandes transformações sociais, comprometidas com a nossa sociedade, e fazendo com que, se nem todos têm a possibilidade, a oportunidade de chegar até a universidade, a universidade possa chegar até a população. E como a universidade chega até a população? Ela chega, assim, produzindo o conhecimento.

A pesquisa é extremamente importante. O que faz uma universidade não é só o ensino, que forma o bom e competente profissional; mas aquele que produz o conhecimento, portanto, as pesquisas. Foram exatamente as pesquisas realizadas na área do trigo e da soja que fizeram com que pudéssemos ter o destaque que temos, fizeram com que tivéssemos um desenvolvimento que vai muito além da fronteira do município de Porto Alegre. Hoje, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com o conhecimento aqui produzido, ajuda, sim, o desenvolvimento das mais diferentes regiões, dos mais diferentes espaços do nosso território gaúcho.

Nesse sentido, nós fazemos ensino, formando profissionais, fazemos pesquisa, produzindo um conhecimento que disponibilizamos à sociedade, aos grandes empreendedores, ao mundo do trabalho, às nossas organizações sociais, sejam elas públicas, sejam elas privadas, e oferecemos, também, por meio de uma outra importante atividade que a Universidade faz, que é a atividade de Extensão.

A universidade, ao fazer ensino, trabalha com médio prazo. Ao produzir conhecimento, ela trabalha com médio e longo prazo; com a Extensão, ela dá respostas imediatas à nossa sociedade, que é o grande desafio que vive a universidade pública brasileira.

Num País como o nosso, temos que avançar no conhecimento, na fronteira mais distante desse mesmo conhecimento, da mais sofisticada, para podermos falar com os demais países, com os demais centros produtores de conhecimento, com as demais universidades em termos internacionais, e falarmos de igual para igual, mas, ao mesmo tempo, temos que responder às nossas questões, as mais urgentes que se apresentam à nossa sociedade. E aí estão as nossas atividades de Extensão, ajudando, por exemplo, na constituição de uma economia solidária, na constituição de cooperativas, na constituição, no desenvolvimento e no incentivo ao empreendedorismo, àquele que faz as atividades as mais singelas, aquelas voltadas ao campo, voltadas também às nossas regiões pobres, o trabalho que é feito com as catadoras de papel, o trabalho que é feito com aqueles que produzem através das suas

atividades agrícolas, da agricultura familiar, enfim, este tipo de atividade é extremamente importante.

Outro aspecto que eu gostaria de chamar a atenção, que nem sempre temos claro, é que as nossas universidades, que são universidades públicas federais - somos 54 instituições, estamos em todos os Estados e territórios da Nação brasileira -, na sua grande maioria, têm um hospital universitário - eu falava antes do Hospital de Clínicas -, e os hospitais universitários do nosso País, que são 45, vinculados às nossas universidades, fazem um belíssimo trabalho. Por exemplo, são realizadas, pelos nossos hospitais, junto à população de baixa renda e à população carente, mais de 250 mil cirurgias por ano, mais de 13 milhões de exames laboratoriais, mais de 8 milhões de consultas médicas. São todas realizadas pelos nossos hospitais, sem deixar de contar também o papel das nossas Faculdades de Odontologia, que realizam 1 milhão de tratamentos dentários por ano para o conjunto da população.

Por que isso é importante? É importante porque prestamos um serviço para a população ao mesmo tempo em que propiciamos - e prestamos um serviço à população de alta qualidade, porque são faculdades extremamente qualificadas - ao nosso jovem estudante tanto da Medicina, da área da Enfermagem, da Farmácia, como também da Odontologia o contato com as necessidades e as carências mais prementes da nossa população.

É este o papel importante, significativo, que tem a universidade pública brasileira.

PROFESSOR LUÍS ROQUE KLERING – Ainda com relação aos desafios de gestão, as preocupações, os desafios principais, eles se relacionam mais com o público interno ou com o público externo, a sociedade, as empresas, as outras instituições públicas, ou até com o Terceiro Setor? Onde se desenvolvem ou onde crescem ou aparecem as principais preocupações para manter a sua trajetória, o seu futuro?

REITORA WRANA MARIA PANIZZI - Assim como falei que a universidade pública é uma bem sucedida instituição no nosso Brasil republicano, evidentemente que ela passa também por algumas dificuldades.

Eu aqui não quero fazer só referências às nossas dificuldades de recursos financeiros, de pessoas, e assim por diante, mas o que eu quero falar é que na trajetória da Universidade temos tido, sim, momentos de maior desempenho e momentos em que temos que enfrentar cada vez mais os grandes desafios. E os desafios são de caráter interno e externo.

Do ponto de vista interno, qual é o nosso grande desafio? É fazer com que a instituição universitária trabalhe a partir de um plano e de um projeto institucional, que a Universidade não fique vinculada aos projetos individuais de cada um, do professor, ou a um projeto de um reitor ou a de uma reitora, ou a um projeto do chefe de departamento, de um coordenador de uma pesquisa, mas que a gente consiga trabalhar no contexto de um projeto institucional.

Esse é um desafio importante, porque isso significa ter um trabalho mais coletivo e se constitui uma tarefa significativa, importante, desafiadora e que exige muita dedicação de todos nós e um espírito público, uma abertura de todos nós, porque, às vezes, até os nossos processos de avaliação avaliam muito mais a nossa atividade individual do que esse trabalho de caráter mais coletivo.

Do ponto de vista interno, também, a dificuldade que a gente vive, e aí ela decorre de uma questão externa, é a de podermos planejar as nossas atividades no curto, no médio e no longo prazo. Uma instituição do porte de uma universidade, uma instituição com essa importância, não pode trabalhar com a improvisação. Por que temos todas as técnicas de planejamento? Porque isso nos mostra que precisamos ter metas, precisamos ter programas, projetos e precisamos inclusive quantificá-los, precisamos trabalhar com isso tudo vendo aquilo que deve ser realizado no curto, no médio e no longo prazo. Para isso, precisaríamos contar sempre com os recursos financeiros e os recursos humanos. E o que vivemos nos últimos anos, especialmente nos últimos dez, doze anos, e inclusive estamos vivendo atualmente? vivemos uma carência de pessoal e uma diminuição dos nossos recursos financeiros.

Vejam, por exemplo, que, de 1995 até 2001, mantivemos o mesmo número de professores na nossa Universidade, aqui na nossa Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Só que, desses professores, 24% deles são professores substitutos. E o professor substituto tem uma relação com a Universidade que é muito precária. Nós gostamos muito dos professores substitutos, mas gostaríamos que eles pudessem ser inseridos na Universidade com um caráter mais permanente e que se pudessem inserir como parte constitutiva e também planejar e trabalhar no conjunto das nossas atividades.

Mais, nós perdemos neste período, de 1995 a 2001, 9% dos nossos técnicos-administrativos. E não são aqueles técnicos-administrativos cujos trabalhos podem ser substituídos por uma máquina. Não. Nós perdemos aqueles que estão vinculados à nossa atividade-fim, aqueles que trabalham nas bibliotecas, aqueles que trabalham nas nossas atividades de informática, aqueles que trabalham nos nossos laboratórios, aqueles que

trabalham, enfim, vinculados profundamente à nossa atividade-fim. Mesmo assim, qualificamos os nossos professores.

Hoje, o conjunto das universidades brasileiras, por exemplo, teve nesse período uma qualificação em 69% dos professores, que se tornaram doutores. A nossa Universidade tem mais de 80% de professores mestres e doutores, e isso é muito importante.

No entanto, nesse período, nós tivemos uma redução – e quando digo “nós” me refiro a todas as universidades, as 54 instituições de ensino superior, nas quais a UFRGS se inclui – de 24% dos nossos recursos para custeio. O que são recursos para custeio? São aqueles valores destinados para pagar a água, a luz, o telefone, o reagente, a gasolina necessária para a atividade de campo; enfim, todas aquelas despesas que fazem parte do cotidiano da vida da instituição.

Nós perdemos 77% dos nossos recursos para investimento para ampliar as nossas salas de aula, para ampliar os nossos laboratórios, para ampliar as nossas construções, e assim por diante.

Mesmo assim, as nossas universidades todas cresceram, o nosso sistema aumentou 23% o número de vagas no vestibular, aumentamos 98% os cursos noturnos. Só a nossa Universidade aqui, só a UFRGS aqui, criou, nos últimos anos, 12 novos cursos noturnos.

E o que mais fez a Universidade? A Universidade cresceu em termos de titulação do término do Curso de Graduação em 35%. Crescemos as nossas atividades de Pós-Graduação (nível Especialização, a pós-graduação em seu sentido mais amplo) em 148%. Em termos de Mestrado, foi 158%; e Doutorado, 178%. Enfim, houve um enorme crescimento, sem deixar aqui de considerar o crescimento que tivemos nos nossos Grupos de Pesquisas - hoje a universidade pública é responsável por 90% das pesquisas realizadas no nosso País.

E aumentamos enormemente a nossa atividade de Extensão. Praticamente trabalhamos com mais da metade dos Municípios do Rio Grande do Sul. Temos atividades de Extensão vinculadas às organizações não-governamentais, ao chamado Terceiro Setor, que hoje significa todo o movimento da sociedade que vem para a universidade, que vem buscar na universidade aquele apoio necessário para poder desenvolver a sua cooperativa, para poder desenvolver a sua associação, para poder desenvolver o seu negócio.

As micro e pequenas empresas encontram acolhida nas nossas Universidades, pelos diferentes cursos de empreendedorismo, das atividades de empreendedorismo, desenvolvidas em várias das nossas unidades. A nossa Escola de Administração é exemplar nisso, o nosso Instituto de Informática também. Temos a Escola de Engenharia nesse sentido, a Faculdade de Educação, enfim, esses são desafios que se colocam, porque a demanda é cada vez maior.

E qual é o desafio externo? A dificuldade é de se ter recursos para que se possa planejar no longo prazo. Mesmo com todo esse crescimento da universidade pública brasileira e das universidades federais, hoje nós temos a liderança, sim, e somos vanguarda na qualidade das atividades que fazemos, entretanto, nós não somos a vanguarda na oferta de vagas. Há uma enorme demanda por vagas nas nossas universidades. Foi por isso que nós estivemos, no dia 05 de agosto do ano passado, junto ao Presidente Lula e o entregamos um plano que intitulamos de Programa de Expansão e Modernização das Universidades Públicas Brasileiras. E o que nós propomos ao Presidente? Que nós precisamos urgentemente, além de tudo isso que fazemos, dobrar o nosso número de vagas no Curso de Graduação, dobrar o número de vagas nos Cursos de Pós-Graduação, quadruplicar as nossas patentes, duplicar os nossos artigos científicos, as nossas publicações científicas, aumentar as nossas atividades de Extensão, enfim, nos tornarmos ainda mais presentes na sociedade. Por quê? Porque vivemos na chamada sociedade de conhecimentos. Se este País quer ter um projeto de nação, um projeto de desenvolvimento, capaz de envolver o conjunto da população brasileira, se quer fazer do povo brasileiro uma nação brasileira, é preciso, sem dúvida nenhuma, que seja colocada como prioridade a educação, e, na educação, em todos os níveis, não há dúvida, que a universidade tem um papel fundamental. Por quê? Porque nos propusemos também e temos a responsabilidade de formar professores não só para a Universidade, mas também professores para o ensino médio.

O Brasil tem uma carência hoje de 250 mil professores de Física, Matemática, Biologia e Química. Por outro lado, o Brasil tem uma carência enorme de qualificação dos professores que trabalham nas redes públicas estadual e municipal no ensino fundamental e básico. Se você tem um bom e competente ensino fundamental e básico você vai ter um bom e competente aluno na universidade. Se você tem uma boa universidade, com certeza, você terá bons professores que vão atuar junto ao ensino básico; conseqüentemente, ganha o processo educacional brasileiro.

Então, esses também são os nossos grandes desafios.

PROFESSOR LUÍS ROQUE KLERING - Ainda uma última questão, para fechar, sobre a avaliação de desempenho, a avaliação institucional, a importância que isso tem dentro de uma gestão de uma universidade para identificar lacunas e também para verificar novas formas de aumentar a eficácia, como, por exemplo, o papel de novas tecnologias, para aumentar até o número de alunos numa universidade. O que a senhora pode-nos falar nesse sentido?

REITORA WRANA MARIA PANIZZI - Sem dúvida nenhuma que vivemos também num tempo em que as novas tecnologias estão à disposição de todos nós que somos os agentes do processo educacional. Por exemplo, ensino a distância é uma questão importante. E isso exige também de cada um de nós não uma mera substituição de um professor por uma máquina, mas exige também uma transformação do papel que o professor tem para que ele efetivamente possa fazer um melhor uso de todo esse instrumental que hoje as novas tecnologias colocam à disposição.

Nesse sentido, a nossa Universidade, e não só a nossa Universidade, as universidades públicas em geral, criou inclusive uma Secretaria de Ensino a Distância, em que estão sendo preparadas tecnologias nossas, próprias, para que não tenhamos que importá-las, até porque nem sempre são apropriadas à nossa realidade, e formando quadros de professores para atuar nessa direção, e, com isso, poderemos aumentar o alcance do nosso processo educacional.

No que diz respeito à avaliação, quero deixar muito claro que, para nós, Reitores, dirigentes das nossas instituições federais de ensino superior, para nós aqui, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a avaliação é fundamental. Nós não podemos hoje pensar em trabalhar em uma instituição tão complexa como é a universidade, numa instituição que trabalha com o que é mais precioso, que é o conhecimento e os recursos humanos, portanto é o que forma o recurso mais importante de qualquer projeto de desenvolvimento, se nós não formos capazes de instituir, de institucionalizar e de implementar processos de avaliação.

Nesse sentido, a nossa Universidade tem sido pioneira. Desde 1995, 1996, ela vem desenvolvendo processos de avaliação institucional, que foram buscando um aperfeiçoamento que levou à criação, aqui na nossa Universidade, da Secretaria de Avaliação Institucional, que visa a verificar e analisar as condições para um bom desempenho da instituição universitária e também de cada um de nós.

Um processo de avaliação implica levarmos em consideração tanto o que diz respeito aos processos de trabalho como aos instrumentos, as condições que temos para desenvolver este trabalho, olhando e analisando os nossos pontos fortes e os nossos pontos fracos. Em relação aos nossos pontos fortes, elaborando medidas e instrumentos capazes de valorizar e de manter esta qualidade e, no que diz respeito aos nossos pontos fracos, buscar os instrumentos necessários para a superação desses pontos fracos.

E num processo de avaliação que deva ser transparente, que deva ser institucional, não podemos esquecer que somos agentes não só que fazemos avaliação, mas que devemos ser avaliados todos: professores, técnicos-administrativos e estudantes.

É importante um processo qualificado de avaliação, numa instituição complexa, com objetivos e metas tão grandes como os que temos - e não são grandes porque somos vaidosos, mas são grandes porque a tarefa de educar exige projetos e aspirações grandes.

É preciso, portanto, que sejamos capazes de estabelecer planos, estabelecer metas, executá-las, e analisar e avaliar a execução de cada uma delas. Só dessa forma teremos condições de ser eficientes e eficazes socialmente, fazendo com que a nossa instituição, a instituição pública, a universidade pública, cumpra com os compromissos que tem para com o conjunto da sociedade.

Finalmente, é a própria sociedade que nos sustenta, e ela tem muitas expectativas e muitas esperanças no trabalho que todos e cada um possamos vir a fazer e que estamos fazendo no nosso dia-a-dia.

PROFESSOR LUÍS ROQUE KLERING - Obrigado.

3 ESTRATÉGIAS E GESTÃO DE UNIVERSIDADES

Apresentador convidado: PROFESSOR ROBERTO COSTA FACHIN

PROFESSOR ROBERTO COSTA FACHIN - Pediram-me para falar sobre Estratégias e Gestão de Universidades. Tenho experiências gestionárias em minha vida acadêmica complementadas com elementos de uma pesquisa de campo buscando explorar o processo de formulação de estratégias em universidades brasileiras. Tal pesquisa, feita em conjunto com uma professora da Universidade McGill, do Canadá, Dra. Cynthia Hardy, resultou no livro *Gestão Estratégica na Universidade Brasileira**, no qual examinamos o processo estratégico e a atuação da liderança em seis universidades brasileiras, livro esse a ser compulsado para uma compreensão mais profunda do que se esboça nesta palestra. O estudo envolveu pesquisa de campo em seis universidades, duas particulares, duas estaduais e duas federais. Entre as federais, estudos sobre a nossa Universidade Federal do Rio Grande do Sul e sobre a Universidade Federal da Bahia.

A pesquisa encetada foi baseada na literatura oriunda do campo da administração, especificamente nos conhecimentos produzidos pela literatura sobre processo decisório organizacional e sobre como as instituições de ensino superior são governadas. Conseqüentemente, nesta apresentação, preciso esboçar algumas questões sobre três palavras fundamentais deste título, que são *gestão, estratégia e universidade*.

Começemos com universidade. O que é a universidade como organização? Quatro modelos organizacionais gerados na área de empresas ou na área das organizações públicas são utilizados para estudar universidades, modelos esses particularmente ajustados ao conceito de universidade como organização.

O conceito mais antigo, mas clássico, mais conhecido, é o conceito de burocracia moldado nos estudos de Max Weber, e modificado para introduzir a idéia de universidade como uma organização em que se confundem características burocráticas e profissionais. O modelo burocrático puro implica coordenação centralizada, uma hierarquia visível, divisão de trabalho, atividades padronizadas, critérios impessoais nas decisões, e regras e regulamentos formais, componentes esses que também estão presentes na organização universitária. Mas se quisermos estudar a universidade como uma organização, usar o modelo burocrático puro não é suficiente; modificações ou acréscimos precisam ser feitos.

Nas burocracias, a autoridade é baseada na posição; na universidade, a autoridade é baseada no conhecimento e na especialização. Assim, conclui-se que a universidade é uma forma diferente de burocracia, uma burocracia profissional, que passou a ser o conceito mais conhecido, mais utilizado, para descrevê-la, com diversas ênfases e nuances. Porque, ao contrário das organizações comuns, onde os núcleos operacionais são núcleos de execução, de operação, mas não têm relevância decisória, na universidade, os núcleos operacionais compostos pelos professores e pesquisadores têm significativa importância decisória. São daqui que surgem as estratégias acadêmicas em que surge o objetivo-fim da organização, o Ensino, a Pesquisa e a Extensão.

A coordenação na universidade não se faz pela supervisão direta do trabalho (como na burocracia pura), mas se faz pela padronização de habilidades. E como se constitui a padronização de habilidades? Pelo treinamento profissional de seus membros, os professores. O poder nas universidades é, então, descentralizado e não tão centralizado no seu topo.

Mas, outros modelos aplicáveis à universidade surgiram e entre esses aparece o conceito de colegialidade. A universidade é aqui vista como uma "*community of scholars*", uma comunidade de letrados, em que decidir é uma questão de consenso. Naturalmente que também está presente a autoridade profissional, baseada na competência e não na posição, o que nos conduz a uma hierarquia mais achatada.

Assim, no modelo colegial, encontramos uma estrutura descentralizada e um processo decisório consensual.

Deixemos por um momento este modelo consensual de colegialidade, para chegarmos a um autor também muito presente no estudo sobre universidades como organizações, que é J. Victor Baldrich, que começou examinando a universidade a partir da tomada de decisão por consenso, mas descartou-a por irrealista e utópica, substituindo-a por um modelo político, no qual conflito, poder e ideologia estão fundamentalmente presentes.

Tenho convicção de que todos os que militam no meio universitário podem identificar facilmente as características de um processo decisório como o que aqui se expôs.

E há um quarto modelo, mais recente, cujo nome é um pouco estranho aos nossos ouvidos, que é o modelo da anarquia organizada, ou seja, ausência de poder organizado ou o que, na literatura em inglês, é identificado como modelo da "*garbage can*". (lata de lixo). Nesse modelo proclama-se que as organizações não tomam decisões baseadas em intenções ou preferências, como seria de se esperar, porque essas intenções ou preferências não são

claramente percebidas, porque há ambigüidade nas preferências, há ambigüidade na tecnologia e há ambigüidade na participação.

Os objetivos desse tipo de organização são ambíguos, a tecnologia é problemática ou imprecisa (não se sabe qual a melhor tecnologia para chegar a objetivos), e a participação dos membros é fluida (ou seja, ora são uns ora são outros os que participam do processo decisório). Se, enquanto nos outros modelos, sabe-se quem participa e quem decide, no modelo de anarquia organizada as pessoas discutem alguns assuntos, não discutem outros, participam de algumas questões, não participam de outras. Então, não se sabe exatamente com que pessoas se necessita trabalhar para conseguir um resultado efetivo no processo decisório.

Um estudo de Cynthia Hardy e de outros profissionais, reproduzido no nosso livro, diz que há três tipos de tomada de decisão nas universidades. Há um nível de decisão por determinação administrativa, isto é, tomada por administradores de topo. Normalmente, na universidade, este tipo de decisão envolve aquelas que repercutem diretamente no *staff* de apoio da administração de topo, ou da Reitoria. Muitas vezes são decisões de natureza financeira ou física.

Há um tipo de decisão mais comum, que é o tipo de decisão por julgamento profissional. Os professores decidem como ensinar ou conduzir as suas aulas ou como fazer as suas pesquisas. São decisões influenciadas por normas profissionais, não são decisões determinadas pela universidade ou por regras formalizadas pela universidade, muitas vezes são tomadas pela categoria, pela disciplina a que cada professor está ligado. Ele está muito mais voltado ao que a comunidade internacional de físicos, de administradores, de biólogos, de engenheiros estuda, trabalha e concebe do que a alguma decisão específica tomada no âmbito estrito da universidade.

E há, ainda, as decisões por escolha coletiva, que são aqueles processos que ocorrem nos órgãos decisórios, nos diferentes tipos de comissões que existem em qualquer universidade.

Há uma tabela que consta na página 36 do livro, que apresenta diferentes configurações (conceito que permite capturar as grandes variações nos ambientes universitários, porque combina complexidade, diversidade e comparabilidade) e que nos permitiram ir além dos quatro modelos atrás expostos. No nosso estudo, fomos investigar as diferentes configurações das seis universidades estudadas e encontramos muitas outras variações e variantes.

Podemos encontrar configurações como estrutura simples naquelas organizações cujo poder está centralizado no líder, geralmente em organizações pequenas ou iniciantes. A Unicamp, uma das universidades estudadas, nos apareceu em boa parte de seu desenvolvimento (particularmente em seus primórdios mas também mais adiante) como uma burocracia carismática, onde havia uma liderança muito forte, caracterizando a natureza da formulação estratégica como empreendedora, ideológica e interpretativa e o estilo estratégico de sua liderança como “visionário”. Com o tempo, a Unicamp se transformou numa adhocracia, com um tremendo interesse pela inovação e o desenvolvimento de estratégias do tipo guarda-chuva e ideológicas orquestradas por uma liderança catalisadora.

Mas, a burocracia profissional, como uma configuração clássica de universidade, pode por vezes caracterizar-se como “missionária”, exemplificada, nos casos do estudo feito na PUC do Rio de Janeiro. Nesta, o Reitor exerce o papel de “guardião” da missão, permitindo o ajustamento entre os diferentes setores da instituição (e, portanto, tendo uma orientação cibernética) implicando no desenvolvimento de uma estratégia acadêmica assegurada pela ação dos professores através do consenso e comprometimento com a ideologia institucional..

A burocracia profissional pode também apresentar ênfase na ação política dos diferentes grupos de interesse universitários, com o poder, portanto, descentralizado na direção dos grupos de interesse. Assim configurada, pode ser denominada como burocracia política, particularmente identificada nas características da configuração da Universidade Federal da Bahia.

Outro submodelo da burocracia profissional é o tipo anarquia organizada, na qual o poder tende a ser disperso e ineficaz, porque não se consegue manejar todas as correntes do processo decisório, identificado como ocorrência aqui na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Por fim, a burocracia mecanizada, clássica, com estilo estratégico planejador, identificada como presente, à época, no nosso estudo da PUC do Rio Grande do Sul.

O livro referido trata com profundidade desses diferentes modelos, do papel da liderança em cada um deles e das diferentes configurações que as universidades podem assumir, com o que estimulamos o leitor a proceder à sua leitura e estudo.

Finalmente, tratemos do conceito de estratégia. O conceito de estratégia normalmente se define como a decisão sobre objetivos de médio e longo prazo tomados pela organização.

Normalmente, identificamos como ligados a atividades de planejamento, elaboração de planos que, depois, são executados e detêm estruturas para implementar esses planos.

No entanto, o entendimento mais amplo do conceito de estratégia envolve outras especificações, pois temos estratégias que foram planejadas e adequadamente implementadas (denominadas como estratégias deliberadas). Mas nem todas as estratégias são planejadas ou deliberadas. Há estratégias que foram planejadas, mas que acabam não se realizando (ou adequadamente implementadas) por algum motivo, sejam eles decorrência de alguma deficiência de gestão ou pela ocorrência de processos políticos que impossibilitaram sua adequada implementação.

Há finalmente as estratégias que emergem da dinâmica do dia-a-dia das organizações, sem terem sido conscientemente esboçadas como estratégias intencionais.

O conceito de estratégia é, assim, complexo e dinâmico. Revendo o que já se expôs poderíamos sucintamente defini-los nas denominações a seguir:

- Estratégia planejada, a mais comum, que, adequadamente implementada, pode ser resumida como uma estratégia deliberada, com intenções precisas, formuladas e articuladas pela liderança principal.

- Estratégia empreendedora, presente em organizações em que o líder tem uma presença muito forte.

Estratégias ideológicas, onde há uma crença, uma forma ideológica de crer e de acreditar nas coisas que devem ser feitas.

Estratégias guarda-chuva, que é um tipo particular e interessante, normalmente não valorizado; no caso, as metas organizacionais são definidas de forma ampla pela liderança, mas é permitido aos membros da organização a decisão sobre como melhor alcançá-las. Assim, o objetivo maior dessa estratégia é deliberado, mas o caminho em direção ao objetivo emerge da dinâmica das ações dos vários participantes.

Estratégias processuais que ocorrem quando as lideranças controlam os aspectos processuais, tais como contratações, composição de comissões, promoções. De certa forma, é quando se tenta identificar pessoas e processos nos quais se acredita, para daí surgirem as estratégias que acreditamos devam ser implementadas.

Estratégias desconexas. Particularmente interessantes de examinar nas universidades. Ocorrem em partes distintas da organização e não têm nenhuma relação ou mesmo

contradizem as estratégias ditas organizacionais. Podem ser deliberadas ou emergentes. Ou seja, a universidade tem várias estratégias, dependendo do grupo, dependendo da vinculação do grupo com outros grupos universitários; um grupo de administração, um grupo de física, um grupo de química (etc) desenvolve estratégias desconexas, porque não nascem de cabeça de um líder que conscientemente as formulou, mas aparecem, estando presentes características gerais da forma de ser daquela universidade específica.

Estratégias consensuais, negociadas entre os membros, geralmente na ausência de diretrizes centrais.

Estratégias impostas - quando ocorrem diretrizes impostas de fora da organização para ela mesma; numa universidade pública é particularmente interessante verificar-se as estratégias impostas, que vêm do governo federal, por exemplo.

E estratégias não realizadas, fundamentalmente dentro do modelo básico, que são estratégias que se pretenderam, em algum momento, implantar, mas não se conseguiu viabilizar em termos de ações efetivas.

Como introdução ao tema de estratégias de gestão em universidades, cremos que esses conceitos são fundamentais.

O conceito de gestão que aqui adotamos é o de que gestão é tomar decisões, e tomar decisões implica conhecer a organização em que se está e com elas conviver. A complexidade do tema e dos conceitos exige a recomendação de compulsar o livro que produzimos e que foi a base desta palestra.

*Hardy, Cynthia; Fachin, Roberto. *Gestão Estratégica na Universidade Brasileira – teoria e casos*. 2.ed. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 2000

4 NOVAS ESTRATÉGIAS DE EDUCAÇÃO

Entrevistado: PROFESSOR SÉRGIO ROBERTO KIELING FRANCO

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING - Vamos conversar hoje com o Professor Sérgio Roberto Kieling Franco, que foi o responsável pela Secretaria de Educação a Distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, universidade na qual percorreu uma longa trajetória até constituir e consolidar esta Secretaria e esta tecnologia, que se tornarão cada vez mais estratégicas para um ensino mais qualificado na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como também em outras universidades que tomam a UFRGS como referência.

Gostaríamos que o Professor nos relatasse como foi a história, as opções e a constituição desta Secretaria, ou seja, desta solução de ensino a distância no âmbito da UFRGS.

PROFESSOR SÉRGIO FRANCO – Em primeiro lugar, queria cumprimentar a todos que estão participando do curso e do registro das atividades da Universidade.

A história da educação a distância na UFRGS tem uma trajetória um pouco *sui generis*. Ocorre dentro de uma visão de ação administrativa não centralizada, mas partindo das ações individuais.

Essa história começa em 1999 quando as Pró-Reitorias de Graduação e de Pós-Graduação na época resolvem chamar as pessoas que trabalhavam com educação a distância, ou com alguma coisa relativa à educação a distância, ou que tinham algum interesse com educação a distância, para trocarem idéias.

A partir disso, surge a necessidade de que essa troca de idéias seja sistematizada e, então, surge uma solução que seria criar um “Fórum de educação a distância”. Este fórum foi inspirado em outro processo exitoso na Universidade, que foi o Fórum das Licenciaturas.

Este fórum passou a se reunir mensalmente, e esta troca de idéias começou a tomar corpo no sentido de que era importante, já então, buscar-se uma ação efetiva da Universidade para que a educação a distância pudesse desenvolver-se dentro dela.

Com isso, surgiu uma idéia, que era a do fomento interno. Com os recursos que a Universidade tinha, começou-se a abrir, editais para fomentos de educação a distância.

Esses editais internos ajudaram a alavancar muito o processo, e esses vários grupos começaram a se organizar não só como grupos que discutiam ou faziam alguma coisa, mas começaram a ver que precisavam articular-se entre si.

Na medida em que isso foi crescendo - houve um primeiro edital, houve um segundo edital -, viu-se que era importante que houvesse uma institucionalização da educação a distância. Afinal, a educação a distância envolve tanto o aspecto do ensino geral, como também o suporte tecnológico, envolve a questão da extensão universitária, envolve pesquisa a ser feita. Então, era importante colocar isso de uma maneira mais institucional. E o próprio fórum foi chegando à conclusão de que era importante criar uma instância dentro de Universidade que desse conta disso.

Havia algumas alternativas: delegar a alguma unidade da Universidade, aproveitar um Centro Interdisciplinar, como o CINTED - Centro Interdisciplinar de Novas Tecnologias na Educação, que poderia assumir essa função, ou fazer como outras universidades fizeram, que era criar um centro, um núcleo pesado, forte, que centralizasse a tecnologia, centralizasse os estudos pedagógicos, centralizasse a ação da educação a distância.

Como é próprio da UFRGS, que não é afeta a coisas muito centralizadas - temos pesquisa de ponta e ações pedagógicas de ponta espalhadas por dentro da universidade -, viu-se que a melhor decisão era não fazer um núcleo centralizado, mas apenas dar uma articulação melhor às ações que existiam. E daí a idéia de uma Secretaria que fosse executiva, mas não executora, uma Secretaria que ajudasse esses grupos a se articularem, desse um corpo maior, criasse um planejamento de como se poderia seguir a educação a distância dentro da Universidade, ao mesmo tempo permitindo que esses vários grupos pudessem fazer as suas ações, pudessem manter a sua criatividade, sem criar uma uniformização. Foi, então, que a Reitoria abraçou a idéia e instituiu a Secretaria com *status* de Pró-Reitoria para que pudesse fazer este trabalho de articulação.

Importante é que a administração universitária, especialmente numa universidade pública, jamais pode ser uma administração em cima de decisões centralizadas. Se a decisão não é compartilhada, não adianta tomar decisões, não adianta termos grandes idéias, porque elas não vão acontecer.

E se mostrou que a educação a distância deu um pulo enorme tanto em termos de quantidade de projetos como em qualidade de projetos em função dessa forma de articulação, dessa forma de institucionalização. Cria um órgão ligado à Reitoria, um órgão que tem uma

interface muito importante junto às Pró-Reitorias acadêmicas, de Extensão, de Ensino, com graduação e pós-graduação, de Pesquisa, com a Coordenadoria de Ensino Básico e Profissional, com a Secretaria de Avaliação, ou seja, cria um órgão que está muito integrado dentro de todo o corpo administrativo acadêmico da Universidade e, ao mesmo tempo, com uma interface muito forte com os vários grupos de projetos de unidades que estão fazendo alguma coisa.

Com isso, estou dizendo que se criou a Secretaria de Ensino a Distância, mas ao Fórum de Educação a Distância não só se deu continuidade, como ele se tornou o principal meio de a própria Secretaria fazer a política do ensino a distância, espaço em que a Secretaria passou a discutir os caminhos que a Universidade deveria tomar na educação a distância.

Então, a Secretaria ficou de uma maneira muito privilegiada, apoiada dentro da Administração Central da Universidade por todas as Pró-Reitorias, especialmente as acadêmicas, e também pelos professores, funcionários e alunos que trabalham, que estão com a mão na massa na educação a distância, ajudando a formar essa política.

E aí começamos a ter algumas ações mais concretas que mostram essa caminhada. Uma das decisões no terceiro edital, criado já com a vigência da Secretaria, foi a de, além de apoiar ações de desenvolvimento e criação de produtos de educação a distância, apoiar o desenvolvimento de uma plataforma institucional de educação a distância, um trabalho muito interessante.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING - Que gerou antes uma discussão muito longa sobre se deveríamos usar uma plataforma externa, pronta, ou se deveríamos desenvolver soluções nossas, alguma plataforma - aliás, não uma, estamos desenvolvendo de fato duas no âmbito da universidade - que, de certa forma, revelasse a cara da Universidade, que não aceitasse lisamente uma solução ou estrutura pronta de fora.

Isso gerou discussão, e muitos até acharam, na definição dessa política, que nós estaríamos perdendo tempo em relação a outras universidades que tomaram decisões mais centrais, mais fortes, mais autoritárias, e caminharam por uma linha.

A solução que nós tomamos, mais alternativa, menos dependente de fora, embora com riscos também, foi a solução correta, olhando agora já de um ano para trás?

PROFESSOR SÉRGIO FRANCO - Um ano ainda é um espaço curto, e, como diz a Reitora Wrana: a história nos julgará.

Vejo que a decisão tomada pelo Fórum de Educação a Distância e aceita e implementada pela Secretaria e pela Reitoria foi a de que não fecharíamos questão nem numa plataforma institucional nem numa plataforma comercial, mas que deveríamos desenvolver algo próprio, afinal, a nossa Universidade é uma instituição de desenvolvimento de tecnologia e de pesquisa de ponta, então não há por que ela ficar à mercê de outras situações.

Como a idéia era a não-centralização, o melhor era que se aproveitasse aquilo que já estava sendo desenvolvido. E tínhamos dois grupos desenvolvendo de maneira maciça a questão da plataforma, que era um grupo da Faculdade de Educação, o NUTED, liderado pela Professora Patrícia Aguiar, e, na Escola de Administração, o grupo NAVI, liderado pelo Professor Klering.

Então, o que se viu? Vamos desenvolver o que se tem e não se fecha questão quanto à aquisição de alguma plataforma pronta, o que, aliás, depende de recursos, e que é muito mais complicado, o recurso é maciço, há problemas na parte da plataforma autodesenvolvida, e um problema sério é a questão de suporte - hoje, o desafio que a Universidade está enfrentando é constituir uma equipe de suporte, inclusive se estuda a possibilidade de incubar uma empresa que possa dar esse suporte, mas, no caso de uma plataforma que fosse comercial, teríamos o suporte já garantido. Só que o custo desse suporte é outra história.

Em contatos que tivemos com algumas instituições, e não pequenas, algumas empresas grandes, em relação a uso de plataformas já comerciais, já desenvolvidas e, de certo modo, já estabilizadas, percebemos que temos certas necessidades que os grandes clientes das plataformas comerciais não têm, porque os grandes clientes das plataformas comerciais são as empresas, são as áreas de formação de pessoas nas empresas, e aqui, na Universidade, temos a questão de formação de pessoas, mas temos certas peculiaridades, como, por exemplo, nas áreas das Ciências Exatas, o uso de *softwares* de matemática, que, normalmente, não estão incorporados nas plataformas comerciais. Na área de Artes, trabalhos com imagens, com som, que normalmente não estão contemplados nas plataformas comerciais. E também a maneira como se faz a própria transmissão de informações e como se implementam discussões dentro da Universidade não são maneiras que normalmente se têm no treinamento de pessoal.

Muitas vezes vai-se olhar que a solução que o NAVI tem na área de uso de imagem, de vídeo-conferência, é uma solução que normalmente as plataformas comerciais não têm: a maneira como integra a transmissão de imagem com o *chat*, que é uma possibilidade de interação maior que passa a ter, porque, quando se pensa em vídeo-conferência, temos problemas ou de velocidade, ou de transmissão, ou tem-se que trabalhar com *softwares*

diferentes, e aqui se tem uma idéia de integração de *softwares*, e, no caso do projeto do NUTED, da Faculdade de Educação, a idéia era principalmente fortalecer os instrumentos de discussão que se fazia em linguagem escrita mesmo, não em vídeo-conferência, mas fóruns de discussão, listas de discussão, a forma de fazer os *chats*, de maneira que a gente pudesse aproveitar isso dentro de um processo acadêmico.

Parece-me que foi uma grande saída da Universidade optar por esse autodesenvolvimento.

A pergunta que logo fazem: então por que estão desenvolvendo duas e não fazem uma só? É exatamente a pluralidade da Universidade. Eu diria que o meu sonho pessoal e um pouco o que todos almejam é que se venha a poder ter uma integração tal que o usuário se sinta dentro da UFRGS quando está ligado pelo computador, sinta que os processos da Universidade estão funcionando, e para ele não é importante se se está usando ferramentas desenvolvidas pelo NAVI ou pelo NUTED.

Estamos caminhando no sentido de que inclusive outras plataformas possam vir a se integrar a essas, como o TelEduc, desenvolvido pela UNICAMP, como o ProInfo, desenvolvido pela Secretaria de Educação a Distância do MEC, ou seja, criar uma possibilidade realmente de pluralismo.

Veja que um dos grandes problemas que acontece na educação a distância, não só em termos de Brasil, mas em geral nas universidades do mundo todo, é que se cria uma visão única.

Sou da Faculdade de Educação, da área da Educação, e se vê que não se pode ter unanimidade em pedagogia, não se pode pensar que todos os professores vão dar aula do mesmo jeito. Eu acho, até por fundamentação teórica, que determinadas interpretações dos processos pedagógicos são melhores e isto geraria uma prática melhor, mas há outros professores que têm outras visões, e isso, dentro de uma universidade, precisa ser contemplado, respeitado.

Esse processo plural foi uma saída, que - a história nos julgará -, a princípio, acho que é o caminho certo.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – Uma discussão que havia na época, há um ano atrás ou há um pouco mais, era se as soluções tecnológicas na área de ensino a distância repetiriam a história de editores de texto. Lembro-me que alguns colocaram que não, que a questão é realmente muito mais ampla, diversificada; as demandas necessárias são

muito maiores do que num *software* operacional como um editor de texto. Entram em jogo equipamentos, *Internet*, várias soluções, inclusive de conversação. Normalmente, um *software* colocaria disponível uma outra forma de comunicação.

Hoje, no próprio âmbito da Universidade, há vários tipos, temos os *chats* mais diversos, com as suas formas de estruturação. Portanto, são as mais diversas soluções, não é uma solução única, direcionada, fixa.

Um outro aspecto importante que acho que está de certa forma nos respondendo positivamente é que, como se optou que essas plataformas seriam disponibilizadas em *softwares* livres, realmente, a comunidade de discussão e de desenvolvimento ultrapassa largamente até as paredes da Universidade. Está aí o Professor Palazzo colocando já em discussão pública, internacional, o ambiente disponibilizado por sua equipe e que recebe já contribuições universais. Então, não é um *software* proprietário fechado, em uma linguagem inacessível, em que qualquer erro precisa ser resolvido com permissão e geralmente via interação burocrática demorada. Já ocorreram situações de universidades que tiveram que parar as aulas aguardando soluções de *software*; por outro lado, uma solução multivariada calcada em *software* livre pode parar de repente uma parte, mas não o conjunto todo.

Essa foi uma decisão bastante feliz. O *software* livre está mostrando mais força, mostrando que veio para ficar.

PROFESSOR SÉRGIO FRANCO – A flexibilidade que o *software* livre dá é a sua grande vantagem. Alguns desenvolvimentos na área dos *softwares* livres são mais lentos, mas nem sempre a solução rápida é a solução ideal. Se observarmos o desenvolvimento que o *Windows* teve, para colocar o sistema operacional mais popular, vê-se que havia uma demora para ligar os computadores antigos - eu até cronometrava e levava 10 segundos para se poder começar a usar - e hoje se leva 5 minutos, quando não está muito carregado, que aí leva muito mais tempo.

São soluções que se teve, e sabemos que poderia não ser assim. Então a vantagem do *software* livre é que às vezes o desenvolvimento é mais lento, mas encontra soluções que acabam sendo mais ágeis. E a Universidade precisa estar aberta para todos os tipos de situações.

Em nenhum momento se chegou à decisão de que não se deve usar *software* proprietário, pensou-se em priorizar o *software* livre no desenvolvimento, e pode-se um dia adquirir uma plataforma de educação a distância que seja proprietária, não tem em si

problemas, o que não pode ocorrer é a Universidade como um todo ser obrigada a adotar uma só solução. Na minha opinião, penso que este é o grande ganho que a UFRGS teve nesse processo todo: a diversidade.

Quanto estive a equipe do MEC aqui para analisar as condições internas para que fôssemos credenciados para a educação a distância, a primeira reação foi um pouco de susto. Até brincavam comigo: "Como é que tu vais conseguir articular tudo isso? Como tu vais fazer tudo funcionar se é tão diversificado?". Mas essa é a história da UFRGS. A história da UFRGS é a diversificação. E hoje somos respeitados no Brasil inteiro e somos referência, como no caso da Informática, fora do Brasil, temos núcleos superimportantes que têm trazido grandes inovações.

O principal que vejo neste processo todo é que, da maneira como se começou a trabalhar, ao invés de se criar ilhas dentro da Universidade, que era o risco que se corria, a integração entre esses diversos núcleos começou a acontecer. E se nota que certas soluções que foram sendo encontradas pelo pessoal da Engenharia foram adotadas pela Administração, pela Psicologia, pela Educação, e assim por diante. Quer dizer, a troca entre os grupos ocorreu. Então, se se chegar um dia a uma solução mais ou menos padrão da Universidade, ela surgiu, como surgiu a própria Secretaria de Educação a Distância, da base, surgiu das iniciativas plurais.

Inclusive, adotamos como *slogan* da Secretaria da Educação a Distância a palavra *unidiversidade*. A universidade trazendo a idéia de universo, e, se se pensar em termos de século XXI, o universo é a diversidade, a complexidade. Não dá para trabalhar como se houvesse uma só saída.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING - Nos fóruns, sempre se considera que os professores são muito autônomos com respeito às suas idéias; ao mesmo tempo que, também, nunca são colocadas soluções fechadas, mas, sim, oferecidas opções para os professores escolherem livremente. Se eles escolherem as soluções que nós disponibilizamos via editais na Universidade, melhor, mas, se eles optarem por outra solução, eles têm essa liberdade. Cria-se, de fato, uma massa crítica bastante positiva no sentido de se buscar avanços crescentes.

O que se poderia ver, olhando um pouco para frente, no campo do ensino a distância, na forma de rumos, agora sendo Diretor do MEC na área de ensino a distância? O que se pode perceber como sendo necessário enfocar ou para onde se direcionar no campo do ensino a

distância, considerando também a importância estratégica que essa tecnologia tem para a melhoria do ensino e até a forma de ensino? Até porque, de repente, teremos menos salas para aulas presenciais e um outro tipo de estrutura mais virtual. O que vem mais pela frente que se possa perceber?

PROFESSOR SÉRGIO FRANCO - Num futuro longínquo, eu diria que vamos acabar a distinção entre ensino a distância e ensino presencial. A própria tecnologia vai invadir a educação presencial, não existe educação exclusivamente a distância, precisa-se, em determinadas áreas menos e em determinadas áreas mais, o contato presencial, que é importante no processo pedagógico, em especial o formativo - na educação continuada nem tanto, mas no processo formativo ele ainda é muito importante. Temos soluções tecnológicas cada vez mais aprimoradas, em que a presencialidade pode vir a acontecer mesmo sem a presencialidade física. Acho que estamos caminhando para isso, temos até situações de vídeo-conferência com muito mais qualidade e interação do que se tinha há tempos atrás.

Agora o Governo Federal está colocando como prioridade o ensino a distância na graduação, e, em termos mais próximos, o caminho que se está direcionando é nesse sentido. O Brasil tem uma carência enorme de formação de pessoas com nível superior, e a principal necessidade hoje é a formação de professores nas escolas, onde há uma falta enorme. No modelo atual, mesmo com todo o aumento que houve em cursos nas universidades privadas e mesmo o aumento de vagas nas universidades públicas, que foi significativo nos últimos dez anos, não se consegue dar conta da necessidade de professores que há. Por exemplo, só na área de professores de Física, a carência hoje é de mais ou menos 25 mil professores, e nos últimos 10 anos não se conseguiu formar mais de 3 mil professores. Não há como dar conta disso pelo modo convencional. Então, a educação a distância parece ser estratégica nesse sentido. E, para isso, tem-se que buscar soluções.

E hoje o MEC está trabalhando também adotando a estratégia da UFRGS de fazer estágios, porque não se pode determinar que tal universidade fará determinado curso. Não. O Brasil é muito diversificado. Precisamos apoiar a diversidade, precisamos desenvolver pedagogias diferentes, não se pode importar pedagogias, necessita-se de pedagogias próprias. Tem que se dar margem para esses momentos acontecerem.

Claro que, e essa discussão está-se iniciando no MEC, é preciso saber como isso se repercutirá no orçamento da universidade, pois, no momento em que a universidade optar por ter curso a distância, precisará aumentar as suas vagas, aumentar o número de professores, precisará ter mais recursos para isso. Educação a distância não é barata, como muitas vezes se

pensa. Há um custo bastante alto, mas um alcance bastante grande. E essa é a grande vantagem. Para se poder formar professores, não há a necessidade de ir lá no interior do Amazonas, podemos ir para a Região Sul do Rio Grande do Sul, para a Região Noroeste do Rio Grande do Sul, que são regiões com uma carência bastante grande, e existem universidades regionais lá, comunitárias, mas que não dão conta de toda a necessidade que há. Pode-se percorrer todos os lugares, Região Nordeste, Sertão Nordestino, Amazônia, Pantanal, o interior de Minas Gerais ou da Bahia, que são áreas complicadas. Em todo o Brasil temos necessidades muito grandes de formação de pessoal, e não só na área dos professores: há o interesse das estatais, por exemplo, bancos estatais, empresas estatais, de formarem os seus quadros não só em nível de educação continuada, mas também de graduação.

Na área de administração, por exemplo, deve sair em breve, algo no sentido de chamar as universidades para uma formação maciça nesta área para dar conta de um conjunto de estatais, que necessitam formar seus quadros, e não formar os quadros que já estão, mas formar quadros novos. Não adianta formar os que já estão em salas de aula, precisa-se formar novos professores, porque faltam professores nas salas de aula.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING - E exige-se um perfil diferente dos que lidam com ensino a distância. Diz-se que para uma aula de ensino a distância se precisaria 40 de preparação. E, do aluno, exigir-se-á maior disciplina, maior responsabilidade, maior envolvimento, que é diferente do que só se colocar fisicamente numa sala de aula; e do professor de ensino a distância, exigir-se-á muito mais preparação prévia, materiais organizados anteriormente. Exigem-se tanto um professor quanto alunos diferentes, e uma diminuição, como nós mesmos dentro da Universidade sempre falávamos, das distâncias entre as ilhas de excelência e também das áreas que praticamente não têm acesso à tecnologia, seja pela cultura ali vigente, pela forma de valorização de opções de ensino. O que precisamos é preencher espaços, ocupar espaços que ainda não estão devidamente ocupados para então se poder melhorar e ampliar o alcance do ensino via tecnologia do ensino a distância. Há um caminho bastante largo ainda a ser preenchido, trilhado.

PROFESSOR SÉRGIO FRANCO - Falaste uma palavra importante: diferença. É muito comum, quando se fala em educação a distância, que digam que educação presencial é melhor ou é pior. Não é uma questão de melhor ou pior. Eu tenho convicção de que existem situações presenciais que são insubstituíveis, como existem situações do ensino a distância que são insubstituíveis. São duas formas diferentes de se trabalhar educação.

Não se pode encarar como situações concorrentes. Quando se fala da situação da pós-graduação, dizem que tem que haver imersão acadêmica. Sim. Não há como fazer Pós-Graduação *Stricto Sensu* sem imersão acadêmica, mas essa imersão acadêmica precisa ser durante todos os dois ou quatro anos do mestrado ou do doutorado? Ela não pode ser menor? Qual o ganho que se tem em processos de educação a distância? Sabe-se que há vários ganhos. Há teses da Pós-Graduação em Informática na Educação, e não só lá, na Engenharia, na Administração, na Informática, discutindo a questão da educação a distância, e percebe-se ganhos enormes no acompanhamento do aluno, nas possibilidades de trocas mais intensas, que, às vezes, não acontecem em salas de aula presenciais. Ao mesmo tempo em que existem situações em que há a necessidade do presencial - e eu tive há pouco uma aluna num Pós em Informática na Educação que, na medida em que a discussão ia acontecendo, ela parava e dizia: "Como se pode fazer isso a distância? Não dá!". E hoje ela é responsável pela Educação a distância numa universidade aqui no Rio Grande do Sul. Realmente, aquilo que se fazia ali não dava, mas há outras coisas que dá.

A tendência é que a distinção desapareça não porque uma vai engolir a outra. Não. O professor vai continuar sendo importante, a situação presencial vai continuar sendo importante. E há situações que não precisam ser presenciais, mas também não dá para pensar, quando se faz educação a distância, no simples passar uma instrução.

O que se tem investido aqui na UFRGS, que eu acho fundamental, é a compreensão de que a educação a distância é fundamentalmente um processo de comunicação a distância, porque educação é fundamentalmente comunicação.

A grande contribuição de Paulo Freire para discutir a questão da educação é que educação é fundamentalmente diálogo, porque, usando as palavras dele, "ninguém educa ninguém", e ninguém se educa sozinho, nos educamos na troca, e diálogo é exatamente a possibilidade de educação. Se essa comunicação é por vídeo, ou por *chat*, ou por fórum, ou é presencial, não interessa, pois são formas diferentes de se comunicar. O importante é garantir a comunicação. Nem na sala de aula presencial, nem na sala de aula a distância; não se deve reduzir a educação a mera instrução.

Penso que é por aí que vamos caminhar. Tenho um otimismo bastante grande. Sempre com o pé no chão, mas uma esperança de que realmente vamos conseguir grandes avanços, e o Brasil tem muito a ensinar para o mundo todo sobre educação a distância.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING - Interessante é que a plataforma que nós desenvolvemos inicialmente estava direcionada para ser usada para ensino a distância e atualmente ela está sendo usada 90% para ensino presencial, para apoio aos professores, que, aos poucos, vão percebendo que a estrutura ajuda no controle dos alunos, controle no sentido de acompanhamento, na organização da aula.

E um aspecto que acho que vai ser realmente estratégico na mudança, numa inflexão, é que, neste processo de construção do conhecimento, o professor, em relação à aula normal, sempre se valia de materiais físicos, livros, xérox; e na nova forma ele é pressionado a construir, elaborar e a desenvolver o seu material e se torna, na visão do Paulo Freire, alguém muito mais pró-ativo, ele tem que ser autor. Penso que isso vai gerar uma transformação profunda na universidade na medida em que os professores vão ter que ser, dito de forma informal, menos "papagaios" de outros, de literatura de fora; e mais construtores de conhecimento não próprio, mas a partir daquilo que vem pelas experiências, pela construção em sala de aula.

No meu modo de ver, a tecnologia é meramente um meio para se alcançar um objetivo, um fim, que é muito mais nobre, que é efetivamente o da construção de um conhecimento, mas mais calcado em experiências próprias, de construções próprias e não meramente copiadas de fora. As salas de xérox ainda estão lotadas de gente tirando cópias de livros e apostila; mas, via plataformas, já se tem acesso a acervos digitais; na EA/UFRGS, já se tem mais de mil horas gravadas de entrevistas, de apresentações; organizam-se bibliotecas virtuais de apoio; e os professores geram seus próprios materiais de ensino. Acho que isso vai gerar um resultado melhor, vai ser de fato o efeito maior da opção por mais tecnologia que nós chamamos de ensino a distância, usado tanto no ensino presencial quanto no a distância propriamente.

PROFESSOR SÉRGIO FRANCO - Realmente, acho que nunca se discutiu tanto a pedagogia como hoje. Vê-se que áreas que normalmente não tinham o que discutir em termos de pedagogia hoje estão discutindo, porque se muda a atitude, quer dizer, não se pode mais se basear na nossa experiência prévia de aluno para dar aula, porque é uma realidade nova, temos que construir algo novo.

Por isso que vejo com muito otimismo e acho que realmente vamos caminhar para um processo de desenvolvimento realmente muito bom, de muita qualidade e de inovação mesmo. E o importante: uma inovação com a nossa cara.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING - E agora estás atuando de uma forma ainda mais ampla, estratégica, na área, em Brasília, sem esquecer a nossa Universidade, levando a experiência para mais longe.

PROFESSOR SÉRGIO FRANCO - De certo modo, eu diria que fui convidado a assumir este Departamento de Políticas de Educação a Distância na Secretaria de Educação no MEC em função deste trabalho que vínhamos fazendo aqui e espero levar a nossa experiência de articulação, agora não mais uma articulação entre pequenos núcleos internos, a situação institucional, porque fazer educação a distância num País como o Brasil exige não só uma articulação com as universidades, mas uma articulação com os sistemas de ensino, com coisas que a gente até esquece quando está na universidade, com as Forças Armadas, por exemplo. Tive um contato muito bom com o pessoal do Exército há pouco tempo, em que se fez um acerto da disponibilização da estrutura do Exército de comunicação para educação a distância, seja em nível superior, seja na educação profissional, seja no ensino médio e fundamental. Quer dizer, as estatais, as empresas, os sistemas privados são parcerias importantes.

Fazer educação no Brasil e mais especificamente educação a distância implica articulação. Sozinho ninguém consegue fazer mudanças num país gigantesco como o Brasil. Nenhuma universidade vai fazer um curso que possa causar diferença no Brasil se pensar nela sozinha. Ela tem que se articular, no mínimo com o sistema de ensino local, se não com outras universidades, com empresas, com instituições governamentais ou não governamentais.

É por aí que estamos pensando em atuar e estamos com condições de plantar algumas sementes neste processo.

5 ESTRATÉGIAS DE EDUCAÇÃO: COMUNIDADES VIRTUAIS DE APRENDIZAGEM

Apresentadora convidada: PROFESSORA MARGARETH AXT

Desejo neste momento iniciar cumprimentando a todos e dizer da minha satisfação em estar aqui, contribuindo para levantar algumas idéias, em vista de uma discussão sobre comunidades virtuais de aprendizagem, construção e gestão do conhecimento.

A idéia de comunidade não é nova, a própria noção de universidade abriga a idéia de comunidade, a comunidade universitária, por exemplo. O sociólogo José Sylvio, do Instituto de Estudos para a América Latina e Caribe, define comunidade como um grupo diferente de um conglomerado ou categoria social que tem em comum um objetivo; portanto, os seus integrantes estão associados, mantendo relações entre si, intercâmbios afetivos, informativos, com vistas a alcançar um resultado.

Inicialmente, as comunidades tinham uma base territorial. Já hoje, diferentes estudos vêm mostrando que as comunidades modernas tendem a uma natureza não-territorial, em virtude de fatores como a urbanização e, agora com a Internet, a globalização. Nascem, portanto, com a Internet e a telemática, as comunidades virtuais.

Como as tecnologias digitais modificam as relações entre participantes do grupo? Como e quanto elas podem modificar os processos de produção do conhecimento, na medida em que novas variáveis, tais como: instantaneidade da comunicação – mesmo a distância – velocidade, sincronicidade e assincronicidade, visibilidade, imaterialidade, hipertextualidade, interatividade, simultaneidade, etc., passam a interferir nas relações entre os integrantes de uma comunidade em rede?

Tais perguntas, e outras nessa mesma direção, ao mesmo tempo em que instauram uma perspectiva institucional, na ótica de uma comunidade instituída em rede que, embora não tenha uma base territorial, pode-se reunir em um sítio eletrônico, sinalizam para a amplitude e a complexidade de tais questões.

Sem querer, portanto, dar conta de todas essas questões, levanto algumas idéias para reflexão. Por exemplo, do ponto de vista da sua articulação, é importante considerar que uma comunidade virtual se relaciona essencialmente no plano da linguagem, o que nos coloca, de saída, em termos de uma lógica de funcionamento de rede, sob a égide dos princípios mais

característicos e ativos nas ciências humanas e sociais, independente dos conteúdos tratados na rede ou objetos temáticos de estudo e áreas de conhecimento envolvidos.

Assim, pode-se dizer que se encontram em relação, pela linguagem, sujeitos de linguagem e, pelo pensamento, sujeitos do conhecimento; sujeitos em interação na rede, que habitam um mundo complexo, que vai sendo gradualmente construído na linguagem pelo pensamento coletivo, socializado e segundo múltiplas concepções:

- a) Está na base dessa concepção a idéia da impossibilidade de o conhecimento chegar, pela explicação na linguagem, a apenas um lugar de verdade sobre o que é o mundo. Reforçam-se, por outro lado, as idéias de que os processos pelos quais a ciência e o conhecimento se constroem são coletivos, criativos e inventivos, são múltiplos;
- b) É impossível aprisionar conceitos em registros de designação unívoca e de explicação universais; os conceitos são polissêmicos;
- c) Processos de produção de sentido sobre o mundo e sobre nós mesmos operam no registro da interpretação ou das singularidades interpretativas, enquanto possibilidade para construção simbólica do conhecimento.

São os sentidos produzidos nos encontros com os objetos de estudo, do outro, na interlocução, e que nos afetam primeiramente, que formam a base para a construção do conhecimento; por isso, a multiplicidade, ou seja, o sentido na ação ou no encontro com o outro, objeto de estudo, é da ordem da subjetividade, enquanto o conhecimento produzido já é uma forma de objetivação a partir dessa produção de sentido.

A possibilidade de cooperação e de gestão cooperativa do conhecimento depende, em grande parte, do reconhecimento dessa contingência, tendo por efeito um determinado modo de se relacionar com o outro e com o objeto de estudo, conjunto que é de respeito, acolhimento, de intercâmbio recíproco.

Em síntese, é nesse momento, a partir desse reconhecimento, que nasce uma comunidade virtual de aprendizagem. Na educação superior, isso significa que temos não mais “um” ensino, em que aquele que detém o poder da informação fica investido da função de representante da verdade, um ensino em que, mesmo quando há interação, esta se dá com ênfase na apreensão da informação correta, da solução única. Sendo instituído nesse lugar de saber um outro ensino. Temos uma virada paradigmática nas relações professor-aluno e aluno-aluno, em que ressaltam:

- Primeiro, um deslocamento de foco: as formas *a priori* de organização e de apresentação dos conteúdos informacionais dão lugar à problematização de realidades, a experimentações, a procedimentos e soluções alternativos a serem trocados na rede e discutidos, privilegiando assim os processos interativos coletivos de base cooperativa;
- Segundo, a assunção da complexidade conceitual: não há conceitos simples. Todo conceito é aberto, complexo, é uma multiplicidade, e é ilusório tentar aprisioná-lo dentro de limites imutáveis. A produção de sentido subjetiva corrói, dilapida o conceito por dentro. Todo conceito tem um contorno irregular, embora haja uma tentativa de fato de preservá-lo, delimitando um núcleo duro, que seria imutável e universal, ignorando possíveis sentidos que o atravessam;
- Terceiro, a assunção do acontecimento dialógico na rede: o conhecimento se produz coletivamente a partir dos encontros primeiros e contínuos entre os sentidos de cada um, nas relações de reciprocidade entre sujeitos de linguagem. Se o conceito é ato do pensamento coletivo, o é sobre o eixo da ação material ou simbólica, ou experimentação, e no encontro dialógico e cooperativo entre sujeitos de linguagem e de pensamento.

Para essa abordagem, o uso das tecnologias de informação e comunicação na educação, tanto presencial quanto a distância, passa a ser deveras interessante, na medida em que comunidades virtuais de aprendizagem, situadas no cyberspaço, podem desconhecer as divisões capitalísticas dos espaços-tempos e das hierarquias convencionais, derrubando paredes e habitando a plasticidade da sincronia, que pode ser mediata; e da distância, que pode ser relativa, em que todos podem/devem se expressar.

Essa abordagem transforma a natureza e o modo de gestão do conhecimento, na medida em que a possibilidade ampla de expressão, garantida na dialogia pela escuta, transforma por sua vez a natureza econômica da interação professor-aluno e aluno-aluno.

A expressão ampla poderá operar uma passagem em direção a uma nova forma de gestão da própria interação, em que cada um pode aferir e conquistar o tempo/espço necessário a sua própria expressão, independentemente do número de atores ou de demandas que enfrenta o cotidiano, ou do capital simbólico que detém, garantindo assim a escuta do outro, numa oposição radical à gestão-divisão dos espaços/tempos das interações nas salas de aulas convencionais.

A natureza expressiva da interação envolve também intensidades, afecções, criando vínculos de uns com os outros, vínculos de responsabilidade pelo que diz e como diz, vínculos de compromisso com o outro de alimentar a rede pela troca recíproca e dialógica de idéias e pela escuta, constituindo gestos de autoria, operando benefícios de uma autoria coletiva.

Quem usar a sua voz e reciprocamente acolher o outro pela escuta institui a autoria, mas uma autoria coletiva pela interlocução, pela interação dialógica.

Como se produz a dinâmica de uma comunidade virtual de aprendizagem e como ela evolui?

Uma comunidade virtual de aprendizagem define suas próprias normas pela negociação no grupo, procede pelo estudo e discussão de temas definidos, mas abertos quanto a fontes consultadas, ou então pela leitura de autores, mas sem imposição única de tais autores; resenhas, críticas de outros estudiosos são bem-vindas. Não há polígrafos ou material didático prontos para o consumo, quem produz o material propriamente do curso é o próprio grupo, através das discussões, reflexões, embates e confrontos.

A evolução do conhecimento se dá por auto-organização do próprio pensamento na medida em que há necessidade de cada um coordenar pontos de vista, argumentos, evidências trazidas pelos vários participantes, formando um corpo coerente de relações.

Assim, pela nossa experiência na pesquisa, na docência e na extensão, podemos dizer o seguinte, como síntese: produção de pensamento, produção de conhecimento, relação dialógica, interação cooperativa, capacidade de expressão e de escuta, avaliação compartilhada, autoria, responsabilidade pelo seu dizer, responsabilidade pelas relações que produz ou pelo conhecimento, eis alguns dos ganhos que se podem apresentar com o favorecimento de comunidades virtuais de aprendizagem no ensino superior.

6 O PLANEJAMENTO EM UNIVERSIDADES

Apresentadora convidada: PROFESSORA MARIA ALICE LAHORGUE

PROFESSORA MARIA ALICE LAHORGUE - Vamos falar sobre planejamento universitário, muito a partir da experiência na gestão do planejamento da UFRGS, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Nesses sete anos de administração, estamos tentando implantar, e estamos vendo as nossas co-irmãs também tentando implantar, processo de planejamento. Entretanto, este processo de planejamento tem várias questões que precisam ser analisadas antes de se dar início a qualquer esforço.

O planejamento universitário tem vários componentes. O primeiro deles, e talvez o mais importante, é o dos objetivos e metas governamentais.

Qualquer sistema tem um controlador, que, normalmente, é um controlador de governo, seja federal, seja estadual, e, em muitos casos, no Brasil, temos controladores municipais.

Esses controladores têm as suas metas e os seus objetivos, que nem sempre estão perfeitamente explicitados, mas, em todo caso, existem e têm de ser levados em conta exatamente porque todo financiamento é normalmente ligado a esses objetivos e a essas metas.

Um outro componente importante no planejamento universitário refere-se às expectativas da sociedade. Existem as expectativas do governo, os controladores, mas existem também expectativas da sociedade, que devem ser levadas em conta no processo de planejamento.

E finalmente as condições objetivas, de financiamento e de recursos humanos. Sem ter muito claro quais são essas condições objetivas, o planejamento pode levar a metas que serão impossíveis de serem alcançadas.

No caso das universidades, podemos fazer uma analogia, por exemplo, com uma estrada. Para construir uma estrada é necessário um planejamento, porque o trajeto dessa estrada deve ser o melhor possível para o fim a que se destina, e a forma de construir também deve ser adequada ao tipo de carga que ela vai suportar. Depois de construída, qualquer

alteração vai exigir modificação em termos de custo e de imagem da instituição que a projetou. A mesma coisa acontece quando, numa universidade, se cria um curso novo, ou se constrói um grande laboratório. Num curso novo, a primeira leva de profissionais vai levar pelo menos 4, 5, muitas vezes 6 anos para ser colocada no mercado. Um grande laboratório exige equipamentos vultosos e, portanto, desativá-lo vai significar custos adicionais, imagem prejudicada, frustrações, e assim por diante.

Assim, planejar na questão universitária é essencial. E por que se faz tão pouco isso? Na realidade, faz-se pouco planejamento exatamente porque boa parte daqueles componentes citados anteriormente não está muito clara. Por exemplo, qual o papel das universidades num projeto de Nação como o Brasil? Isso não está claro e, portanto, pode ser um impeditivo para o início de um projeto de planejamento. Planejamos para quê?

Em seguida, há a questão dos dados. Os dados, muitas vezes, não são confiáveis em termos nacionais e em termos institucionais.

E, finalmente, existe sempre aquele sentimento de que esta é uma tarefa grande, longa e que vai tomar muito tempo e muitos recursos.

O planejamento é importantíssimo para que se possa pensar nas nossas instituições para daqui a 10, 20 anos, que é o tempo que se planeja para uma universidade, lembrando sempre a analogia feita com as estradas.

Então, como fazer? antes de mais nada, é necessário organizar, e, principalmente, organizar dados. É necessário coletar dados, é necessário tratar dados e é necessário recuperar dados. E estes dados são importantes não só do ponto de vista acadêmico, mas de toda a operação da universidade. Por que isso é importante? Peguemos o caso dos recursos humanos. Não só é importante saber onde os docentes, os técnicos-administrativos estão trabalhando na parte acadêmica, mas todo o seu emprego de tempo, porque é necessário que se saiba se existe capacidade ociosa para que se possa aumentar metas sem a necessária contrapartida de novas contratações. Portanto, esses dados são fundamentais.

Uma instituição universitária, por menor que seja, é uma organização complexa e, por menor que seja, o seu porte é bastante avantajado. Se levarmos em conta uma universidade como a UFRGS, hoje é uma comunidade de mais de 30 mil pessoas, é uma comunidade de cerca de 35 mil pessoas na realidade. São 94 departamentos, 29 unidades acadêmicas, o que significa uma complexidade muito grande. Portanto, dados numa organização desse tipo devem-se valer de sistemas computacionais, e esse é o caminho que todas as universidades

mundo afora vêm buscando. Algumas, como no caso da UFRGS, desenvolvem o seu próprio sistema; outras compram esse sistema já testado no mercado, como é o caso da Unisinos, por exemplo, que comprou um sistema.

Ou seja, soluções existem; elas podem ser mais longas ou mais caras ou mais baratas, mas soluções existem, e soluções de *software* devem ser buscadas, porque não existe outra forma de obtermos a organização em termos de coleta, de tratamento e de recuperação de dados.

Uma outra questão que às vezes passa despercebida é que não só é importante que saibamos qual o plano dos governos para as universidades, mas é muito importante que as próprias universidades estejam muito atentas ao que vem acontecendo no mundo inteiro.

Existem tendências em relação ao ensino superior quanto à pesquisa universitária que, devido a uma convergência que vem ocorrendo nos últimos anos, seja pela globalização, seja pela ação dos organismos multilaterais, cedo ou tarde, parte dessas políticas que estão sendo implantadas, ou pelo Banco Mundial ou pelo nível dos Países da OCDE, ou pelos países que têm extrema influência no mundo inteiro, acabarão tendo tentativas de implantação no nosso País. Portanto, é importante ter o conhecimento do que vem acontecendo no mundo, e, se for possível, participar dessas discussões diretamente é extremamente importante para manter a instituição a par do que possa vir a acontecer. Planejar, cuidando de conhecer profundamente o ambiente externo, seja ele nacional, seja ele internacional.

Um terceiro ponto importante é a questão da informação da comunidade interna. Não é possível que se vá discutir questões que vão implicar destinos da instituição em 10, 20 anos, se não tivermos uma comunidade que esteja absolutamente a par das grandes discussões nacionais e internacionais. Isso porque essas discussões, não diria que são determinantes, mas elas, com certeza, nos dão bons indicadores do que possa vir a acontecer.

Essa informação à comunidade deve-se valer não só dessas discussões sobre sistemas candentes, mas também de números, ou seja, aqueles dados que foram coletados segundo aquele item citado anteriormente no capítulo de como fazer; esses dados devem ser disponibilizados à comunidade, não só os dados brutos, mas os indicadores; e no Brasil está existindo um movimento de se colocar indicadores nacionais. A ANDIFES, a Associação dos Dirigentes, vem trabalhando nesse sentido, o MEC vem trabalhando nesse sentido, o próprio Tribunal de Contas da União tem um rol de indicadores que são sugeridos às instituições para

uso. Esses indicadores devem ser colocados à disposição da comunidade e, se possível, com uma comparação com outras instituições do mesmo porte ou importância.

Uma outra questão, o quarto ponto, é como iniciar o processo de planejamento. Temos até agora a organização dos dados, temos a questão do conhecimento do ambiente externo e da difusão dentro da comunidade interna. Mas como iniciar?

Temos basicamente duas formas de iniciar um processo de planejamento. Um é de forma descentralizada. E o que seria a forma descentralizada? A forma descentralizada seria iniciar pelas unidades acadêmicas, ou pelos centros, se esse for o tipo de organização. Essa forma de organizar descentralizadamente é muito mais rápida do que a outra forma, que é a forma centralizada, que veremos em seguida. Essa forma descentralizada inicia normalmente com o planejamento estratégico das unidades acadêmicas. O problema que ocorre com essa forma de encaminhamento é que, muitas vezes, ao se fazer a proposta de planejamento institucional, cria-se uma polêmica e um possível conflito no momento de fazer a adequação dos planos das unidades ao plano institucional, ao plano maior da instituição. Isso porque, normalmente, quando se inicia descentralizadamente, dificilmente falamos sobre recursos. Fala-se sobre idéias, sobre metas acadêmicas, e a questão recursos fica para uma posterior discussão, para uma posterior solução. Quando se chega em nível do plano institucional, a questão recursos é fundamental. Esses conflitos, muitas vezes, fazem com que se abandone a idéia da apresentação de um plano efetivamente exequível para a instituição como um todo, ficando os planos estratégicos das unidades como uma linha de horizonte, para essas unidades acadêmicas, independente do que venha a acontecer com a instituição como um todo.

Esse é um problema que se vem detectando e que, evidentemente, pode ser solucionado desde que se tomem as devidas precauções.

A forma centralizada é mais longa e efetivamente exigirá um maior esforço, principalmente da administração central, no sentido de levar o processo até o final. Isso porque é impossível iniciar um processo desses de planejamento a partir do centro sem que a comunidade interna como um todo esteja bem informada e perfeitamente consciente de todos os contornos do que limita ou do que incentiva a ação da universidade. É necessária uma pré-preparação do processo de planejamento como um todo.

Boa parte daquele item sobre informação à comunidade pode ser utilizada aí, em formas de seminários, sobre grandes temas, etc.

A experiência tem demonstrado que essa forma de agir traz um maior consenso dentro da comunidade; entretanto, depois, ela precisa ser complementada no sentido inverso do exemplo anterior, da forma descentralizada, com o rebatimento do plano institucional nas unidades acadêmicas, necessariamente. Entretanto, esse encaminhamento, mesmo que seja muito mais consumidor de tempo, muito mais consumidor de recursos, parece ser uma forma de se chegar a planos que efetivamente se sustentem ao longo do tempo.

Depois de definido o plano e iniciadas as ações, é fundamental que sua consolidação passe pelo acompanhamento. E o que isso significa? Significa que um plano é um processo, um plano não é um pedaço de papel, um caderno em que todos conhecem e ponto final. Longe disso. É um processo. E, se é um processo, é uma situação viva, que precisa evoluir, que precisa ser avaliada.

Existem duas formas básicas de se fazer isso, e elas são complementares. A primeira delas é, no plano estratégico, manter aqueles indicadores, de que se falou anteriormente, atualizados. Anualmente, esses indicadores devem ser avaliados do ponto de vista daqueles objetivos, daquelas metas, que haviam sido colocados no plano institucional, e toda a comunidade deve conhecer esses indicadores, e aí não é só a comunidade interna como a comunidade externa também.

Um outro ponto de acompanhamento é do lado tático, ou seja, daquelas ações com início, meio e fim, dentro de prazos curtos ou médios, e que vão acontecer dentro de cronogramas pré-definidos e que precisam ser acompanhados. Esse acompanhamento é uma demonstração de que, para a comunidade como um todo, a Administração Central da Universidade e as administrações das unidades estão atentas e comprometidas com o plano que foi elaborado pelo conjunto da comunidade.

Isso vem sendo utilizado na UFRGS nos últimos anos e tem dado excelentes resultados, porque é uma maneira de a comunidade se avaliar de uma forma diferente que não só a forma acadêmica, mas se avaliar do ponto de vista de outras características, como a característica da gestão, como a característica do diálogo dentro da comunidade, como a característica de poder trabalhar com qualidade e dentro de determinados parâmetros de custos, de limitações de recursos humanos e financeiros.

Isso é basicamente o que se pretendia expor sobre planejamento universitário, lembrando sempre que este é um processo que não pára jamais, um processo que necessita ser alimentado, e a realimentação se dá não só pelos indicadores, pelo acompanhamento das ações táticas, mas, fundamentalmente, pela constante informação à comunidade e pelas constantes discussões sobre os grandes temas da vida universitária. Esses temas não são somente acadêmicos, são temas, como, por exemplo, a questão do acesso, da manutenção do estudante de baixa renda dentro da universidade, as questões que têm a ver com a utilização de um instrumento que nós estamos utilizando nesse momento, que é a rede de computadores, que faz com que o monopólio do conhecimento, o monopólio do ensino, fuja das universidades.

Portanto, são muitas as questões que têm que ser constantemente trazidas, discutidas e transformadas em planos, para que o planejamento da universidade efetivamente possa resultar numa base segura de operação dessa instituição. Sem isso, fica-se à deriva, fica-se à espera que outros dêem à instituição universitária o seu destino.

7 OPÇÕES TECNOLÓGICAS DE ENSINO

Apresentadora convidada: PROFESSORA LIANE MARGARIDA TAROUCO

A apresentação da Professora foi feita com apoio de 43 transparências, que são apresentadas a seguir.

Transparência 1 – Opções Tecnológicas de Ensino



Opções Tecnológicas de Ensino



Liane Tarouco
Pós-Graduação Informática na Educação
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Porto Alegre - RS - BRASIL

1

Transparência 2 – Cenário atual e tendências



Cenário atual e tendências

- Fatores impactando a evolução da aprendizagem a distância
- Tecnologia disponível e/ou em desenvolvimento

2

Transparência 3 – Fatores impactantes



Fatores impactantes

- Crescimento e capilarização da Internet
 - **Backbone:** Alta velocidade e custo reduzindo
 - **Acesso:** velocidade e disponibilidade de acesso ampliadas
 - Cable modem
 - ADSL
 - Wireless



3

Transparência 4 – Impactos



Impactos

- Novas possibilidades para o processo de ensino-aprendizagem envolvendo a mediação do processo de comunicação por meio de serviços baseados no WWW, vídeo interativo e realidade virtual



Navegar é preciso



Computador eletrodoméstico

4

Transparência 5 – Tecnologia e aprendizagem



Tecnologia e aprendizagem

- Tecnologia como elemento catalisador e transformador da estratégia de educação a distância.



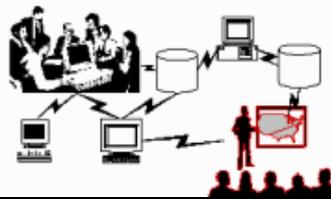
5

Transparência 6 – Atividades básicas a serem apoiadas



Atividades básicas a serem apoiadas

- comunicação
 - base para as interações sociais
- negociação
 - apoio à resolução de conflitos
- coordenação
- planejamento e acompanhamento das atividades



7

Transparência 7 – Comunicação



Comunicação

- Intercâmbio de todas as formas de dados
- Síncrona e assincronamente
- Várias formas:
 - email (em combinação com anexos MIME)
 - áudio e vídeo conferência
 - apresentação remota
 - quadro branco eletrônico
 - compartilhamento de aplicações

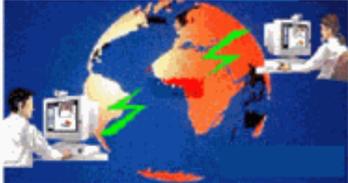
8

Transparência 8 – Serviços básicos

 **UFRGS**

Serviços básicos

- Salas de bate-papo
- Mural eletrônico
- Quadro compartilhado
- Fórum
- Áudio e videoconferência

9

Transparência 9 – Salas de bate-papo

 **UFRGS**

Salas de bate-papo

- CHAT - Conversação textual em tempo real entre pessoas conectadas a um servidor que redistribui as mensagens enviadas.
- Colaboração e interação
- Versões com facilidades gráficas



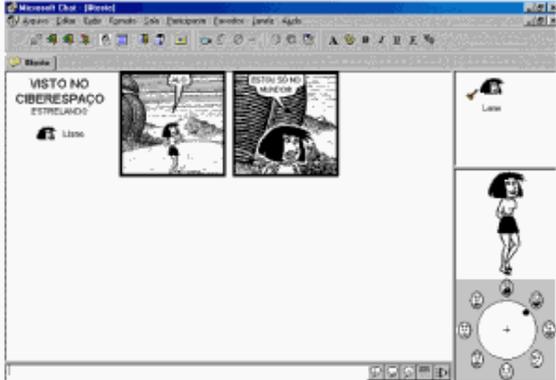
10

Transparência 10 – Chat com facilidades gráficas



Chat com facilidades gráficas

- Manifestar emoções
- Sons (limitados)
 - alertas
 - ingresso/saída
- Salas p/ sub-grupos
- Log das contribuições



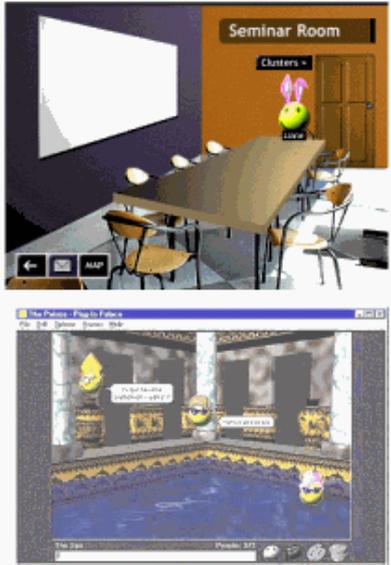
11

Transparência 11 – Chat com facilidades gráficas



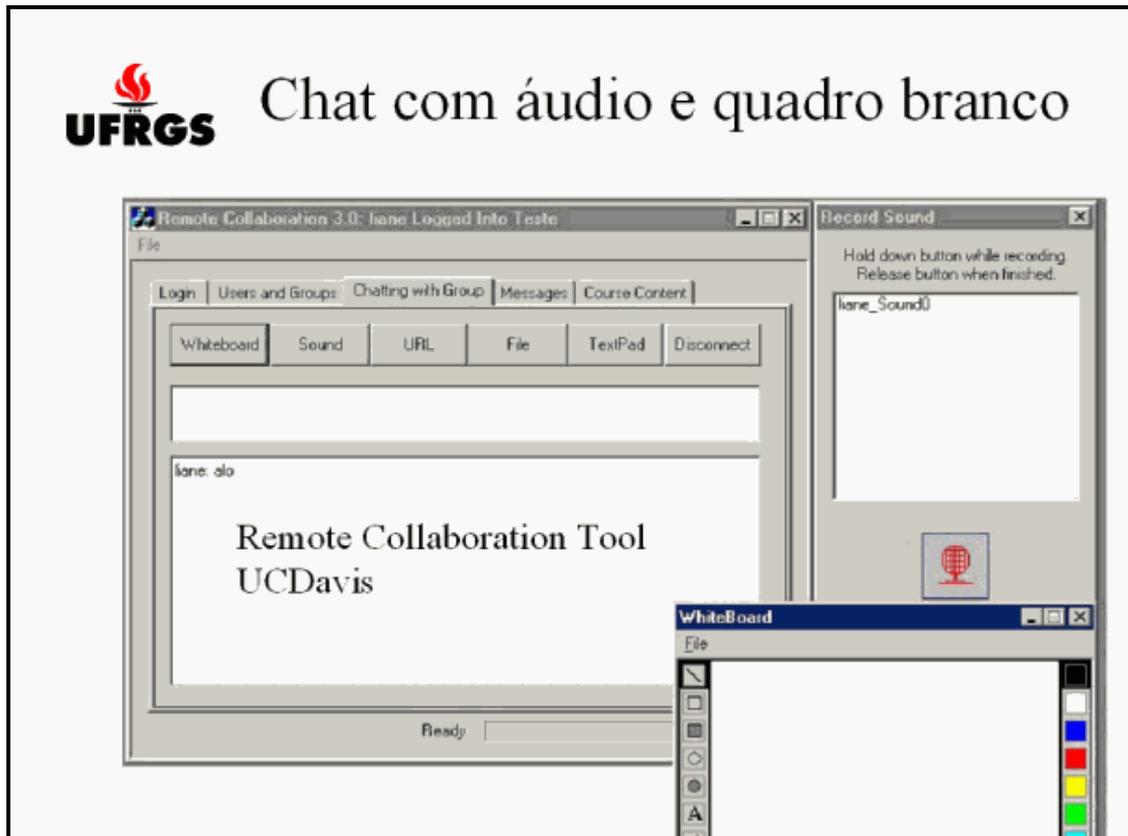
Chat com facilidades gráficas

- The Palace
 - avatares alteráveis
 - vestir avatar
 - substituir por imagem
 - áreas sensibilizáveis
 - desenhar/escrever
- Construção de cenários
- Log do chat
- Sons (limitados)



12

Transparência 12 – *Chat* com áudio e quadro branco



Transparência 13 – Processamento do registro de interações

Processamento do registro de interações

- Consumidor de recursos humanos
- Necessidade de automatização
 - Registro de participação
 - Produção de relatórios
 - Consolidação/avaliação de contribuições

The illustration shows a woman sitting at a desk, completely buried up to her chest in a massive, towering stack of papers. She has a distressed expression, with her hands raised in a gesture of helplessness or frustration. The desk is a simple wooden structure, and the woman is wearing a blue top and blue shoes. The background is plain white.

15

Transparência 14 – Tecnologia para processamento do *log* do chat

Tecnologia para processamento do log do chat

- Inteligência artificial p/ tratamento de linguagem natural
- Agrupamento de contribuições por similaridade (lógica vaga)
- Selecionar contribuição representativa de cada grupo
- Re-apresentar para votação
- Re-ordenar por importância
- ESCOP - Estratégia de Suporte a Solução Cooperativa de Problemas

16

Transparência 15 – Aprender-fazendo



Aprender-fazendo

- Uma nova maneira de produzir conhecimento vem se instalando com o computador colocando a possibilidade de aprender-fazendo
- O educando assume uma postura ativa, interage, dialoga



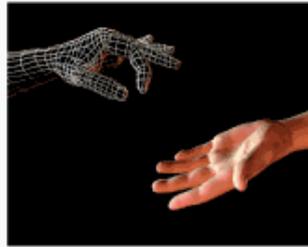
17

Transparência 16 – Realidade virtual



Realidade virtual

- Realidade virtual com agentes pedagógicos
- A interação leva o aluno a uma postura mais reflexiva em relação ao conteúdo sendo desenvolvido
- Atitude ativa na construção do conhecimento
 - não é fornecido pronto
 - construído cooperativamente entre todos os integrantes do ambiente de realidade virtual



18

Transparência 17 – Realidade virtual



Realidade virtual

- Imersão
 - HMD (head mounted display)
 - Luvas
 - Acionadores tateis



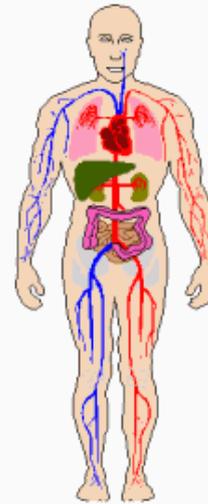
19

Transparência 18 – Exemplo



Exemplo

- Passeio pelo corpo humano



20

Transparência 19 – Ambiente de realidade virtual



Ambiente de realidade virtual

- O estudante atua e coopera não como ele próprio, mas via um avatar
- Não imersivo (controle via teclado)
- Ambiente sintético construtivista
- Suporte à construção do conhecimento
- Cooperação e interação

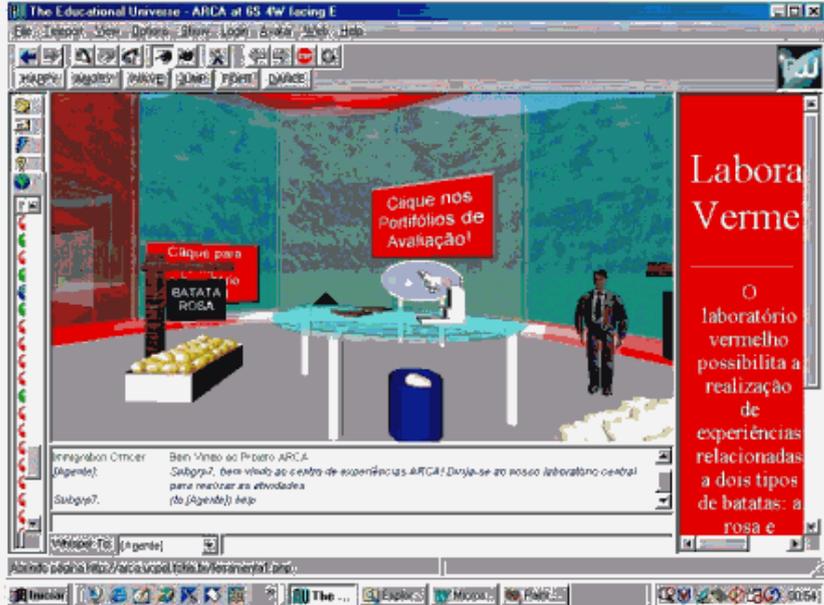


21

Transparência 20 – ARCA – Ambiente de Realidade Virtual Cooperativo de Aprendizagem



ARCA - Ambiente de Realidade Virtual Cooperativo de Aprendizagem



22

Transparência 21 – Realidade Virtual na Internet2



Realidade Virtual na Internet2

- Sensor de proximidade
- Reação do objeto/avatar



23



ARCA - Ambiente de Realidade Virtual Cooperativo de Aprendizagem

- Necessidade de um tutor para orientar e responder questões dos alunos
- Construído com tecnologia de chat robot
- Permite consultas em linguagem natural
 - ALICE - Artificial Linguistic Internet Computer Entity
 - AIML - Artificial Intelligence Markup Language



24



Tecnologia para apoiar a interação

- EAD promove um conceito de autonomia por parte do aluno
- Necessidade de interação e de contato
 - aluno/aluno
 - aluno/professor
- Demanda por novas maneira pelas quais os alunos possam estar conectados (interagindo) para receber apoio e realimentação
- Videoconferência



25

Transparência 24 – Tecnologias de videoconferência



Tecnologias de videoconferência

- Mbone
 - Internet
 - Multicast
- CuSeeMe
 - Internet
 - Webcam
 - Refletores
- H.320/H.323
 - Padronização ITU
- SIP - Session Initiation Protocol



26

Transparência 25 – Tecnologia de videoconferência



Tecnologia de videoconferência

- Plataforma de videoconferência
 - câmaras, software, requisitos de rede

desktop

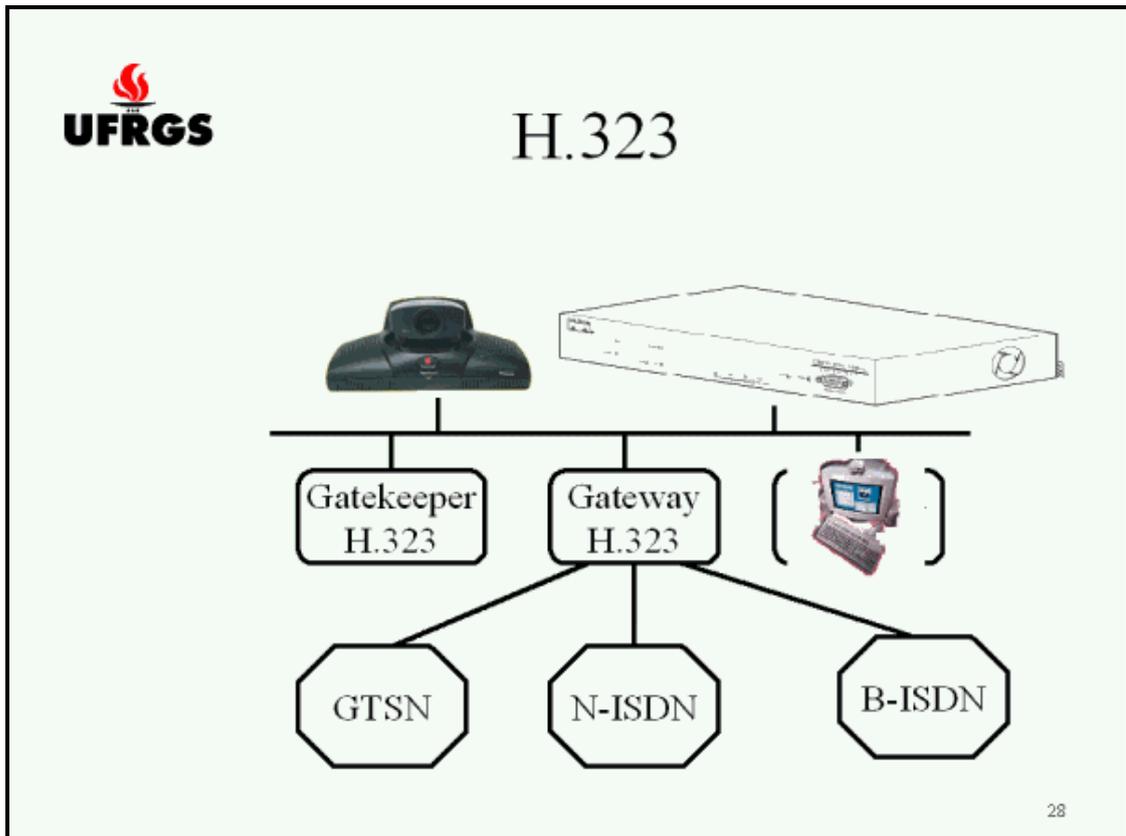


grupos

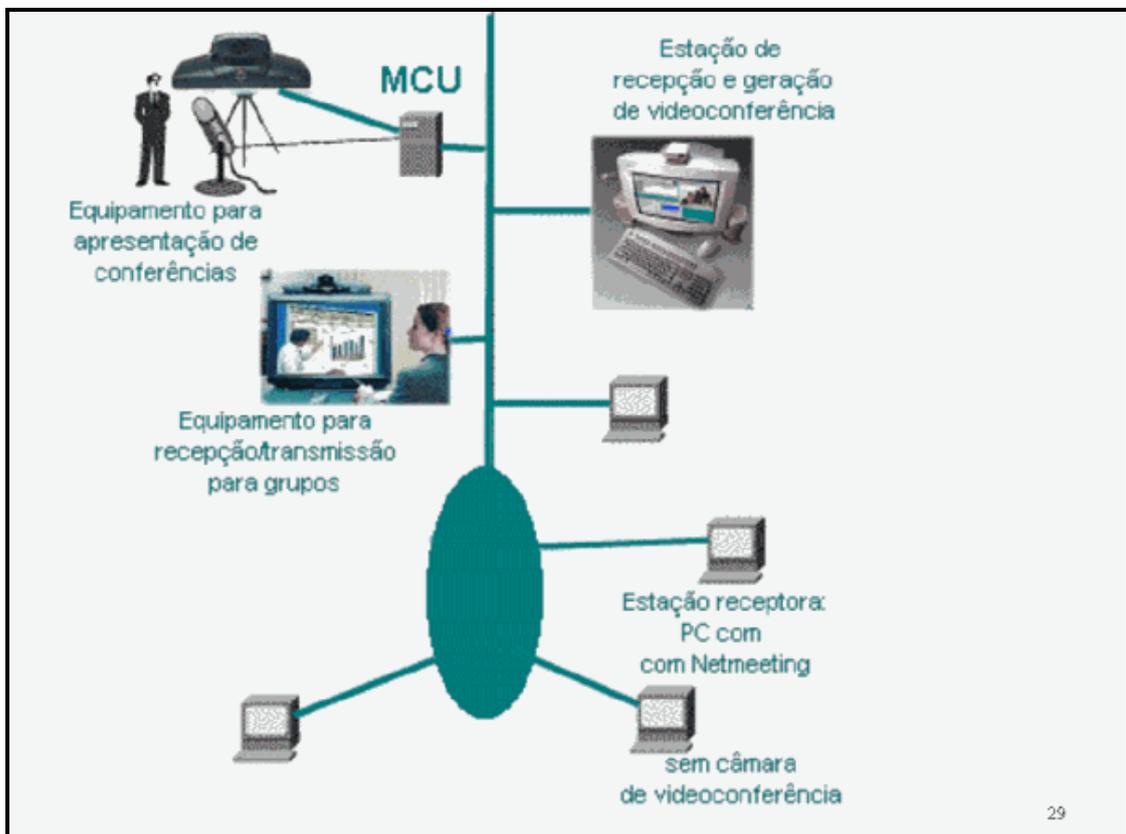


27

Transparência 26 – H.323



Transparência 27 – MCU

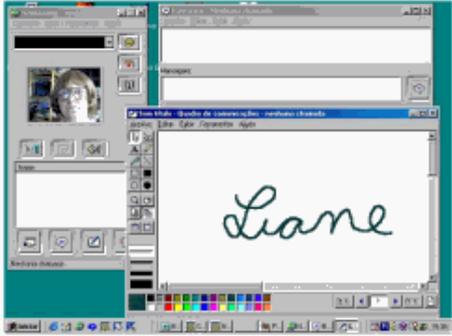


Transparência 28 – Tecnologia da videoconferência



Tecnologia da videoconferência

- Comutação x composição de imagem no MCU/refletor
- Mecanismo de controle de microfone e câmara
- Outros serviços agregados:
 - Quadro branco, chat, compartilhamento de aplicações

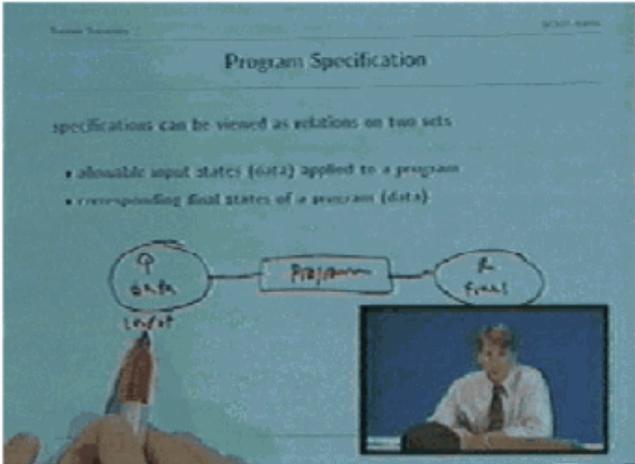
30

Transparência 29 – Tecnologia para comunicação unidirecional



Tecnologia para comunicação unidirecional

- Video streaming
 - Real
 - Windows Media Player
 - MPEG
- Câmara de documentos
- Quadro branco eletrônico



31

Transparência 30 – Câmara de documentos

UFRGS

Câmara de documentos

- Zoom (A4 até 29x23 mm)
- Entradas de vídeo auxiliares
- Negativo
- Slides



Transparência 31 – Streaming vídeo & serviços agregados

UFRGS

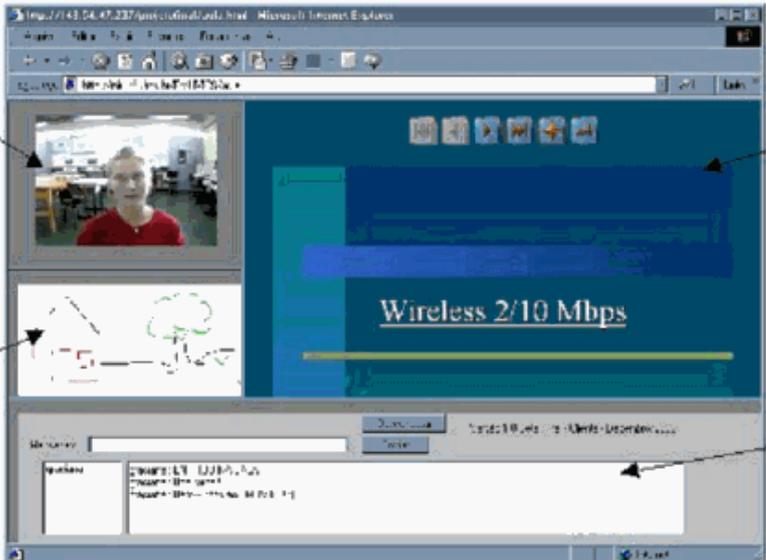
Streaming vídeo & serviços agregados

video

slides

Quadro branco

chat



33

Transparência 32 – Vídeo sob demanda



Vídeo sob demanda

- Indexação de vídeos
- Permite recuperar seletivamente vídeos previamente armazenados
- Manual x automatizado (reconhecimento/compreensão de voz)

34

Transparência 33 – *Learning Objects*

Learning Objects

- IEEE - Learning technology task force
- IEEE - Learning technology standards committee
- IEEE P1484
- Metadados para descrição dos objetos
- Recuperação de objetos para composição de unidades de aprendizagem sob demanda

35

Transparência 34 – *mLearning*

mLearning

- Mobile Learning : eLearning usando dispositivos computacionais móveis:
 - Palms e máquinas com Windows CE ou Windows Pocket
 - Video streaming
- Proporcionam
 - Just-in-time learning
 - Estudo em qualquer lugar



36

Transparência 35 – *Cooperação*

Cooperação

- Permitir tornar os resultados intermediários disponíveis para outros com controle de acesso
 - mecanismo de upload
 - catalogação automática
 - indexação e suporte à pesquisa
 - anotação de documentos multimídia
 - compartilhamento de aplicações
 - espaço virtual compartilhado



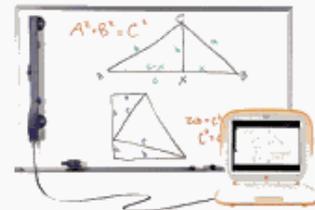
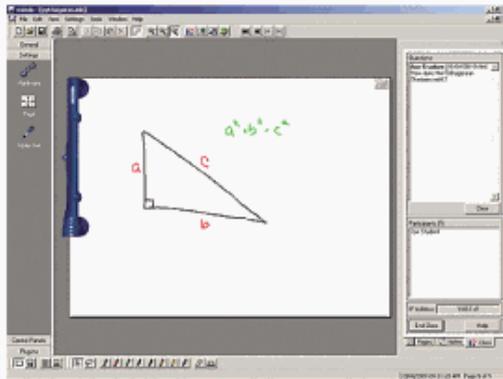
37

Transparência 36 – Quadro branco eletrônico



Quadro branco eletrônico

- Escrever em quadro convencional
- Captura e transmissão p/ micro



38

Transparência 37 – Tecnologia para cooperação



Tecnologia p/cooperação

- Editores cooperativos (ambiente texto e gráfico)
- Lista de mensagens trocadas via mail
 - organização automática
 - anexar automaticamente no sistema
 - ordenar por data, mensagem ou remetente
- Lista de links criada automaticamente a partir das interações

39

Transparência 38 – Equitext



Equitext



- Escrita colaborativa
- Desenvolvimento PGIE/UFRGS

#	Conteúdo do Parágrafo	Colaborador	Ação	Obs	Data
1*	Educação a distância na Universidade <ul style="list-style-type: none"> • Motivações • Ferramentas • Dificuldades 	liane3	A	✖	19/03/2002-17:05

Inserir antes
Inserir depois
Alterar conteúdo
Excluir parágrafo

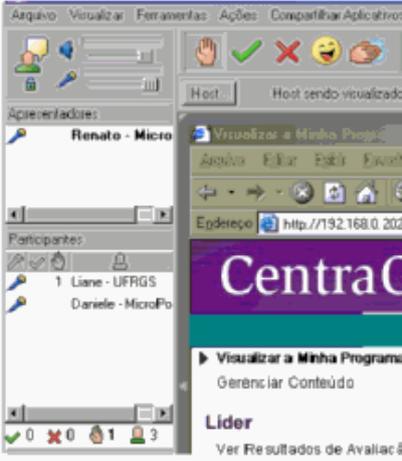
40

Transparência 39 – Coordenação



Coordenação

- Gerenciamento de composição de grupos
- Agendamento (scheduling)
- Controle de participação
- Avaliação de performance
- Controle de participação em atividades síncronas

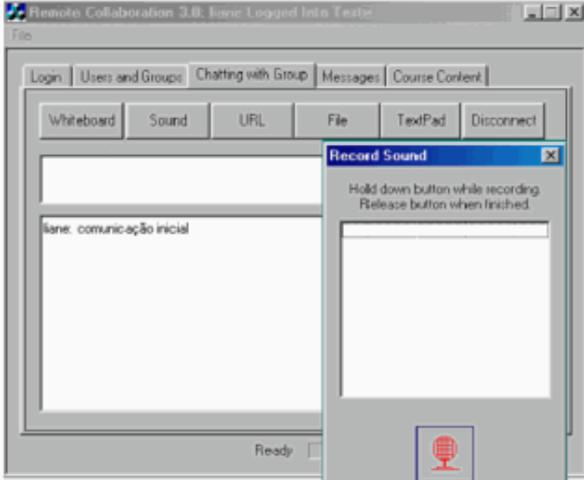


Transparência 40 – *Remote Collaboration*



Remote Collaboration

- UCDavis
- Voz (até 12 segundos)
- Quadro branco
- Escrita colaborativa
- Visita conjunta a URL



Transparência 41 – Tecnologia para suporte a decisão



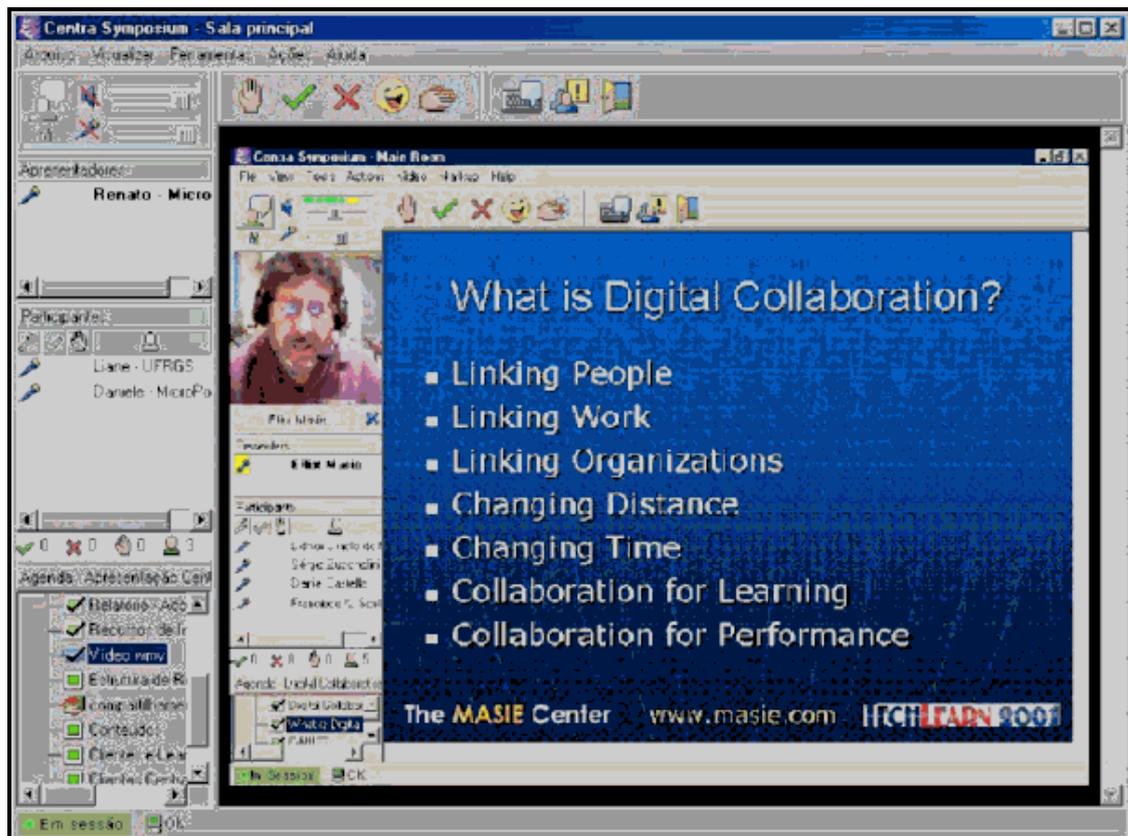
Tecnologia para suporte a decisão

- Sistema de votação
 - opções
 - opinião descritiva (neste caso há necessidade de controle por meio do software de organizar as idéias)
- Sistemas acadêmicos e comerciais



43

Transparência 42 – Colaboração digital



Transparência 43 – Referências



Referências

- CINTED <http://www.cinted.ufrgs.br>
- Projeto ARCA <http://www.pgie.ufrgs.br/projetos/arca/>
- Projeto METROPOA <http://penta2.ufrgs.br/metropoap/>
- IEEE Learning Technology Standards Committee (LTSC) <http://ltsc.ieee.org/>
- Textos e referências http://penta2.ufrgs.br/edu/home_edu.htm
- Tutoriais <http://www.pgie.ufrgs.br/webfolioead/>
- ELEKTRA <http://penta3.ufrgs.br/~elektra/info/index.htm>
- CESTA <http://www.cinted.ufrgs.br/CESTA/>
- <http://penta2.ufrgs.br/Liane/palestras/opcoesTecnEduc/>

8 A CONFIGURAÇÃO DA UFRGS

Entrevistada: **PROFESSORA EDI MADALENA FRACASSO**

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – É uma satisfação recebermos hoje a Professora Edi Madalena Fracasso, para falar sobre a estrutura universitária, de modo especial a estrutura da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. A indicação se deve ao fato de que ela passou por praticamente todos os órgãos e setores da Universidade, desde os iniciais até os máximos da Universidade.

A Professora Edi Madalena Fracasso é Titular da Escola de Administração, É professora há 41 anos, desde o ano de 1963. Fez Mestrado em Administração Pública na Universidade da Califórnia do Sul e Doutorado em Educação no Departamento de Administração, Planejamento e Políticas Sociais da Universidade de Harvard.

Durante o período docente na UFRGS trilhou praticamente todos os cargos e funções em todos os níveis da Universidade, desde Auxiliar de Ensino até Professora Titular, exercendo funções de Membro do Colegiado, Chefe de Departamento, Vice de Direção da antiga Faculdade de Ciências Econômicas, Coordenadora de Pós-Graduação em Administração, integrante da antiga Congregação, integrante da Comissão de Pesquisa do CEPE, Conselho Universitário, e inclusive também por várias vezes Reitora Substituta.

Portanto, ela tem uma vivência larga nesses diversos setores, órgãos e departamentos, que compõem a Universidade e pode falar com entusiasmo da sua vivência, e com conhecimento de causa, ou seja, a partir da própria vivência e experiência.

Por isso, é uma satisfação ouvirmos sua fala sobre como funciona uma Universidade pública grande e complexa, tal como a UFRGS.

PROFESSORA EDI MADALENA FRACASSO – É um prazer para mim falar sobre a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, instituição da qual participo desde os meus 17 anos. Praticamente, toda a minha vida se deu dentro desta Universidade, e digo vida não só do ponto de vista de formação, mas, como alguns vão lembrar também, esta Universidade era um local que centralizava o lazer, as festas, os namoros.

Portanto, toda a minha vida ocorreu dentro da Universidade ou em função dela. Saí para o mundo fazendo cursos e também freqüentando congressos internacionais, e tive oportunidade de conhecer vários países, em função da minha ligação com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Então, falar sobre a UFRGS é importante para mim, contar um pouco do que sei sobre esta instituição.

A Universidade é uma instituição complexa e, realmente, é tão complexa que Clark Kerr, que foi Reitor da Universidade da Califórnia (que, há alguns anos atrás, possuía cerca de 150 mil estudantes), falava sobre a dificuldade que é gerir uma organização tão grande quanto aquela e que não apenas incluía instituições, institutos, escolas, faculdades, laboratórios para a sua função; de ensino e pesquisa, mas também uma série de serviços adicionais na própria universidade, como restaurantes, dormitórios, recreação, lazer, praças de esporte, campos experimentais, onde se produzem alimentos.

A Universidade é realmente uma instituição muito complexa. E a UFRGS também tem essas mesmas características. Ela tem, além de suas atividades-fim, um conjunto de serviços que estão adicionados, como os serviços de segurança, cada vez mais importantes, serviços de jardinagem. Pensem em qualquer tipo de serviço que seja necessário para uma cidade, pois esses temos dentro de uma universidade.

Na minha explanação, vou-me concentrar mais na parte da estrutura das atividades-fim e não tanto na estrutura desses serviços adicionais, que, realmente, cada um deles tem uma história em separado, e poderíamos ficar por horas discorrendo sobre essa totalidade de órgãos, serviços, que a Universidade tem.

Falando, então, apenas sobre a estrutura de Ensino, Pesquisa e Extensão, a Universidade é composta de um Conselho Universitário, um Conselho de Curadores e um Conselho de Ensino e Pesquisa.

O Conselho de Curadores é um órgão pouco falado, mas que tem uma função muito importante, de olhar as contas da Universidade; de acompanhar e inspecionar as contas da Universidade Federal. São cinco os seus membros.

O CEPE é o órgão que decide sobre as questões relativas a Ensino, Pesquisa e Extensão. E, além de ter um Conselho, é composto também de diferentes Câmaras: a Câmara de Pós-Graduação, a Câmara de Graduação, a Câmara de Pesquisa e a Câmara de Extensão.

Em cada uma dessas Câmaras são decididos previamente temas que, dependendo de sua natureza, sobem, ou não, ao CEPE.

Alguns desses itens chegam inclusive ao Conselho Universitário, quando são temas que envolvem dispêndios, como, por exemplo, alteração da estrutura da Universidade, criação de novo curso. Então, esses temas, além de passarem pelo CEPE, deverão ser aprovados também pelo Conselho Universitário.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – Ele não é subordinado ao Conselho Universitário?

PROFESSORA EDI MADALENA FRACASSO – Não.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – São três Conselhos, cada um com funções distintas.

PROFESSORA EDI MADALENA FRACASSO – Cada um com funções distintas, mas o Conselho Universitário tem uma supremacia em relação aos demais porque é o último órgão em termos de recurso; então, se alguém não estiver conformado com alguma decisão no CEPE, poderá recorrer ao Conselho Universitário.

O órgão máximo da Universidade é o Conselho Universitário, que é constituído de todos os Diretores de Unidade, tem uma representação discente, um representante dos docentes e ainda uma representação de órgão de fora da universidade, como, por exemplo, neste momento estão órgãos da sociedade civil. Neste momento, estão representados no Conselho Universitário a FAPERGS, que é uma fundação do Governo do Estado, a Casa de Cultura Mário Quintana, o SEBRAE, a CUT. São diferentes órgãos da sociedade civil que compõem o Conselho da Universidade. E, inclusive, às vezes, são mudados esses representantes, não necessariamente são fixos, não são sempre as mesmas instituições sendo representadas no Conselho Universitário.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – O Conselho de Curadores tem mais uma função de fiscalização, de acompanhamento?

PROFESSORA EDI MADALENA FRACASSO – Isso, de acompanhamento e de fiscalização. O Conselho de Curadores, depois de examinado pelo CONSUN, que é o Conselho Universitário, examina as contas da Reitora ou do Reitor, e se pronuncia, e inclusive examina a legalidade dos atos verificados.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – Quem compõe o Conselho de Curadores?

PROFESSORA EDI MADALENA FRACASSO – O Conselho de Curadores é composto por cinco membros, e são escolhidas normalmente pessoas que têm competência em contabilidade, em finanças e em Direito.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – De certa forma, esses três Conselhos formam o que, nas empresas privadas, chamamos de Conselho de Administração. No caso da Universidade, são três; cada um com funções distintas.

PROFESSORA EDI MADALENA FRACASSO – O Conselho de Administração das Empresas supervisiona todos os trabalhos da empresa, inclusive dando diretrizes gerais de planejamento estratégico da organização.

Neste caso, o planejamento, a visão estratégica, é dado pelo conjunto desses três órgãos, sempre tendo o CONSUN um pouco de excelência sobre os demais.

Os dois órgãos, tanto o Conselho Universitário quanto o CEPE, são presididos pelo Reitor.

Além disso, a Reitoria tem algumas Pró-Reitorias, que estão divididas em dois grupos: Pró-Reitorias que cuidam das atividades-fim da Universidade: Ensino, Pesquisa e Extensão; e Pró-Reitorias que atendem a atividades-meio da Universidade (Planejamento, Pessoas, e outras). A Pró-Reitoria de Ensino é dividida em uma Pró-Reitoria Adjunta de Graduação e uma Pró-Reitoria Adjunta de Pós-Graduação.

A função dos Pró-Reitores se efetiva em termos de controle e produção, inclusive de estatísticas, de elementos que permitam a gestão estratégica das diferentes áreas de Ensino, Pesquisa e Extensão da Universidade e que tem perfeita vinculação com as respectivas Câmaras. São as Pró-Reitorias que encaminham as documentações para serem decididas nas Câmaras.

As Câmaras decidem se um professor está capacitado para ministrar disciplinas na Pós-Graduação, determinar se o currículo de Graduação de um determinado curso está adequado, aprovar uma nova reestruturação curricular de um Curso de Graduação, ou a criação de um novo Curso de Graduação, ou um novo Curso de Pós-Graduação.

As Câmaras se envolvem, na área de pesquisa, em grandes projetos relativos a bolsas de Iniciação Científica. Os professores das unidades se dirigem à Pró-Reitoria de Pesquisa

para obter recursos ou para obter bolsistas de Iniciação Científica. É a Pró-Reitoria de Pesquisa que tem um registro das atividades de pesquisa que estão ocorrendo dentro da universidade.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – As Câmaras são mais locais de decisão, de orientação, enquanto que as Pró-Reitorias são mais de execução. Nas Câmaras existem professores que se reúnem em cada uma ou duas semanas e decidem sobre assuntos que lhes são remetidos.

PROFESSORA EDI MADALENA FRACASSO – E quase sempre em nível individual. É decisão sobre um curso, decisão sobre uma disciplina, decisão sobre um professor. São decisões individuais, enquanto que a Pró-Reitoria estabelece inclusive os elementos ou a base para que a Reitoria e os Conselhos tomem decisões mais genéricas, como, por exemplo, distribuição de professores entre os diferentes departamentos da universidade. Para que haja essa decisão, esses elementos são fornecidos pela Pró-Reitoria, para que o Conselho Universitário decida, então, com que critérios e em que base serão distribuídos os professores para os diferentes departamentos da universidade.

Uma das funções do Conselho Universitário é tratar de todas as relações externas da Universidade. O maior percentual de decisões do Conselho Universitário se concentra em convênios com entidades externas à Universidade, sejam entidades públicas, privadas, entidades de outras esferas governamentais. Então, qualquer recurso externo que venha para a Universidade para a realização de uma pesquisa ou prestação de um serviço depende de um convênio ou de um contrato que tem que ser aprovado pelo Conselho Universitário.

É o Conselho Universitário também que aprova o orçamento e também as contas da Universidade, que estabelece como deverão ser realizados os concursos na Universidade. Há uma série de decisões bastante importantes e relevantes que ficam no Conselho Universitário, e também os grandes debates, relativos à privatização, relativos ao quão gratuita deve ser a Universidade, ocorrem nesses Conselhos.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – A própria forma de escolha do Reitor.

PROFESSORA EDI MADALENA FRACASSO – A forma de escolha do Reitor ou da Reitora, a forma de escolha dos Dirigentes das Unidades. Tudo isso é lá decidido, e inclusive como devem ser escolhidos os professores que deverão inteirar o seu corpo docente. O maior volume de decisões que compõem a pauta do Conselho Universitário são as relativas a convênios e a contratos.

Além disso, a Reitoria tem sete Secretarias, que são órgãos que assessoram a Reitora na realização de tarefas muito específicas. Por exemplo, há a Secretaria de Avaliação Institucional; a Secretaria de Relações Institucionais e Internacionais, envolvida nos convênios com universidades estrangeiras, principalmente programas muito específicos de intercâmbio de alunos de Graduação, de Pós-Graduação entre a Universidade e as do resto do mundo; a Secretaria de Patrimônio Histórico, recentemente criada e que se está incumbindo da recuperação dos prédios da Universidade. Há a Secretaria de Assuntos Estudantis, que se ocupa com os alunos, com a representação estudantil, com a interação dos estudantes com o mundo externo, com a realização de estágios, por exemplo. A SEDETEC, que é a Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico, na qual está vinculado um escritório de interação e transferência de tecnologia, que trata, por exemplo, de patentes da Universidade, de licenciamento dessas patentes, registros de marcas da propriedade intelectual da Universidade, e ultimamente tem-se preocupado com problemas de empreendedorismo, realizando alguns cursos de empreendedorismo para a Universidade como um todo.

Foi criada, também, não faz tempo, a Secretaria de Educação a Distância, um órgão que vai preocupar-se com desenvolver essa capacidade de criar novas formas de transmissão de conhecimentos para a Universidade.

Há também os órgãos suplementares, alguns são órgãos que se poderiam considerar como órgãos meios, como o Centro de Processamento de Dados, que se encarrega de toda a parte de informática da Universidade; há um centro de supercomputação, órgão que se encarrega da realização da disponibilização desse instrumento para pesquisas não só dentro da Universidade como também pesquisa de outros órgãos e de outras universidades do Sul ou do Brasil.

Há o ILEA, que é o Instituto Latino-Americano de Estudos Avançados; um Centro de Microscopia Eletrônica; a Comissão Permanente de Pessoal Docente, que trata das progressões funcionais dos docentes e do pessoal técnico-administrativo, que faz a mesma coisa com relação aos funcionários da Universidade.

A Universidade ainda tem as Unidades Universitárias e os Institutos Especializados, nos quais se realizam as atividades da Universidade de Ensino e Pesquisa. Em cada unidade existe uma outra infra-estrutura, que, de alguma forma, duplica o que já existe em nível de Reitoria.

São 29 unidades - unidade é o termo comum para as Escolas, as Faculdades, os Institutos, e também para o Colégio de Aplicação.

Não há uma distinção entre Escolas e Faculdades; é questão de preferência, no momento da sua criação, a denominação que é dada a essas unidades da universidade.

As Escolas, as Faculdades têm também uma estrutura que duplica de alguma forma o que existe na Reitoria com relação a atividades-fim.

Cada unidade tem uma Comissão de Graduação, uma Comissão de Pós-Graduação, uma Comissão de Pesquisa e uma Comissão de Extensão. E cada unidade tem também Departamentos. O número de Departamentos varia de acordo com a unidade. Por exemplo, a Escola de Engenharia tem um número muito grande de departamentos, mas é porque ela abriga um número grande de cursos. A Escola de Administração acho que é a unidade que tem o menor número de departamentos, só tem um, que é o Departamento de Ciências Administrativas e que foi uma opção no momento da criação da Escola, inclusive por uma questão de economia, para não se gerar uma série de funções. De qualquer forma as poucas funções da Escola da Administração, como a de Diretora, de Vice-Diretora e de Secretária, ainda não foram oficialmente criadas. A Escola de Administração tem pessoas exercendo essas funções, mas sem que as funções sejam oficialmente criadas.

Cada Departamento, dependendo do seu tamanho, pode ter Colegiado e pode ter um Conselho Departamental. O Colegiado é constituído de uma representação do Conselho, e o número de componentes do Colegiado está fixado no Estatuto da Universidade.

Em todos esses órgãos, em todas essas comissões, a Universidade tem representação estudantil, de funcionários, o que não é comum a todas as universidades brasileiras. Mas, no caso da Universidade do Rio Grande do Sul, há representação de funcionários, em todos esses órgãos de decisão, consultivos, como as Comissões, os Conselhos, todos eles são constituídos de representantes do corpo docente, do corpo discente e de funcionários.

Dentro das Unidades se realiza a atividade de ensino e pesquisa. Aí há os Cursos de Graduação, de Pós-Graduação, sejam eles de especialização, ou de mestrado e doutorado, que seja *stricto sensu*. Nas unidades também se realiza a atividade de pesquisa e a atividade de extensão.

São nas unidades, então, que efetivamente se exercem as ações das atividades-fim da Universidade, no Ensino, na Pesquisa e na Extensão. São nas unidades que a atividade docente se realiza mais plenamente e se faz sentir as decisões que, às vezes, são tomadas em níveis superiores, às vezes, fora dessa unidade, ou seja, na universidade. É muito difícil, com 29 unidades.

Cada unidade universitária tem contatos com públicos diferentes lá fora e tende a ter características próprias não apenas em função da natureza dos cursos que são ministrados, mas também em função dos contatos com quem ela mantém com a sociedade. O pessoal da Física, por exemplo, tem contato com o pessoal dos Cursos de Física, quase não tem contato intra-universidade em termos de realização de trabalhos conjuntos, mas tem um contato bastante grande com universidades e/ou outros cursos fora daqui.

Já cursos como Educação, Administração, que têm um contato muito mais estreito com a comunidade externa e com os diferentes públicos da comunidade, tende também a ter métodos diferenciados não só em relação a outras unidades, como entre si.

Cada unidade vai desenvolvendo a sua própria personalidade.

Os órgãos universitários, de vez em quando, têm dificuldades muito grandes de adaptar a legislação e legislar sobre realidades bastante distintas que existem nas 29 unidades.

Além das 29 unidades, onde se realiza Ensino, Pesquisa e Extensão, começam a surgir agora os Centros de Ensino e Pesquisa, que são multidisciplinares e que vão buscar em outras unidades, em vários departamentos, professores para ministrar os cursos dentro desses Centros, como é o caso do CEPAN, que é o Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, como é o caso do Centro de Biotecnologia, que reúne professores de diferentes departamentos.

Essa estrutura atual tem bastante semelhança com a estrutura que foi criada com a Reforma Universitária implantada em 1972, que foi, realmente, em termos de reforma e de mudança de estrutura, a reforma mais importante que se teve, uma vez que cada unidade da Universidade era, sim, até então uma unidade independente. Com a criação dos departamentos, houve várias intenções associadas. Algumas eram de caráter econômico: para que ter estatística, matemática em cada uma das escolas se isso poderia estar centralizado num só departamento e que, com a massa crítica existente dentro de um departamento, se poderia potencializar o ensino e a pesquisa?

A criação dos Departamentos na estrutura da Universidade, em substituição às antigas cátedras, permitiu a união de professores de diferentes escolas em departamentos e que se começasse então a integrar o ensino de algumas ciências e distribuí-lo para diferentes cursos e unidades da Universidade.

Por outro lado, com essa criação dos departamentos, tirou-se do catedrático, que era o dono de uma disciplina, esse direito de ser o dono de uma disciplina até evoluir o departamento a um conjunto de professores. E, nesse momento de interdisciplinaridade, a necessidade de novamente se rever a estrutura da Universidade, para que possam, com mais flexibilidade, professores atuarem não só em cursos aos quais o departamento está especialmente vinculado, mas também em centros, como esses em que existe multidisciplinaridade e em que há uma necessidade de uma nova reorganização do corpo docente e das atividades de ensino e de pesquisa.

Nas atividades de pesquisa, há que lembrar que, nos últimos anos, foram criados núcleos de pesquisa, que não têm estrutura legal, não estão previstos no Regimento nem no Estatuto. Esses núcleos já são em número de mais de 400 dentro da Universidade, alguns têm conseguido vencer o seu trabalho de pesquisa, de ter relevância e inclusive serem considerados núcleos de excelência pelo trabalho que realizam na área de pesquisa, mas também há muitos núcleos que foram criados constituídos de um só professor e de seus orientados, quase que recriando a cátedra nesse sentido.

Os núcleos estão aí para ficar e talvez na próxima reforma universitária sejam considerados, mas seria bom que não fosse de forma muito rígida para que se permitisse que eles pudessem florescer, se juntar de forma mais flexível.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – Os alunos às vezes reclamam que a Universidade é muito burocrática. Essa estrutura endurece, torna a Universidade mais inflexível? Como seria possível torná-la mais flexível? Como fazer com que houvesse o trânsito dos processos com mais facilidade? Ou ela tem que ser burocrática? Qual o papel do professor nesta estrutura? Diz-se muitas vezes que há uma burocracia profissional: o professor tem liberdade, mas dentro de uma estrutura que é bastante rígida.

PROFESSORA EDI MADALENA FRACASSO - Como qualquer instituição pública, a Universidade se debate dentro desta dualidade: centralização e descentralização. Tínhamos um tipo de estrutura descentralizada desde a década de 70, aí então se buscou centralizar, o que foi feito com a criação dos departamentos, fazendo com que não houvesse

unidades tão independentes, no sentido de que os departamentos especializados iriam fornecer ou transmitir conhecimentos para uma grande quantidade de unidades. Então, se retirou das unidades uma série de prerrogativas e se retirou de indivíduos, como no caso do professor catedrático, uma série de prerrogativas, inclusive a de escolherem os seus auxiliares, de selecionarem as pessoas na formação de suas equipes, de formarem a sua equipe. Inclusive se retirou a prerrogativa de que era até hereditária a cátedra. Alguns professores imaginavam em deixar a sua cátedra para seu filho ou para seu genro.

E aí houve, então, o sentido de centralização.

Depois da Constituição de 1988 e com essa nova reforma do Estatuto e do Regimento se pretendeu que as unidades tivessem um pouco mais de autonomia. Na verdade, o que aconteceu foi que se burocratizou ainda mais o processo.

Por exemplo, antes eram Comissões de Pesquisa e Pós-Graduação num só. Aí, decidiu-se separar em função da idéia de que a Pesquisa não deveria ser tão vinculada à Pós-Graduação. Mas se criaram mais órgãos, e a hegemonia da função de Diretor, que não tinha tanto prestígio, estava desprestigiada, voltou a ter um pouco mais de prestígio, mas em função de afunilar; agora é o Diretor que manda todos os documentos à Reitoria, de onde novamente passam para a Pró-Reitoria e, depois, passam para as Câmaras e depois passam para os Conselhos. Então, são poucas as decisões que ficaram no nível da unidade, todas as decisões importantes são realizadas em nível de Reitoria.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – De certa forma, é uma estrutura que tem um enfoque sistêmico, na medida em que as funções de um nível mais em baixo se repetem num nível mais acima.

PROFESSORA EDI MADALENA FRACASSO – Não são as funções, as decisões sobre as funções; algumas decisões podem ser tomadas no nível da unidade ou são simplesmente referendadas no nível da universidade ou reformuladas, às vezes, sem considerar as circunstâncias próprias que determinaram aquela decisão no nível da unidade.

Na verdade, há essa necessidade muito grande de que todos sejam iguais, que sigam normas iguais, enquanto que elas são, na verdade, órgãos diferenciados, mas que não são tratados dessa forma.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – Qual o papel que desempenham, na estrutura da Universidade, nas unidades, os Diretores e a própria Reitora? Atingem os objetivos tendo presente o papel central do(a) Reitor(a) ou, nas unidades, do(a) Diretor(a)?

PROFESSORA EDI MADALENA FRACASSO – Nem sempre as decisões dos Conselhos são as decisões que o Diretor ou a Reitora tomariam se fossem capazes de decidir por si sós, mas, em todo o caso, os Diretores e o Reitor, em função dos seus cargos, podem influenciar, em muito, as decisões dos Conselhos que presidem. Eles têm uma função importante em termos de liderança, de representar esse etos de cada unidade, de lutar e buscar às vezes afirmação dessa unidade perante as demais unidades. O Diretor tem esse papel, tanto nas suas comunicações externas como dentro do Conselho Universitário, onde isso repercute e onde imagens de escolas são às vezes denegridas ou então são estabelecidas em função de decisões ou em função de preconceitos que são feitos no nível das outras unidades.

E disputam-se recursos, como, por exemplo, em relação ao número de professores. Neste momento, a Universidade sofre enormemente com a necessidade de reposição do seu corpo docente, onde uma parte se aposentou, ou porque o número de vagas que é concedido não é suficiente sequer para repor, e, então, a Universidade se vê a braços com a contratação muito precária de professores substitutos. Eu, como Reitora substituta, um dos papéis que menos me agradava realizar era o de assinar contratação de professor substituto, quando, muitas vezes, um professor era contratado para ministrar três ou quatro disciplinas, e eram pessoas que nem sempre tinham a capacitação necessária e são obrigadas a ministrar três ou quatro disciplinas de Graduação por um salário pequeno. Essa é realmente uma situação que, para a Reitora, para o Reitor, para quem está na Reitoria, é bastante desagradável, sente-se muito essa situação de contratação desse pessoal, que, embora passe por um processo seletivo, sabe-se que não são as melhores pessoas para realizar essa atividade de ensino no nível que se espera dentro da Universidade nos Cursos de Graduação e principalmente nas turmas iniciais. Ressente-se muito pelo fato de haver muitos professores substitutos, mas não por culpa deles, que muitos poderão ser realmente excelentes professores, e alguns o são, mesmo nessas condições difíceis. Imaginem que alguém recentemente saído da sua Graduação ou do seu Mestrado de repente se vê a braços com três ou quatro disciplinas diferentes para serem ministradas na próxima semana.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – Essa estrutura da UFRGS se repete em outras universidades públicas e nas privadas também ou é peculiar à UFRGS?

PROFESSORA EDI MADALENA FRACASSO – Ela tem peculiaridades que são só da UFRGS. Algumas universidades particulares têm o número muito menor de órgãos e de instâncias decisórias do que nós temos na Universidade do Rio Grande do Sul.

Imaginemos um processo para chegar a uma decisão. Por exemplo, um professor que quer ser credenciado para ministrar disciplinas no Doutorado. Então, tem que passar pelo departamento, pela Comissão de Pós-Graduação, pelo Conselho da Unidade, vai à Câmara de Pós-Graduação, para, então, ser atribuída a competência, quando, na verdade, isso poderia ser resolvido dentro da própria unidade. E há várias outras decisões que vão desde o departamento até o Conselho Universitário, como, por exemplo, questões de afastamento, que hoje já estão um pouco melhores. Já houve época que, para se afastar do País, precisava a assinatura do Presidente da República, do Ministro da Educação. Agora, o Reitor pode tomar este tipo de decisão, de afastamento.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – Mas há muitos processos que começam na ponta, vão para cima e voltam novamente para a origem. A Universidade poderia ser mais versátil, conseguir que os processos, os protocolos, fossem mais rápidos, mais flexíveis, ou isso decorre da própria opção ou da necessidade de a Universidade ser bastante legal ou burocrática?

PROFESSORA EDI MADALENA FRACASSO – Há alguns processos que estão melhorando nesse sentido com a informatização. Mas imagine, por exemplo, um aluno que está solicitando correção de uma nota. Passa por vários órgãos até que seja atribuída a nota que o aluno considera, e, se por acaso, o professor não concordar, até que seja reconsiderado, pode ir até o CEPE. Isso para uma decisão sobre uma nota de um aluno! Algumas outras situações, como o jubramento dos alunos, criam um tipo de processo que demora muito tempo para ser decidido, tanto que, no momento em que vai ser decidido, a situação fica completamente diferente daquela que era no início do processo. Então, poderia haver uma divisão de tarefas maior do que é atualmente e mais coisas serem decididas na Universidade, sem recorrer à Reitoria.

Vejo como muito difícil que qualquer órgão desses abra mão das suas prerrogativas de julgamento, porque isso implica perda de poder.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – As universidades mais conhecidas no mundo procedem de forma semelhante ou que mecanismos utilizam?

PROFESSORA EDI MADALENA FRACASSO – Em universidades como as que eu conheço mais, Harvard e a Universidade da Califórnia do Sul, as unidades têm muito mais autonomia. Tanto as estatais como as privadas têm muita autonomia no sentido de que cada escola tem que buscar recursos externos. E isso faz com que cada escola procure realmente contatos com a comunidade com muito mais intensidade do que as universidades públicas aqui do Brasil, em que se parte do princípio de que o Poder Público tem que prover todos os recursos para a manutenção da universidade e da escola. Lá, não. Seja escola privada, seja escola pública (em que o governo tem participação bastante grande), há um estímulo inclusive por parte do governo no sentido de que as unidades e as instituições de ensino busquem recursos na comunidade para a sua manutenção, e isso é estimulado em forma de descontos do Imposto de Rende, estimulando as pessoas a fazerem doações, e estimulando inclusive as instituições para que façam contratos com instituições privadas para obterem recursos para a sua manutenção e para que não dependam tanto do governo, embora, como disse, no caso de instituições como as estaduais, que são públicas, nenhuma delas é gratuita, todas elas têm subsídios governamentais bastante fortes.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – Para atingir essa maior eficácia e eficiência, normalmente, utilizam-se mecanismos de avaliações. Isso pressiona para uma maior eficiência, instituindo mecanismos para se obter melhor produção, maior produtividade, não do ponto de vista meramente financeiro, mas na parte de resultados de Ensino, de Pesquisa e Extensão?

PROFESSORA EDI MADALENA FRACASSO – Não há dúvida de que uma das razões inclusive de que a Pós-Graduação brasileira seja considerada em relação a outros Países Latino-americanos como uma instituição bem sucedida, uma criação bem sucedida, foi em grande parte em função dos mecanismos de avaliação instituídos pela CAPES, que implicam uma avaliação externa dos diferentes Programas de Pós-Graduação, e isso, não há dúvida, estimula muito a que a qualidade e a busca constante de melhoria do Ensino e da Pesquisa sejam perseguidas, porque há essa avaliação e essa comparação com as demais instituições e cursos e há essa saudável competitividade dentro das diferentes associações nacionais de Pós-Graduação para estabelecer os níveis de Ensino e de Pesquisa, um dos mais elevados possíveis para cada curso.

O sistema de avaliação em relação aos Cursos de Graduação é mais recente e agora vai sofrer uma pequena interrupção em função de mudanças que estão sendo introduzidas, mas que, de qualquer forma, vai resultar, espero, também num progressivo aumento de avaliação dos Cursos de Graduação, desde que seja eliminado este fato de que não mais o governo vai poder fechar cursos que estejam mal avaliados. Acho que realmente isto é uma prerrogativa do Estado, de fechar cursos que estejam mal avaliados, o que foi eliminado numa legislação recente, o que é uma pena.

Provavelmente, com o tempo vai ser restaurado.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – Como essas novas tecnologias, como a de ensino a distância, que na prática certamente vão poder apoiar até mais do que propriamente cursos presenciais, podem ampliar, por exemplo, o número de alunos, melhorar a qualidade de ensino e gerar uma outra transformação até em termos de organização, de estruturação da Universidade? Que tipo de impacto essas novas tecnologias que estão entrando podem gerar na Universidade?

PROFESSORA EDI MADALENA FRACASSO – Mais do que nós temos atualmente elas vão impactar, mas também não tanto quanto sonharíamos. Com a implantação das tecnologias de informação, por exemplo, se esperava que diminuísse a burocracia, mas nós continuamos ainda tendo a burocracia funcionando no papel e no computador, enquanto que a expectativa era de que se eliminasse toda aquela quantidade de processo.

A única diferença agora é que o processo todo é feito digitado ao invés de datilografado. Não chegamos ainda no ponto de, na área administrativa, mudar esse cancro que há, que é o processo feito de papel e que circula pelos diferentes órgãos da Universidade.

Da mesma forma, a transmissão do conhecimento certamente vai-se enriquecer tremendamente com as novas tecnologias, e espero, por exemplo, que daqui a alguns dias um tipo de palestra como esta que estou dando seja totalmente abolida e que estejamos, então, utilizando adequadamente a tecnologia numa apresentação bastante melhor do que esta, no sentido de os alunos e as pessoas poderem vivenciar melhor a estrutura da Universidade, percorrendo - por que não? - nos seus diferentes órgãos, vendo-os em funcionamento, ao invés de apenas me verem e ouvirem aqui contando como eles funcionam.

A estrutura da Universidade poderia ser muito melhor vivenciada por meio de outros recursos, que não este que estamos usando aqui, que é simplesmente uma reprodução da sala de aula, um pouco melhorada, graças ao diálogo que estamos estabelecendo.

Mas a esperança é a de que realmente as diferentes mídias venham dar uma colaboração melhor não só ao ensino a distância, mas mesmo ao ensino presencial, tornando o professor realmente uma fonte de informação, e não simplesmente o elemento central da aula.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – Como se diz, ele é mais um fator construtor ou catalisador do conhecimento do que propriamente alguém que dá o conhecimento, que constrói conjuntamente. E essas novas tecnologias certamente alargam muito mais a Universidade. E cada vez mais é difícil definir por onde passam as fronteiras. Há pouco tempo, sabia-se que a fronteira da UFRGS era o Rio Grande do Sul; posteriormente, o Brasil, e, com as novas tecnologias, de ensino a distância, então, os alunos podem estar onde quiserem, mas isso certamente irá gerar outras alterações até na parte legal, para considerar alunos que não se localizam em território brasileiro.

Então, várias alterações legais, e na própria consideração de onde passa a estrutura de uma universidade complexa como a UFRGS, vão ter que ser feitas.

A conversa foi bem interessante, esclarecedora. Sempre se tenta entender melhor o território onde se circula no cotidiano, e, certamente, esse conhecimento, essas exposições de vivências da Professora Edi serão muito úteis não apenas para aqueles que quiserem cursar o Curso de Gestão Universitária, mas a todos que acessarem ao vídeo ou sua transcrição, desta fala da Professora Edi.

Obrigado.

PROFESSORA EDI MADALENA FRACASSO – Eu é quem agradeço esta oportunidade. Como disse, é sempre um prazer falar sobre a UFRGS.

9 GESTÃO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO

Apresentador convidado: PROFESSOR CHRISTOPH BERNASIUK

PROFESSOR CHRISTOPH BERNASIUK - A história do Projeto do Resgate do Patrimônio Histórico se iniciou em 1997, na época, na primeira gestão da Dra. Wrana, quando fizemos um levantamento de todas as necessidades nas unidades com relação às expansões de espaços físicos e necessidades em salas de aulas, uma série de atividades necessárias com um bom planejamento, e, dentro dessas necessidades, se fez de curto, médio e longo prazo, envolvendo limpeza, manutenção, a construção de novos prédios, vários prédios que não estavam concluídos na parte do calçamento, paisagismo. Toda essa parte que afetava os custos do espaço físico foi levantada junto com as necessidades de todas essas unidades.

Para isso, então, obteve-se um custo total necessário de 66 milhões. Dentro desse valor se verificou que seria impraticável realizar todas as atividades que pudéssemos programar. Então, em função disso, se realizou uma pesquisa em relação aos prédios em que se notou que estavam com uma arquitetura monumental, destacando-se pela sua importância histórica, uma importância estética excepcional, pela sua imponência plástica, arquitetônica e de funcionalidade.

Pesquisando junto ao Ministério da Cultura, verificamos que haveria a possibilidade, a brecha, de, por meio de um projeto, obtermos uma outra fonte de recursos em função das nossas necessidades.

Em função disso, planejamos um projeto, que se chamou Resgate do Patrimônio Histórico, que envolvia o primeiro e o segundo quarteirão do prédio do Campus Centro e um prédio no Campus da Agronomia, que é o mais antigo e muito mais necessitado.

Encaminhou-se um projeto para o Ministério, e, juntamente com esse projeto, foi incluído um outro projeto, de tombamento, que vai também para o Ministério, para o IPHAN, Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, que avalia essa parte em relação à importância desses prédios, o reconhecimento desses prédios como históricos para poder viabilizar esse projeto.

Em 1998, foi aprovado pelo Ministério, pelo IPHAN, esse projeto com um outro valor, orçado na época em 13 milhões e meio. Tivemos uns 13 milhões e meio abatidos em nome da cidade.

Em 1998, quando aprovado esse projeto, começamos o trabalho de divulgação na parte de *marketing* junto à imprensa escrita e falada e, em 2000, começamos a captar esses recursos e a executar esses projetos.

Em 2002, conseguimos viabilizar três prédios: o do Museu, o da Rádio e o do Observatório Astronômico, que foram inaugurados conjuntamente. E três prédios estão em andamento: o do Direito, o do Château e o da Faculdade de Agronomia.

Para realizar todos esses projetos, há uma necessidade de colocar bem o que vem a ser o Projeto de Resgate do Patrimônio da Universidade. Muitos entendem que esse projeto se resume numa pintura do prédio, num maquiamento do prédio, mas não é um maquiamento do prédio, esses prédios já têm um reconhecimento histórico tanto pelo Ministério da Cultura, e dois estão tombados pelo órgão federal, que é o do Direito e o do Observatório Astronômico, e todos os outros foram reconhecidos pelo Estado. Então, eles já têm uma proteção histórica de reconhecimento. E não é só o prédio que está envolvido, mas todo o seu entorno também. Quando se fala num prédio, o seu entorno está sendo levado em conta.

Para se efetuar um trabalho de restaurar um prédio, há uma necessidade inicial de se realizar um levantamento histórico, captar toda a história desse prédio, para verificar a necessidade de uma intervenção, ver o reconhecimento dessa história para justamente tentar obter as informações de como este prédio se encontrava na época. Em todo esse estudo histórico é feito o cadastro físico, o levantamento de todas as medições, todas as topografias e também de todas as falhas que existem nele, tudo levantado minuciosamente. E todos os dados são levados ao projeto arquitetônico, que leva em conta os projetos elétricos, hidrossanitário, o conforto térmico, o ar condicionado, a proteção de incêndio, telefonia e registro de dados. Conforto térmico, incêndio, telefonia e registro de dados, tudo isso mudou de anos atrás. Também é levado em conta o entorno desse prédio; o seu paisagismo; o projeto de incluir os acessos às pessoas portadoras de necessidades especiais, atendendo a uma lei que já existe; a especificação de todos os materiais usados, a quantificação e o orçamento desse projeto.

Esse é um trabalho que envolve o projeto de um prédio.

Além desse trabalho, temos o da captação, da administração da aplicação dos recursos dos projetos, da administração e da fiscalização das obras que organizamos, a assessoria na manutenção dos prédios já concluídos, e os trabalhos de pesquisa que também estão incluídos em função de várias atividades necessárias para esses prédios.

Esses são os dados gerais. Mas temos também as pinturas, para as quais procuramos especialistas de várias situações, como, por exemplo, para os vitrais, que há muitos. Há uma necessidade de procurarmos especialistas, que são poucos no País, mas que podem fazer esse resgate.

No Campus Centro, temos dois quarteirões, os chamados Quarteirão 1 e o Quarteirão 2. Neles há sete prédios, que estão no projeto tombados por órgão estadual.

Temos o prédio do Parobé, que já sofreu uma série de intervenções, para ele já se gastou um valor relativamente elevado, em que foram feitas as três cúpulas e os seus telhados. O Instituto Eletrotécnico foi um prédio que sofreu pequena intervenção, pois não conseguimos captar recursos.

O prédio do Observatório já está concluído há praticamente dois anos. No Château estamos em conclusão. Agora, no fim de junho, deve estar totalmente concluído. Junto ao Château, temos um prédio parecido, que é o do Castelinho. Atualmente conseguimos captar todo o recurso necessário e que vai entrar na restauração final deste prédio. Internamente, já está concluído, mas falta toda a parte externa.

Em frente à Praça Argentina, temos um prédio com outra arquitetura diferente, que é o prédio da Escola de Engenharia, um dos prédios mais antigos da Universidade, para o qual já temos a metade dos recursos e já estamos montando a licitação para a sua intervenção e a continuação da captação da metade para que possamos concluir o mais breve possível.

O último prédio deste quarteirão é o da Faculdade de Direito, para o qual temos todo o recurso e pretendemos, dentro do planejamento, em setembro deste ano, concluí-lo.

No Quarteirão 2 temos o prédio do antigo Curtumes e Tanantes, que está tendo uma nova função, de Museu. Temos o prédio da Rádio da Universidade, que já está concluído. É um dos prédios maiores, com 9 mil metros quadrados, que é o da ex-Medicina, no qual vamos fazer uma pequena intervenção no conserto do telhado, uma parte na fachada com aberturas para melhorar o fluxo de pessoas, em função do projeto de incêndio, no qual houve alguns problemas, então, teremos as fugas necessárias. Vamos colocar portas para melhorar o fluxo. Neste prédio temos a função de Instituto de Artes e também a Memória da Medicina, para o qual vamos concluir o projeto de manter a história da Medicina constante não só da nossa Universidade, mas a história da Medicina do Rio Grande do Sul.

E ainda temos o prédio do Instituto de Química.

Além da intervenção nesses prédios históricos desses dois quarteirões, realizamos uma série de ações de paisagismo e de recuperação dos prédios vizinhos a eles. Portanto, a maioria desses prédios já sofreu uma influência, porque o seu entorno também deverá ser atacado. Isso com recursos da Universidade.

Temos a Faculdade de Agronomia no Campus do Vale, na Avenida Bento Gonçalves. É um prédio imponente no qual estamos trabalhando praticamente nas três alas centrais; as extremidades não estão sendo enfrentadas por enquanto, porque não há possibilidade e também porque não temos recursos ainda. Todo o pessoal foi transferido para as extremidades em função das obras. O miolo está praticamente concluído, e temos recurso com o qual vamos fazer a parte de acesso a esses vários pavimentos. A parte de acesso interno até o último pavimento foi transferida para um elevador, sendo necessário colocar um elevador para atender aos deficientes físicos. Para tanto, optamos por colocar externamente esse elevador, porque era o mais fácil em função da arquitetura que existia dentro do prédio.

No Observatório Astronômico houve o tratamento de infiltrações de água, com impermeabilização, cristalização da estrutura, para podermos evitar a deteriorização dessa estrutura e, dessa forma, garantirmos mais 100 anos de vida a esse prédio. Esses prédios sofrem uma intervenção grande em função de novas instalações na parte elétrica, a parte hidráulica toda é nova, assim como a parte de ar condicionado, a cúpula toda é nova, de forma que o telescópio possa ainda atuar na mesma função. Na parte interna, uma pintura de um mural estava toda danificada em função das infiltrações de água, assim como adornos de gesso que estavam um pouco danificados, mas foram todos restaurados. Há uma restauradora trabalhando no local na questão das cores que devem ser retomadas para se tornarem originais.

Temos a vista do Observatório já totalmente concluído. Ao lado esquerdo temos o Castelinho e ao lado direito temos o Château, sendo que esses dois prédios têm a mesma arquitetura. Estamos praticamente concluindo o prédio do Château. Na época, tínhamos a preocupação de restaurar o prédio que havíamos interditado e não conseguimos o recurso suficiente, e o telhado ruiu, o que prejudicou mais na sua restauração, necessitando-se de muito mais recurso.

No prédio do Chateau foi feita toda a restauração dos tijolos, originalmente tijolos franceses, e conseguimos uma empresa em Santa Catarina que nos fez a imitação desses tijolos. Praticamente todas as aberturas estavam danificadas e tivemos que trocar todas elas, resultando um custo elevado, mas assim estamos tentando manter a história desse prédio.

Realizamos uma intervenção na Rádio da Universidade, já concluída. Houve intervenções de impermeabilização, de pintura, da parte elétrica. Houve uma época em que não davam o devido valor e realizaram a pintura com tinta acrílica, causando um enorme dano para a restauração. No prédio da Rádio, com um estudo das cores, tivemos um trabalho enorme. Para cada prédio se despende, em média, um mês no estudo das cores, envolvendo um levantamento minucioso de como era anteriormente. São feitos levantamentos nas paredes para se verificar a pintura.

No prédio dos Curtumes e Tanantes realizamos a pintura, assim como no tratamento das infiltrações, que ocorriam nos telhados danificados. Era um prédio que estava totalmente interditado em função da possibilidade de desabamento, mas que foi totalmente restaurado.

No prédio do Museu foi criado um mezanino, tendo em conta que havia um pé-direito bem alto, que nos forneceu a possibilidade de incrementarmos mais um espaço, duplicando-o e criando um mezanino, que se mantém suspenso nas paredes; na verdade, ele não encosta nas paredes. As aberturas deste prédio foram lacradas externamente, as janelas não foram alteradas, mas internamente foram lacradas em função do enorme ruído proveniente do exterior, e, com esse processo do estudo que realizamos, felizmente, obtivemos um bom resultado, pois praticamente não se escuta nada do que se passa na rua. Foi um sucesso nesta parte.

O Instituto Parobé, futuramente, deverá abrigar a Biblioteca Central da Universidade.

Pelo Plano Diretor, a Engenharia não possui espaço suficiente para abrigar os equipamentos pesados que em geral se utiliza. Com o tempo, a tendência é a Engenharia ser transferida para o Campus do Vale, assim como já temos lá alguns prédios.

A UFRGS está-se ampliando no Campus do Vale, podendo-se expandir e fornecendo esses espaços centrais para a área cultural, que deve ser a função do Campus Centro.

No Parobé foram criadas as três cúpulas, que envolveu um trabalho enorme, há uma quantidade enorme de madeira; na sustentação da madeira em forma de treliça, foi exigido um cuidado de retirar peça por peça para que não houvesse o risco de ruir.

A Faculdade de Agronomia está dividida em cinco alas. Não intervimos nas extremidades, mas nas alas 2, 3 e 4 foi executado todo o telhado e o piso. Houve a necessidade de se colocar ar condicionado. Equipamentos de laboratório exigiram a necessidade de eletricidade enorme, e os fios não possuem mais eletrodutos, eram colocados

todos de forma aleatória e descuidada, mas felizmente até hoje não houve nenhum desastre de incêndios nesses prédios.

Em função da tecnologia usada, há a necessidade de realizarmos tarefas de eletricidade, de ar condicionado, de hidráulica toda nova. Este foi um dos prédios em que houve a necessidade de intervenção funda nesses aspectos.

O prédio da Agronomia estava com problemas de cupins nos telhados, escadas, acessos, e tudo isso está sendo trocado, alguns por estruturas de ferro, outros por estruturas de concreto, mas, no final, continua sendo a madeira, para manter o aspecto original; mas, de forma a sustentar melhor os pesos que hoje são necessários, usamos estruturas de ferro, também pela sua durabilidade.

Houve intervenção no telhado, e todos os pisos foram substituídos.

A Faculdade de Direito está com intervenção geral toda sendo realizada. Estrutura, impermeabilização, substituição de subestação de energia para uma nova e de maior potência. A restauração de pinturas em murais e vitrais - é um dos prédios mais ricos nessas estruturas - já está toda concluída. A pintura externa frontal já está concluída também.

Todos os outros prédios que fazem parte do entorno estão envolvidos, assim como a pavimentação desses quarteirões. Intervimos também no prédio do Anexo da Reitoria, tendo já as fachadas concluídas. No antigo Colégio de Aplicação, agora Faculdade de Educação, está concluída toda a parte de fachada.

Na Reitoria, além da parte interna, junto ao pergolado temos uma sala com duas paredes com pinturas espetaculares e, em frente a esta sala, o salão de festas, que foi todo recuperado.

Intervimos no paisagismo, pensando na locomoção também das pessoas portadoras de necessidades especiais.

O Museu, com seu monumento na frente; as luminárias, que foram projetadas pela Secretaria, dando um novo visual, uma construção barata e com consumo baixo de energia.

Numa parte do Campus Central, foram otimizados os espaços de estacionamento e o espaço de circulação de pessoas, que não havia, as pessoas circulavam por entre os carros. Agora, os carros têm o seu lugar, e as pessoas, o seu conforto de transitar de um quarteirão para o outro, o que ocorre muito, e também a parte de conforto em bancos, que realizamos

com basalto, dando uma característica melhor para a Universidade. Assim como também diminuimos o número de acesso aos quarteirões, auxiliando a vigilância.

Esse projeto só é viável em função das doações que ocorrem, um trabalho enorme que se faz junto às pessoas físicas e jurídicas. Para isso, vamos atrás das contribuições de todos que pagam Imposto de Renda principalmente. Essa dedução é de 100% do Imposto de Renda. O limite para a pessoa física é de 6% do imposto devido e à pessoa jurídica é de 4% do imposto devido. Os 100% se referem ao imposto que se vai pagar, de todo jeito, para o governo. Essa lei permite que se retire parte desse imposto que vai para o governo e que se deposite em uma conta específica determinada pelo governo para um prédio histórico, e ela só pode ser gasta no prédio, e não em outra finalidade; só pode ser usado dentro do projeto. E existe uma fiscalização, uma auditoria constante.

Outra forma também que conseguimos de obter recursos é por meio da Lei de Incentivo do Estado, pelo ICMS. Nesse caso, a dedução é de 95% e a empresa usa 5% (“retira do bolso” 5%).

Para que ocorram essas doações, há a necessidade de que tenhamos conhecimento das pessoas que vão doar, porque precisamos emitir recibo. Para isso, precisamos conhecer o nome da pessoa, o seu CPF e o endereço para remessa do recibo, que vai para o Ministério, vai para a Secretaria da Fazenda, vai ser registrado na contribuição dos contribuintes.

Muitos já doaram valores até significativos e nem pediram recibo, não querem ser reconhecidos, apenas doar espontaneamente, o que já ocorreu.

As doações são feitas pelo telefone: 3316-3018 ou 3316-4500 ou pelo e-mail predioshistoricos@ufrgs.br, e podem ser feitas por autorização em débito em conta ou solicitando carnê; nesse caso, os valores são divididos em doze meses para facilitar o pagamento do imposto em duas parcelas. Em abril, quando se faz a declaração, utiliza-se esses valores para abatimento no Imposto de Renda.

Dentro desse projeto dos prédios, estamos com três concluídos, quatro em andamento, restando quatro prédios a serem concluídos.

Contamos com todos na divulgação desse processo, o que é importante não só para a universidade, mas para toda a sociedade gaúcha, porque esses prédios já não fazem parte da Universidade, e sim da cidade como monumentos históricos.

Eram esses os registros a serem feitos.

Obrigado.

São muitas as razões para colaborar, mas um só sentimento: a UFRGS é parte da nossa vida.

10 DESAFIOS DE GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS NUMA UNIVERSIDADE

Apresentador convidado: PROFESSOR DIMITRIOS SAMIOS

PROFESSOR DIMITRIOS SAMIOS – Bom-dia a todos!

Dentro do nosso programa da Universidade, vou tentar explicar o que é o desafio da gestão dos recursos humanos numa universidade pública e, especialmente, falar da universidade pública no Brasil.

Temos universidades públicas em todo o mundo, mas o foco que queremos dar é sobre a universidade pública brasileira.

Sabemos que inicialmente havia apenas universidades públicas ou universidades criadas pelas comunidades no Brasil, que assim tiveram um caráter público. O que isso significa? Elas foram criadas para servir toda a população, servir a comunidade na maneira como um interlocutor age entre o governo e o povo, fornece conhecimento ou fornece outros bens.

Neste caso, a universidade deveria servir para fornecer conhecimento, aprendizagem. Era a época em que o Brasil não tinha todas essas estruturas feitas e, por isso, partiu, há mais ou menos 70 ou 100 anos atrás, a criar escolas.

Hoje em dia, as universidades têm a forma de tratar três questões fundamentais: Ensino, Pesquisa e Extensão. Não preciso falar muito sobre o Ensino, que é a questão acadêmica, porque mais ou menos qualquer um de nós conhece as perguntas relacionadas com os cursos, com as várias áreas do conhecimento em geral. A Pesquisa é aquela parte que permite a criação do conhecimento novo ou novo conhecimento. E a Extensão permite a interação direta com as sociedades.

Isso constitui um grande desafio? Com certeza, sim.

O outro grande desafio da universidade diz respeito à gestão em si de todas as necessidades. Qualquer universidade pública atualmente é uma universidade grande do ponto de vista de seu patrimônio, então, a gestão do seu patrimônio é um grande desafio. Da mesma forma, com relação à questão dos recursos financeiros que a universidade tem, que recebe do governo ou de outras instituições por meio de convênios, por meio de contratos, por qualquer forma de cooperação. Toda essa administração dos recursos financeiros não é uma questão

simples, mas é uma questão que temos que enfrentar porque sem dinheiro, dito em palavras muito simples, não podemos superar.

Finalmente, muito importante, com referência aos recursos humanos. Quando falamos em recursos humanos, não podemos entender a universidade como um sistema simplesmente de pessoas, de servidores, ou ainda, pior, com a conotação que está sendo dada hoje em dia, a servidores públicos, como nos estão chamando, simplesmente os que ocupam o seu lugar, dão a sua aula, fazem os seus serviços e nada mais do que isso.

A questão da gestão dos recursos humanos é um ponto fundamental, porque a universidade não é feita por prédios, equipamentos e outros bens, se não pensamos basicamente nas pessoas que trabalham na universidade, sejam essas pessoas professores, docentes, ou técnicos-administrativos, e os alunos, que estão juntos na universidade. Toda a questão da administração dos recursos humanos é muito importante na universidade.

Volto ao início dessa palestra pequena, para perguntar por que tudo isso é um desafio. Nós sabemos que qualquer Escola de Administração ou qualquer sistema evoluído europeu ou americano trata essa questão com uma naturalidade, com uma simplicidade, e nós, aqui, consideramos um grande desafio. A resposta não é tão fácil, mas podemos avaliar um ponto principal.

As instituições européias, e principalmente as americanas, da América do Norte, foram criadas após um planejamento da instituição. As universidades primeiro têm, em nível do ministério, das instituições, o poder de criação, pensam, planejam, organizam, contratam pessoas qualificadas - esses, sim, são professores, técnicos-administrativos -, e essas pessoas passam a executar esse trabalho com bom planejamento como um projeto a ser realizado.

As nossas universidades foram criadas com um processo totalmente diferente, elas continuam crescendo com um processo totalmente diferente, elas têm como característica a espontaneidade que é provocada a partir da necessidade. Assim, tivemos a criação da Universidade, estou-me referindo à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, já há 70 anos atrás a partir da coesão ou da maneira de incluir várias faculdades, as quais já são centenárias, refiro-me à Engenharia, à Farmácia, ao Direito, etc., que são instituições centenárias, mas que já tinham um modo operacional. Esse modo operacional criou um novo modo, que é o modo da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, e contrário a outras instituições: primeiro se planejou e depois se passou a ter a execução do projeto, seja isso para uma faculdade simples ou para uma universidade.

Tive o grande prazer de conviver, nos anos 70, com a criação de 13 novas universidades na Alemanha, naquela época Alemanha Ocidental, e vi o processo acontecendo por dentro, como foram criadas essas 13 novas universidades.

A nossa aqui tem um problema bem diferente, ou seja, temos uma universidade criada, ela é uma realidade, opera com sucesso, tem as suas formas de tratar os alunos, de fazer a gestão de seus recursos humanos, e definir a distribuição do dinheiro, e isso já é um modo existente, o qual não foi programado dentro do processo.

Alguém vai perguntar se este é o caso de todas as universidades brasileiras. Claro que não. Atualmente, esperamos que isso não aconteça como aconteceu no tempo antigo, mas as novas universidades se baseiam em uma forma diferente de planejamento - não quero usar a palavra o planejamento estratégico ou outras formas de planejamento -, ou no mínimo de universidades pensadas, e isso não nos exime da responsabilidade de enfrentar o desafio, ou seja, temos que enfrentar essa realidade que temos por nossos meios.

Fiz referência ao tripé Ensino, Pesquisa e Extensão, que está totalmente definido dentro da Lei de Diretrizes e Bases do País, mas, por outro lado, fecho uma questão muito grande em relação à administração financeira, à administração de recursos humanos, à administração do patrimônio da instituição e, sobretudo, da relação da instituição com os setores externos. Porque, sem os setores externos, não podemos sobreviver.

Os setores externos não incluem somente o governo, incluem outras instituições, por exemplo, no nível estadual, no nível mesmo da prefeitura em que a universidade está instalada, ou da cooperação da universidade com outras cidades ao redor, e o importante é que todo trabalho feito na universidade tem que ter uma resposta para a sociedade a qual a sustenta.

A palavra “sustenta” tem que ser pensada também muito bem, porque não é somente o Imposto de Renda que sustenta a universidade, existem muitas outras maneiras pelas quais a universidade sobrevive. E basicamente os elementos que dão essa sustentação a uma universidade são os seus próprios profissionais, e isso tem que ser entendido muito bem.

Faço uma analogia do desafio com um engenheiro de um avião, que anda em uma velocidade muito grande, que, durante o vôo, tem que consertar equipamentos, máquinas, algumas vezes, sem que a instituição, sem que este avião - permita-me dizer assim -, sofra uma avaria. Neste ponto, temos um sistema que tem que continuar andando e temos que utilizar as suas funções.

Esse processo de interação não é um processo que ocorre com uma intervenção externa para com a universidade. Na maioria dos casos, todas essas melhorias são provocadas pelo elemento da universidade, que se chama aluno, ou pelos próprios professores e servidores técnico-administrativos.

Vamos entender um pouco mais o desafio. O que podemos fazer melhor dentro da universidade? Dar o caráter profissional. Muitos processos que ocorrem dentro da universidade não ocorrem na forma profissional e de maneira como a universidade ensina para outros setores. Por exemplo, o modo de operação da gestão da saúde da universidade pode ser de acordo com as diretrizes que a nossa Faculdade de Medicina tem? Por que não? Podemos claramente utilizar a orientação da Faculdade de Medicina ou da Faculdade da Farmácia ou da Enfermagem para poder ter questões respondidas em forma científica, corretamente com a orientação dessas instituições.

Da mesma maneira eu enxergo, por exemplo, que questões de administração têm que ser enfrentadas com orientações muito avançadas da nossa Escola de Administração. Da mesma forma, eu posso pensar que a Engenharia tem que contribuir para várias questões importantes nas áreas que dizem respeito à construção, à preservação, etc.

Aquilo que hoje se chama máquina administrativa da universidade tem que ser ajustada para trabalhar para realmente atingir aquilo que estamos dizendo missão da universidade. Então, quando se define uma missão da universidade e esta missão não está de acordo com os modos operacionais, alguma coisa está errada. Aí temos que interferir ou na parte da missão, para ver se ela precisa mesmo de uma reformulação, ou no próprio sistema que está dificultado, que está buscando essa missão, para ver se ele realmente está ajustado, está correto, para chegar no ponto em que queremos.

Dessa forma, acredito que podemos ter o avanço. Precisamos entender que primeiro se planeja e após se executa o projeto, adaptando os meios de acordo com o projeto feito. E, no mínimo, isso tem que ser feito na universidade em todos os setores.

11 A GESTÃO DO ENSINO DE GRADUAÇÃO NA UFRGS

Entrevistado: PROFESSOR NORBERTO HOPPEN

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – Vamos conversar com o Professor Norberto Hoppen, que é professor da Escola de Administração e Pró-Reitor de Graduação. Inicialmente, o convidamos a explicitar sobre a lida de assuntos concernentes à Pró-Reitoria de Graduação, mais conhecida por Prograd.

PROFESSOR NORBERTO HOPPEN – Muito obrigado pelo convite.

Acho extremamente instigante poder falar do mundo acadêmico que se trata na Prograd e poder inserir aspectos sobre gestão mais eficiente para tornar os processos mais efetivos.

Temos três grandes processos na Prograd. Um é o da alocação docente, para saber como os docentes são alocados nos 94 Departamentos da nossa Universidade.

A Universidade tem 94 Departamentos e 61 Cursos de Graduação. Então, vocês podem imaginar que isso é uma matriz complexa se houver essa interação.

E quando eu falo em tornar processos mais eficientes e efetivos é exatamente em função dessa complexidade, dessa matriz. Uma coisa é trabalhar com os professores, e aí é só a parte de alocação, porque quem decide isso é o Conselho Superior da Universidade, que é o CONSUN.

O outro grande processo é o da preparação da Graduação, ou seja, é a definição de turmas, a definição de vagas por turma dentro de cada disciplina dos cursos que fazem parte desse elenco dos 61 Cursos de Graduação da Universidade.

Essa é tipicamente uma atividade de planejamento. Todo ano há esse planejamento. Hoje estamos no dia 28 de maio e está acontecendo o ciclo, o planejamento pelos departamentos e pelas Comissões de Graduação daquilo que elas vão oferecer para o segundo semestre do ano de 2004/02.

E a terceira grande atividade é toda aquela que está ligada aos nossos alunos, ou seja, atividade de matrícula, com suas subatividades, que é o ingresso na universidade. Só se lembra do ingresso por vestibular, mas temos o ingresso extravestibular, que, inclusive, atualmente, é feito por uma prova, um pequeno vestibular de inverno.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – Inclusive, eu participo da elaboração dessa prova, e não é fácil, porque para preparar uma boa prova há muitas idas e vindas, um processo difícil, não é simples.

PROFESSOR NORBERTO HOPPEN – Não é tão simples, não. E por que nós fizemos isso? Porque existe uma evasão da nossa Universidade, e esta é a maneira de repor esses alunos que evadem e os nossos custos, porque o governo nos cobra sempre uma efetividade. Quer dizer, se dissemos que temos 4 mil vagas de vestibular, o ideal seria que esses 4 mil alunos colassem grau, chegassem até o final. Mas, infelizmente, não é assim em nenhum lugar do mundo nos Cursos de Graduação, mas, por outro lado, é importante que a nossa Universidade aproveite a sua capacidade instalada e consiga aproximar-se desses 4 mil, mesmo que os 4 mil que saem não são os mesmos 4 mil que entram.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING - Quantos alunos de Graduação a Universidade tem? E em quantos prédios eles circulam?

PROFESSOR NORBERTO HOPPEN – Falei em 61 Cursos. Temos 20 mil alunos de Graduação matriculados e devemos ter um flutuante de mil alunos com matrícula trancada, ou um pouco menos de mil. Esse é o nosso número de alunos. Então, se se deixa 4 mil alunos entrar por ano, há uma pequena retenção, porque os cursos em média tem 4 anos e meio na UFRGS.

Temos quatro Campi aqui na própria Universidade; a Escola de Administração e o Instituto de Artes estão fora, inclusive porque são prédios isolados. Temos o Campus Central, onde está a Engenharia, o Direito, a Economia e a Educação. Há alunos da Administração e de Artes que têm aulas nesse Campus Central, também junto à Reitoria. Temos o Campus da Saúde, onde estão todos os cursos da saúde e o de Comunicação, Biblioteconomia, Arquivologia e Psicologia; e ainda o Campus do Vale, onde há a maior concentração de alunos da universidade.

No Campus de Saúde um dos problemas é a gestão efetiva com cursos noturnos. É um problema que não se vive em cursos como o de Administração, como o de Direito, da Economia, que, tradicionalmente, têm cursos noturnos, em que a biblioteca está aberta, os serviços estão abertos; e quando eu falei de tornar os processos mais eficientes, mais efetivos, esse é um problema da Universidade, inclusive um dos problemas causados pelo pequeno efetivo de pessoas. Não há possibilidade de se abrir a secretaria das 8 às 20h.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING - As graduações não precisam só de professores, mas de toda uma infra-estrutura que garanta o bom andamento.

PROFESSOR NORBERTO HOPPEN – Toda uma infra-estrutura. Exatamente.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING - Com essas várias unidades, de certa forma dispersas geograficamente, como a Universidade consegue garantir uma interação entre elas, de comunicação com os alunos, e como os alunos se informam? Por jornais, pela Internet? Como acontece essa reunião em comunidade, não apenas presencial?

PROFESSOR NORBERTO HOPPEN – A disponibilização da informação na Universidade é um real problema. Fizemos uma pesquisa sobre quais são as fontes de informação dos nossos alunos e vimos que são, em primeiro lugar, os murais, que são muito dispersos, muito poluídos, então, não são efetivos. Esse é o item em primeiro lugar, com 30%.

Em segundo lugar, a *Internet*. Mas é um problema porque não há uma atualização constante dos *e-mails* de cada aluno. Sei que a Escola de Administração tem feito um trabalho sistemático de todo ano atualizar os e-mails. Há outras comissões de graduação que não o fazem. Com isso, muitas vezes o *e-mail* registrado na Universidade é o de origem, quando o aluno ingressou, e que não é mais utilizado. Então, não é um meio efetivo de ter a certeza de, ao ter mandado o *e-mail* aos 20 mil alunos, no mínimo 19 mil o leram. O DCE tem 8 mil *e-mails* atualizados. Esse é um problema de comunicação, e se resolve por comunicação direta com os coordenadores dos cursos, que falam com os professores, que falam em sala de aula.

Os canais são múltiplos: os professores falando em aula, mural, *e-mail*, cartazes, e muitas vezes se usa ainda para eventos a imprensa externa nos jornais externos.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – Os alunos acessam bastante o *site* da Universidade? O consideram como uma fonte de informação precisa, ágil, suficiente, adequada?

PROFESSOR NORBERTO HOPPEN – Estamos trabalhando num sistema atualmente, dentro dos grandes processos de gestão mais eficiente e mais efetiva, para, no segundo semestre deste ano, começarmos com a matrícula pela *Internet*, que, na verdade, é uma encomenda. O aluno encomenda a matrícula, e, no que der para atender, ele recebe o aviso em casa dizendo que está matriculado e que não precisa ir até lá. E o que não for atendido vai ter que fazer a matrícula manual, como sempre aconteceu.

Em função de outras medidas já tomadas antes, que eu possa explicar, há, por exemplo, a situação de que, há um ano atrás, colocamos a divulgação dos conceitos dos alunos na *Internet*. Houve duas transformações: facilita a vida do aluno, que pode olhar o seu conceito de onde estiver, e a transparência dessa informação fez com que os professores estejam entregando as notas com menos atraso. Havia prazos estabelecidos, e, dentro desses prazos, sempre havia 3, 4 e até 5% dos nossos professores que não entregavam os conceitos no prazo por várias razões, até, muitas vezes, por negociações de alunos, dando conceito não informado – NI -, não se dando conta do prejuízo causado para o semestre seguinte, porque, se não tem conceito, será prejudicado no ordenamento. É uma engrenagem, e a pessoa não percebe o impacto global, o que pode prejudicar o próprio aluno.

Essa informação melhorou muito.

A segunda informação, em função do novo sistema acadêmico, que foi implantado, é que os horários são anunciados mais claramente na *Internet* bem antes da matrícula. Então, o aluno já pode começar a olhar quais são os horários oferecidos. E há uma intenção de colocar o nome de todos os professores por disciplina. Digo intenção, porque ainda temos problemas com professores substitutos, que são contratados na última hora, então esses não se vai poder colocar. Mas existe essa intenção, e 90% das disciplinas terão o nome do professor associado. E esse é um critério de escolha importante para o aluno.

O que se tem notado é que, na véspera da matrícula, o nosso sistema acadêmico - e a máquina em que roda isso é grande, um servidor com quatro processadores, memória imensa, grande espaço para armazenagem -, fica lento porque todos acessam no mesmo lugar. E, inclusive, aprendemos que parte da informação não precisa ser *on line*, podem ser colocadas em relatórios atualizados uma vez por semana, para contornar esse problema.

Com o *site*, os alunos conseguem saber melhor também sobre a estrutura da Universidade, acontecimentos, eles ficam mais ligados à comunidade universitária. Nesse sentido, um dos grandes trabalhos é divulgar mais o uso do *site*, pois nele as informações estão.

Há um grupo de trabalho, do qual faz parte a Prograd e o CPD, de organização do *site*. Uma das situações que surgiu é que o nosso *site* foi basicamente estático por um bom tempo, e temos o ingresso nesse *site*, que seria uma *intranet*, pelo portal, que se chama Servidor para Professores e Técnicos, e que alunos podem olhar informações individualizadas.

A separação do que é genérico do que é um serviço mais específico não está muito bom, não está muito clara, então, estamos trabalhando nisso, mas eu tenho a plena confiança de que a transparência e a disponibilização da informação irão ajudar muito.

A integração da Universidade é muito complexa, são quatro Campus, ao todo quase quinhentos prédios.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING - Sem falar que a comunidade da UFRGS ultrapassa a fronteira da Grande Porto Alegre, temos professores que estão fora do País, e mesmo alunos pós-graduandos. Ela não tem uma fronteira definida. E virtualmente eles têm acesso às informações.

PROFESSOR NORBERTO HOPPEN – É de esclarecer ainda que – uma informação importante -, mesmo tendo quatro Campus, a fronteira da nossa Universidade é muito maior do que isso.

Quanto aos alunos de Pós-Graduação que estão fora, temos dois tipos. Uns em mestrados interinstitucionais em outras localidades, e há outros que estão fazendo doutorado ou coletando informações longe da sede.

Temos também Cursos de Graduação. Por exemplo, hoje, existe um programa específico na área de Biologia, licenciatura de Biologia, que é dado na Praia de Imbé, e temos lá 80 alunos em duas turmas. E a integração deles é pela *Internet*, no Ceclimar, que é o centro de Pesquisas da Biologia, e, inclusive, foi feito um reforço tanto de laboratório de Informática como nas redes de informática, que foram reforçadas, para dar acesso aos alunos e para que eles se sintam mais integrados. Há ainda um processo de empréstimos na Biblioteca de lá, integrada com as daqui, então, se um aluno encomenda um livro que não tem fisicamente lá, na semana seguinte o livro será despachado para lá para que ele tenha acesso à obra.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING - Os alunos têm possibilidade ou oportunidade de acesso a essas novas tecnologias, baseadas na *Internet*, nas suas unidades, em casa ou nas empresas?

PROFESSOR NORBERTO HOPPEN – Temos 27 unidades acadêmicas que têm Graduação e mais duas unidades, que é a Escola Técnica e o Colégio de Aplicação, que não é graduação; um é ensino profissional e o outro é ensino básico.

Em todas as unidades acadêmicas há o laboratório, só que não são todas iguais. Há unidades acadêmicas onde os laboratórios são realmente acanhados, e, nesse aspecto de começar a fazer matrícula pela *Internet*, obriga a Universidade a se preocupar e atualizar.

Há um processo de atualização de equipamento não só dos laboratórios para acesso aos alunos, mas também do equipamento à disposição das Secretarias, Secretarias de Cursos, Secretarias de Departamentos e Secretarias das Unidades.

Então, está havendo uma preocupação maior com isso.

O segundo fenômeno. No ano passado, fizemos uma pesquisa do perfil dos nossos alunados, e eu fiquei muito surpreso com uma informação lá destacada, de que 78% dos alunos da UFRGS têm acesso a Internet fora das quatro paredes da Universidade, ou seja, de casa ou de onde eles estão morando. Isso é um número extremamente elevado. Até se pode dar um desconto a esse número, porque, seguramente, alguns desses acessos são precários. Deve haver *e-mails* gratuitos, *ig*, *hotmail* ou *yahoo*. Essas coisas são limitadas. Os nossos serviços são mais pesados, precisam de um espaço maior, inclusive banda larga.

Há um progresso nesse sentido, e penso que todos os investimentos feitos para disponibilizar mais informações e inclusive para a automação de certos processos, ou para a virtualização de certos processos dentro do sistema, estão no bom caminho. E está sendo feita, por exemplo, com o DCE, nas casas de estudantes, a colocação de máquinas para acesso para quem mora nas casas de estudantes - temos 500 alunos morando em casas de estudantes.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – A Universidade está fazendo um esforço para colocar micros em casas de estudantes?

PROFESSOR NORBERTO HOPPEN – Exatamente.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – E das unidades mais avançadas e menos avançadas, quais os problemas? Recursos? Interesses? Filosofia? Por que algumas avançam mais e outras menos?

PROFESSOR NORBERTO HOPPEN – Há dois aspectos. Um aspecto se refere a recursos, e a priorização de recursos também. Há algumas unidades em que o recurso para a Informática é prioritário e, muitas vezes, essas unidades conseguem recursos até externos. Nesse sentido, a grande unidade privilegiada na nossa Universidade é a própria Informática, que, com seus convênios, conseguem acesso a recursos, equipamentos, *hardware* e *software*, que para eles não é problema nenhum. Tanto que é um instituto que tem doado equipamentos

para outras unidades. Depende do ciclo de vida deles. Eles repassam para outros, onde serão úteis.

A Física também trabalha com equipamentos de Informática desde a década de 60. Eles têm tradição nessa área. A própria Escola de Administração é um lugar onde os recursos de Informática são bastante desenvolvidos tanto para os alunos quanto para os professores como para toda a parte de Secretaria.

Há outras unidades em que os terminais na ponta são mais precários. A interligação na rede existe para todos. A Universidade investiu 2 milhões de reais recentemente para atualizar toda a infra-estrutura, a nossa rede, e, com isso, na entrada de cada prédio, há uma rede rápida para acesso. Resta agora melhorar mais para dentro.

Há um edital que vai sair com pedido de computadores por parte das unidades. Para a Prograd estamos comprando 180, 200 computadores. Depois, haverá outras. Constantemente estamos atualizando.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – São computadores acessíveis para as Secretarias, professores, alunos. É importante que os alunos também tenham acesso.

PROFESSOR NORBERTO HOPPEN - Além dos computadores para alunos nos laboratórios, o que tenho visto é o aumento do número de computadores para a preparação de material de aula.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING - Este é um aspecto importante também. Não adianta só *Internet*. Devemos conseguir substituir as aulas só com giz, na forma tradicional. Alguns níveis da Universidade, de certa forma, ficaram conservadores, não houve muita mudança no uso do ferramental, continuam usando o quadro-negro, o giz.

Tem-se avançado também no uso de recursos mais modernos, *PowerPoint*, ou projetores?

PROFESSOR NORBERTO HOPPEN – Para se ter uma idéia, o *PowerPoint* e o projetor multimídia são realidades na nossa Universidade. Acho que nessa compra, agora, virão 50 projetores multimídia, com todo o custo que isso implica. Essa parte tem avançado de maneira bem interessante.

Quanto às novas tecnologias, acho que há espaço para ampliação de uso nos cursos presenciais. E em várias unidades isso está acontecendo, mas ocorre muito por iniciativa do próprio docente, do próprio professor. A Escola de Administração é uma das áreas em que existe bastante iniciativa. Na Informática também. Na Sociologia há iniciativas extremamente interessantes sobre a disponibilização de mais material para poder estudar mais.

O aumento disso é lento, mas é constante. Na área de Artes eles têm trabalhado muito, na área da Biologia estão montando um centro de produção. Na área de Engenharia está muito avançado. Na Arquitetura, da mesma forma. Nas mais diversas áreas isso está acontecendo.

Há uma demanda muito grande para a formação de professores, para as licenciaturas, e o que a gente já notou é que há um esgotamento físico da Universidade, de prédios. Quanto às salas de aula, estamos no limite. No Campus da Saúde não há mais nada. No Campus Central a folga é muito pequena, o que ocorre à tarde apenas, que é o único horário disponível; na manhã e na noite não há folga.

Há o aspecto também de que nem todos os alunos que gostariam de fazer uma licenciatura estão na faixa dos 17 a 20 anos, há gente com mais idade, já com compromisso, muitas vezes mulheres casadas. Então, seria muito importante conseguirmos trabalhar com ensino a distância na Graduação, mas isso vai requerer uma inovação grande em dois níveis: um nível é a preparação da nossa estrutura toda, porque esses cursos são 24 horas, então se precisa de estrutura 24 horas, e inclusive lugar para abrigar uma central de atendimento, porque o pessoal estuda a hora que pode, em que sente vontade e quando se sente confortável. Então há esse aspecto de estrutura. E o segundo aspecto, que acho que deveria ter citado em primeiro lugar, que é a mudança de mentalidade. Os professores e as pessoas dentro da universidade não estão seguras ainda e falam muito em cursos de dois níveis. E aí não dá. A UFRGS não pode ter curso de primeira linha, com uma qualidade, e curso de segunda linha, com outra qualidade.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING - Hoje, fala-se de modo geral ou de curso presencial 100% ou a distância 100%. Se não precisasse ser dois extremos,...

PROFESSOR NORBERTO HOPPEN – Pela legislação brasileira, ensino a distância 100% não é permitido. O que a gente chama de a distância é 20% presencial.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – São as etapas em que o aluno precisa estar presente, até em função da prova final.

As aulas presenciais não poderiam começar a ser carregadas mais com atividades a distância? Claro, que aí depende de todos os alunos terem acesso.

PROFESSOR NORBERTO HOPPEN – Isso depende muito de iniciativas pessoais dos professores e de alguns cursos que estão ajudando a fomentar isso.

Isso, para aspectos de cultura, é extremamente importante, principalmente aos alunos que estão chegando, porque para os que estão aqui e que têm um pouco mais de idade não é tanto. Praticamente todos os que estão chegando já praticaram a *Internet* e a cultura já está mais impregnada.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – Aos professores, a mudança teria que ser bastante radical, pelo que observamos entre nós mesmos. Por exemplo, o material tem que estar todo ele previamente pronto, preparado, editado, disponível. Então, não pode pensar em chegar na aula cada um com o seu jeito, mas todo esse material precisa estar pronto antes, e no dia de início da aula ele precisa estar depositado virtualmente. Todavia, os professores não estão preparados para esse tipo de planejamento e de produção de materiais. Recorre-se ainda muito ao xerox, e não ao texto próprio; para aulas a distância, os recursos precisarão ser diversos, e o professor precisa estar muito mais disponível no fórum, no *chat*.

PROFESSOR NORBERTO HOPPEN – E aí os encontros não são mais aqueles de dois ou três por semana, precisa estar mais no ar.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – Nas minhas aulas presenciais, costumo usar recursos preparados originalmente para disciplinas a distância; são textos, apresentações, etc., mas tenho encontrado algumas dificuldades eventuais, como alegações de alunos de que eles não deveriam ser obrigados a usarem a *internet*. Como se pode lidar com isso?

PROFESSOR NORBERTO HOPPEN – Penso que é novamente um fenômeno cultural. Em tendo acesso a *internet*, em garantindo acesso a *internet*, pode muito bem, na discussão inicial, no plano de ensino, discriminar que assim o será. Tem que haver o acesso na unidade, ou em casa, o livre acesso.

Como é um fenômeno cultural, não dá para começar nos 100% no ensino a distância.

Pessoalmente, há quatro anos, trabalhei numa disciplina dessa maneira e é muito interessante. A primeira turma deu para motivar de uma maneira muito interessante e funcionou bem, já na segunda não.

O pessoal não se dá conta. No ensino a distância, a quantidade de trabalho de quem participa é maior não só do professor, mas do aluno também.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING - Da parte do professor, preparar uma hora demanda 40 horas de preparação.

PROFESSOR NORBERTO HOPPEN – Depende da metodologia que ele for usar também.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – E o material, uma vez pronto, pode ser usado várias vezes. O problema é iniciar o processo de preparação.

Nesse contexto todo, muitas vezes se fala das dificuldades da universidade pública, que não tem os recursos. Ela conseguiria cumprir o seu papel de uma forma mais completa abrindo novas vagas, tendo um ensino mais eficiente, com novas tecnologias?

PROFESSOR NORBERTO HOPPEN – De novo vou colocar dois aspectos dessa problemática. Acho que o grande recurso que nos falta é o humano, professores, técnicos, e quando digo técnico é também para a elaboração dos programas ou pessoas que trabalham como tutores num processo acadêmico. Esse para nós é o grande gargalo.

Na parte física, de infra-estrutura, acho que é menos preocupante. Todos colocam essa restrição porque é mais visível e depois saem trabalhando com bolsista. Mas o grande problema com bolsistas – nada contra bolsistas – é quem os remunera e a precariedade do seu *status*. Muitas vezes, a pessoa trabalha um ou dois anos conosco e, de repente, é chamada para algo melhor - e o seu vínculo é realmente passageiro, toda a razão para ir embora. Mas isso acaba limitando o desenvolvimento acelerado.

O que está acontecendo agora, como o governo tem anunciado, mas não se sabe direito, é que nos editais que estão aparecendo para uso de educação a distância a parte de infra-estrutura está bem contemplada. Também está contemplado o desenvolvimento do curso, mas a manutenção dele não está tão bem contemplada. Então, isso vai ser um problema a resolver da nossa relação com o Ministério de Educação e Cultura. E também eu diria que não faz muito sentido investir pesadamente em educação a distância e manter os 20 mil alunos. A nossa Universidade é majoritariamente presencial. Então, não faz sentido, teremos que repensar a Universidade.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – Novamente as fronteiras. Por exemplo, nós aqui com a EATw produzimos hoje já quase mil horas de acervos, entrevistas, palestras, e assim por diante. E é acessado dos mais diversos lugares, até da Europa, da África, de Moçambique, de Angola, inclusive nas inscrições de cursos nos surpreendemos pelo interesse de candidatos de outros países e idiomas.

De certa forma, o compromisso, a responsabilidade e a abrangência da Universidade aumenta imensamente com isso. Na hora em que se começa não tem fim. Trabalha-se para um público cada vez maior e não somente aquele que está ali presente fisicamente no campus.

PROFESSOR NORBERTO HOPPEN – Isso, para mim, é algo estratégico para a Universidade, porque a nossa Universidade se fez em Porto Alegre, e aí alguma coisa a gente teria que repensar estrategicamente, e seria um plano de desenvolvimento estratégico pela Universidade, e saber se ela quer ser mais globalizada no sentido de abrangência daquilo que faz, que é ensino, pesquisa e extensão, ou se ela quer se limitar territorialmente. E essa discussão hoje, mais global, não existe, ainda não entrou nas instâncias, no Conselho Universitário, no Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão.

Acho que, com essas iniciativas, de começar a trabalhar e ter os programas de extensão, cursos de especialização, quem sabe, agora, num futuro mais próximo, num curso de graduação também, usando essas novas tecnologias de educação a distância, esse aspecto vai ter que aparecer nas nossas discussões, até para que possamos nos posicionar estrategicamente.

Não adianta querermos fazer enormes investimentos num Curso de Engenharia, num Curso de Informática, num Curso de Administração e continuar com o número de alunos que se tem.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – Será que é possível atingir contingentes bastante mais expressivos com o ensino a distância?

Vi num *site* de um senador, que era recentemente ministro, que o MEC está preparando uma chamada de mais 400 mil estudantes.

PROFESSOR NORBERTO HOPPEN – Para a área de licenciatura.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – Mas precisaria um grande esforço de preparação de infra-estrutura, de professores.

PROFESSOR NORBERTO HOPPEN – Nesse sentido - e até posso falar depois de processo de gestão, de eficiência e efetivos -, eu só vejo a possibilidade de fazer isso com consorciado. Onde estão os nossos alunos? Dentro do nosso Estado do Rio Grande do Sul, a cobertura das universidades é boa. Temos algumas ilhas no Sul do Estado, há alguma área de abrangência, onde a população é mais rarefeita, então, talvez, esse é um método de atingi-los. E na Região Noroeste do Estado, a cobertura é feita pela URI e por outras instituições isoladas. Um lugar em que se tem um curso presencial e não é dentro de Porto Alegre é na praia. No Litoral Norte, hoje, há outras universidades implantadas, como a Ulbra.

Não dá para dizer que o Rio Grande do Sul não está bem assistido.

Quais os Estados que não estão assistidos? São os Estados do Centro-Oeste e do Norte do País e o Interior do Nordeste. Então, se quisermos trabalhar com mais alunos, temos que nos consorciar. É uma visão pessoal minha e pelo que vi como Pró-Reitor nos fóruns em que fui. Vê-se isso no Rio, em que há um consórcio entre universidades federais e universidades estaduais. Eles se juntaram e estão trabalhando nisso, e é muito interessante. Estão trabalhando na formação de professores numa área que, como o nosso ex-Ministro Cristóvam falou, é extremamente carente, todos os dados revelam isso, que é a formação de professores de Matemática. É um problema enorme.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – Aqui, não se verifica essa transversalidade de que se precisaria.

PROFESSOR NORBERTO HOPPEN – Exatamente. E a construção de redes, consórcios etc. é um trabalho complicado na universidade. Complicado no sentido de mudança cultural. E esse é um projeto específico.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – Começa a aproximar centros mais desenvolvidos, ou áreas, unidades mais desenvolvidas, com outras menos, seja dentro das mesmas universidades ou interuniversidades.

PROFESSOR NORBERTO HOPPEN – Gostaria de fazer uma colocação final. Na abertura eu falei do mundo acadêmico da Prograd, e um pouco dos grandes processos de gestão. A tecnologia tem realmente nos dado condições - usamos aqui um grande número de exemplos de uso de tecnologia em sala de aula e para processos acadêmicos do tipo matrícula, do tipo planejamento de toda essa parte de horários e área acadêmica -, e isso dá muito trabalho. E a UFRGS construiu, tanto é que temos hoje o conceito num sistema integrado na Universidade, que mexe com a parte acadêmica da Graduação - a parte acadêmica da Pós-

Graduação está atrasada um pouco -, mexe com a Pesquisa, que já está mais adiantada, mexe com a Extensão, e contempla a parte da execução orçamentária. E o que tem aparecido, e a Graduação vai contribuir muito, é que ela vai difundir mais o conceito de uso de sistemas para agilizar processos de gestão para torná-los mais eficientes.

A nossa Universidade possui uma complexidade, são 27 unidades, 61 cursos, 94 departamentos, há muito trabalho aqui e, muitas vezes, muitos desacertos. E eu, pessoalmente, penso que isso vai tornar o nosso trabalho muito mais efetivo.

Qual é a contrapartida? A contrapartida é que os nossos recursos humanos, professores, alunos, técnicos precisam ser constantemente qualificados no uso dessas inovações.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – E vai diminuir cada vez mais o fluxo de papéis e protocolos que vão estar mais dentro do sistema.

PROFESSOR NORBERTO HOPPEN – Espero a redução. E nesse fluxo de papel há uma demora e um problema de retrabalho. Acho que esse é um grande potencial para nós.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – O próprio sistema de informações pode direcionar, orientar e evitar tantos retrabalhos. Nesse sistema, o processo tenderá a ficar mais organizado, disciplinado.

PROFESSOR NORBERTO HOPPEN – Por fim, em tendo esses procedimentos dentro do sistema, vamos ter acesso a informações muito mais confiáveis.

Para se ter uma idéia, hoje, a informação sobre a Pós-Graduação, para ser confiável, vai ter que ser atualizada a partir do contato com cada um dos cursos. Temos 72 cursos de Pós-Graduação, se eu quiser saber quantos alunos estão matriculados no dia 28 de maio ou quantos alunos defenderam a sua dissertação no mês de abril, vou ter que perguntar aos cursos, não há onde obter essas informações.

Então, essa agilização vai ser muito importante para nós. Na Pesquisa, já tem aparecido, na Extensão, temos trabalhado de uma maneira interessante, e isso tudo vai deixar a Universidade, e que é o que a sociedade nos cobra, mais transparente.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING - O problema é a complexidade. É necessário esforço e capacidade. Mas estamos avançando.

PROFESSOR NORBERTO HOPPEN – Acredito firmemente nisso.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – Obrigado.

PROFESSOR NORBERTO HOPPEN – Eu que agradeço a oportunidade.

12 A GESTÃO DO ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO NA UFRGS

Apresentadora convidada: PROFESSORA JOCÉLIA GRAZIA

PROFESSORA JOCÉLIA GRAZIA - Olá, sou Jocélia e, neste momento, exerço a função de Pró-Reitora de Pós-Graduação na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. A minha função hoje é dar a vocês uma idéia da gestão na Pós-Graduação da Universidade, e não poderia tratar desse assunto se não dimensionasse, antes de mais nada, a Pós-Graduação na UFRGS.

A Pós-Graduação na Universidade teve início em 1963, com um Curso de Doutorado e um Curso de Mestrado, o Doutorado em Genética e o Mestrado em Economia Rural. Esses dois cursos, hoje tratados como programas, na verdade, deram início a um processo que, durante 40 anos, promoveu a formação qualificada em nível de excelência em todas as áreas do conhecimento praticamente.

Hoje, temos 67 Programas de Pós-Graduação que, de fato, reúnem cursos de Mestrado, de Doutorado e de Mestrado Profissionalizante. Em números, o Mestrado soma 62 cursos, o Doutorado, 57 cursos e o Mestrado Profissionalizante, ou Mestrado Profissional, como também é conhecido, nove cursos.

Esse conjunto de cursos reúne hoje na Universidade um número aproximado de seis mil alunos matriculados. Temos, hoje, uma média de Titulação anual em torno de 1.600 alunos na Pós-Graduação.

E seria bom destacar dois aspectos: a Pós-Graduação *Stricto Sensu* é a formada pelo conjunto de cursos de Mestrado, Doutorado e Mestrado Profissionalizante, e temos também a chamada Pós-Graduação *Lato Sensu*, que reúne cursos de especialização, aos quais se candidatam graduados em nível superior das mais diferentes áreas. E hoje a Universidade está oferecendo em média 50 cursos anuais de Pós-Graduação *Lato Sensu*, está titulando em torno de mil e poucos alunos por ano. Já titulou até o momento um significativo número de estudantes, que procuram a Universidade mais pelo aspecto da formação continuada, seguindo as atividades de graduação.

Como se dá o financiamento da Pós-Graduação? Como sabem, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul é uma universidade pública e, portanto, cujos recursos provêm, na sua grande parte, no seu percentual maior, do MEC e de uma agência, vinculada ao Ministério da

Educação, chamada CAPES. Esses recursos mantêm a Pós-Graduação *Stricto Sensu* na Universidade, que também se beneficia de recursos de projetos de pesquisa, de grupos que desenvolvem atividades conjuntas e que recebem apoios de diferentes agências, tais como o CNPq, que financia os projetos especiais, como são os Centros de Excelência na pesquisa no Brasil, programas como o PADCT, como os editais universais, em que os docentes da Universidade concorrem com outros pesquisadores brasileiros.

Esse conjunto de recursos também é adicionado aos recursos repassados diretamente pela CAPES para o financiamento da Pós-Graduação na Universidade.

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul, associada a mais nove universidades brasileiras, integrou-se num processo de planejamento e financiamento da Pós-Graduação. Chama-se PROF/CAPES, programa de planejamento institucional, ao qual a UFRGS aderiu há seis anos. Esse programa envolve o repasse dos recursos em bloco para a universidade, recursos classificados como custeio e capital.

Os recursos de custeio podem ser flexibilizados entre o pagamento de bolsas e o pagamento do custeio-fomento. Essa flexibilização tem oportunizado à Universidade e aos seus diferentes programas, que, por intermédio de uma Comissão de Gerência, eleita pelos Coordenadores dos Programas de Pós-Graduação, gerencia o recurso, e permite que, de acordo com critérios fixados pela própria Comissão de Gerência, sejam canalizados apoios diferenciados aos programas conforme a sua necessidade: de ampliação de número de bolsas, de ampliação de recursos, que possam permitir a chamada de professores para participarem das bancas, a aquisição de bibliografia, a aquisição de insumos, que promovem o desenvolvimento dos projetos de dissertação e tese. Enfim, a flexibilização é permitida, e os critérios para a distribuição de recursos são definidos pela Comissão, permitindo uma política institucional de Pós-Graduação mais efetiva dentro da nossa Universidade.

Esse sistema existe há seis anos e já nos permitiu, a cada dois biênios, estabelecer o sucesso da implementação desse sistema no estabelecimento de metas e análise de resultados no final de cada biênio.

Uma questão que também merece destaque dentro da Universidade é que os Coordenadores dos 67 Programas de Pós-Graduação participam de um colegiado informal, denominado Fórum dos Coordenadores da Pós-Graduação, que, pelo menos uma vez por mês, se reúnem para discutir as questões ligadas à Pós-Graduação, promover o seu desenvolvimento, trazer questionamentos do funcionamento do dia-a-dia de cada programa,

para que, em conjunto, as soluções sejam encontradas, maximizando o uso dos recursos, cada vez mais escassos para essa finalidade.

Por meio do Fórum, são promovidas várias questões de modificação da legislação interna da Universidade, que é estabelecida num primeiro momento pela Câmara de Pós-Graduação, que pertence ao Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da Universidade. Várias modificações às normas e aos conjuntos dos documentos legais ocorreram nos últimos anos, com uma significativa melhora das atividades dos Programas da Pós-Graduação, conduzindo também para um aperfeiçoamento desse sistema.

A Câmara de Pós-Graduação é um órgão do CEPE para o qual são eleitos 12 membros que representam os Programas de Pós-Graduação na Universidade.

Uma outra questão é o desempenho global da nossa instituição comparado ao desempenho de outras universidades públicas, federais, e mesmo privadas.

A avaliação da Pós-Graduação no Brasil, como um todo, se dá pela CAPES, que, pela sua Diretoria de Avaliação, tem realizado sistematicamente a avaliação de todos os programas no Brasil. Esse sistema de avaliação contribuiu também, em nível nacional, para uma consolidação da Pós-Graduação aqui no Brasil.

De um processo de avaliação que, até alguns anos atrás, mais especificamente até 1995, era feito por atribuição de conceitos A, B, C e D, para o desempenho dos programas, a partir de 1996, esse sistema foi modificado, atualizado, com vistas a destacar com mais competência a qualidade da Pós-Graduação no Brasil. E, para esse sistema, foi adotado um conjunto de notas que vão de 1 a 7, sendo que 7, ou pelo menos 6 e 7, são as notas que concedem excelência aos programas de Pós-Graduação.

No biênio 96/97, quanto ao desempenho de programas da Universidade, na primeira avaliação com nota, tivemos um programa ao qual foi atribuído nota 7 e a 7 programas foram atribuídos nota 6. Vinte programas receberam a nota 5; 22, nota 4; e 9, a nota 3, sendo que as notas 2 e 1 a Universidade Federal do Rio Grande do Sul nunca recebeu, porque justamente são notas que conduzem a uma desativação do programa por parte da CAPES.

No triênio 98/2000, já quatro programas tiveram a avaliação com nota 7, o que nós dá, portanto, um aumento no número de programas considerados de excelência; e a 3 foram atribuídos nota 6. No entanto, a excelência nacional, que é a nota 5, passou a ser conferida a 31 dos programas existentes na UFRGS. Dezoito programas tiveram ainda a nota 4; e, finalmente, 8 programas, a nota 3.

Estamos, neste momento, aguardando a terceira avaliação trienal com nota conferida pela CAPES, baseada nos relatórios realizados em 2001, 2002 e 2003, o que deverá ocorrer ao longo do ano de 2004. Isso nos permitirá ver que, efetivamente, acreditamos na reunião de maior número de conceitos com excelência internacional para os nossos programas, mostrando a UFRGS cada vez mais consolidada ao que se refere ao conjunto da sua Pós-Graduação.

Para se compreender o desenvolvimento e a consolidação da Pós-Graduação da Universidade, uma tabela mostra quais os itens utilizados pela CAPES para a sua avaliação e como a UFRGS se comportou na produção de números quanto a esses itens. A tabela avalia os dados de 2000 a 2003, quanto à produção científica, a produção expressa pela publicação em periódicos de artigos completos e a publicação de livros, textos integrais ou capítulos de livros, e ainda a produção de artigos completos em Anais de eventos, e mostra que houve uma evolução em números globais, que variou de 4.891 no ano 2000 a 6.034 no ano de 2003, considerando que o item produção intelectual é um dos itens levados em consideração pela CAPES na análise de desempenho dos programas.

Um outro critério também adotado pela CAPES é o tempo médio de Titulação, ou seja, quanto tempo um estudante de Mestrado e Doutorado permanece na Universidade. O Mestrado e o Doutorado para a CAPES em números ideais estão expressos em 24 meses para o primeiro e 48 meses para o segundo. A tabela mostra o desempenho da Universidade nos períodos de 1998 a 2003 e como os tempos médios de Titulação evoluíram no Mestrado e no Doutorado.

Considerando os ideais de 24 e 48 meses para os níveis de Mestrado e Doutorado, a UFRGS, de 1998 a 2003, evoluiu de 41 meses no Mestrado para 30,1 em 2003, e, no Doutorado, de 51 para 51,6, tendo, nesse período, aumentado para 55 no Doutorado e baixado novamente para 51.

Por que nós estamos considerando em torno de 51 um número razoável para tempo médio de Titulação de Doutorando? Porque nós compreendemos que este número está muito próximo do ideal, 48, e que as diferenças que ocorrem nos diferentes programas são determinadas pelas próprias diferenças das áreas em que esses Programas de Pós-Graduação se situam. Por exemplo, para desenvolver uma tese em Ciências se exige uma grande atividade em que os estudantes têm que coletar os dados por experimentos não só em laboratório, mas em atividades de campo também, e que, certamente, demandam um tempo um pouco maior do que aqueles justos 48 meses estabelecidos como ideais para a duração de

um curso de Doutorado pela CAPES. E nós estamos considerando dentro da Universidade que essa média, sendo tratada na totalidade dos cursos de Doutorado que temos, está bem próxima do ideal.

Também para o Mestrado: 30,1 meses é algo que está relativamente próximo aos 24 ideais da CAPES, e nós temos que considerar que esse desempenho na UFRGS conta não só com alunos bolsistas, como também com alunos não-bolsistas, cujos compromissos, às vezes, fora do exclusivo estudar e desenvolver os seus projetos, envolvem também outras atividades, como o trabalho e a necessidade de manutenção.

Então, esses números, para a UFRGS, estão sendo considerados satisfatórios.

Vale lembrar que a própria CAPES está considerando também a flexibilização do tempo médio de titulação nas diferentes áreas do conhecimento como algo que certamente será adotado a partir das próximas avaliações e decididas no âmbito dos diferentes comitês da CAPES por áreas ou por pelo menos grandes áreas do conhecimento.

Colocados esses dois grandes itens da avaliação da CAPES, que é a produção e o tempo médio de titulação, os indicadores que mostram também um bom desempenho da Universidade é quanto ao número de alunos titulados, e, nesse aspecto, a UFRGS tem cumprido os patamares de ampliar a cada biênio em 10% o número de alunos titulados em Pós-Graduação.

Todo esse desempenho da Pós-Graduação envolve uma imensa comunidade, que são os docentes credenciados para atuarem em Pós-Graduação, que têm que atender um perfil mínimo para poder ser professor, orientador e, efetivamente, um pesquisador da Pós-Graduação, destacando aqui que o seu credenciamento como docente da Pós-Graduação pressupõe a sua atividade de pesquisa continuada dentro da Universidade Federal do Rio Grande do Sul ou de outras universidades. Em outras palavras, a pesquisa vem antes da participação do docente na Pós-Graduação.

A Câmara de Pós-Graduação, que faz o acompanhamento, o credenciamento e a normatização dos docentes, incluídos nos Programas de Pós-Graduação, vem a cada cinco anos processando o credenciamento ou credenciamento de novos docentes e tem procurado, a cada conjunto de cinco anos, estabelecer normas cada vez mais rígidas para o credenciamento e a permanência de docentes credenciados na Pós-Graduação.

Essas normas hoje estabelecem que um docente, para ser professor em Pós-Graduação, tem que ter o título de Doutor, tem que ter uma produção continuada e tem que reunir experiência na formação de recursos humanos.

Ora, como um jovem doutor poderá ter experiência na formação de recursos humanos? Isso é contornado pelo credenciamento do jovem doutor inicialmente nos Programas de Pós-Graduação como um docente ou com orientação de dissertações, para que, no processo de continuidade, de acúmulo de experiência na formação desses recursos humanos, ele possa vir a ser, num período de dois anos, plenamente credenciado para atuar como orientador de Mestrado e, na medida em que tenha as suas teses ou as suas dissertações defendidas, poderá vir a ser credenciado para orientar Doutorado.

Todos esses critérios, nesse momento, estão sendo revistos pela Câmara de Pós-Graduação, e, a partir de documentos legais, que estão sendo atualizados e renovados até para atender a uma legislação nacional, os novos perfis dos professores credenciados nos Programas de Pós-Graduação serão estabelecidos e difundidos pela comunidade.

13 A GESTÃO DA PESQUISA NA UFRGS

Apresentador convidado: PROFESSOR CARLOS ALEXANDRE NETTO

PROFESSOR CARLOS ALEXANDRE NETTO - Olá, minha saudação a todos. O meu nome é Carlos Alexandre Netto, sou Pró-Reitor de Pesquisa da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e, nesta condição, vou colocar alguns aspectos da gestão da pesquisa e refletir com vocês como é a gestão da pesquisa na nossa Universidade.

Uma das missões da Universidade é a geração do conhecimento, é produzir novos conhecimentos, novos saberes. Essa produção de novos conhecimentos, de novos saberes, faz-se por meio da pesquisa acadêmica.

A nossa Universidade tem uma longa trajetória em pesquisa. A pesquisa é importante na UFRGS desde a sua fundação. Pelos nossos bancos de dados, a situação hoje é a seguinte: 30% da comunidade acadêmica da UFRGS está envolvida diariamente com pesquisa. Temos, perfazendo esse total, mais de 2 mil pesquisadores, são mais de 5.600, 5.700 alunos de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, são praticamente 1.900 alunos de Iniciação Científica e 350 técnicos científicos. Isso dá um total de 10 mil pessoas aproximadamente, o que significa um pouco menos de 1/3 da comunidade acadêmica que está envolvida em pesquisa diariamente.

Essa comunidade é extremamente ativa. A produção atinge 15 mil itens nos últimos cinco anos. Esses itens se referem a artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais, capítulos de livros e outras formas de divulgação científica. É uma fatia da comunidade que faz pesquisa. E essa atividade é estruturada a partir de mais de um ponto. Obviamente que não é a Pró-Reitoria de Pesquisa que estrutura, que tem condições de estruturar, toda a pesquisa na Universidade.

Como funciona? A pesquisa está estruturada a partir de dois tipos de agrupamentos. Um deles são os cursos de Pós-Graduação. A Universidade tem mais de 60 Cursos de Pós-Graduação, e os orientadores desses cursos são pesquisadores bem estabelecidos, que têm os seus Grupos de Pesquisa, e é por intermédio da atividade de orientação e de pesquisa desses pesquisadores que são formados novos cientistas, mestres e/ou doutores. Também são iniciados à pesquisa os alunos de graduação, os alunos de Iniciação Científica; e os Cursos de Pós-Graduação na UFRGS já têm uma história, se não de 70 anos, de pelo menos 50 anos.

Essa é uma forma pela qual a pesquisa está fortemente estruturada na Universidade.

A outra forma de estruturação é mais recente, que é a dos Grupos de Pesquisa. Os Grupos de Pesquisa sempre existiram; a Pesquisa, por natureza, é uma atividade que deve ser socializada, deve ser feita pela maneira coletiva, até pelas peculiaridades e características do método científico e dos problemas abordados.

Há praticamente 10 anos o CNPq faz um levantamento dos Grupos de Pesquisa em atividade no Brasil, e esse levantamento tem o nome de Diretório de Grupos de Pesquisa, o que dá um perfil, uma demografia da pesquisa no nosso País.

A UFRGS participa de maneira bastante ativa desta atividade societária do Diretório. Aliás, ela foi uma das universidades nas quais a metodologia do Diretório foi implantada.

Então, os Grupos de Pesquisa são uma outra forma de entendermos a estruturação dessa atividade acadêmica tão importante para nós, que é a atividade de pesquisa. Posteriormente, farei uma referência do impacto nas atividades da Pró-Reitoria de Pesquisa.

A Gestão da Pesquisa e Inovação é uma gestão necessariamente distribuída porque ela não está localizada numa única Pró-Reitoria, pela complexidade já comentada.

Temos a PROPG, atuando com os Cursos de Pós-Graduação com todos os aspectos regulatórios e de fomento dos cursos. Temos a Pró-Reitoria de Pesquisa, que lida diariamente com os Grupos de Pesquisa e as demandas de grupos ou as demandas individuais dos pesquisadores nos seus programas de acompanhamento e de fomento.

A Gestão da Inovação Tecnológica é feita a partir da Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico, que é o terceiro órgão criado nesta gestão da Reitora Wрана, no ano de 2000, e que se dedica especificamente à gestão da pesquisa ligada à inovação tecnológica.

Vamos falar sobre a Pró-Reitoria de Pesquisa, contar um pouco da sua história.

A Pró-Reitoria de Pesquisa surgiu inicialmente como uma Pró-Reitoria Adjunta e nasceu dentro da Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, como era chamada anteriormente. Depois de dois anos, essa Pró-Reitoria foi tornada independente, atingiu *status* de Pró-Reitoria e, desde então, vem assumindo e realizando todas as suas atividades.

É uma Pró-Reitoria jovem, que tem oito anos de vida, tem um grupo bastante enxuto de pessoas e faz a gestão da pesquisa baseada fundamentalmente em três aspectos. Primeiro, na colaboração irrestrita da comunidade acadêmica. Todas as atividades da Propesq são animadas e muitas delas são realizadas por comitês e por comissões que a Pró-Reitoria chama e constitui, e esses membros são todos pesquisadores ativos da nossa comunidade acadêmica.

Um outro pilar das nossas atividades de gestão é a informatização. Todos os nossos processos são virtuais; praticamente não existe circulação de papel na Pró-Reitoria, porque, com um grupo pequeno de pessoas, a circulação de papel tornaria a gestão impossível. Lidamos com a demanda de muitos pedidos. Então, seria impossível gerir a Pró-Reitoria deixando de usar as novas tecnologias de informação.

E o outro aspecto fundamental é o da articulação. Então, o que a Pró-Reitoria faz, na maioria das vezes, também, é articular as atividades de pesquisa de maneira que se possa buscar adequadamente o fomento a estas atividades, aos projetos de pesquisa, seja o fomento nacional ou internacional, nas várias agências em que se fornece o fomento, a pesquisa.

Acompanhamos a pesquisa basicamente a partir de quatro instrumentos. O primeiro deles é o *Sistema Pesquisa* da Universidade, um sistema que já está no ar há pouco mais de dois anos e nele estão registradas todas as atividades dos nossos Grupos de Pesquisa, os nossos projetos.

O registro é voluntário, e as Comissões de Pesquisa das unidades acadêmicas que fazem periodicamente uma certificação desses projetos aí registrados, particularmente em todos os momentos em que há editais abertos, sejam de iniciação científica, sejam editais de fomento.

O segundo instrumento é o do *Diretório dos Grupos de Pesquisa/CNPq*, a que me referi há pouco. Temos uma base do diretório dos grupos da UFRGS residente no nosso servidor e que é atualizada a todo o momento em que um pesquisador submete um novo Grupo de Pesquisa.

Temos hoje na UFRGS 522 Grupos de Pesquisa registrados.

Temos também um instrumento poderosíssimo, que foi recentemente lançado, que é o *Currículo Lattes-UFRGS*. Hoje em dia todos os pesquisadores têm uma forma de registro padronizada junto ao CNPq, que é o chamado CV-Lattes, no qual se registram todas as atividades e principalmente a produção acadêmico-científica.

A partir de um convênio com o CNPq e de um trabalho junto ao Grupo Estela, que foi o grupo que desenvolveu a plataforma Lattes para o CNPq, temos na universidade, também, desde o final do ano passado, a base dos currículos Lattes de todos os nossos pesquisadores.

Esse é um instrumento muito poderoso para o acompanhamento, para a gestão e para a tomada de decisões na área da pesquisa científica.

E o quarto instrumento, na realidade, é um evento, é o *Salão e Feira de Iniciação Científica*, um evento anual, que já está na sua 16ª edição - agora em 2004 está sendo preparada a 16ª edição -, no qual temos o acompanhamento de todas as atividades dos nossos alunos de iniciação científica. Temos um grupo de 1.900 alunos em iniciação científica na Universidade - um número bastante expressivo, que equivale a 10% dos nossos alunos de graduação.

A excelência e o prestígio dessa atividade ultrapassaram de longe as fronteiras da Universidade e as fronteiras do Estado, e é uma atividade importantíssima, por meio da qual podemos fazer esse acompanhamento da iniciação científica.

Gostaria de comentar um pouco, já que falei nos Grupos de Pesquisa e já que essa atividade dos Grupos de Pesquisa está mais relacionada com a Pró-Reitoria, sobre a estratificação dos Grupos de Pesquisa do CNPq, dos nossos Grupos de Pesquisa aqui da UFRGS.

Os Grupos de Pesquisa que foram submetidos ao último senso - foram praticamente 19 mil Grupos de Pesquisa no Brasil todo, do Diretório 5.0 - foram estratificados, ou seja, foi atribuído a esses grupos um conceito. Esse conceito poderia ser de três tipos: grupos consolidados, grupos em consolidação e grupos em formação. Os grupos consolidados são os que têm boa ou excelente condição científica e formação de recursos humanos; os grupos em consolidação são aqueles que não atingiram ainda um alto patamar, e os grupos em formação são aqueles grupos recentes, com pouco tempo de vida e que ainda não conseguiram formar recursos humanos, nem produzir academicamente em quantidade e em qualidade desejáveis.

Há um desempenho da UFRGS na estratificação dos Grupos de Pesquisa, que foi feita no ano passado, em 2003. Neste desempenho, pode-se ver que, em todas as áreas do conhecimento, temos pelo menos 50% ou mais dos nossos Grupos de Pesquisa no estado consolidado. Isso mostra o amadurecimento da Pesquisa na nossa Universidade. Por questões de tempo, não vou detalhar todas as áreas do conhecimento. Poderia apenas dizer que as áreas que são mais consolidadas e mais antigas na UFRGS até historicamente são justamente aquelas que têm um maior percentual de consolidação dos grupos, que são justamente as ciências agrárias e as ciências exatas e da terra.

Passando das atividades de acompanhamento, passo a comentar a questão da iniciação científica. A Universidade tem hoje 1.663 alunos de graduação com bolsa de Iniciação Científica. A Pró-Reitoria faz a gestão desses cinco programas. A gestão do projeto integrado

do CNPq é uma gestão indireta, temos o conhecimento desses bolsistas, fazemos a gestão do Programa Institucional de Bolsa de Iniciação Científica CNPq/UFRGS, que é o PIBIC, no qual temos uma cota de 603 bolsas, fazemos uma gestão indireta das bolsas da FAPERGS, das bolsas de Iniciação, fazemos a gestão do Programa Pró-BIC, da FAPERGS, um programa institucional do tipo PIBIC, só que em uma escala bastante menor, feita pela nossa Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado, e fazemos a gestão total do Programa BICI, que é a Bolsa de Iniciação Científica Interna.

Os totais dos programas perfazem 1.663 alunos.

A Iniciação Científica é uma atividade que temos como fundamental para a formação dos alunos de graduação que se interessam por ciência, como fazer ciência, onde fazer ciência e, principalmente, como adquirir um treinamento que lhes dê habilidades e postura crítica para encarar o mundo, venham eles a ser, ou não, cientistas ou pesquisadores após a sua graduação.

Existe um estímulo muito grande na UFRGS à Iniciação Científica. Só para citar, o Programa Interno de Iniciação foi criado nos anos 70 e, desde então, nunca foi descontinuado. A UFRGS já tem uma tradição de mais de 10 anos do Programa PIBIC/CNPq, e, com base nisso, viemos trabalhando e nos dando conta de que a Iniciação Científica é um programa bom demais, interessante demais para ficar restrito às possibilidades que a instituição tem de oferecer bolsas aos alunos.

Há três anos que temos estimulado os alunos a realizarem Iniciação Científica sem bolsa, ou seja, fazer a Iniciação Científica sem nenhum tipo de remuneração, no entendimento de que o maior ganho desses alunos é o ganho acadêmico e o ganho intelectual. Essa atividade é registrada e é tão válida quanto a bolsa formal de Iniciação Científica. Temos hoje mais de 250 alunos registrados na Pró-Reitoria de Pesquisa nessa atividade de iniciação sem bolsa.

Sabemos que esse número é ainda maior pelas inscrições que temos anualmente no Salão de Iniciação Científica.

Esse Programa de Iniciação Científica é um dos grandes motores da nossa inovação e da nossa crescente virtualização de atividades. Explico como trabalhamos e como fazemos atividade de seleção dos nossos bolsistas de Iniciação Científica: temos um grande comitê com pesquisadores de todas as áreas do conhecimento, que recebem todos os pedidos de maneira eletrônica, os pedidos são feitos todos eletronicamente; os avaliadores recebem esses pedidos e já fazem a priorização também de maneira eletrônica. São geradas todas as planilhas inclusive com uma aprendizagem, e obviamente isso tudo acaba sendo conferido e

rediscutido. Temos também na Pró-Reitoria como se fosse uma miniagência de fomento, onde todos os processos são informatizados para permitir a melhor participação dos nossos colaboradores, que são os acadêmicos da nossa Universidade, pesquisadores da nossa Universidade, em condições de conforto adequado e num tempo que seja possível de realizar este trabalho, que é absolutamente voluntário.

Vamos falar um pouco do fomento à Pesquisa. A Propesq tem basicamente cinco programas de fomento à Pesquisa, que são: (1) apoio à Pesquisa, que é feito a partir de editais; recentemente, nos últimos dois anos temos usado o apoio emergencial à Pesquisa devido à carência de recursos orçamentários para que a Pró-Reitoria possa apoiar especificamente projetos de pesquisa. Trabalhamos também com um programa de (2) mobilidade acadêmica, que tem como alvo, principalmente, alunos, mas também docentes e principalmente intercâmbio com instituições do Mercosul. Temos um programa de apoio a (3) eventos, dos quais muitos dos seus alunos já devem ter sido beneficiados dos quadros atuais, que prevê a participação dos nossos pesquisadores e dos nossos estudantes em eventos científicos de área. Temos a (4) editoração de periódicos - a Propesq apóia atualmente 18 periódicos publicados pelas diversas unidades acadêmicas da UFRGS. E trabalhamos juntos com as outras Pró-Reitorias acadêmicas num programa de (5) produção de material didático, que tem sido um programa de grande sucesso e que tem produzido um material de altíssima qualidade, não apenas livros, mas também outros materiais institucionais na forma de vídeos, CDs, fitas, e assim por diante.

Mostro como evoluiu o fomento do ano 2000 até o ano 2003. O importante de notar é que houve um pequeno crescimento nesses últimos anos em termos de atendimento total no fomento à pesquisa.

É importante colocar aqui que esse pequeno crescimento se deu num período em que os recursos orçamentários para as universidades têm sofrido aquela retração que todos têm acompanhado. Ou seja, mesmo contando com recursos cada vez mais difíceis, a Administração Central optou por manter todos os programas de fomento à Pesquisa.

É claro que não se pode manter os programas em atendimento aumentando o número de atendimentos e o valor absoluto de atendimentos, porque isso realmente seria impossível numa situação de crise financeira, que é a situação de todo o sistema federal de ensino superior, mas isso mostra claramente a decisão política de fomentar a Pesquisa de todas as formas possíveis pela Universidade.

O último ponto a comentar é a questão da articulação. Fundos setoriais - todos devem estar lembrados dos editais do fundo setorial de infra-estrutura para Pesquisa, nos quais a Universidade apresentou projeto, o CTInfra 1 e o CTInfra 3, um foi do ano 2001 e o outro foi do ano de 2003, e os projetos da Universidade foram muito bem avaliados, receberam o apoio total. Houve um CTInfra menor também na parte de energia elétrica, totalizando um valor de 14 milhões de reais, um pouco mais, ou seja, conseguimos captar uma quantidade razoável de recursos para a infra-estrutura da Pesquisa da Universidade.

Como vocês devem lembrar, esse processo de aplicação ou o edital de montagem do projeto foi um processo amplamente discutido, construído com a comunidade, com a participação de muitas das unidades acadêmicas, e essa discussão, no final, foi levada ao Conselho Universitário, que aprovou, por unanimidade, todos os dois projetos submetidos.

Isso é o que eu chamo de atividade de articulação. A partir de um direcionamento político acordado, discutido, de que se deveria apoiar a infra-estrutura comum à Pesquisa da Universidade, se montou o projeto, que, com a colaboração de toda a comunidade obviamente, porque a Pró-Reitoria sozinha não teria nem como fazer esse projeto, foi apresentado ao Conselho e aprovado.

Cabe aqui uma observação de que os nossos dois projetos chamavam a atenção na FINEP pelo fato de terem seguido totalmente o edital no quesito de aprovação pelas instâncias internas, ou seja, nós levamos as atas de aprovação dos projetos apresentados e isso foi notável. Eles disseram que foram poucas as universidades que assim procederam.

Temos também dado apoio às estruturas de uso comum e reforçado esse apoio como grandes estruturas de pesquisa que atendem a mais de uma unidade acadêmica, como, por exemplo, o Centro de Microscopia Eletrônica, o Laboratório de Implantação Iônica, o Biotério, que cria animais para a pesquisa em toda a área biomédica.

Fez-se também - já tem mais tempo essa gestão - o levantamento de todos os laboratórios e equipamentos da Universidade de forma a poder otimizar o seu uso. E, obviamente, nós divulgamos e estimulamos a comunidade a participar e a apresentar projetos em todos os grandes editais, sejam dos fundos setoriais, como o CETEPETRO, ou editais do CNPq, editais temáticos. Trabalhamos então na divulgação e na motivação da comunidade a apresentar os seus projetos nesses editais.

Não falei, até por uma questão de tempo e porque não são atividades geridas pela Pró-Reitoria de Pesquisas, sobre a Pós-Graduação, o que, certamente, a Pró-Reitora de Pós-Graduação o fará, nem sobre os dados de desenvolvimento tecnológico, que a Secretária, Professora Ana Maria, certamente o fará.

Esses são os pontos básicos da gestão da Pesquisa na nossa Universidade.

Quais são os desafios da Pesquisa na Universidade? Ora, os grandes desafios são: crescer com qualidade, atender as demandas da sociedade e do desenvolvimento acadêmico e desenvolver, de maneira importante, as atividades de empreendedorismo associadas à Pesquisa. Ou seja, nas áreas em que isso é possível, sobretudo nas áreas tecnológicas, conseguir desenvolver pesquisa que possa dar para àqueles alunos que têm essa vocação, que têm esse viés, princípios de empreendedorismo para que se possa passar do conhecimento gerado no laboratório para o conhecimento com aplicação tecnológica e o desenvolvimento do produto num período que não seja tão longo como tem hoje acontecido.

É claro que a gestão da Pesquisa e o crescimento da Pesquisa, por esses desafios, encontram alguns gargalos que têm que ser naturalmente abordados e tratados. Penso que o pior é a questão da sobrecarga e, até certo ponto, da frustração dos pesquisadores não só dos docentes, mas dos estudantes de Mestrado e Doutorado e dos estudantes de Iniciação pelo fato de que os recursos são cada vez menos disponíveis, o que leva a um aumento desumano da competitividade nos editais, e é uma frustração muito grande, porque as pessoas acabam não conseguindo captar recursos e os grupos ficam numa situação muito difícil e acabam sendo mantidos com recursos próprios.

Penso que vamos ter em breve uma grande crise não nessa Universidade, mas uma crise nacional por conta dessa pauperização do fomento à Pesquisa.

Obviamente, um dos gargalos é conseguir 100% da institucionalização da Pesquisa e da Inovação, ou seja, nós ainda temos pessoas que não registram as suas atividades de pesquisa ou que buscam fazer atividades de inovação diretamente com empresas e com o mercado sem passar pelas instâncias da Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico, o que, no nosso modo de ver, não é bom nem em termos individuais e muito menos em termos institucionais, porque, afinal de contas, se temos uma capacitação técnica de levar ao desenvolvimento e à inovação, essa capacitação foi adquirida ou está sendo cultivada dentro da Universidade, e não há por que a Universidade não participar de todas as fases do projeto e não se beneficiar de todas as atividades aí realizadas.

Acho que um dos grandes gargalos que também encaro como desafio é a questão da comunicação entre a comunidade acadêmica e a sociedade. Ou seja, fazemos muito em termos de pesquisa, desenvolvemos saber, desenvolvemos conhecimento, mas falamos muito pouco, e acho que em alguns casos falamos mal com a sociedade, que não entende o que é a pesquisa acadêmica, o que é a pesquisa científica, e não entende porque nós não conseguimos transmitir, não conseguimos transpor à sociedade esse conhecimento. Acho que isso é, ao mesmo tempo, um gargalo, porque nos atrapalha, é um desafio, porque também precisamos fazê-lo, e isso talvez seja uma das explicações de por que, em termos políticos, a atividade de pesquisa não é reconhecida como deveria ser.

Esses são os pontos que eu gostaria de apresentar, uma apresentação muito sintética, apesar de não ter sido breve, em que coloquei os principais pontos na visão do gestor em Pesquisa, que é a atividade a qual tenho me dedicado nesses últimos quatro anos.

É claro que há um pouco da visão do pesquisador, mas é mais a visão que eu pude apreender e exercitar no cargo.

Agradeço a atenção de todos.

14 A GESTÃO DA EXTENSÃO NA UNIVERSIDADE

Apresentador convidado: PROFESSOR FERNANDO SETEMBRINO MEIRELLES

PROFESSOR FERNANDO SETEMBRINO MEIRELLES - Sou o Professor Meirelles, Pró-Reitor de Extensão da UFRGS desde o final de 2001 e fui convidado para falar da Gestão da Extensão Universitária na UFRGS ou na universidade de modo geral.

A fala será em dois sentidos: como a Extensão se consolida numa universidade e qual o exemplo que a UFRGS tem para fornecer.

A Extensão é a faixa mais nova da parte acadêmica da universidade. É um ensino mais antigo. O mais recente é a Pesquisa e, por último, a Extensão, que começa a ser formatada nas universidades a partir do final da década de 60. Especificamente na UFRGS, a nossa primeira formatação da Extensão é de 1971, sendo a Pró-Reitoria de Extensão criada em 1976, junto com as Pró-Reitorias de Pesquisa, Graduação e Pós-Graduação.

Os conceitos de Extensão no Brasil são muito tênues, são vários ainda, temos um conceito mais assistencialista; um conceito mais antigo da Extensão, que seria a universidade suprir um papel do Estado; temos um conceito mais funcionalista da Extensão, por cursos e eventos, em que haveria a transmissão do conhecimento produzido pela universidade; e temos um conceito mais moderno, no qual a Extensão é vista como produtora do conhecimento, que é também o conceito que a UFRGS adota no seu Estatuto.

A Extensão precisa, assim como a Pesquisa e a Graduação, de uma série de normatizações que implicam em definir os instrumentos que serão adotados na gestão, os critérios de gestão, os indicadores dessa gestão.

Para uma universidade estabelecer a gestão da Extensão, primeiramente, é preciso colocar claro a concepção de Extensão que ela vai adotar. A partir daí é necessário realizar uma normatização da Extensão e, depois, então, fazer a gestão, que, no caso da Extensão, envolve a gestão acadêmica, a gestão da política de Extensão, a gestão de pessoas, a gestão da infra-estrutura e a gestão de processos.

Vou falar um pouco de cada um desses níveis.

A gestão acadêmica, que é a mais importante, visa o atendimento de duas metas fundamentais, expressas no conceito mais moderno de Extensão, que é a questão da indissociabilidade de Ensino, Pesquisa, e Extensão, e uma relação consistente entre a universidade e os demais setores da sociedade.

A partir dessa conceituação, é feita a gestão priorizando os programas e os projetos que atendam a essas demandas.

Depois, temos a gestão da política. Como a Extensão faz parte do projeto acadêmico da universidade, a política de Extensão deve-se vincular ao atendimento dessa política, porque fica claro o plano de gestão de cada uma das administrações da universidade.

A partir da política acadêmica da universidade, a Extensão, na sua gestão pela Pró-Reitoria ou órgão equivalente, deve priorizar o atendimento das comunidades, que são colocadas no plano de gestão, junto com os órgãos, com as entidades, como prioritárias. A partir da definição de temas e programas prioritários, estabelecem-se pela Pró-Reitoria quais os caminhos que serão trilhados, quais os processos que serão priorizados.

Depois, temos um problema mais cotidiano, que é a gestão de pessoas envolvidas na Extensão: os estudantes, os técnicos, os professores, a comunidade externa. Para cada um desses segmentos temos que ter uma preocupação específica.

No caso dos estudantes, por exemplo. Por que eles fariam Extensão? Eles fazem Extensão porque esta é uma forma de produzir conhecimentos, uma forma de produzir a sua própria formação acadêmica dentro da universidade, e esse processo tem que ficar claro que está bem instrumentalizado. Por exemplo, se um estudante entra num programa de Extensão, deve-se a ele, em contrapartida, o registro correto dessa atividade por parte da Pró-Reitoria e, além desse registro, no caso, a flexibilização do seu currículo no curso de graduação e a possibilidade de aproveitamento dessa carga horária que ele dispensou ao programa em forma de créditos. Dessa maneira, faz-se a gestão do estudante dentro do processo de Extensão.

A parte dos técnicos-administrativos e dos professores é mais ou menos equivalente, ou seja, técnicos e professores fazem Extensão dentro do seu plano de trabalho. A normatização de progressão funcional, de valorização da atividade de técnicos e de professores inclui a Extensão. Por outro lado, a Pró-Reitoria ou o órgão equivalente deve ter condições de fazer o registro adequado dessa participação dos técnicos e dos professores.

A parte da comunidade externa e dos órgãos vinculados a partir de convênios ou de contratos junto com a universidade – e aqui se faz uma referência muito clara às comunidades de baixa renda, que normalmente são colocadas em projetos de Extensão -, a gestão dessas pessoas dentro do processo deve priorizar a sua condição enquanto parceira da formação desse conhecimento. Não ir a comunidade fazer uma apropriação de conhecimento popular da situação do problema, não tornar a comunidade um objeto de estudo e sair dessa comunidade sem que ela também se aproprie do processo de apropriação de conhecimento a partir da Extensão.

A gestão dessas pessoas, no caso, deve colocar em condições de igualdade a sua participação desde o processo de planejamento de uma ação de Extensão mais consistente, assim como a questão da documentação final e da autoria dos relatórios, livros e documentários, que porventura ocorram.

A questão da gestão da infra-estrutura e recursos. Muitas vezes, por essa gestão é que a Extensão é conhecida como a prima pobre da Pesquisa, a Extensão é colocada como uma atividade menor.

Na verdade, o que se faz na questão da gestão da infra-estrutura e de recursos é o atendimento de necessidades cotidianas. Muitas vezes, pela atividade de Extensão ser estritamente extramuros, é necessária a questão básica, como vale-transporte, transporte específico, alimentação fora da universidade, identificação dos estudantes e até a própria questão de alojamento para atividades mais duradouras.

A gestão de recursos financeiros sempre deve ser feita vinculada a gestões anterior, a acadêmica, a de pessoas e a de política.

A partir de uma gestão adequada dos recursos financeiros se prioriza, por exemplo, um projeto ou um programa que esteja dentro da política da universidade, que tenha um peso acadêmico adequado e um equilíbrio das pessoas envolvidas, também que interesse a universidade.

Os recursos financeiros são sempre insuficientes para as atividades de Extensão, porque não há no País uma política externa de fomento à Extensão. Pela primeira vez, no ano passado, em 2003, houve um edital de fomento à Extensão, sendo que o anterior a esse foi no ano de 1996. Portanto, não há uma política clara de apoio à Extensão por parte do Ministério da Educação. Ainda é uma questão muito nova a gestão de recursos específicos para a

Extensão que venha do Ministério. Muitas vezes se busca esse apoio por convênios ou contratos.

As aplicações desses recursos são instrumentos eficazes da política da própria gestão acadêmica.

Os instrumentos que se usa na gestão da Extensão são as Resoluções, principalmente do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, no caso da universidade, ou de um Conselho Superior, no caso de qualquer outra universidade, até do próprio Conselho Universitário, um sistema de registro das ações de Extensão e um sistema de avaliação das ações de Extensão.

Hoje, a UFRGS tem um dos sistemas de registro mais avançados do País e também tem um dos sistemas de Extensão mais avançados do País, que foram construídos em conjunto não apenas pela Pró-Reitoria, mas também pelo CPD, pela própria Prograd, pela Propesq, pela PRORH, várias Pró-Reitorias da Universidade, junto com a Secretaria de Avaliação Institucional. Os nossos instrumentos são muito novos, a nossa Resolução de Extensão é de julho de 2003 e o sistema de Registro é de janeiro de 2003, então, são realmente instrumentos muito novos que estão ainda em fase de adequação final, mas, de qualquer maneira, já nos permitiu a quadruplicação do registro da atividade de Extensão num período de três anos, passamos de mais de mil ações de Extensão na universidade.

Em relação à questão da gestão da Extensão em termos de Brasil, estou coordenando uma pesquisa pelo Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas, que é uma entidade que congrega a totalidade das universidades estaduais e federais do Brasil, e conseguimos fazer uma avaliação com 64 universidades, verificando qual o seu instrumento de gestão e qual o seu instrumento de política em relação à Extensão.

Tivemos essas 64 respostas e, em cima desse universo, verificou-se que mais de 70% das universidades adotam como principal gestor definidor da política da Extensão o Pró-Reitor de Extensão, ou o equivalente a esse cargo, e, em segundo lugar, o Conselho Superior da Universidade, com 69%. Ou seja, a política de Extensão é definida tanto pelo Conselho que envolve diversos representantes, como, no caso, recai sobre o Pró-Reitor de Extensão, mostrando que existe uma tendência a uma centralização, no caso, a Pró-Reitoria, que passa a ser o referencial de gestão.

Ainda não há uma regulamentação em 100% das universidades em relação à Extensão. Oitenta e quatro por cento das universidades detêm a Extensão colocada no seu estatuto e 89%, no seu regimento.

Ainda há muitas universidades que trabalham exclusivamente com resoluções, no caso da Extensão.

A Extensão é concebida na maior parte das universidades para fazer a articulação entre a universidade e os demais setores da sociedade, isso em quase 100% das respostas, colocando nessa visão de Extensão.

Setenta e seis por cento, 3/4 das universidades, colocam que a Extensão é a forma com que a universidade cumpre a sua missão social, que é uma visão que pode levar a Extensão apenas no seu caráter mais finalístico, do seu relacionamento com a sociedade, e não colocando a Extensão como produtora de conhecimento.

A regulamentação da Extensão, já que existe uma autonomia da universidade nessas definições, não segue um conceito único e nem segue o que foi regulamentado, o que foi decidido pelo Fórum de Pró-Reitores das Universidades Públicas - claro que não tem uma força de imposição, mas uma força de sugestão. Mesmo nas públicas o conceito de Extensão é bastante variado.

Com relação a sistemas de informações, grande parte das universidades tem um sistema de registros, 64% das universidades apresentam um sistema informatizado próprio, onde são informados os dados de cada uma das ações e do conjunto de ações. Mas 33%, 1/3 das universidades não tem ainda um banco de dados sobre a Extensão, são registros colocados na forma de papel.

Existe um sistema aberto, para as universidades públicas, que é o SIEEX, que é o Sistema de Informação sobre a Extensão, que é mantido pela Universidade Federal de Minas Gerais, mas, mesmo com esse sistema aberto, gratuito, ainda não há um registro completo por parte das universidades; apenas 40% das universidades informam as suas ações de Extensão ao SIEEX. Então, não há um banco de dados nacional consolidado.

Os recursos utilizados para a Extensão advêm principalmente do orçamento da própria universidade, que demonstra uma importância dessa atividade dentro da universidade - 2/3 das universidades aplicam os recursos na Extensão -, mas também 2/3 das universidades têm como fonte principal da Extensão, uma fonte importante da Extensão, complementar ao recurso orçamentário, a questão de convênios externos. Cinco por cento das instituições entrevistadas não têm nenhum recurso colocado para Extensão universitária.

Os recursos em termos de infra-estrutura, salas, veículos, equipamentos de informática, linhas telefônicas, são insuficientes para a grande maioria das universidades, com indicadores de mais de 80% de falta, de deficiência.

A questão de bolsas para estudantes para a realização de atividades de Extensão: 80% das instituições têm um programa de bolsa para Extensão, mas 86% das instituições dizem que o número de bolsas colocadas à disposição é totalmente insuficiente.

Os recursos humanos colocados para a gestão da Extensão, não para a execução da atividade, são também considerados insuficientes para 92% dos casos. Embora exista uma regulamentação, embora exista uma estrutura colocada para a Extensão, esses são insuficientes na maior parte das universidades.

Em relação à gestão acadêmica, observou-se que existe uma centralização na ponta, ou seja, no departamento. A aprovação das ações de Extensão é realizada em 84% das vezes nos departamentos, demonstrando que existe uma possibilidade de ter um ambiente de diálogo entre a Extensão e o ensino de graduação principalmente, já que as atividades de graduação também são discutidas no departamento, então, há uma possibilidade dessa integração.

E 61% das instituições declararam que a Extensão também é decidida no nível do Conselho da Unidade, demonstrando que há conhecimento do tipo de Extensão que se faz na unidade, a Extensão que os professores e os técnicos estão realizando por parte da direção da unidade.

Existe uma preocupação da avaliação da Extensão; 60% das instituições dizem que há um processo de avaliação dessa atividade acadêmica, mas infelizmente a avaliação é colocada principalmente em cursos de Extensão - a avaliação é o resultado do curso de Extensão -, ou em projetos de Extensão, que são atividades mais curtas. Os programas de Extensão, que são as atividades mais consistentes, mais duradouras, são avaliados em apenas 3/4 das situações.

A prestação de serviços, que é uma das maneiras também de realização de Extensão, é avaliada em menos de 40% das vezes, demonstrando, então, que esse tipo de atividade extensionista ainda necessitaria ter uma preocupação maior em relação aos seus impactos, aos seus resultados.

A situação da Extensão hoje no Brasil se pode dizer que está em franca fase de consolidação, embora ainda existam universidades públicas, que é o caso das análises do Fórum, que ainda necessitam de uma regulamentação básica, que ainda não conseguiram a regulamentação básica, mas já existe uma consolidação do conceito colocado pelo Fórum.

No caso da UFRGS, estamos trabalhando com um conceito mais avançado, que é o conceito de transversalidade da Extensão e da pesquisa em relação ao ensino; somos a única universidade que tem colocado esse conceito, e isso vai levar à necessidade de, no caso de se consolidar esse conceito, uma gestão da Extensão muito mais compartilhada com a gestão da Pesquisa e muito mais agregada à gestão da Graduação e da Pós-Graduação, ou seja, a Extensão está caminhando para uma necessidade de uma gestão compartilhada. Da mesma forma que se compartilha o projeto acadêmico, também a gestão vai ter que se espelhar nesse tipo de situação.

Como temos normas novas, aprovadas no ano passado, e como o Fórum de Pró-Reitores está colocando uma das necessidades a reformulação do plano nacional, o caminho de uma Pró-Reitoria de Extensão numa universidade pública, como a UFRGS, é no sentido de verificar sempre a questão da adequação da norma colocada com a situação nacional, e aí também fazer o caminho contrário, levar o progresso que se tem dentro dessa universidade para que seja discutido de forma global com os outros Pró-Reitores de Extensão.

Para finalizar, em relação a uma universidade qualquer e uma universidade como a UFRGS, muitas vezes, o que se verifica é a necessidade de definir para que realmente servirá a Extensão universitária. Em muitas universidades, a Extensão é colocada apenas na forma de cursos e eventos, então, dessa maneira, a normatização vai seguir critérios mínimos para atividades, principalmente de cursos e critérios mínimos para a realização de atividades de eventos.

No caso das universidades públicas, o caminho tem sido outro, o do fortalecimento do papel acadêmico. Por isso que a gestão da Extensão nas públicas assume uma característica bem distinta, assume uma característica bem mais complexa do que apenas uma gestão de eventos e de prestação de serviços.

15 COORDENAÇÃO DAS ATIVIDADES DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS E INTERNACIONAIS

Apresentadora convidada: SERVIDORA SILVIA MARIA ROCHA

SÍLVIA MARIA ROCHA – Sou Sílvia Maria Rocha, Secretária de Relações Institucionais e Internacionais na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Fui convidada para vir aqui falar sobre a Coordenação das Atividades de Relações Institucionais e Internacionais. Vocês já viram outros temas, conforme a Coordenação dos Cursos organizou, viram, em primeiro lugar, gestão de organizações, assuntos mais genéricos; depois, algumas coisas sobre universidades, o que são essas organizações específicas que se chamam de universidades; ouviram alguma coisa sobre gestão das universidades, como é gerido esse tipo específico de organização; a gestão universitária de algumas áreas específicas, áreas acadêmicas, áreas de planejamento, a questão de recursos, e, finalmente, estão chegando na questão da gestão de relações institucionais e internacionais numa universidade.

Quando fiz a Figura 1, observei-a bem e percebi que se parece com um bolo. E aí eu me perguntei: “Será a gestão das relações internacionais e institucionais a cereja do bolo?” Num certo sentido, concordo com a Coordenação do Curso que colocou este assunto mais ao final porque é uma área nova na estrutura das universidades, principalmente das universidades brasileiras.

Em outras universidades, nas universidades mais antigas, como, por exemplo, na Universidade de Heidelberg, que foi criada em 1386, na Alemanha, houve a criação de um setor de relações internacionais já em 1922, no século XX, e, a partir desse setor, foi criado depois o DAAD, que é a agência alemã de cooperação cultural e acadêmica da Alemanha toda em relação a todo o resto do mundo.

Mas nem todas as universidades antigas tiveram assessorias internacionais ou setores de relações internacionais; por exemplo, a Universidade de Coimbra, que também é do século XIII, só criou nos anos 80 uma assessoria internacional.

No Brasil, as primeiras assessorias internacionais nas universidades começaram a serem criadas no final dos anos 80, no começo dos anos 90.

Sendo um setor novo, será este um refinamento, um luxo das universidades ou será que é uma conseqüência da chamada globalização? Permito-me dizer que acho que não seja nem uma nem outra, nem é um luxo nem é um refinamento ou uma conseqüência da globalização. Penso que as universidades que foram criadas na Idade Média e que no início ficavam restritas, como a mosteiros, um pouco fechadas, na verdade, sempre aspiraram à universalidade, à internacionalização, porque o conhecimento é universal. A universalidade é, claro, uma coisa relativa também, relativa ao conhecimento humano, relativa ao estágio de conhecimento das pessoas em cada época.

Mas as universidades sempre tiveram essa ambição da universalidade, e os alunos e professores sempre tiveram, desde o início, na Europa, depois mais adiante, uma mobilidade entre países, entre universidades, entre cidades.

Por exemplo, Erasmus de Rotterdam, holandês, estudou na Europa, em vários países, depois foi professor em vários países e hoje é considerado o primeiro cosmopolita e o primeiro europeu consciente. Ele viveu no século XV, no século XVI, tanto que hoje o programa de mobilidade de estudantes e de professores na Europa se chama Programa Erasmus. Os intercâmbios feitos hoje são feitos em nome do Erasmus de Rotterdam.

Outra figura da época, Alexander Von Humboldt, mais do século XVIII, século XIX, é importante para as universidades porque ele foi a pessoa que fez uma reforma na Universidade de Berlim e que, num certo sentido, criou o modelo que nós usamos hoje na universidade. A universidade moderna é muito baseada na universidade alemã de Berlim.

Alexander Von Humboldt foi um grande viajante; na época, de navio. Durante cinco anos viajou pelas Américas todas e desenvolveu o conhecimento em muitas áreas em função das viagens, as quais, depois, ele relatou em livros. Depois, ele voltou para a Alemanha, trabalhou na Universidade de Berlim, e a visão de mundo dele foi muito influenciada por essas viagens. Então, a universidade, a partir dali, teve também muita influência internacional.

Portanto, o relacionamento internacional é algo muito antigo no campo da ciência e do conhecimento. O relacionamento internacional é – e eu gosto muito de usar esta palavra - *relações*. Muitas vezes, as pessoas se enganam e dizem, por exemplo, que a minha Secretaria é de Assuntos Internacionais. Eu não gosto da palavra *assuntos*, porque me parece uma caixinha, me parece uma coisa. *Relações* não. E penso que a internacionalização é uma questão de relação.

O nosso negócio é comunicação, é relacionamento.

Na Figura 2 coloco de uma maneira diferente. Ao invés da cereja no bolo, eu acho que as relações institucionais, internacionais, devem, e estão, no centro das outras atividades da universidade, dos setores mais tradicionais, do ensino de Graduação, do ensino de Pós-Graduação, da Pesquisa, da Extensão, da Avaliação.

Historicamente, por exemplo, é o caso do Brasil; os nossos primeiros estudantes universitários não estudavam no Brasil, iam muitas vezes estudar em Portugal, na Inglaterra, ou, depois de formados aqui em alguma escola superior, iam para Europa, para Portugal muitas vezes.

As nossas primeiras universidades, que são tardias, do século XX, foram criadas muito com o apoio, com a participação, de professores estrangeiros que vieram para cá, que apoiaram. A UFRGS teve influência, em muitas áreas, de professores argentinos, que vieram para cá, que se transferiram para cá; tem influência de professores alemães, de professores holandeses, que vieram para o Brasil e para a UFRGS, instalaram-se aqui. Houve muitos outros visitantes que também apoiaram. Depois, a partir dos anos 50, 60, nossos professores começaram a sair muito para fazer os seus doutorados, mestrados e, então, fazer contatos, conhecer outras universidades, e voltar, e criar a Pós-Graduação no Brasil, na UFRGS também, criar os grupos de pesquisa, e tudo isso com relacionamento internacional.

Mais recentemente, os alunos, a partir dos anos 90, querem ter uma experiência internacional ainda durante o seu curso de graduação. E as relações internacionais participam desde o início da universidade.

A Extensão talvez não aproveite tanto o que poderia aproveitar das relações internacionais, mas, na Avaliação, desde o início, desde que se começou a fazer a Avaliação da Pós-Graduação, a qualidade dos cursos vinha muito dessas interações internacionais. E, agora, explicitamente, a inserção internacional dos cursos de Pós-Graduação é um item da Avaliação, e no progresso da Pesquisa, e até noto essa influência na Graduação também.

Penso que a figura 2 está perfeitamente cabível e que não estou exagerando, que não estou “puxando a brasa só para o meu assado”, achando que as relações internacionais são centrais na universidade. Claro que alguém que fica só dando aulas, um técnico que fica só digitando, inserindo dados no sistema não vai entender muito bem isso, mas, no momento em que se quer ser gestor universitário, acho que isso é bem importante de se compreender. Penso que todos os que estão assistindo têm interesse em ser gestores, não só no sentido de serem

chefes ou diretores, mas de serem alguém que está participando ativa e conscientemente do que está fazendo.

Outro item em que digo que o setor de relações internacionais é bastante importante na universidade, participa desde o início e participa dentro das várias áreas e pensando para fora, pensando na parte externa das universidades, é porque as relações internacionais das universidades são muito consideradas como algo muito relevante para um país. Nós dizemos que as relações internacionais das universidades são relações de alto nível, porque são relações entre pessoas de alto nível. Vocês podem pensar: um doutor brasileiro que visita doutores no exterior e que faz pesquisas de ponta, um aluno nosso que vai fazer doutorado, um aluno de doutorado de outro país que venha fazer um estágio aqui são pessoas de alto nível, são pessoas que estão na ponta das pesquisas, estão na ponta das ciências. Isso são coisas muito importantes, não dependem apenas do Ministério das Relações Exteriores, dependem de uma política, de uma estratégia e de uma gestão de relações internacionais dentro das universidades.

Passei a observar, do tempo que tenho convivido nesta área, que recebemos muitos embaixadores que visitam as universidades, embaixadores que vêm para o Brasil a partir de um certo tempo e já estão há alguns meses aqui e, quando já estão falando um pouco o português, ou às vezes nem falam ainda bem o português, eles fazem uma viagem pelo Brasil para conhecê-lo de perto. O Brasil é tão grande, com tantas diferenças, e eles sempre vêm visitar as universidades, as grandes universidades. Acho que eles não visitam todas, mas a UFRGS, por exemplo, eles sempre visitam. Pode parecer uma coisa cerimonial, uma coisa protocolar, mas não é assim, eles sabem que é o lugar em que se produz pesquisa, e que essa pesquisa pode-se transformar em desenvolvimento econômico, em desenvolvimento social, é o lugar onde se formam “elites”, onde se formam pessoas que depois vão assumir lideranças, é um lugar importante. Então, não é apenas uma visita protocolar que os embaixadores fazem nas universidades. Não é só a nossa que eles visitam, mas a nossa é uma delas.

Hoje, praticamente todas as universidades do Brasil, e mesmo algumas faculdades privadas, alguns centros universitários, têm um centro de gestão de relações internacionais. Esses setores, claro, se diferenciam muito e têm funções diferentes em cada tipo de universidade. Algumas eu chamei de (fig. 3) Central de Informações, lugares onde apenas se colocam informações de oportunidades, informações de bolsas. É apenas um distribuidor de informações. Em geral, são instituições menores, que não têm uma pessoa especificamente encarregada disso, então essa pessoa só descobre essas informações e as coloca em murais.

Outras são setores que se arrogam todas as iniciativas e contatos, é o que eu chamei de Motores Sede, setores de relações internacionais que puxam as relações internacionais e elas realizam as relações internacionais. Quer dizer, eles procuram os professores, convidam os alunos, às vezes fazem reuniões com os pais dos alunos para convencê-los que é bom sair, fazer um intercâmbio. Em geral, são instituições menores, pequenas, com um Reitor, com uma gestão bem empreendedora, e o setor de relações internacionais age dessa maneira, tendo bastante iniciativa.

Outras assessorias, outras secretarias de relações internacionais, ou setores de relações internacionais são Coordenadores, as relações estão espalhadas pela universidade e o setor de gestão é um setor mais de coordenação. Uma coordenação pode ser mais eficiente, menos eficiente, as relações podem ser mais descentralizadas ou menos descentralizadas, mas, em geral, são universidades maiores, mais antigas, onde, como é o caso da UFRGS, as relações começaram bem antes do setor específico de gestão de relações internacionais.

Algumas conclusões a partir disso. Talvez fosse a hora de eu colocar um pouco da minha experiência pessoal nas relações internacionais e institucionais, na UFRGS especificamente.

Está começando neste ano o Curso de Relações Internacionais, de graduação na UFRGS, o Mestrado nós já tínhamos, mas não existe uma formação até hoje, em nenhum lugar do Brasil, não sei se no mundo, específica para relações internacionais de universidades. É claro, existem algumas necessidades, existem alguns conhecimentos técnicos prévios que precisamos ter e existe uma questão de gosto, de tendência para a comunicação ou uma necessidade de habilidades lingüísticas. Ninguém pode trabalhar em relações internacionais sem conhecer pelo menos um ou dois idiomas além do seu, senão, não vai haver comunicação.

A minha formação, por exemplo, na graduação, é Letras, depois fiz o Mestrado em Administração, com ênfase para Administração Universitária. Depois, foi uma questão de convivência, uma questão de acompanhar o setor enquanto ele ia se desenvolvendo, e observando a universidade, observando o trabalho que se faz, conhecendo o ambiente de relações internacionais, e, a partir disso, vejo que talvez já seja o momento de se começar a pensar em formar pessoas para a gestão de relações internacionais nas universidades, considerando toda essa importância que se vê que tem o setor.

Há algumas conclusões que tirei a partir da minha vivência, das minhas observações, que eu gostaria de reforçar.

A primeira delas (fig. 4), a gestão de relações internacionais é predominantemente uma questão de comunicação. São relações e comunicação. Claro, comunicação exterior com o mundo, mas comunicação muito interna também, comunicação com o pessoal da Graduação, com a Pós-Graduação, com a Pesquisa, com a Avaliação, com alunos, com professores, com pesquisadores, com técnicos. Tudo isso faz parte do nosso trabalho diário, e temos que entender isso se quisermos fazer gestão de relações internacionais.

A segunda coisa importante para entender é que a força das relações internacionais está na ponta, está na base, está nos professores, está nos pesquisadores que fizeram o seu doutorado no exterior, na sua área específica, que conhecem as universidades no exterior, que conhecem as pessoas, que vão aos congressos, que recomendam os alunos depois para fazerem o doutorado ou para fazerem o intercâmbio, que podem aconselhar, que podem receber os estudantes internacionais, que vêm cada vez em número maior para o Brasil – na UFRGS temos notado um crescimento muito grande; por semestre, temos recebido uns vinte ou trinta estudantes que vêm fazer um ou dois semestres na UFRGS na Graduação; na Pós-Graduação temos uns 150 alunos internacionais que fazem curso inteiro; temos alunos que vêm fazer estágios de pesquisa e são orientados por nossos professores.

Então, precisamos compreender que quem faz relações internacionais são os professores, são os pesquisadores, que a nós, setor de gestão, cabe coordenar, cabe comunicar-se com todos esses professores e, às vezes, incentivá-los um pouco, transmitir as informações que recebemos e comunicá-los.

Nesse ponto, por exemplo, sempre conclui que a UFRGS é muito forte em relações internacionais. A nossa Secretaria foi criada em 1993, estamos com dez anos de existência, mas, antes disso, a UFRGS, já fazia relações internacionais e a UFRGS é muito forte justamente porque faz em muitas áreas e com muitas pessoas.

A terceira conclusão é que esta coordenação é necessária, tendo em consideração esses outros dois itens que eu coloquei antes, de que é preciso comunicar e que quem faz realmente são os professores, os alunos que viajam, que a nós cabe recolher essa experiência e redistribuí-la.

Essa coordenação central faria isso e também faria a criação de uma infra-estrutura para facilitar a existência dos contatos internacionais.

Agora, com a vinda de tantos estudantes internacionais, tivemos, por exemplo, que criar uma listagem de possibilidade de hospedagem, temos que aprender, aprendemos muitas coisas sobre legislação de imigração, sobre exigências de documentação, sobre como um aluno internacional pode abrir uma conta num banco, isso tudo nós vamos aprendendo com a prática e acho que vamos aprender muito mais coisas.

Ontem ainda recebi uma estudante do primeiro semestre do Curso de Relações Internacionais na UFRGS que já está interessada em fazer um estágio voluntário para aprender esse setor específico das relações internacionais, quer ter uma experiência de relações internacionais numa universidade e vai ter uma experiência prática, vai fazer o curso teórico, mas quer ter uma experiência prática.

Acho que com os alunos vamos aprender mais coisas ainda.

16 AVALIAÇÃO E CONTROLE DE DESEMPENHO DE UNIVERSIDADES

Entrevistada: PROFESSORA ANA MARIA E SOUZA BRAGA

PROFESSORA ANA MARIA E SOUZA BRAGA - O Programa de Avaliação Institucional Permanente da Universidade Federal do Rio Grande do Sul foi implantado a partir do ano de 2003, e nós estamos em franco trabalho agora em maio do ano de 2004.

É um programa que tem uma grande complexidade e até se poderia dizer que ele é difícil de ser desenvolvido, mas nós temos as condições, na Universidade, de desenvolvê-lo, tanto que o estamos fazendo.

É um programa de avaliação interna, cujo caráter, poderíamos dizer, é a pedra de toque para todo um sistema de avaliação. Do nosso ponto de vista, da Secretaria de Avaliação Institucional da UFRGS, a avaliação interna facilita, abre as portas para todos os outros tipos de avaliação, que normalmente são as avaliações externas.

A auto-avaliação tem um sentido de autoconhecimento e, portanto, de diagnóstico de toda a situação e importa para que todos os envolvidos na avaliação, dentro da instituição, conheçam os seus objetivos, o seu funcionamento, as suas facilidades e as suas dificuldades.

A avaliação interna é um instrumento valiosíssimo para o planejamento e a gestão das atividades de uma instituição tão grande e complexa como a Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Para tanto, vou mostrar partes do nosso Programa de Avaliação, o qual pode ser acessado tanto pelo acervo da EATw, da Escola de Administração da UFRGS, quanto pela própria página da Secretaria de Avaliação Institucional, na página da nossa Universidade.

Mostrarei partes deste Programa para que possam compreender como estamos caminhando na avaliação institucional permanente na UFRGS, neste chamado Segundo Ciclo Avaliativo, que é um aprofundamento do Primeiro Ciclo, que foi desenvolvido na década de 90.

Esse Segundo Ciclo se baseia em princípios que estão colocados no Plano de Gestão da UFRGS, calcados no seu Estatuto e também, com muita procedência, nos Anais da Reunião Mundial sobre a Educação Superior em Paris, de 1998, que traça orientações globais para as universidades e para a educação superior.

Um dos grandes princípios que temos é o da *excelência sem excludência*. Uma universidade do porte da UFRGS tem condições de buscar manter a excelência que desenvolve associando-a à não-excludência dentro de todas as áreas que a universidade desenvolve, acadêmicas e de gestão administrativa, e no oferecimento de atividades a estudantes, à população em geral e aos diversos setores da sociedade.

O outro princípio é o da *pertinência social* no sentido de que ele deve ser visível em toda a formação educativa oferecida pela universidade e também pela produção de conhecimento que ela desenvolve, tanto na produção de conhecimento científico quanto filosófico, artístico e tecnológico. E essa produção de conhecimento, para ter essa pertinência social, precisa corresponder ao que a sociedade espera, precisa, deseja e tem direito de receber de uma instituição pública.

Para tanto, nós enxergamos a UFRGS como um bem público, a universidade como um bem público. A UFRGS como um bem público se constitui num corpo social, a serviço da sociedade, se afirmando pela sua capacidade de representação cultural, intelectual e científica. A sua missão é inequívoca em dois grandes sentidos: (1) de formação de recursos humanos qualificados e (2) de produção de conhecimentos socialmente válidos.

Esse é o escopo teórico do nosso Programa de Avaliação. A partir desse escopo, a meta que temos é avaliar o cumprimento da missão da Universidade na sua finalidade de educação e produção de conhecimento integrados no Ensino, na Pesquisa, na Extensão, na gestão acadêmica e administrativa em cada unidade acadêmica, tendo por base os princípios da pertinência social e da excelência sem excludência.

Como vemos, é uma meta ousada, é uma meta que não se cumpre em curto prazo, mas que a médio e longo prazo vai-nos trazer um retorno extremamente importante para a autonomia da Universidade no sentido de conhecer-se e, a partir desse conhecimento profundo, planejar os seus destinos tanto de curto como de médio e de longo prazo, sempre dentro da idéia de que a avaliação é um instrumento de planejamento e de gestão.

Os objetivos que estabelecemos para este Programa são: enfatizar a avaliação interna como mecanismo qualificado para trabalhar com as diversas atividades e funções que são desenvolvidas na nossa Universidade; utilizar as informações disponíveis na Universidade hoje, inclusive aquelas advindas das diferentes avaliações externas, que são realizadas pelos órgãos governamentais; consultar as comunidades universitárias e externas sobre seu grau de

satisfação em relação ao cumprimento da missão da Universidade; e, utilizar os resultados da avaliação como instrumentos de planejamento e de gestão.

Numa figura, procuramos mostrar como enxergamos a avaliação como um instrumento de gestão que envolve Pesquisa, ensino de Graduação, ensino de Pós-Graduação, Extensão, atendendo a esses grandes princípios da Universidade como um bem público, que são os princípios da excelência sem exclusão e o da pertinência social.

Para tanto, propusemos para as nossas 27 unidades acadêmicas de educação superior e de educação básica e profissional, que são o Colégio de Aplicação e a Escola Técnica, que olhassem a nossa Universidade a partir das nossas grandes funções. A primeira delas é o ensino. E a nossa avaliação pretende explicitar em que medida e quais as evidências que mostram as relações estabelecidas pela formação educativa, na Graduação e na Pós-Graduação, com a atualidade do mundo do trabalho e da formação cidadã nos seus aspectos profissionais, éticos, sociais, culturais, ecológicos, econômicos e humanísticos.

Por essa grande questão de ensino, podemos ver que a nossa avaliação se calca muito mais na nossa análise do cotidiano e do que produzimos nas diferentes instâncias de ensino do que propriamente em dados quantitativos, que nos vão auxiliar, mas que são apenas um dos elementos que estamos utilizando para este trabalho.

Esse trabalho é eminentemente participativo, e todos os envolvidos: professores, técnicos-administrativos e alunos, precisam incluir-se nesse grande debate e nessas grandes decisões. Do contrário, a avaliação interna fica prejudicada e se assemelha à avaliação externa quando o olhar de alguns especialistas determina, digamos assim, como a avaliação se encaminha.

Diferentemente da avaliação interna, propicia-se o conhecimento da estrutura e do seu funcionamento para que nós, quando atendermos as demandas de avaliação externa, tenhamos muito mais facilidade para concordar e discordar das posições e pareceres dos nossos avaliadores externos.

A segunda grande questão proposta para as unidades e, evidentemente, para a Universidade é a questão da Pesquisa. Propusemos situar as pesquisas desenvolvidas em relação à sua inserção e relevância local, regional, nacional e internacional e em relação aos diferentes segmentos da sociedade.

Com essa análise poderemos mapear como a pesquisa da nossa Universidade está endereçada, a quais segmentos sociais, qual o *status* da nossa sociedade e também qual é a sua penetração: se é mais regional, se ela é mais nacional, se é mais internacional, se nós estamos sendo eqüitativos, enfim, nós podemos fazer uma verificação bem mais acurada e termos a clareza de ver para onde se encaminha a Pesquisa desenvolvida na nossa Universidade.

A mesma redação propusemos para a Extensão, para que nós possamos considerar essas duas grandes funções da Universidade como transversais ao ensino e, principalmente, fertilizadoras da nossa grande função de formar recursos humanos para a sociedade em todos os seus aspectos.

Para a Extensão: situar as ações de Extensão desenvolvidas, em relação à sua inserção e relevância local, regional, nacional e internacional e em relação aos diferentes segmentos da sociedade.

Quanto à gestão acadêmica: analisar a gestão acadêmica da unidade em termos da organização dos projetos político-pedagógicos, dos currículos de Graduação, dos Programas de Pós-Graduação, das linhas de Pesquisa e projetos de Extensão.

Vamos ver se todas essas ações da Universidade estão planejadas dentro de uma lógica semelhante, dentro de diferentes lógicas num mesmo ambiente, que é uma unidade acadêmica, e também dentro da própria Universidade. Vamos conhecer qual a adversidade e a unidade que temos.

Quanto à gestão administrativa: realizar diagnósticos da gestão administrativa, com foco nos aspectos estratégicos e operacionais como alicerce ao desenvolvimento das atividades da unidade.

Sabemos que os nossos gestores, em grande parte, são professores. Os professores não são qualificados diretamente pela academia para serem gestores. Nós aprendemos a ser gestores durante a nossa atividade. Então, esse diagnóstico vai-nos mostrar como estamos gerindo os diferentes âmbitos da Universidade e vai-nos auxiliar também a nos qualificarmos cada vez mais como gestores das diferentes ações que se desenvolvem.

Infra-estrutura: analisar dados da infra-estrutura física e de recursos tecnológicos, verificando a compatibilidade com as necessidades da unidade e salientando as prioridades de atendimento.

Estamos numa universidade pública, sabemos das dificuldades que uma instituição como a nossa tem para manter em condições a sua infra-estrutura tanto de equipamentos quanto física, seja de prédios, seja de outras estruturas, mas nos parece que essa clareza no que existe e no que se necessita é extremamente importante para que possamos prever e planejar o futuro dentro de curto, médio e longo prazo.

Quanto ao pessoal docente: analisar os dados sobre o pessoal docente de acordo com o projeto acadêmico da unidade e da Universidade. Esta análise vai ser um instrumento muito importante para que possamos subsidiar as instâncias de decisão da nossa Universidade sobre as já existentes em matriz de alocação de vagas de docentes. Ou seja, o conjunto das análises de todas as unidades vai favorecer a que consigamos aprimorar cada vez mais essa matriz de alocação de vagas de docentes, para que possamos ser cada vez mais transparentes e cada vez mais justos com a alocação dos docentes nas diferentes unidades de ensino.

Quanto ao pessoal técnico-administrativo: analisar dados sobre pessoal técnico-administrativo capacitado para desenvolver as atividades de apoio técnico e administrativo de acordo com o projeto acadêmico da unidade, da Universidade. Neste caso, como não temos ainda uma matriz de alocação e de realocação de vagas dos nossos técnicos, esse trabalho é extremamente importante para subsidiar as instâncias de decisão da nossa Universidade para a construção dessa matriz tão necessária, principalmente hoje no momento em que temos cada vez menos pessoal administrativo do quadro e temos tido a necessidade de contratar pessoal técnico-administrativo terceirizado, para várias responsabilidades da Universidade, como, por exemplo, segurança, limpeza, e outros.

Quanto aos estudantes: avaliar as condições para o atendimento do alunado e as perspectivas de expansão, mantidos os pressupostos de qualidade. Esse é um outro grande desafio que temos enfrentado ao longo do tempo. Temos ampliado o número de vagas nos nossos diferentes cursos e temos a obrigação de manter a qualidade.

A idéia é que possamos avaliar como poderemos manter cada vez mais a qualidade, mantendo também perspectivas de expansão. O que precisamos para expandir, mantendo a qualidade.

E, para tanto, uma das nossas sugestões é ouvir a opinião e sugestões dos alunos sobre o curso, sobre a unidade e sobre a Universidade.

Nesse sentido, já publicamos recentemente o perfil e representações dos estudantes do ensino médio, que são os alunos do Colégio de Aplicação, do ensino técnico, que são os estudantes da Escola Técnica, da Graduação e da Pós-Graduação, sendo que com os da Graduação já estamos na quarta versão.

Neste ano de 2003, inauguramos o perfil dos alunos do ensino médio, dos alunos do ensino técnico e dos alunos de pós-graduação e pretendemos manter daqui para frente toda a série, para que realmente consigamos ver esse perfil numa série histórica e ver em que medida ele se mantém em algumas questões e se se modifica em outras.

Quanto às relações institucionais: reconhecer a vocação social das unidades, por meio dos tipos de relações estabelecidas com os diferentes segmentos da sociedade, realizadas por convênios, consultorias e similares. Qual é a penetração da nossa Universidade nos diferentes segmentos através desses instrumentos legais, que são os convênios, as consultorias e outros similares a eles.

Estamos em franco andamento deste trabalho, pretendemos, no mês de julho ou no mês de agosto, realizar um grande balanço da situação do nosso trabalho, dados os pontos fortes e os pontos fracos desse trabalho, e planejar a sua continuidade, porque compreendemos que a avaliação interna é um processo permanente e, enquanto um processo permanente, devemos estar sempre verificando em que medida estamos caminhando, para onde estamos caminhando, e o que estamos conseguindo obter com esse trabalho de avaliação interna.

A idéia é de que a avaliação interna permanente se constitua numa cultura que seja parte do nosso cotidiano.

Entendemos que essa avaliação é um lastro extremamente importante para as diferentes outras avaliações que são desenvolvidas dentro da nossa Universidade.

Publicamos, também, um livro que se chama Avaliação Institucional Permanente na UFRGS, que trata da avaliação da Graduação, da Pós-Graduação, da Pesquisa, da Extensão e da gestão.

PROFESSOR LUÍS ROQUE KLERING - Qual a importância de uma publicação dessas para gerar melhor cultura de avaliação institucional numa universidade importante como a UFRGS, que tem tantos estudantes, tantos técnicos, tantos docentes e uma sociedade envolvida?

PROFESSORA ANA MARIA E SOUZA BRAGA - A publicação desse livro sobre avaliação foi uma demanda contundente da Reitora, porque, de fato, tínhamos muitas publicações esparsas de toda a avaliação que a UFRGS já participou, mas não tínhamos ainda um documento que reunisse todo esse material. Então, fomos à busca desses materiais existentes, fizemos inclusive entrevistas com pessoas, na falta de materiais, todos os Pró-Reitores se envolveram na coleta e na redação. Esse é um documento elaborado a mil mãos, tanto que nele pretendemos resgatar, de uma forma bastante sumária, mas acreditamos que consistente, tudo que a UFRGS já teve em termos de avaliação, tanto que recuamos à década de 70 também para a Graduação e resgatamos um importante programa que se desenvolveu na nossa Universidade, que teve a avaliação como um grande instrumento também, que foi o Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Educação Superior, o PADES. Foi difícil localizar as publicações e principalmente a história do PADES dentro da UFRGS, mas conseguimos.

Aí está também a história da avaliação da Pós-Graduação e da Pesquisa, tanto da avaliação externa como as ações que realizamos internamente, que são as nossas ações de auto-avaliação; da Extensão, que ainda é muito incipiente, mas que temos experiências e que são experiências importantes, e estamos avançando muito. Fazemos também uma incursão pela avaliação da gestão, mostrando todas as atividades que realizamos, fundamentalmente nos últimos anos, buscando verificar em que medida os planos de gestão estavam acontecendo, a direção que se desejava e também as correções de rota que sempre são necessárias em qualquer planejamento.

Então, esse livro retrata um trabalho coletivo das Pró-Reitorias da Universidade e traz também majoritariamente o trabalho de avaliação realizado na Graduação.

Trazemos o PADES, que foi dedicado à Graduação na década de 70, e depois o PAIUB UFRGS, Programa de Avaliação Institucional da UFRGS, que foi o nosso programa da década de 90, centrado na Graduação, nas inter-relações com a Pesquisa, a Extensão e a Pós-Graduação, mas centrado na Graduação, e que depois gerou o nosso PAI UFRGS. O PAIUB, Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras, foi um programa nacional concebido pela Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior, a ANDIFES, e patrocinado, digamos assim, pelo Ministério da Educação. Esse programa foi um marco para as universidades brasileiras, e o nosso programa atual, o Segundo Ciclo Avaliativo, pretende ser um aprofundamento do PAI UFRGS, que hoje nós chamamos de Primeiro Ciclo. E o nosso PAI UFRGS - com P de permanente - se transforma,

então, num segundo ciclo avaliativo e expande e aprofunda o trabalho realizado naquele primeiro ciclo.

PROFESSOR LUÍS ROQUE KLERING - Interessante que a função de avaliação vem aumentando a sua importância mais recentemente. De fato, ela é uma das quatro importantes funções de gestão: além de planejamento, de organização, de direção, há o controle, a avaliação. Essa preocupação aumentou mais a partir da década de 50 em níveis mundiais e no Brasil principalmente a partir da década de 80, mas sempre com um foco quantitativo, que veio da administração por objetivos.

Acho que uma das evoluções que ocorreu com as nossas avaliações, com os nossos princípios de avaliação, é fugir um pouco da idéia de avaliar apenas quantitativamente. O Provão ainda é um resquício da avaliação essencialmente quantitativa.

Poder-nos-ia relatar um pouco sobre que inflexão, de fato, houve dessa preocupação de avaliação mais quantitativa para uma mais aprofundada? Que aspectos são mais considerados, mais focados, nessa avaliação mais qualitativa, mais aprofundada, mais completa do que meramente quantitativa?

PROFESSORA ANA MARIA E SOUZA BRAGA - Em termos de avaliação institucional na UFRGS, no início da década de 90, quando se iniciou no Brasil a avaliação das universidades por ocasião do PAIUB, houve, na UFRGS e nas outras universidades, uma série de seminários, de eventos, de discussões tratando justamente dessas relações entre o quantitativo e o qualitativo na análise dos diferentes sistemas de avaliação das universidades que existiam no mundo.

E o nosso programa aconteceu dentro de um contexto muito interessante, que foi o fato de que na ANDIFES existia uma solidez muito grande de visão de universidade enquanto uma instituição pública e gratuita que também deveria conquistar cada vez mais a sua autonomia, a sua responsabilidade, frente ao seu compromisso social, e esses valores calcaram este programa que foi implantado no Brasil inteiro.

Infelizmente, esse programa teve um curto período de vida, que foi apenas de dois anos, institucionalmente, por intermédio do Ministério da Educação, mas ele continuou dentro das universidades, tal foi a força com que ele se implantou, e onde estavam também calcadas as grandes questões para que nós não deixássemos que a nossa avaliação se transformasse exclusivamente em dados quantitativos, e sim que nos apropriássemos do conhecimento gerado no nosso cotidiano, nas nossas realizações, nas nossas ações, seja em pesquisa, seja em

extensão, seja em ensino com os nossos alunos e com os nossos técnicos, a confiança de que somos uma instituição capaz de se olhar, de se auto-avaliar, de se autoconhecer para poder defender-se.

PROFESSOR LUÍS ROQUE KLERING - Uma visão própria bastante crítica em relação ao compromisso que se tem com a sociedade.

PROFESSORA ANA MARIA E SOUZA BRAGA - Exatamente. Não estou dizendo que seja uma tarefa fácil. Não é uma tarefa fácil. É uma tarefa muito difícil e é uma conquista cotidiana. Não estamos vivendo num momento que se possa chamar de ótimo da avaliação interna, não sei se um dia chegaremos lá, nem sei se é salutar que um belo dia digamos: "chegamos lá", porque aí teremos que nos colocar em um outro patamar, mas estamos fazendo uma caminhada muito sólida e muito difícil, porque a avaliação externa, principalmente aquela implantada a partir de 1996, cujo ícone foi o Provão, nos induz muito aos *rankings*, aos números; e a análise que se pode fazer fica extremamente empobrecida se não se der o olhar crítico humano daquilo que realizamos, ou seja, o nosso próprio olhar.

Então, é esse trabalho de conquista que estamos desenvolvendo há muito tempo dentro da nossa Universidade e também no sentido de afastar aqueles fantasmas, que a avaliação sempre trouxe consigo, de inspeção, de fiscalização. A fiscalização, se existir, é auto. É muito diferente, é uma cultura que procura modificar a cultura que existia. Por isso é um trabalho extremamente difícil e que causa reações, causa às vezes até desistências, mas, na medida em que caminhamos, as pessoas se dão conta de que o objetivo é construir, é avançar na melhoria da nossa qualidade, e não inspecionar o que cada um está fazendo dentro da sala de aula, não é uma caça às bruxas, e assim por diante.

Então, essa mudança também de cultura é um processo, e um processo moroso e difícil, mas nós estamos nessa direção.

PROFESSOR LUÍS ROQUE KLERING - Quando se fala de cultura, provavelmente se quer fazer entender que não é a Secretaria que, por conta própria, faz toda a avaliação que está ali prevista. Na verdade, ela tenta criar uma estrutura, um conjunto de práticas, mas também de valores com pressupostos a serem assimilados por toda a comunidade da UFRGS, pelas unidades, pelos professores, pelos técnicos. De certa forma, é uma estrutura que é repassada, não é uma idéia de que lá na Reitoria se faz uma inspeção, mas a idéia de repasse de um conjunto de práticas, de valores e de pressupostos às unidades, aos professores, à comunidade.

PROFESSORA ANA MARIA E SOUZA BRAGA - O nosso carro-chefe é o programa. Dentro do programa entendemos que explicitamos os valores que estão ancorando a nossa avaliação. E como é que nós trabalhamos com a Universidade, sendo a Secretaria vista como apenas uma facilitadora desse trabalho?

Propusemos às unidades que lá constituíssem o que chamamos de Núcleo de Avaliação das Unidades, preferencialmente compostos por professores, alunos e técnicos. E estes núcleos é que realizam esse trabalho.

A Secretaria de Avaliação repassa as informações necessárias, coordena o grande trabalho, mas a sua realização se dá efetivamente dentro das unidades. Nós não poderíamos estar realizando na Secretaria essa avaliação porque estaríamos nos contrapondo ao que estamos dizendo, estaríamos sendo inconsistentes. Se criticamos uma avaliação externa que não esteja ancorada numa avaliação interna, não poderíamos ir olhar as unidades e passar a fazer a nossa avaliação porque estaríamos fazendo papel de avaliadores externos. Cada uma das unidades tem a sua forma de funcionar, tem a sua estrutura interna, que é diferente uma da outra. É como os diferentes filhos de uma mesma mãe.

Então, a UFRGS tem vários filhos que têm as suas peculiaridades, que têm as suas identidades. E nesta avaliação o que queremos é que estas identidades sejam de fato reafirmadas.

Então, não esperamos um trabalho monolítico, porque não somos monolíticos, somos diferentes, somos uma grande instituição, todos fazemos parte dela. Agora, cada uma das nossas unidades tem a sua personalidade própria, tem as suas relações estabelecidas com a comunidade, que são próprias também, e é importante que este trabalho consiga captar toda essa riqueza e toda essa diversidade, porque a nossa Universidade, como uma instituição complexa, precisa, de fato, de toda esta gama que a compõe. Do contrário, teríamos uma certa monotonia seguramente.

PROFESSOR LUÍS ROQUE KLERING - Uma última questão: como essas informações, essa cultura pode ser ricamente repassada. Além do livro, da obra, que outras formas são usadas para fazer chegar a toda rede esse conhecimento e essa cultura?

PROFESSORA ANA MARIA E SOUZA BRAGA - Efetivamente, em termos de resultados, ainda estamos construindo, mas também estamos trabalhando para, além de resultados, firmemente termos a idéia de processo.

A avaliação interna é muito mais processo do que resultado; o resultado é extremamente importante, mas o processo é que vai configurar esse resultado.

Temos a página da Universidade, na qual está a página da Secretaria. Dentro da página da Secretaria, temos o programa redigido, o programa em *PowerPoint* e temos todas as avaliações anteriores da Graduação, da Pós-Graduação, da Extensão, da Pesquisa. Enfim, procuramos nesta página da Secretaria de Avaliação mostrar o conjunto das ações que se desenvolve e que se desenvolveu em termos de avaliação, justamente para dar visibilidade do trabalho que a Secretaria realiza.

Dentro disso, estamos agora já começando a colocar na página as realizações que estão sendo desenvolvidas dentro de cada realidade da nossa Universidade, a exemplo do Seminário da Faculdade de Enfermagem, que a Escola de Administração filmou e consta também no seu acervo, na página da EATw. Então, constamos da página da Secretaria e também da página da Escola da Administração, especificamente na EATw.

Por outro lado, quando fizermos agora, na metade do ano, o Seminário de Avaliação, de avaliar a nossa avaliação, evidentemente, teremos um produto que será o grande relatório do nosso balanço, da nossa prestação de contas, que será mais um relatório de processo do que um relatório de produto, mas, seguramente, teremos alguns produtos muito importantes e produtos comuns para toda a universidade.

Então, estamos trabalhando com o global e o local, fazendo este balanço e este jogo tão difícil, mas muito interessante.

PROFESSOR LUÍS ROQUE KLERING - E para o futuro da universidade é muito importante essa avaliação sempre ser feita. A trajetória, o alcance dos resultados, depende muito das avaliações?

PROFESSORA ANA MARIA E SOUZA BRAGA - Penso que esse é um caminho da avaliação interna, conjugada com a avaliação externa, porque ele é um caminho mais autônomo, tendo a base na avaliação interna.

Poderíamos ter outras formas completamente externas de avaliar e de planejar. Mas a participação daqueles que fazem traz uma diferença fundamental, mesmo em tempos de dificuldades, de toda a ordem, para as instituições públicas fundamentalmente, e temos condições de, em conjunto, buscarmos aquelas alternativas que sejam as mais importantes, aquelas que mais se identificam com uma instituição, como a nossa.

PROFESSOR LUÍS ROQUE KLERING - Obrigado.

PROFESSORA ANA MARIA E SOUZA BRAGA - Ao acessar a página da UFRGS, teremos acesso à página da Secretaria de Avaliação Institucional. Esta é uma página que está em constante construção, em constante avanço e que está aberta a sugestões e colaborações das pessoas.

Ao clicar em Administração, Secretaria de Avaliação Institucional, poderemos conhecer a história da avaliação da UFRGS, em que há o programa PAIURGS e outros trabalhos de avaliação desenvolvidos pela Secretaria; poderemos acessar a atual estrutura organizacional: Conselho Deliberativo, Consultoria, a equipe que trabalha nesta Secretaria, que é uma equipe muito enxuta, temos a Secretária, uma Consultora, uma Assessora Técnico-administrativa e um Assessor Técnico-Administrativo também. Há uma Assessoria Técnico-Acadêmica porque contamos com esses Núcleos de Avaliação das Unidades. É evidente que um grupo tão pequeno não se poderia responsabilizar por avaliar todos os aspectos, como nós estamos pretendendo, de todas as nossas unidades acadêmicas, que são 27, mais o Colégio de Aplicação e a Escola Técnica.

Há o atual programa de avaliação, há também o que está colocado no Plano de Gestão da Universidade em termos de avaliação, há a composição do Núcleo de Avaliação das Unidades e as suas competências, o sistema que está vigendo para a avaliação superior em termos do Ministério da Educação e do INEP, e outras participações da nossa Secretaria.

Há as notícias sobre o Segundo Ciclo Avaliativo, que é o que estamos desenvolvendo, eventos que a Secretaria promove e também eventos dos quais ela participa.

Nas novidades, continuamos mantendo o nosso livro com a sua íntegra disponível para quem quiser acessá-lo.

Pode-se ver todo o Programa de Avaliação Institucional Permanente da UFRGS, que não foi mostrado durante esta apresentação. Inclusive, ao final, poderemos ver todo o cronograma e todos os documentos já encaminhados para as unidades acadêmicas.

