

CIBEC/INEP



B0009965



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO

✓ **II ENCONTRO DE PRÓ-REITORES ACADÊMICOS DAS INSTITUIÇÕES
DE ENSINO SUPERIOR DO NORTE E NORDESTE**

15 - 17 JUNHO 1981 ARACAJU-SE

1 (811/814)
5r

LABORATÓRIO DE ATIVIDADES

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

Reitor: Prof. Gilson Cajueiro de Hollanda

Vice-Reitor: Prof. Djenal Gonçalves Soares

Pró-Reitor de Graduação: Prof. José Carlos Garcez de Menezes

Pró-Reitor de Administração: Prof. Manoel de Resende Pacheco

Pró-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa: Prof. Murilo Andrade Macedo

Pró-Reitor de Assuntos Estudantis: Profa. Marta Vieira Cruz

Pró-Reitor de Extensão e Assuntos Comunitários: Prof. Clodoaldo de Alencar Filho

Coordenador Geral de Planejamento: Prof. José Edgard da Mota Freitas

Prefeito do Campus: Engº Luiz Eduardo Magalhães

A G R A D E C I M E N T O S

Ministério da Educação e Cultura - Secretário de Ensino Superior

Empresa Sergipana de Turismo - EMSETUR

Banco do Estado de Sergipe S/A - BANESE

Prefeitura Municipal de Aracaju

Escola Técnica Federal de Sergipe

S/A Constâncio Vieira - Companhia de Refrigerantes do São Francisco

CODISE - Secretaria da Indústria e Comércio

TV Sergipe S/A

End.: Campus Universitário - CEP: 49.100 - São Cristóvão/SE

I.	Objetivos	05
II.	Participantes	07
III.	Local e Período de Realização	09
IV.	Programa de Atividades	11
V.	Sistemática de Trabalho	15
VI.	Abertura	17
VII.	Palavras do Pró-Reitor de Graduação.....	19
VIII.	Conferência	21
IX.	Grupos de Trabalho	47
X.	Sugestões.....	59
XI.	Relação dos Participantes por Ordem Alfabética.....	63

A Universidade Federal de Sergipe através da Pró-Reitoria de Graduação, realizou, no período de 15 a 17 de junho de 1981, no seu Campus Universitário. o II ENCONTRO DE PRO-REITORES ACADÊMICOS DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DAS REGIÕES NORTE E NORDESTE.

Objetivou-se com o referido evento, criar condições para uma análise crítica quanto aos problemas essenciais relativos à administração e organização acadêmica, ao tempo em que foram discutidas experiências concretas, a fim de apoiar e dar continuidade aos esforços cooperativos entre os dirigentes das Instituições de Ensino Superior.

Este relatório visa registrar os pontos discutidos nos grupos de trabalho, considerando que nos seria muito difícil incluir todas as palestras proferidas pelos representantes das Universidades Federais, tendo em vista o tipo de material apresentado.

I. OBJETIVOS

1. Informar recentes experiências em administração e organização acadêmica buscando integrar e articular ações a serem desenvolvidas.
2. Criar oportunidades de intercâmbio de experiências entre diversos pró-reitores acadêmicos com vistas a simplificação de métodos e processos administrativos.
3. Criar condições para uma análise crítica quanto aos problemas essenciais relativos à área, nas regiões norte/nordeste.
4. Propiciar a discussão e o lançamento, no decorrer do Encontro de iniciativas concretas com o objetivo de dar apoio e continuidade aos esforços cooperativos entre representantes das diversas IES's para intensiva formação de uma infra-estrutura mais homogênea como base para a melhor operacionalidade dos processos administrativos.
5. Divulgar, o mais amplamente possível, durante e depois da realização dos eventos, os trabalhos apresentados, a fim de que haja um fortalecimento da consciência da responsabilidade das IES's em relação as reais necessidades das regiões norte/nordeste.

II. PARTICIPANTES

Acre

Pró-Reitor da Universidade Federal do Acre (1)

Alagoas

Pró-Reitor da Universidade Federal de Alagoas (1)

Pró-Reitor e Diretor Geral do CESMAC/Alagoas (1)

Diretor da Fundação Universidade Federal de Alagoas (1)

Amazonas

Sub-Reitor da Universidade Federal do Amazonas (1)

Diretor do Instituto Tecnológico de Manaus/Amazonas (1)

Bahia

Pró-Reitor da Universidade Federal da Bahia Cl)

Superintendente Acadêmico da Universidade Federal da Bahia [1]

Pró-Reitor da Universidade Estadual de Feira de Santana - Bahia (1)

Diretor da Escola de Administração de Vitória da Conquista - Bahia (1)

Diretor e Vice Diretor da Faculdade de Formação de Professores de Vitória da Conquista - Bahia (2)

Coordenador Geral do DESAP - Bahia (1)

Superintendente Acadêmico da Universidade Católica - Bahia Cl)

Ceará

Pró-Reitor da Universidade Federal do Ceará (1)

Maranhão

Pró-Reitor da Universidade Federal do Maranhão (1)

Pará

Pró-Reitor da Universidade Federal do Pará [1]

Diretor da Faculdade de Ciências Agrárias do Pará (1)

Diretor da Escola de Enfermagem do Pará (1)

Paraíba

Vice-Reitor da Universidade Federal da Paraíba Cl)

Pró-Reitores da Universidade Federal da Paraíba (3)

Diretor de Planejamento da Universidade Autônoma da Paraíba (1)

Pernambuco

Pró-Reitor da Universidade Federal de Pernambuco (1)
Coordenador Geral da Universidade Federal de Pernambuco (1)
Assessora Técnica da Universidade Federal de Pernambuco (1)

Piauí

Diretora de Assuntos Acadêmicos da Universidade Federal do Piauí (1)

Rio Grande do Norte

Pró-Reitor da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (1)
Coordenador de Ensino da Faculdade de Agricultura de Mossoró - RGN (1)

Sergipe

Diretor da Faculdade Tiradentes/Sergipe (1)
Assessor da Faculdade Tiradentes/Sergipe (1)
Professores da Faculdade TIRADENTES/Sergipe (4)
Pró-Reitores da Universidade Federal de Sergipe (4)
Diretores de Centros da Universidade Federal de Sergipe (4)
Diretora do Departamento de Assuntos Acadêmicos da UFS (1)
Diretora do Departamento Didático Pedagógico da UFS (1)
Professores da Universidade Federal de Sergipe (1)
Assessores da Universidade Federal de Sergipe (1)

São Paulo

Diretores da Fundação Carlos Chagas - São Paulo (2)

Brasília

Sub-Secretário de Desenvolvimento Acadêmico do MEC/Brasília (1)
Coordenador da Área de Ciências Agrárias do MEC/Brasília (1)
Coordenador da Área de Ciências Humanas do MEC/Brasília (1)
Coordenador da Área de Ciências Exatas e Geologia do MEC/Brasília (1)
Não indicaram os Cargos (10)

III. LOCAL E PERÍODO DE REALIZAÇÃO

O II Encontro de Pró-Reitores Acadêmicos das Instituições de Ensino Superior das Regiões Norte e Nordeste realizou-se na cidade de Aracaju-Se de 15 a 17 de Junho de 1981.

IV. PROGRAMA DE ATIVIDADES

Dia 15/06 (Segunda)	A T I V I D A D E	E X P O S I T O R
	Identificação dos Participantes Distribuição de material	
	Abertura	Reitor da Universidade Federal de Sergipe - Prof. Gilson Cajueiro de Hollanda.
	Apresentação: . Saudação aos participantes . Explicação da metodologia adotada sobre a sistemática de trabalho.	Presidente do Encontro - Pró-Reitor de Graduação - Prof. José Carlos Garcez de Menezes.
	Conferência: Estratégia de Ação das Pró-Reitorias Acadêmicas na Universidade Brasileira.	Prof. Nelson de Figueiredo Ribeiro - Titular da Universidade Federal do Pará.
	Palavras do representante do Ministério da Educação e Cultura.	Prof. Gilberto Mucilo Medeiros Sub-Secretário de Desenvolvimento Acadêmico do MEC.
	O Departamento de Administração Acadêmica e a Reforma Curricular na UFS.	Profa. Nãdia Fraga Vilas Boas UFSergipe.
	O Departamento de Apoio Didático Pedagógico na Estrutura da UFS	Profa. Cacilda de Oliveira Barros - UFSergipe.
	Implantação de um Sistema de Tutoria	Prof. Eduardo Almeida da Silva UFAlagoas.
	Utilização do Vestibular como Instrumento de Melhoria do Sistema Acadêmico.	Profa. Zilma Gomes Parente de Barros - UFBahia.

DIA 16/06
(Terça)

A T I V I D A D E

E X P O S I T O R

Mecanismos de Expedição e Rece_ bimento de Transferências, Estu_ dante Convênio, Aproveitamento de Estudos e Colegiado de Curso.	Prof. Afonso Celso Maranhão Nina UFAmazonas.
Sistema Acadêmico.	Prof. Raimundo Alberto Normando UFCeará.
Dinâmica da Atuação da Pró-Rei- toria de Ensino e Pesquisa.	Profa. Margarida Maria do Rego Barros Pires Leal - UFMaranhão
Orientação Acadêmica.	Profa. Maria Cândida Mendes Fof te - UFPará.
Orientação Vocacional.	Profa. Waldelice Pinto de Souza UFPará.
Colegiado de Curso.	Profa. Jeruza Maria Figueiredo de Moraes Rego Netto - UFParaíba
Controle Acadêmico.	Prof. Juarez Farias de Lima UFParaíba.
Compromissos Assumidos pela Uni_ versidade Federal de Pernambuco na Área de Recursos Humanos.	Prof. George Browne Rego. UFPernambuco.
Modelo de Funcionamento - Rea_ lização das Funções Acadêmicas da UFPIauí .	Profa. Maria de Lourdes Nunes Brandão - UFPIauí.
Reformulação Curricular tendo em vista as novas exigências do Mer_ cado de Trabalho.	Prof. Jomar de Andrade Alecrim. UFRio Grande do Norte.

DIA 17/06
(Quarta)

A T I V I D A D E

R E S P O N S Á V E L

Trabalho de Grupo

Participantes dos Grupos.

Discussões com base nas suges-
tões enviadas pelas IES e subdi-
vididas por assunto.

Sessão Plenária:

Relatores dos Grupos.

- . Apresentação das conclusões
por grupo.
- . Debate das conclusões.

V. SISTEMÁTICA DE TRABALHO

Quanto aos Trabalhos

As Universidades Federais, composta em número de 12, na área de Administração e Organização Acadêmica, fizeram exposições de experiências concretas, abordando assuntos relativos a Modelos de Funcionamento, Fluxograma de Cursos, Normas Existentes do Sistema de Créditos, entre outros, conforme horário estipulado, onde foram reservados cerca de 45 minutos para cada exposição. Ao final do período tivemos tempo reservado para perguntas, debates e discussões sobre as apresentações.

Quanto ao Trabalho de Grupo

. Organização dos Grupos:

Os grupos de trabalho foram organizados por Estado e por assunto, onde as discussões destacaram os Problemas existentes, bem como as Diretrizes ou Linhas de Ação necessárias às soluções dos mesmos.

Cada Grupo indicou um participante para Coordenar e outro para Relatar as atividades em Plenário.

. Ao final, os trabalhos foram apresentados e discutidos entre os participantes em Plenário.

VI. ABERTURA

Pronunciamento do Reitor da UFS

Prof. Gilson Cajueiro de Hollanda

Enaltece a Universidade Federal de Sergipe sediar o II ENCONTRO DE PRO-REITORES ACADÊMICOS DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DO NORTE E NORDESTE.

Iniciativas dessa natureza são válidas sobre todos os aspectos, principalmente por proporcionar para que educadores, desejosos de encontrar soluções para os problemas do ensino, procurem discutir em conjunto as dificuldades que enfrentam e apresentar as soluções que encontraram para problemas comuns.

Em maio de 1980, na cidade de Natal, essa bela Capital do Estado do Rio Grande do Norte, as Universidades do Nordeste, representadas pelos seus Reitores, firmaram um protocolo de intenções, no qual expressaram a vontade comum de mobilizar recursos humanos e materiais para alcançar o desenvolvimento da região, visto de forma global, e buscar reduzir as disparidades existentes entre as regiões brasileiras.

Acordaram também, na ocasião, que os objetivos a serem atingidos pedem a conjugação de ações em todos os campos e setores, principalmente o intercâmbio de informações, experiências e pesquisas, além da orientação do ensino superior de forma a consultar as necessidades regionais quanto à formação de recursos humanos e aos reclamos de seu mercado de trabalho.

Implícito no documento, encontra-se o reconhecimento do peso específico da Universidade na região, como uma de suas instituições chaves, capaz de evoluir para constituir-se num fator de desenvolvimento regional, superando o atual estado de passividade e imobilismo para assumir um posicionamento caracterizado por um estado de atividade criadora e pleno de compromisso com os projetos básicos da comunidade.

Essa vocação regional, que se quer estimular no caso das Universidades do Nordeste, necessita, para ser implementada, de uma ampla mobilização institucional junto aos corpos discente e docente e a troca sistemática e constante de informações e experiências entre as instituições envolvidas.

O II Encontro de Pró-Reitores que ora se inicia, bem como os encontros de Pró-Reitores de Planejamento do Nordeste, que têm ocorrido regularmen

te, estão de acordo com os objetivos de integração das Instituições Universitárias, visando estabelecer formas de atuação conjunta para promover o desenvolvimento de suas regiões.

Para que as Universidades possam ser encaminhadas para atuarem como fatores de mudança social em suas regiões é imprescindível que procurem em preender modificações nos seus sistemas administrativos e de ensino, de modo a aumentar a eficiência de seus métodos de trabalho e concorrer para a formação de indivíduos criativos e inovadores, que possam atuar na comunidade como agentes de transformação.

A renovação dos métodos de trabalho das instituições, procurando aumentar benefícios e reduzir custos, a utilização de novos métodos pedagógicos, as reformas curriculares e a participação em programas de pesquisa que visem o aproveitamento das potencialidades regionais devem ser estabelecidos através de uma ampla e proveitosa colaboração entre as instituições.

A opção regional, conscientemente realizada pelas instituições universitárias do nordeste, abre amplos campos de trabalho e incentivo para os professores e alunos e exigem modificações de comportamento indispensáveis à consecução dos objetivos educacionais em termos de competência profissional e consciência social.

As inovações caudatárias da opção pela regionalização, sem perder de vista a perspectiva universal, não se coadunam com a posição estéril daqueles que afirmam que as mudanças educacionais são inócuas, porque antes deve-se mudar toda a sociedade, nem com o posicionamento de outros que se acomodam em formas sutis de cooptação, à espera do debacle final do sistema que usufrui, mas que aparentemente execra. Pelo contrário, a opção regional exigirá de todos nós, que nela acreditamos, competência, criatividade e luta.

Neste encontro que tenho a honra de instalar, transmitindo as senhoras e aos senhores o desejo que a estada em Sergipe seja a mais agradável e proveitosa possível, vários temas de grande relevância serão tratados, sem esquecer a problemática específica das regiões norte e nordeste. As conclusões a que chegarem ajudarão nossas instituições de ensino superior no seu objetivo de promover a formação integral do homem, como forma de atender aos reclamos do desenvolvimento do país, aos anseios de democracia do nosso povo e ao estrito respeito aos direitos humanos.

Muito obrigado.

VIL PALAVRAS DO PRÓ-REITOR DE GRADUAÇÃO

Prof. José Carlos Garcez de Menezes

Esta Pró-Reitoria comungando da consciência geral entre os Pró-Reitores de Graduação, da complexidade e importância da administração acadêmica, e eleita como sede do II Encontro de Pró-Reitores Acadêmicos, objetivando fortalecer os mecanismos de integração através de estudos específicos, com a finalidade de encontrar soluções às questões mais prementes e relevantes, verificou que tal objetivo somente se concretizaria com a inclusão das Instituições Estaduais, Municipais e Particulares de Ensino Superior, pois o fortalecimento dos mecanismos de integração entre as IES fará com que os seus programas, procedimentos, e organização administrativa sejam uma resposta às expectativas e carências da comunidade que a cercam. Assim o intercâmbio de idéias e procedimentos entre as Instituições de Ensino Superior, tornará o ensino mais uniformizado e racional, o que de certa forma elevará a qualidade do ensino de 3º grau, contribuindo para a criação do desenvolvimento da capacidade crítica e criativa, relativas a administração e organização acadêmica.

Podemos distribuir este nosso trabalho em etapas:

1. Apresentação de experiências concretas desenvolvidas entre as IES.
2. Operacionalização dos objetivos e conteúdo em função das sugestões dos participantes, obtidas através de solicitação em Ofício Circular. Esta Etapa propiciou condições a fim de que os temas e os assuntos tratados correspondessem às reais necessidades e interesses dos participantes.
3. Divulgação em tempo hábil, entre os participantes do material coletado, oferecendo condições de reflexão sobre a matéria a ser discutida e apresentada no Encontro, com a finalidade de que sejam escolhidos pelos grupos de trabalho, os coordenadores e apresentadores dos mesmos.
4. Reprodução dos textos de estudos apresentados através dos grupos de trabalho.

Este Encontro tem por objetivo:

1. Informar recentes experiências em administração e organização acadêmica, buscando integrar e articular ações a serem desenvolvidas.
2. Visa criar oportunidade de intercâmbio da experiência entre diversos Pró-Reito_

res Acadêmicos com vistas a simplificação de métodos e processos administrativos, criando condições para uma análise crítica quanto aos problemas essenciais relativos às Regiões Norte/Nordeste.

3. Propiciar a discussão e o lançamento, no decorrer do Encontro de iniciativas concretas com o objetivo de dar apoio e continuidade aos esforços cooperativos entre representantes das diversas IES, para intensiva formação de uma infraestrutura mais homogênea, como base para uma melhor operacionalidade dos processos administrativos.
4. Visa finalmente, divulgar o mais amplamente possível durante e depois da realização dos eventos, os trabalhos aqui apresentados, a fim de que haja um fortalecimento do pensamento de responsabilidade das IES com relação as reais necessidades das regiões mencionadas.

A sistemática por nós apresentada constará inicialmente da exposição de experiência concreta pelas Universidades Federais, com duração de 45 minutos e após apresentação de duas experiências, haverá intervalo de 15 minutos.

No dia 1º pela manhã, deverão se reunir em 04 locais determinados pela Coordenação do Encontro, os quatro grupos de trabalho, conforme constam no folheto da programação, onde as discussões deverão destacar os problemas existentes, bem como as diretrizes necessárias às soluções dos mesmos.

Cada grupo deverá indicar dois participantes. Um para coordenar os trabalhos e outro para relatar em plenário.

No final da apresentação em plenário, as anotações deverão ser entregues à Coordenação Geral do Encontro, a qual compilará o material apresentado para posterior divulgação. Após a apresentação dos Grupos, deveremos eleger o local para a realização do III Encontro de Pró-Reitores Acadêmicos.

VIII. CONFERÊNCIA

ESTRATÉGIA DE AÇÃO DAS PRÓ-REITORIAS ACADÊMICAS NA UNIVERSIDADE BRASILEIRA

Prof. Nelson de Figueiredo Ribeiro
Universidade Federal do Pará

1. A CONCEPÇÃO INSTITUCIONAL

As considerações aqui formuladas sobre a estratégia de ação das Pró-Reitorias Acadêmicas, nas Universidades Brasileiras, tem o sentido, não propriamente de definir qual é essa estratégia, e sim, de oferecer à comunidade universitária algumas estratégias de ação; talvez nem isso; apenas, apresentar indicações que possibilitem, aos administradores universitários, encontrar rumos mais consistentes e definir propósitos básicos no sentido de formularem estratégias de ação para suas respectivas Pró-Reitorias Acadêmicas.

Surgidas como uma conseqüência natural da Reforma Universitária, que procurou estruturar o regime de gestão das Universidades, através da maximização do regime de decisão colegiada e, ao mesmo tempo, da especialização funcional de sua administração superior, as Pró-Reitorias Acadêmicas constituem um modelo organizacional que exprime essa especialização do corpo dirigente da Universidade. São, portanto, organizações recentes, sem tradição institucional e, por isso mesmo, ainda em busca de caminhos que lhes permitam maior eficiência e eficácia no exercício de suas funções.

Os regimentos das universidades brasileiras, quando dispõem sobre o modelo institucional das Pró-Reitorias Acadêmicas, deixam transparecer esse caráter de organizações, ainda nos primórdios do seu processo de institucionalização e, por isso mesmo, marcadas por problemas de conflitos organizacionais, de superposições de competências, de indefinição de funções; esse quadro institucional, ainda de características nebulosas, assume proporções mais largas quando se trata de formular o regime de gestão a que devem se subordinar essas Pró-Reitorias e principalmente, as estratégias de ação que devem adotar no exercício de suas atribuições.

buições. Porisso mesmo, não há documentos ou estudos sobre o assunto, e sim, apenas, indicações sobre determinados aspectos funcionais das atividades que desempenham; indicações quanto aos tipos de planos que devem elaborar» sobre a metodologia de trabalho a ser aplicada em algumas atividades; mas apenas isso; quaisquer que sejam porém esses documentos, eles não explicitam com nitidez o papel que cabe à Pró-Reitoria Acadêmica desempenhar, a nível estratégico.

Nesse contexto, com as limitações aqui mencionadas, devem ser entendidas as considerações constantes deste trabalho. Porisso mesmo, embora o seu título - "Estratégia de Ação das Pró-Reitorias Acadêmicas na Universidade Brasileira" - dê a entender uma tentativa de aproximação imediata da noção de estratégia administrativa, convém frisar que, antes do seu equacionamento, se torna indispensável uma melhor caracterização institucional das Pró-Reitorias Acadêmicas, pois é desse caracterização que irá fluir a formulação de um esboço de ação estratégica dessas organizações. A natureza do órgão, a sua amplitude funcional e as relações de autoridades a que têm de se submeter, terão de ser definidas em suas principais dimensões» para que o administrador universitário possa adquirir uma compreensão mais nítida do tipo de órgão que tem de gerir e que irá precisar de dispor de uma estratégia de ação, com características de maior objetividade e aplicabilidade.

É importante, porém, acentuar que, enquanto órgãos da administração superior da Universidade, as Pró-Reitorias Acadêmicas exprimem a nova concepção institucional que passou a orientar os modelos de organização elaborados a partir das diretrizes fundamentais da Reforma Universitária; ou seja, a administração unipessoal, exercida, exclusivamente, pelos Reitores, foi substituída pela administração superior pluridimensional, formando um corpo dirigente, uma verdadeira Diretoria, constituída do Reitor e dos Pró-Reitores, estes responsáveis pela administração das grandes áreas de ação da Universidade.

2. NATUREZA

A concepção institucional de um órgão qualquer provém, preci

puamente, da caracterização que possa ser feita sobre os objetivos para os quais foi criado, da definição de sua metodologia de ação, e em especial, da especificação das funções que deverá exercer, através dessa ação, para atingir os objetivos que se propôs alcançar. A natureza de um órgão, portanto, tem a finalidade de tipificá-lo contextualmente, na expectativa de que essa tipificação permitirá individualizá-lo, não apenas em si, na sua estrutura interna, mas principalmente no sentido de proporcionar uma melhor compreensão sobre a interação que deverá guardar com seu ambiente. Sua ação, por conseguinte, se desenvolve através de funções que o colocam diante de seu ambiente, uma perspectiva de transformação e mudança orientada pelos objetivos que se propôs atingir.

2.1. Objetivos

Tratando-se de pró-reitorias de natureza acadêmica, é evidente que seus objetivos se situam nos três grandes campos que a Universidade tem de preencher na sociedade como sua área de ação: o ensino, a pesquisa e a extensão. Aqui convém caracterizar bem o papel que essas Pró-Reitorias têm a exercer no campo do ensino, da pesquisa e da extensão, uma vez que essas são as três dimensões fundamentais da universidade que correspondem exatamente ao exercício de suas atividades-fim. Ocorre, porém, que a administração do ensino, a realização da pesquisa e da extensão universitária são tarefas desempenhadas pelas unidades universitárias, através dos departamentos didático-científicos que, por isso mesmo, são chamados, também, acadêmicos. Disso provém a necessidade de ser preciso do corretamente o papel das Pró-Reitorias Acadêmicas que vem sendo objeto, na Universidade Brasileira, de uma "praxis" que nem sempre leva em consideração a característica de um órgão que, embora voltado para as atividades-fim da universidade, não tem a responsabilidade pela execução dessas atividades. Seu papel é, portanto, realizar a administração acadêmica à distância, exclusivamente no sentido de apoio e estímulo às funções acadêmicas desempenhadas pelas unidades universitárias nunca porém, no sentido de substituí-las.

Embora essas considerações, do ponto de vista conceitual, assumam características óbvias, na prática tem sido um equívoco muito comum na Uni_

versidade Brasileira, em que as Pró-Reitorias Acadêmicas, preocupadas tantas vezes em realizar uma centralização funcional, acabam praticando um tipo de erro próprio da patologia burocrática de nosso tempo, diagnosticado pelos especialistas em Teoria da Organização, como um desvio funcional a que denominam "deslocamento de objetivos", trata-se da situação esdrúxula em que o órgão se desloca de seus objetivos, descaracterizando-se institucionalmente assumindo funções próprias de outros tipos de órgãos, com os quais passa a competir. A plasticidade e a permeabilidade como características próprias da organização universitária, levam a esse tipo de anormalidade funcional, gerando situações conflituais dentro da organização.

2.2. Ação

A partir da concepção institucional que promana de seus objetivos. a ação das Pró-Reitorias Acadêmicas é sempre centralizada, porém, no sentido de fortalecer a ação descentralizada da universidade no exercício de todas as atividades-fim. através das unidades universitárias. Trata-se, portanto, de uma ação centralizada que não significa trazer para o centro da universidade, o exercício. a ministração ou execução dessas atividades-fim; ao contrário, o papel das Pró-Reitorias Acadêmicas é sempre de uma instituição de serviço, apoio aos órgãos que desempenham, a nível executivo operacional, as funções de natureza acadêmica.

2.3. Funções

A concepção organizacional, até aqui definida, das Pró-Reitorias Acadêmicas, possibilita o equacionamento de suas funções, em quatro níveis mais importantes:

- 1*) Planejamento acadêmico a nível global. Evidentemente que mesmo existindo na universidade, uma Pró-Reitoria de Planejamento, não significa isso que caiba a esta, a exclusividade do exercício da função planejadora. A ótica sistêmica do planejamento, o seu entendimento como um processo de tomada de decisão, levam necessariamente à conclusão de que o planejamento das funções aca_

dêmicas das universidades é feito pela Pró-Reitoria de Planejamento em conjunto com as Pró-Reitorias Acadêmicas, no seu respectivo âmbito de atuação. Por outro lado, esse planejamento será sempre a nível global, vale dizer, pela universidade como um todo, sem descer naturalmente às especificidades do planejamento desenvolvido a nível das unidades universitárias, ou seja, a nível do departamento e respectivas turmas de ensino,

- 2º) A formulação de diretrizes. O planejamento acadêmico a nível global traduz-se naturalmente em diretrizes, normas, princípios, que devem ser obedecidos e desenvolvidos na elaboração e implementação dos planos acadêmicos departamentais e curriculares. As Pró-Reitorias Acadêmicas elaboram, portanto, o "framework" (a moldura) que irá nortear o desempenho acadêmico das unidades universitárias. Aqui, uma cautela necessária: essas diretrizes não devem chegar a nível de especificidade que torne impossível a criatividade e o pleno exercício da liberdade acadêmica, pelas unidades universitárias, no seu nível operacional.
- 3º) Promoção, coordenação e orientação. Neste nível, o papel das Pró-Reitorias Acadêmicas volta-se para as tarefas que têm de desempenhar, perante as unidades universitárias. Cabe-lhes coordenar a ação desenvolvida pelas unidades universitárias, velando, assim, pela harmonia da totalidade universitária, ao longo da pluralidade de seus elementos; por isso mesmo, elas não apenas coordenam, mas também orientam o desempenho das unidades universitárias, bem como estimulam suas iniciativas e o aperfeiçoamento de seu desempenho.
- 4º) Supervisão, avaliação e controle do desempenho. Tratando-se de uma ação centralizada, é indispensável que as Pró-Reitorias Acadêmicas contem com o "feedback" do desempenho das unidades universitárias, para reorientar suas estratégias de ação, por isso mesmo devem:
 - supervisionar à distância o desempenho das unidades universitárias;
 - promover, periodicamente, a avaliação desse desempenho, que irá evidentemente servir para reformulação dos planos e diretrizes;
 - exercer o controle das atividades desempenhadas, sobretudo através do fluxo do sistema de informações, não só visando à reorientação de sua estratégia de ação, mas também, colhendo subsídios que lhes permitam fixar orientações quanto ao regime disciplinar a que se devem subordinar os agentes executivos nas áreas acadêmicas.

3. AMPLITUDE FUNCIONAL

A caracterização institucional de um órgão qualquer deverá necessariamente definir a sua amplitude, no sentido de obter uma compreensão mais lógica da horizontalidade de suas funções. Porisso mesmo é conveniente entender como as Pró-Reitorias Acadêmicas situam seu âmbito de atuação, não só no nível das atividades-fim da universidade, mas também, da sua incidência no campo das atividades-meio. Essa abordagem supõe uma classificação das atividades-fim e das atividades-meio nas universidades, pois só assim será possível caracterizar o modelo organizacional mais adequado e conveniente, para as Pró-Reitorias Acadêmicas e sua amplitude funcional.

3.1. Na classificação das atividades-fim.

Em geral as universidades costumam sistematizar as funções que desempenham, no exercício das atividades-fim, em:

- a) ensino de graduação;
- b) ensino de pós-graduação;
- c) pesquisa pura;
- d) pesquisa aplicada;
- e) extensão estudantil;
- f) extensão comunitária.

3.2. Na classificação das atividades-meio.

As funções universitárias são aqui distribuídas em dois grandes grupos:

- a) as inerentes à administração acadêmica e que, porisso mesmo, se voltam para o ensino de graduação e pós-graduação, para pesquisa pura e aplicada» para a extensão estudantil e comunitária}
- b) as que são específicas da administração geral e que compreendem:

- toda administração financeira da universidade, seus orçamentos anuais, seus registros contábeis;
- as relativas à administração patrimonial, envolvendo, não só a administração do espaço físico da universidade, mas também, o controle e administração de seus equipamentos e de suas instalações, bem como o imenso campo da administração dos materiais permanentes e de consumo;
- a administração dos recursos humanos, aqui entendido basicamente o pessoal docente e o pessoal técnico-administrativo.

3.3. Dos modelos organizacionais.

As Pró-Reitorias são estruturadas para exercer as funções inerentes às atividades-meio, segundo critérios de conveniência, definidos pelos órgãos colegiados deliberativos da administração superior da universidade. Verifica-se assim que são excluídas as atividades-fim, que são atribuições próprias das unidades universitárias; as Pró-Reitorias estruturam-se em torno das atividades-meio, em geral obedecendo à seguinte sistemática organizacional:

- a) uma, que tratará exclusivamente da administração acadêmica do ensino de graduação;
- b) outra, que tratará da administração acadêmica do ensino de pós-graduação e da pesquisa pura e aplicada;
- c) outra ainda, que tratará de todos os problemas relativos à extensão universitária;
- d) as funções de administração geral são atribuídas quase sempre a uma só Pró-Reitoria;
- e) para coordenar o exercício de todas essas funções, a nível da universidade como um todo, têm sido criadas em geral, as Pró-Reitorias de Planejamento que agregam a sua denominação a palavra desenvolvimento, para significar que a ela compete formular os estudos relativos a expansão ou crescimento da universidade nos anos subsequentes.

4. RELAÇÕES DE AUTORIDADE

Um dos aspectos mais importantes na literatura moderna, para fazer a caracterização institucional de um determinado órgão, é, sem dúvida nenhuma, a indicação das relações que o mesmo deve guardar com os demais órgãos, com os quais mantém uma vinculação institucional mais estreita e, em consequência, aos quais deverá se associar para poder desempenhar corretamente as suas funções. Trata-se de uma visão sistemática do que a Teoria da Organização tem chamado de relações de autoridade. O que se pretende, ao caracterizar essas relações, é esclarecer a interdependência que os órgãos devem guardar entre si, e em consequência:

- a) definir a complementariedade existente nas funções ou tarefas que têm a desempenhar;
- b) caracterizar a identidade existente entre as funções atribuídas aos diversos órgãos.

Como se observa, as Pró-Reitorias Acadêmicas guardam estreita complementariedade funcional, não só entre si, mas principalmente com as demais unidades universitárias; logo, a estratégia de ação de cada uma delas terá que ser definida e dimensionada, em conjunto com os órgãos em que ocorre essa complementariedade ou identidade funcional. Em verdade, trata-se mais de um problema tático, incidente, portanto, mais sobre os meios de que órgãos se utilizam para poder atingir seus objetivos; evidentemente, que assume também o conteúdo estilístico, na medida em que a interação que os órgãos irão guardar entre si, se torna mais rotinizada, como integrante de uma sistemática operacional, observada diariamente, semestralmente, ou qualquer outro tipo de unidade de tempo, que irão adotar no exercício de suas funções.

4.1. Das Pró-Reitorias Acadêmicas entre si.

Dependendo do modelo organizacional adotado pela universidade, as Pró-Reitorias Acadêmicas poderão estruturar-se em unidades organizacionais diferentes, para tratar de cada uma das grandes funções acadêmicas: o ensino, a pesquisa e a extensão. Qualquer que seja, entretanto, esse modelo organizacional, é necessário que essas Pró-Reitorias não percam a perspectiva que os princípios da estratégia de ação da universidade, como um todo, lhes impõem, assim:

- a) necessário que procurem resguardar o princípio da indissociabilidade entre o ensino e a pesquisa; por isso mesmo, as Pró-Reitorias não podem se conduzir Cf mo se fossem órgãos estanques; é indispensável que os programas de ação, de cada uma delas, ofereçam sempre uma resposta sobre a metodologia que será adotada para que o ensino e a pesquisa permaneçam sempre indissociados, na perspectiva da totalidade de que a criação e a transmissão do conhecimento sugere[m] existir;
- b) dentro desse raciocínio, torna-se indispensável que sejam claramente indetificadas as relações de complementariedade existentes no próprio conteúdo de suas funções, de tal forma que a ação de uma, não apenas complemente, mas principalmente sustente o desempenho da outra;
- c) as Pró-Reitorias Acadêmicas devem exprimir porisso, nas suas relações, uma totalidade orgânica, que por sua vez reflète a perspectiva "gestaltista" com que devem ser tratadas as funções universitárias, seja pelo seu sentido de desenvolvimento científico, seja pela orientação epistemológica que lhes é inerente.

Convém ressaltar, porém, que essa perspectiva de totalidade envolve as Pró-Reitorias Acadêmicas, não apenas no nível de atividades-fim. mas também na complementariedade e interdependência que estas têm necessariamente, que guardar com as atividades-meio que lhes estão inerentes, ou seja, as tarefas que são próprias da administração acadêmica do ensino, da pesquisa e da extensão.

4.2. Das Pró-Reitorias Acadêmicas com as Pró-Reitorias de Administração Geral.

Estas atuam basicamente no campo da administração dos recursos financeiros, dos recursos humanos, do espaço físico, ou ainda, dos materiais, e equipamentos e instalações. Logo, os orçamentos globais da universidade e os orçamentos internos, a nível das unidades universitárias, ou a nível dos departamentos acadêmicos, têm de refletir as necessidades que têm as Pró-Reitorias Acadêmicas, desses recursos, para poder desempenhar suas tarefas, ou fazer suas programações, em cada ano letivo. Por outro lado, a administração dos recursos humanos envolve, principalmente, a administração do pessoal docente, e em consequência, a definição de suas cargas horárias, seus regimes de seleção e promoção na

universidade, sua política e seus programas de treinamento, atividades essas que têm de ser desenvolvidas, necessariamente, em conjunto, pelas Pró-Reitorias Acadêmicas e Pró-Reitorias de Administração Geral, quase sempre sob a coordenação da Pró-Reitoria de Planejamento; conseqüentemente, é equívoco grave atribuir o exercício dessas tarefas, com exclusividade, a uma determinada Pró-Reitoria. pois terá efeitos altamente deletérios ao processo de gestão universitária, às vezes insolvíveis.

Na administração do espaço e das instalações universitárias não se pode perder a perspectiva de que o espaço universitário, como um todo, se decompõe em espaço acadêmico e espaço administrativo, para incluir no primeiro grupo as áreas, prédios e instalações, onde o corpo docente exerce suas funções junto ao corpo discente. Logo, a administração do espaço acadêmico não pode ficar exclusivamente vinculada à Pró-Reitoria de Administração Geral ou à Prefeitura do "campus" universitário, pois os critérios e padrões de utilização desse espaço são definidos, a partir de uma ótica didática-pedagógica, pelas Pró-Reitorias Acadêmicas, em íntima interação com as unidades universitárias. A cada período letivo, a demanda de matrículas, por disciplinas e por turmas, os projetos de pesquisas, terão necessariamente de repercutir no programa de ação da Pró-Reitoria de Administração Geral, para dizer as quantidades e a qualidade dos espaços acadêmicos que serão necessários, dos equipamentos que serão utilizados, dos materiais que serão utilizados no funcionamento de laboratórios e salas de aulas.

4.3. Das Pró-Reitorias Acadêmicas com as unidades universitárias.

Aqui. repete-se a noção de que as Pró-Reitorias Acadêmicas são sempre órgãos de apoio, orientação, supervisão e coordenação das atividades desenvolvidas pelas unidades universitárias, É necessário, porisso, que as Pró-Reitorias Acadêmicas acompanham diretamente a execução dos planos departamentais, proporcionando às unidades universitárias todos os meios de que necessitam para a fiel execução dos programas estipulados para cada semestre letivo, seja no nível de cada unidade didática (disciplina, ou de cada projeto ou programa de pesquisa, ou de extensão universitária.

4.4. Instrumentos para a implementação das relações de autoridades

Guardando as Pró-Reitorias Acadêmicas tão estreitas relações, como as que aqui foram definidas, não só entre si, mas também com as Pró-Reitorias de Administração Geral, e de Planejamento, e com as unidades universitárias, é conveniente dar maior relevância aos instrumentos de que devem se utilizar, para que essas relações deixem de funcionar ao sabor das conveniências pessoais dos administradores, mas sim, que se tornem o regime de relações interorganizacionais que devem guardar entre si. Fala-se em regime mais para caracterizar a necessidade de que essas relações não sigam, apenas, os canais informais. Mas que, principalmente, assumam as formalidades indispensáveis, para que deixem de ser somente a manifestação de um estilo ou de uma conveniência administrativa, para se institucionalizar como um sistema de relações organizacionais indispensáveis ao fiel desempenho da missão que cada um desses órgãos têm a desempenhar. Os principais instrumentos, que devem ser o repositório dessa conjugação de esforços, são os seguintes:

- a) os planos acadêmicos semestrais, de matrícula, de atividades departamentais, de concurso vestibular, etc.
- b) os planos diretores de pesquisa e os respectivos programas semestrais ou anuais,
- c) o sistema de informações, implantado e adotado pela universidade»
- d) o sistema de planejamento como um todo e os seus subsistemas, nas áreas acadêmicas. administrativa, financeira, etc;
- e) o regime de coordenação adotado pela universidade, seja a nível de primeiro grau e portanto, a nível informacional, seja ao nível de segundo grau e, portanto, com poder decisório
- f) os orçamentos da universidade, em cada um dos seus elementos e subelementos, e. principalmente a sua sistemática de elaboração, definida pelos regimes orçamentários a que está subordinada a universidade.

5. ESTRATÉGIA DE AÇÃO

A peculiaridade funcional das Pró-Reitorias Acadêmicas e a conjuntura eminentemente transicional que vive o ensino superior brasileiro, ao pacto da massificação, sob forte pressão da demanda educacional crescente, sugere uma cautelosa definição de estratégias de ação a serem desenvolvidas nos próximos anos pelas universidades brasileiras e em especial, pelas Pró-Reitorias Acadêmicas. Uma estratégia de ação, do ponto de vista da Teoria Administrativa, é sempre uma definição dos propósitos básicos da organização, aos quais deverá ela consagrar-se durante um período de tempo determinado; acentua-se a expressão "propósitos básicos", porque essa estratégia diz respeito sempre à seleção de algumas alternativas de ação, na certeza de que, embora tantos sejam os problemas urgentes que a universidade tem de enfrentar, é necessário que ela concentre sua atuação em alguns problemas fundamentais, evitando dessa forma a dispersão de esforços e o tratamento superficial dos problemas que maior impacto causam o equilíbrio do desempenho funcional da universidade. Os planos de ação dessas Pró-Reitorias, talvez possam minudenciar de forma mais descritiva essa estratégia de ação; neste estudo, porém, as reflexões deverão centrar-se nos propósitos básicos que adiante serão dimensionados.

Para uma melhor sistematização do assunto, a estratégia de ação será tratada em níveis de abordagem, começando pela definição dos aspectos filosóficos das estratégias e terminando com a indicação dos instrumentos que deverão contribuir de forma mais adequada à implementação da estratégia definida: entre a filosofia e os instrumentos são preconizadas as grandes prioridades estratégicas e analisadas as óticas fundamentais através das quais o administrador universitário poderá desenvolver mais eficientemente os planos, programas e projetos que elaborar para atingir as prioridades estratégicas definidas.

5.1. Filosofia da Estratégia de Ação

Tratando-se de uma definição de estratégia, convém delinear o arcabouço técnico e conceitual que irá nortear a atuação das Pró-Reitorias Acadêmicas. Pretende-se ressaltar as dimensões fundamentais da filosofia de ação que

funcionará como estrela-guia na implementação das estratégias, para que, no curso de sua realização, não sejam elas desviadas de suas perspectivas fundamentais, colocando a universidade ao sabor das ocorrências e flutuações pelas quais passa a sociedade em que atua. É assim que tem ocorrido nos últimos anos nas universidades brasileiras que, ao invés de atuarem como agentes da mudança social, tem sido apenas pedras a rolar ao sabor das transformações pelas quais passa a sociedade brasileira, sem que se possa a elas creditar alguma contribuição consistente nas transformações ocorridas.

Uma primeira dimensão que se deverá atribuir à filosofia da estratégia de ação aqui delineada, é a sua orientação pela ótica da solução de problemas, ao invés de incidir sua atuação prioritária, sobre os instrumentos de ação, sobre os seus agentes, ou sobre modelos organizacionais. A ótica da solução de problemas não dá ênfase ao estudo das rotinas e procedimentos, nem à revisão da estrutura organizacional e nem mesmo às definições de competências e designações de tarefas. O problema, com suas características e dimensões, leva o administrador a perquirir das soluções mais adequadas, não só para prevenir a sua ocorrência, mas também para minimizar os seus efeitos. A ótica da solução do problema tem ainda uma vantagem: reunir, numa visão integrada, as contribuições dos mais variados pactos da vida universitária em torno de um assunto-problema e mais, proporcionar a um tratamento global ao problema, provocando mudanças simultâneas em todas as atividades universitárias; por isso mesmo, é mais consentânea com as exigências do nosso tempo, porque permite um tratamento mais acelerado das situações que surgem momentaneamente. Convém frisar que a ótica da solução de problemas se situa no contexto da Teoria da Tomada de Decisão, que ressalta a metodologia científica, pela qual a estratégia decisória tem, como ponto de partida, uma situação-problema sobre a qual o agente decisor desenvolve as alternativas de solução para escolha daquela que se revelar a mais adequada nas circunstâncias em que ocorreu o fenômeno problematizante.

Sob outro ângulo, a filosofia de ação das Pró-Reitorias Acadêmicas leva-as a centrar suas preocupações em compreender as mudanças que estão ocorrendo no nosso tempo, em especial, no nosso meio. Como agente de mudança em uma sociedade em desenvolvimento, a universidade brasileira sofre os impactos das grandes transformações que ocorrem nos tempos atuais. Agir como laboratórios de sensi-

bilidade dessas transformações. perceber o impacto que estão causando ou podem vir a causar nas exigências didático-pedagógicas do alunado e nas orientações incidentes sobre a criação e a formação do conhecimento, é papel próprio das Pró-Reitorias Acadêmicas. Trata-se de proporcionar à universidade como um todo, uma orientação ecológica, pela qual sua administração acadêmica se volta para o ambiente, com ele interage, colhendo as informações de que necessita para a renovação dos seus métodos de trabalho, para redefinição de seus objetivos; trata-se, por conseguinte, de assumir uma perspectiva sempre atualizante, não no sentido reflexivo, apenas, mas também e talvez de forma mais evidente, numa orientação proativa, pela qual a universidade se torna agente de mudança, procurando oferecer ao seu alunado a formação de que necessita para ingressar na sociedade renovada em que irá viver. É universalmente reconhecida a fase transicional pela qual passa o mundo todo, ao impacto da mudança tecnológica, em ritmo cada vez mais acelerado e que começa, pouco a pouco, a construir o "admirável mundo novo" da sociedade informática. É sabido, porém, que o impacto mais profundo que a tecnologia deverá provocar, no nosso tempo, incidirá sobre as sociedades subdesenvolvidas ou em desenvolvimento, que passarão de uma era pré-industrial, ou ainda no início da sua industrialização em massa, para uma fase inteiramente nova, com características diferentes, a era da sociedade informática que desencadeará o processo de "desindustrialização da estrutura econômica» e neste 'salto tecnológico" não se poderá mais cogitar de preparar o aluno para percorrer etapas, mais ou menos lógicas, do desenvolvimento mas sim capacitá-lo para absorver as novas tecnologias e saber utilizá-la, para que os povos mais pobres rapidamente saiam de uma situação de penúria, para uma convivência mais humana com os novos valores da sociedade informática, É importante, porém, ressaltar que, quaisquer que sejam as mudanças que venham a ocorrer no nosso tempo, a filosofia de ação das Pró-Reitorias Acadêmicas não pode perder a perspectiva de que seu papel principal repousa no estímulo, no apoio e no fortalecimento da liberdade acadêmica. Tratando-se de organizações centralizadas, a ser viço das organizações descentralizadas nas unidades universitárias, as Pró-Reitorias Acadêmicas têm de funcionar como guardiãs da liberdade acadêmica. É sabido que a conjuntura política tantas vezes envolve as Pró-Reitorias Acadêmicas, no sentido de induzi-las a atuarem como repressores da liberdade do estudante e do professor, tal distorção não pode ter guarida numa autêntica estratégia de ação uni

versitária. Seu papel não é reprimir, mas sim estimular a liberdade acadêmica, para tornar-se a autêntica "praxis" da democracia universitária, apoiar o professor-cientista e pesquisador para que possa consagrar-se à busca da verdade, sem pelas ideológicas, ou fronteiras burocráticas, é função que só fará dignificar a atuação das Pró-Reitorias Acadêmicas; a busca da verdade é o próprio sentido do relacionamento professor-aluno; por isso mesmo as universidades não são instituições a serviço da ideologização de uma verdade e sim a serviço da busca da verdade, busca essa que só será possível, no pleno exercício da liberdade acadêmica; e esta, na feliz definição de Paul Ricœur "não é um privilégio de casta, nem da instituição como tal, nem dos docentes enquanto corporação, nem dos estudantes em quanto organização sindical, corporativa, política e ideológica".Cl]

No caso específico da universidade brasileira, a liberdade acadêmica não se poderá apoiar apenas nos conceitos clássicos elaborados pelas universidades alemãs, inglesas e americanas; terá de ir além, para rever o próprio conceito de universidade liberal, no sentido de adequá-lo ao nosso tempo e à estrutura social em que se desempenha o seu papel; essa revisão conceitual deverá transformá-la, de universidade de elite em uma universidade de massa (2), que não perca suas características fundamentais de instituição a serviço e em busca da verdade, que não pode dispensar a participação do Estado (3), mas que com ele assume o papel de agente da mudança social.

(1) V. Prefácio do livro "Conception de l'Université", Editions Universitaires, pag.13, de Jacques Orèze e Jean Debelle.

[2] V. Ribeiro, Nelson de Figueiredo, "Administração Acadêmica Universitária", Livros Técnicos e Científicos, Editora S/A - pag. 8 a 15.

[3] V. Ribeiro, Nelson de Figueiredo, "A Teoria da Universidade e sua Aplicação as Sociedades em Desenvolvimento", Edição da UFFa.

5.2. As Grandes Prioridades Estratégicas

Na definição dos rumos fundamentais que devem ser perseguidos pelas Pró-Reitorias Acadêmicas, são aqui ressaltados apenas dois, não apenas pela sua dimensão estratégica, mas principalmente pelo caráter prioritário que tem na conjuntura que vive a universidade brasileira, ao impacto da massificação do ensino e da necessidade de se encarnar no seu meio para atuar como resposta aos seus problemas mais urgentes, papel esse que ganha proporções mais evidentes quando se trata de universidades que atuam nas regiões subdesenvolvidas do País, como o Norte e o Nordeste. Os recursos estratégicos ressaltados são o controle da qualidade do ensino e o planejamento curricular.

O controle da qualidade do ensino assume, na conjuntura que vive a universidade brasileira, um papel relevante extraordinário. A massificação das universidades têm marginalizado essa estratégia básica, pela qual a universidade deve aferir continuamente a qualidade dos seus produtos educacionais, em todos os níveis de sua atuação, em todas as unidades de trabalho, em que desenvolve seus programas; surge, então, daí a necessidade:

- a) de maximizar a qualidade do pessoal docente, seu aperfeiçoamento, sua formação pedagógica»
- b) de estruturar adequadamente os laboratórios de ensino e pesquisa para que neles o processamento dos produtos educacionais (o alunado) se faça adequada e convenientemente;
- c) de aprimorar convenientemente o mecanismo dos instrumentos de avaliação do desempenho do docente, ou da aprendizagem do aluno.

O controle de qualidade é princípio universal do processo produtivo, que não pode ficar adstrito aos meios industriais e empresariais, mas que necessariamente tem de estender-se ao controle da qualidade dos serviços de qualquer natureza e, em consequência, também, aos serviços educacionais. É no controle da qualidade do ensino que repousa essencialmente o desenvolvimento de uma pedagogia universitária, através da qual as Pró-Reitorias Acadêmicas terão sempre em mira a concepção básica de que a universidade, antes de tudo, é um ente pedagógico.

5.3. Óticas Fundamentais da Estratégia de Ação

O controle da qualidade do ensino e o planejamento curricular, para serem objeto da ação prioritária das Pró-Reitorias Acadêmicas, devem ser seguidos por todos os meios disponíveis, a fim de chegarem aos objetivos que o administrador universitário pretende alcançar. É a estratégia administrativa que irá definir os rumos, através dos quais o administrador universitário irá observar (óticas) as prioridades estratégicas. Trata-se de definir o que a Teoria do Planejamento chama "as vias de transformação" [1], ou seja, a seleção, no elenco de canais que provocarão as transformações pretendidas pelo administrador, daqueles que terão maior efeito transformador nas prioridades estratégicas definidas. No caso concreto, são aqui escolhidas cinco grandes vias de transformação que permitirão maximizar o controle de qualidade do ensino e implantar um autêntico sistema de planejamento curricular. São eles o Departamento Acadêmico, o Curso, o espaço acadêmico, o tempo acadêmico e o processamento acadêmico.

5.3.1. O Departamento Acadêmico

Tratando-se de um ente complexo, de natureza multifuncional, o Departamento Acadêmico é, por Excelência, uma unidade didática. A ele cabe, sobretudo, ensinar. Assim o é desde a sua origem, pois, a figura do catedrático, que o precedeu, não tinha, apenas, o apanágio de ter a última palavra para dizer o que ensinar, mas também, como ensinar; era o mestre ao qual cabia, em primeiro lugar, a função didática.

O Departamento, ao suceder o catedrático, assumiu também esta função didática, ou pelo menos assim se pretende que seja a nível institucional. Por isso mesmo, nas multifunções que exerce, de caráter administrativo ou acadêmico, de conteúdo específico ou geral, sobressai a função didática, como elemento vitalizador do seu desempenho e que proporcionará a dimensão qualitativa de sua atuação. Em outro estudo, o autor caracterizou o departamento universitário como unidade didática, assim:

(1)V. Friedmann, John R.P., "Introdução ao Planejamento Democrático, Ed. da Fundação Getúlio Vargas. 1958. pags. 69 e 70.

"Nesse sentido, a função didática torna-se presença intrínseca no Departamento, orientando todas as suas funções para alcançar seus objetivos últimos; adere às funções departamentais com o objetivo de lhes inculcar o sentido pedagógico. A essencialidade da função didática torna-se tão relevante no departamento que a sua exclusão importa em descaracterizar o órgão como ente universitário; a sua exclusão torna o Departamento uma entidade amorfa que caminha ao influxo do empirismo e da improvisação, certamente com um tempo de vida útil muito curto". (2).

Convém não perder de perspectiva que o Departamento, para assumir a sua função didática, terá de fazê-lo em todos os níveis de sua atuação. pois só assim estará exercendo o controle de qualidade do ensino que ministra e executando o seu papel no planejamento curricular da universidades deve, por isso atuar:

- a) na formação didática do seu pessoal docente, problema este que apresenta um quadro desolador na universidade brasileira, na qual ainda não minorias os docentes que possuem formação pedagógica; o tratamento empírico do ensino, a existência de professores que, apenas, sabem ensinar como lhes foi ensinado, e que preferem dizer-se "autodidatas", ainda é a característica do docente brasileiro no exercício de função de magistério.

- b) a organização didática do departamento, é reconhecido universalmente que os departamentos devem organizar o seu corpo docente, em grupos de atividades, representativos da ministração do ensino de determinada disciplina ou de disciplinas afins; esses grupos são constituídos, exatamente, para a elaboração do planejamento didático, a troca de experiências de ensino, a padronização da metodologia do ensino em consonância com o respectivo campo do conhecimento, definição de critérios ou padrões idênticos de verificação de aprendizagem; na universidade brasileira, em geral, isso não passa de um formalismo.

(2) V.Ribeiro, Nelson de Figueiredo. "O Departamento Universitário como Unidade Didática", publicado pela Universidade Federal da Bahia.

- c) o plano de ensino; o sistema de planejamento universitário» a partir de sua base, deve ter, nos planos semestrais de ensino das disciplinas, a sua primeira manifestação formal e operacional! na universidade brasileira, infelizmente, isso não tem passado do nível da elaboração dos programas de ensino que, nem sempre, são cumpridos.
- d] não podem as Pró-Reitorias Acadêmicas descuidar-se da responsabilidade que têm pelo controle do desempenho didático de cada docente e de cada departamento. Aqui convém não perder de perspectiva, de um lado, o controle preventivo que permitirá à Universidade orientar o corpo docente para maximizar a qualidade de seu desempenho. Não deve, entretanto, ser excluído o controle "a posteriori!" e seus métodos que, às vezes, parecem aos docentes sofisticações de modernidades; a adoção da técnica do questionário ao corpo docente, só é inócua quando mal elaborada e não tratada convenientemente pelo corpo docente, as fichas de auto-conceito que, com êxito têm sido usadas no nível empresarial, têm, sem dúvidas alguma, maior aplicabilidade nas organizações universitárias! a análise de interação verbal é outra técnica que pode ser usada com sucesso por alguns departamentos.

No planejamento curricular é fundamental que o departamento assuma a perspectiva de que está diante de um contribuinte essencial para a elaboração dos produtos educacionais. Por isso mesmo, não pode ser deixada de lado a orientação de que o Departamento não é o único responsável pela elaboração desse produto e, em consequência, está comprometido com o projeto na sua totalidade, executando a parcela que lhe cabe. segundo as exigências do curso; não se trata, portanto, de reduzir ou minimizar as exigências do planejamento curricular, criando óticas próprias, dissociadas do projeto total do Curso e sim, de ir ao encontro das exigências estabelecidas nos planos curriculares, cumprindo-as adequadamente e convenientemente.

5.3.2. O Curso

É a instituição basilar do sistema universitário! para ele e em torno dele voltam-se todos os recursos e organizações universitárias. Coordenado

e controlado, institucionalmente, pelo Colegiado de Curso que, por sua organização, representativa tem uma personalidade institucional muito difusa na universidade, é comum que o Curso seja tratado funcionalmente, na universidade brasileira, quase como uma abstração teórica. Para agravar essa posição institucional fluida e facilmente marginalizada, o Curso se insere nos modelos organizacionais de universidades como uma estrutura vertical, na medida em que a instituição universitária assume o papel de levar o aluno a percorrer o estabelecimento, do seu ingresso a sua formatura, sem considerar, portanto, os níveis horizontais por onde terá de passar.

A contribuição das Pró-Reitorias Acadêmicas, para o controle da qualidade do ensino e para o aperfeiçoamento do planejamento curricular, encontra na ótica do Curso uma das suas mais ricas abordagens. A qualidade do desempenho da universidade pela comunidade será sempre medida pela imagem que consegue transmitir a respeito da importância e da qualidade dos cursos que ministra, e essa avaliação somente será realizada pela comunidade com base no conceito que tem sobre o corpo docente do Curso e o conteúdo curricular de suas disciplinas ou matérias. É evidente que, ao tentar maximizar o nível de qualidade de um curso, a universidade terá de melhorar o quadro docente dos departamentos responsáveis por sua ministração. E terá, ainda, de interagir com o Colegiado do Curso para aperfeiçoar a sua metodologia de planejamento curricular.

5.3.3. O processamento, o tempo e o espaço acadêmico

São três outras óticas que podem levar as Pró-Reitorias Acadêmicas a aperfeiçoar o seu sistema de planejamento curricular e o controle de qualidade do ensino. Embora sejam abordagens que se situam no nível das atividades-meio, de conteúdo tipicamente burocrático, o tempo, o espaço e o processamento incidem basicamente sobre a maior ou menor eficiência ou o nível de produtividade do desempenho, no sentido de proporcionar ao planejamento curricular a dinâmica do seu sistema de funcionamento e, ao controle de qualidade do ensino, a rapidez e a adequação com que poderão ser ministrados os cursos de aperfeiçoamento e implementados os instrumentos de controle respectivos: questionários, fichas de auto-avaliação. etc..

O tempo acadêmico incide sobre o ano, o período e a hora letiva. Os dois primeiros, planejados e controlados através de calendários acadêmicos; o último, através dos horários. Esse quadro é desolador na universidade brasileira; calendários acadêmicos que se confundem com o calendário gregoriano, o que leva muitas vezes à adoção de períodos letivos dissociados das características climáticas e ecológicas em geral e que, nem sequer permitem a realização plena das cargas horárias das disciplinas. Horários acadêmicos elaborados, tantas vezes segundo o interesse particular dos docentes, ou dos interesses administrativos da unidade universitária, em total desprezo pelos problemas prioritários que vive o corpo docente, tornando-se muitos deles verdadeiras aberrações do ponto de vista didático-pedagógico. O tempo acadêmico incide ainda na determinação das cargas horárias mínimas e máximas a serem obedecidas pelo aluno no semestre, ou seja nos limites pedagógicos de integralização curricular; incide, também, nas cargas horárias docentes por semestre e por semana em função do regime horário a que está subordinado e da aplicação dessas cargas horárias em atividades de ensino, ou de pesquisa, ou de extensão, ou de administração universitária. As cargas horárias de docentes e discentes devem ter sua utilização otimizada, segundo critérios que possibilitem orientá-las para o sentido qualitativo das funções acadêmicas.

A subutilização do espaço acadêmico, a falta de planejamento na sua utilização, ou mesmo na sua construção, não têm possibilitado o reconhecimento da sua importância como instrumento didático-pedagógico. O resultado é a precariedade das instalações que não proporciona ao corpo docente condições adequadas para o seu desempenho funcional, desinteressando-o da renovação dos conteúdos ministrados, ou da realização de pesquisas que levem à criação de novos conhecimentos.

O processamento acadêmico, que a universidade brasileira vem, pouco a pouco, informatizando, tem sem dúvida alguma boas perspectivas de melhorar a qualidade e a rapidez da burocracia acadêmica. Os exemplos já existentes na universidade brasileira evidenciam a sua importância. É sabido, porém, que entre os grandes obstáculos que a dinâmica do processamento informacional tem encontrado está o despreparo do corpo docente para assumir o papel de usuário dos sistemas computacionais. Os processamentos mecânicos e manuais, embora já em

obsolescência, podem, evidentemente, ser aperfeiçoados e utilizados eficientemente e adequadamente para a dinamização do planejamento curricular e do controle de qualidade do ensino.

5.4. Os Grandes Instrumentos Estratégicos

É evidente que, para maximizar o controle da qualidade do ensino e implantar um sistema de planejamento curricular, diversos seriam os instrumentos de que poderia servir-se a universidade. O título, porém, ressalta que são os instrumentos estratégicos; isso porque são mencionados apenas três instrumentos, pois faz-se referência somente àqueles que na conjuntura que vive a universidade brasileira, mais fácil e imediatamente poderão ser utilizados para instrumentalizar a implantação de um autêntico sistema de planejamento curricular e de controle da qualidade do ensino; são eles: o modelo de planejamento curricular, o modelo de planejamento acadêmico e o modelo do sistema de informações.

a) O Modelo de Planejamento Curricular

A experiência tem revelado que as universidades têm um sincero anseio de aperfeiçoar seus currículos plenos, de torná-los mais abertos e dinâmicos, de mantê-los sempre atualizados. Com essa finalidade, criam comissões, asessorias especializadas, laboratórios de ensino, etc. Nenhuma dessas soluções poderia levar a universidade, a curto prazo, a dispor de um sistema de planejamento curricular; a limitação operacional dessas soluções evidenciam a insuficiência ou inadequação delas como instrumento de dinamização do planejamento curricular.

A sugestão, aqui formulada, é no sentido de que as Pró-Reitorias Acadêmicas iniciem seus esforços pela definição de um modelo de planejamento curricular para suas respectivas universidades, modelo esse que será acionado todas as vezes que se revelar necessária a elaboração ou a revisão de um currículo a título de ilustração, convém lembrar que esse modelo deverá:

- definir os elementos que formalmente deverão integrar o currículo, ou seja, seus objetivos, seus conteúdos, as quantidades didáticas respectivas (cargas horárias, créditos, etc), os procedimentos didáticos, tudo naturalmente feito a partir de uma análise institucional do curso;

- designar os agentes que participarão de sua elaboração-colegiados do curso, de departamentos. assessorias. conselhos deliberativos, etc;
- definir o papel de cada um desses agentes, na elaboração dos currículos plenos»
- indicar o processamento a que necessariamente estará subordinada à elaboração ou revisão do currículo.

Somente a partir de um modelo assim concebido, poder-se-á pensar na estruturação a nível sistêmico do planejamento curricular com a definição das etapas, seus objetivos e procedimentos. Não se trata de uma sofisticação metodológica, mas sim, de um mínimo de requisitos científicos e racionais a que deve obedecer o planejamento curricular, para que a universidade não tenha de subordinar-se ao empirismo, no tratamento de um problema tão relevante como é o currículo.

b) O Modelo do Planejamento Acadêmico

Quase todas as universidades dispõem de um regime de admissão do alunado e de sua matrícula na instituição; dispõem, também, de um sistema de controle acadêmico, docente e discente. Quando se trata, porém, da mobilização desse sistema, da sua funcionalidade, os problemas assumem alto nível de complexidade, o que tem levado muitas universidades a sugerirem ou reivindicarem o simplismo dos regimes acadêmicos rígidos (seriado). Ora, um dos aspectos mais ricos dos regimes acadêmicos flexíveis é exatamente o fato de não oferecerem soluções simplistas, vale dizer, subotimizadas porque baseadas apenas em uma dimensão elementar do problema.

Os regimes acadêmicos flexíveis são, por isso, complexos, uma vez que pretendem envolver a totalidade do problema acadêmico, não apenas na sua dimensão quantitativa, mas também na dimensão qualitativa, partindo da premissa de que terá de chegar até o nível de poder exercer um autêntico controle da qualidade do ensino. Por isso mesmo, o regime acadêmico flexível supõe a planificação de seus métodos de trabalho, planificação essa, que terá de repousar em um modelo pré-elaborado, que envolva, necessariamente, o controle da qualidade de todo o sistema produtivo educacional.

A indispensabilidade da existência do modelo decorre da necessidade de se evitar que o planejamento acadêmico seja restrito aos aspectos elementares das funções acadêmicas, mas, ao contrário: que seja concebido de forma a ter, como finalidade ou objetivo último, o controle da qualidade do ensino, em torno do qual deverá ser concebido e estruturado, institucionalizado e operacionalizado. Dentro dessa orientação, o sistema do planejamento acadêmico não se restringirá às funções de matrícula, ao vestibular e aos assentamentos dos alunos; compreenderá, também, todo o corpo docente, suas cargas horárias, seus regimes de trabalho, sua formação didático-científica, a avaliação do seu desempenho, o controle dos esforços acadêmicos do departamento, a implementação de planos e projetos de pesquisa, evitando distorções como:

- a existência de departamentos inteiramente dissociados da pesquisa;
- ou de docentes que atuam isolados dos demais, no ensino da mesma matéria;
- ou de docentes que não observam os programas disciplinares, ou que usam métodos estapafúrdios de ensino, etc.

c) D Modelo de Sistema de Informações

A universidade é a estrutura organizacional, por natureza, mais permeável e flexível; em consequência, suas unidades operacionais, a começar pela menor delas, a turma de alunos, dispõem de grande autonomia funcional; essa dimensão que tem seus aspectos sumamente positivos, sobretudo, quanto à descentralização de autoridade, ao exercício da liberdade acadêmica, provoca todavia distorções que se caracterizam, principalmente, pela exacerbação da autonomia. uma espécie de "autonomismo". pelo qual as unidades operacionais reagem à prestação de informações, sobretudo aos centros de decisão, alegando estar havendo indébita intervenção na sua autonomia, ou excesso de burocracia, etc.

A superação desse problema somente pode ser realizada pela implantação de autênticos sistemas informacionais, na universidade, caracterizadas principalmente:

- pela classificação racional das informações a serem prestadas;
- pela definição dos aspectos formais e pela indicação de prazos, condições, etc, quanto às informações;

- pela preparação motivacional de cada unidade universitária, seja • colegiado de curso, o departamento ou o docente, singularmente, para prestarem as informações de que necessita o sistema.

Essas são algumas características elementares de um sistema de informações universitárias; o que é fundamental, porém, é a sua definição, a nível de modelo, que evidencia todas as características informacionais do sistema, seus agentes e usuários, seu regime de produção e utilização, tal forma, que as Prô-Reitorias Acadêmicas tenham condições de dispor de todos os dados de que necessitam para insumi-los, tanto no sistema de planejamento acadêmico, como, de forma mais específica, no sistema de planejamento curricular.

Observa-se, então, que os três instrumentos estratégicos aqui preconizados, sob a forma de modelas, constituem um trinômio que irá agilizar as mudanças que as Prô-Reitorias Acadêmicas precisam desencadear na elaboração de seus currículos plenos e no controle da qualidade de ensino. As prioridades estratégicas terão de corresponder instrumentos estratégicos também, cuja operacionalização deverá provocar as mudanças que as circunstâncias estruturais e ambientais da universidade estão a exigir para que se torne uma autêntica resposta aos questionamentos fundamentais de seu meio.

O planejamento curricular é uma prioridade estratégica, cuja omissão tem envergonhado profundamente a universidade brasileira, sob este ângulo. a "praxis" universitária pode ser traduzida por alguns aforismos populares: "casa de ferreiro, espeto de pau"; "faze o que eu mando, mas não faz o que eu faço". O quadro institucional da universidade brasileira, sob este ângulo, é desolador; currículos improvisados; falta de modelos de planejamento curricular; cargas híf rárias definidas sem qualquer critério científico; conteúdos curriculares indefinidos. ou definidas e não obedecidos; raros são os currículos que têm objetivos pré-definidos; poucas são as instituições universitárias que dispõem de uma sistemática ou de um modelo de planejamento curricular, seja para elaboração dos currículos, seja para sua revisão, É evidente que esta distorção provoca a adoção pelas universidades de currículos defasados, despidos de qualquer compromisso com o seu tempo» dissociados do seu ambiente e que, porisso mesmo, mais deformam do que formam o aluno.

O que se pretende, portanto, é a adoção prioritária, pelas universidades brasileiras, de modelos de planejamento curricular, cujo conteúdo envolva uma metodologia científica de tratamento do currículo, o que compreende(1):

- de um lado, a concepção teórica do planejamento curricular, bem como a metodologia de sua elaboração;
- de outro, a metodologia que tem que seguir essa elaboração seus conteúdos, sua estruturação, etc.

(1) V. Ribeiro, Nelson de Figueiredo, "Em Busca de uma Metodologia de Planejamento e Organização Curricular", edição multigrafada da UFFa. 1979.

IX. GRUPOS DE TRABALHO

A. Instruções para Discussão nos Grupos de Trabalho

1. Os Grupos de Trabalho foram divididos por Estado e por Assunto.
2. Solicitou-se que as discussões destacassem os Problemas existentes, bem como as Diretrizes ou Linhas de Ação necessárias às soluções dos mesmos.
3. Cada Grupo indicou um participante para Coordenar e outro para Relatar as Atividades em Plenário.
4. Ao final da apresentação em Plenário, as anotações foram entregues à Coordenação Geral do Encontro, a qual compilou o material apresentado para divulgação.
5. Sugeriu-se que cada participante escolhesse da lista de sugestões 1 ou 2 temas e apresentasse à Coordenação Geral.

B. Participantes por Grupo de Trabalho

GRUPO I

Participantes:

1. José Loureiro Lopes - UFParaíba
2. Maria Cândida Mendes Forte - UFPará
3. Euclides Feitosa Filho - UFRural de Pernambuco
4. Jeruza Maria Figueiredo de Moraes Coelho Neto - UFParaíba
5. Afonso Celso Maranhão Nina - UFAmazonas (Coordenador)
6. Amilcar dos Santos Pinheiro - UFACRE
7. José Jackson Carneiro de Carvalho - UFParaíba (Relator)
8. Aurélia Sampaio Leite - UFSergipe

GRUPO II

Participantes:

1. Adelaide Mussi Santos - UFBahia
2. Maria de Lourdes Leal Nunes Brandão - UFPiauí
3. Zildinalva Alves Ferraz - Fac. Tiradentes/Se
4. José da Silva Mello - UEst. Feira de Santana - Ba
5. Juarez Farias de Lima - UFParaíba
6. Harley Paiva Martins - UFParaíba
7. José Hamilton Almeida Barros - Univ. Católica de Salvador
8. Eduardo Almeida da Silva - UFAlagoas
9. Maria Duarte Costa - UFPernambuco
10. Nádia Fraga Vilas Boas - UFSergipe

GRUPO III

Participantes:

1. Viliberto Cavalcante Porto - UFCeará (Coordenador)
2. Francisco Praxedes de Aquino - ESAM (Relator)
3. Jussii Gonçalves de Souza - UFPará
4. Jouberto Uchõa de Mendonça - Fac. Tiradentes/Se
5. Waldelice Pinto de Souza - UFPará
6. Jomar de Andrade Alecrim - UFRG do Norte
7. Orlando Rocha Filho - Centro de Estudos Superiores - Alagoas
- B. José Bartolomeu Gonçalves de Farias - AUS - Vitória da Conquista
9. Manoel Augusto Sales Figueira - AUS - Vitória da Conquista
10. Cândido Augusto S. Pereira - UFSe
11. Zenilde Soares Pinto - UFSe
12. Cacilda de Oliveira Barros - UFSe

GRUPO IV

Participantes:

1. Heraldo Marelím Viana - F.C.Chagas (Coordenador)
2. Raimundo Alberto Normando - UFCeará (Relator)
3. José Damasceno Lima - UFAlagoas (FUNDEPES)
4. Carlos Roberto Bastos Souza - UFSergipe
5. Irineu Martins de Lima - ASA
6. Elzo Siqueta - F.C. Chagas
7. Rosa Maria Barros Telles - UFSergipe

C. Relatório dos Grupos de Trabalho

GRUPO I	Tema: Política e Diretrizes do Ensino de 3* Grau
	Sugestões enviadas pelas IES:
Acre	1. Ideologia da Reforma Universitária Brasileira
Amazonas	2. D Ensino Público e Gratuito como Dever do Estado
Pará	3. A Democratização da Universidade
Paraíba	4. A Criação de Novos Cursos como Fator de Pulverização
	5. Currículos Plenos
	6. Reformulação Curricular, tendo em vista as novas exigências do Mercado de Trabalho
	7. Divergências de Currículo no mesmo D.G.E.
	8. Ensino Superior e Desenvolvimento Regional
	9. Cursos de Licenciatura e Integração com o Ensino de 1º e 2º Graus
	10. Recursos Humanos

TEMA SELECIONADO:

Licenciaturas nas Instituições de Ensino Superior:

- a) Necessidade de preparação de professores para nível pré-escolar.
- b) Necessidade de revisão da estrutura do Curso de Pedagogia.
- c) Revisão e valorização dos cursos de licenciaturas nas áreas de Ciências Exatas.
- d) Problema específicos da área de graduação:
 - . Desconhecimento do mercado de trabalho
 - . Pouca demanda em algumas licenciaturas (ciências exatas particularmente).
 - . Sedimentação insuficiente da Reforma do Ensino de 1º e 2º Graus.
 - . Baixo salário de professores de 1º e 2º graus, tornando pouco atrativo a carreira do magistério nesses níveis.
 - . Pouco relacionamento entre os cursos de licenciatura e os Departamentos de Educação.

GRUPO II Tema: Administração e Organização Acadêmica

Sugestões enviadas pelas IES:

Paraíba

Piauí

Sergipe

1. Constituição e Funcionamento dos Colegiados de Cursos
2. Discussão e Aprovação de Critérios Gerais para a Administração Acadêmica
3. Procedimentos de Controle Acadêmico?
 - . Matrícula / Transferência
 - . Mudanças de Cursos
 - . Jubilamento
 - . Currículo
 - . Registro de Diplomas
 - . Sistema de Créditos
4. Aproveitamento de Estudos feitos em Escolas Autorizadas e Reconhecidas
5. D Ciclo Básico e o seu Funcionamento
6. Autonomia Departamental

PONTOS EXAMINADOS:

1. MATRÍCULA

- a) Por Vestibular (a situação de 1 ou 2 vestibulares por ano).
- b) Matrícula de alunos classificados.
- c) Relação de horário de disciplinas, espaço acadêmico, disponibilidade de oferta.
- d) A possibilidade de oferta de cursos por turno.
- e) A existência de proposta-padrão para matrícula de alunos em cada semestre.

Tema refletido: Deverá haver um número máximo ou mínimo de créditos a serem estudados por semestre.

- Como limitar-se o crédito-semester.

- O horário deve ser feito em condições de possibilitar o máximo de créditos ao aluno.

2. TRANCAMENTO

- a) Trancamento em disciplinas Já matriculadas.
- b) Dispensa de matrícula (trancamento anterior à matrícula]

3. APROVEITAMENTO DE ESTUDOS já **feitos**

- a) Não seria o caso do CFE rever as normas?

Denúncia: alunos que fazem novo vestibular para limpeza do histórico ou para "vender" a vaga.

4. JUBILAMENTO

Válido ou não?

- a) Não seria o caso de, caso mantido fosse determinado não pelo limite máximo de anos, mas pelo coeficiente de rendimentos?
- b) Caso não fosse mantido o jubllamento, que as normas da Universidade procurassem aumentar a dificuldade de permanência na escola por tempo excessivo.

5. O PROBLEMA DAS VAGAS

Como determinar as vagas da escola para serem preenchidas por transferência externas ou internas ou matrículas de portadores de diploma de nível superior?

GRUPO III Tema: Aspectos de Orientação Técnico/Pedagógico

Sugestões enviadas pelas IES:

- Ceará
- Rio G. do Norte
- Sergipe
1. A Qualidade de Ensino:
 - . Problemas e Perspectivas
 2. Melhoria do Ensino através de novas Metodologias e Melhor Capacitação Docente
 3. Modelo da Reforma Universitária na Sala de Aula
 - a) Qualificação do Ensino de Graduação
 - . Presença do Professor em Sala de Aula
 - . Pré-definição dos Objetivos das Disciplinas
 - b) Adequabilidade da Tecnologia Adotada
 4. Estágio Curricular e Formação Profissional
 5. Acompanhamento Pedagógico aos Colegiados de Cursos e aos Docentes
 6. Apresentação de Novas Alternativas para a Melhoria da Qualidade do Ensino nas Universidades do Nordeste

TEMA SELECIONADO:

O grupo resolveu adotar a seguinte estratégia de trabalho:

Inicialmente listar os problemas relacionados com o tema e em seguida apontar algumas sugestões para solucioná-las.

1. PROBLEMAS:

Os problemas que envolvem a qualidade do ensino na Universidade poderiam ser distribuídos em três grandes grupos:

- a) o aluno que ingressa
- b) o desempenho do professor universitário;
- c) a política adotada pela instituição.

1.1. ALUNADO: Sobre o aluno que entra na universidade constata-se:

- a) desempenho insuficiente condicionado ao baixo nível de ensino ministrados nos 1º e 2º graus;
- b) esse baixo nível de ensino, por sua vez, decorre não só da política adotada para o setor, como também da desqualificação profissional do professor que milita neste nível;

1.2. PROFESSORADO: Sobre o desempenho do professor universitário observa-se:

- a) Alguns professores não assumem o seu papel de docência, considerando a Universidade apenas como uma fonte de renda auxiliar. Sobre esse aspecto, ressalva-se os casos em que o sucesso profissional tenha grande influência na motivação dos alunos.
- b) Despreparo no que diz respeito ao aspecto pedagógico.
- c) A política de pós-graduação não vem auxiliando a graduação como se esperava.

1.3. UNIVERSIDADE: No que diz respeito à política na Universidade, observa-se:

- a) Crescimento desordenado da Instituição.
- b) Interferência política na administração.
- c) Ausência de um planejamento racional da política de melhoria do ensino.
- d) Inexistência de uma política de estabelecimento de prioridades condizentes com as exigências de desenvolvimento regional.

2. SUGESTÕES:

2.1. Sobre o nível de ensino nos 1º e 2º graus

- a) Que seja feita uma reformulação da Lei 5.692 principalmente naqueles pontos que se revelaram eficientes.
- b) Que seja melhorada a formação pedagógica do professor do 2º grau através de uma reformulação das licenciaturas de 3º grau em todas as áreas de conhecimento.

- c) Que sejam promovidos cursos de educação continuada aos professores que estão atuando nos 1º e 2º graus.

2.2. Sobre o desempenho dos professores universitários

A Universidade deverá motivar o professor no sentido de que ele exerça condignamente o magistério. Para isso poderia:

- a) Promover cursos, debates, palestras, etc... onde fossem abordados o papel do professor (e sua responsabilidade) como elemento transformador.
- b) Reciclagem do professor (através de estágios, visitas, etc.) para atualização do conteúdo da disciplina às novas exigências do mercado de trabalho.
- c) Fornecer capacitação didática (planejamento, formulação de objetivos, desempenho na sala de aula, etc.) se possível de todo o corpo docente.
- d) Exigência de condição "si ne qua non", para ingresso ou permanência na Instituição, de um mínimo de formação pedagógica.

2.3. Sobre a política na Universidade

- a) Adotar uma política de saída de docentes para pós-graduação de acordo com as necessidades mais urgentes da Instituição.
- b) Identificar os objetivos específicos (das disciplinas) e comportamentais (dos cursos) para que todas as estratégias de ensino se estrutu-rem tendo esses objetivos como base.

GRUPO IV	Tema: Vestibular
Alagoas	1. O Concurso Vestibular
Bahia	2. A Filosofia do Acesso ao Ensino de 3º Grau
Pernambuco	3. Dilema do Acesso ao Ensino Superior
Sergipe	4. Melhorias do Concurso Vestibular

CONCLUSÕES DO TEMA:

O vestibular tem caráter episódico. Ele existe, apenas, em função de impossibilidade de as Instituições de Ensino Superior atenderem, plenamente, à demanda oriunda, do Ensino de Segundo Grau e também por, muitas vezes, não ser confiável a avaliação efetivada ao longo da escolarização dos candidatos à Universidade.

O vestibular não tem a mesma significação quando se consideram Universidade Públicas e Instituições Privadas para as quais os aspectos econômicos são muito ponderáveis.

Filosofia do acesso ao Ensino do Terceiro Grau.

O Grupo entende que não há uma filosofia para o acesso ao Terceiro Grau. Há, ao contrário linhas de ações de caráter temporal e, em alguns casos, procedimentos em vigor deixam de ser efetuados por deixarem de ser convenientes.

A Universidade não pode ser apenas formadora de mão de obra especializada nem se pode também restringir à transmissão desinteressada do saber.

Segundo HENRI JANNE, a Universidade que se ativer apenas a essa última posição fracassará, inexoravelmente.

Dilema do acesso ao Ensino de Terceiro Grau

O grupo entende que o dilema do acesso ao Ensino de 3º grau es_

tá ligado a problemas de mercado de trabalho. Entendeu que a lei 5.692 não atingiu seus objetivos. Por isso, sugere que haja aberturas para a clientela que entre no 2º grau uma vez que, atualmente, o estudante encontra-se restrito à Universidade como opção de afirmação pessoal.

Propõe o grupo que a Escola de 2º grau ministre uma formação sólida e que a profissionalização seja feita no âmbito das empresas como ocorre, por exemplo, na Inglaterra.

Em São Paulo, a VOLKSWAGEM tem um programa que atende à proposta do grupo.

As Universidades poderiam desativar, por algum tempo, cursos que não estivessem em sintonia com a realidade social.

Melhoria do Concurso Vestibular

Em relação a este tema o grupo propõe que sejam incentivadas medidas relativas à segurança na fase de aplicação.

Além disso que haja treinamento dos elaboradores na área de medidas.

O grupo propõe, ainda, melhorias no instrumento e a busca de novas formas de seleção. Principalmente entre as instituições de maior porte.

X. SUGESTÕES

GRUPO I

Sugestões para o próximo encontro de Pró-Reitorss:

- a) Mudança na filosofia que tem orientado os encontros dessa natureza. Não para_ ca produtivo que cada Universidade preocupa-se em apresentar o que existe de mBlhor na área de graduação. É preciso que haja espaço para reflexão dos gra_ ves problemas vividos pelas instituições de ensino superior, na área de gradua_ ção.
- b) 03 debates do próprio seminário devem ser desenvolvidos em torno de três ou quatro temas mais amplos, que apresentem problemas comuns às IES's detectados através de consulta prévia e ampla.
- c) Do ponto de vista metodológico, deve ser dada maior ênfase ao debate em peque_ nos grupos e menos ênfase às exposições e debates para toda a assembléia.

GRUPO II

Proposta Metodológica para o próximo Encontro:

1. Escolhidos os temas, quatro ou cinco, sejam eles enviados às IES.
2. As IES estudariam os temas que mais lhe conviessem.
3. Iniciado o Encontro, far-se-ia:
 - . Exposição geral fundamentando o porque dos temas selecionados.
 - . Divisão do grande grupo em 4 ou 5 pequenos grupos, conforme os temas a serem estudados.
 - . Estudo dos Grupos durante 1 dia e meio.
 - . Plenário com conclusões dos grupos e acréscimos do Plenário.
 - . Retorno dos Grupos para conclusões finais sobre os temas.
 - . Apresentação de 1 ou 2 temas de experiências outras das diversas IES, a mo_ do de exposição.
 - . Conclusão

DOCUMENTO PROPOSTA DA REPRESENTAÇÃO DA AUTARQUIA UNIVERSIDADE DO SUDOESTE (VITÓRIA DA CONQUISTA-BA) AO II ENCONTRO DE PRO-REITORES ACADÊMICOS DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DAS REGIÕES NORTE E NORDESTE. (*)

Inicialmente, deixamos registrado o nosso agradecimento pela oportunidade ensejada que assistíssemos e, de algum modo, participássemos do presente Encontro. De modo especial, o nosso reconhecimento ao Professor José Carlos Garcez de Menezes, responsável por tal iniciativa.

Reconhecemos que o Encontro de Pró-Reitores Acadêmicos das Instituições de Ensino Superior das Regiões Norte e Nordeste apenas principia os seus passos, fato responsável pela pouca profundidade do mesmo no que diz respeito aos conteúdos abordados. Todavia, entendemos que a esta altura e ao cogitamos da realização de um IIIº Encontro, faz-se mister o estabelecimento de diretrizes que substanciem muito mais as nossas aspirações quanto ao dever ser do ensino a nível de graduação do que mesmo manter-se o caráter essencialmente informativo que norteou o presente conclave no que concerne à estrutura funcional das IES.

Não que queiramos empanar-lhe o brilho, fazendo-se necessário mesmo registrar excelentes contribuições, como o foram, por exemplo, as participações do Dr. Nelson Figueiredo, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte e da Universidade Federal da Bahia, para citar apenas estas, que nos trouxeram uma contribuição bastante pertinente e criativa; a UFPe na abordagem de seus projetos, sobretudo o de mobilização da população estudantil dos cursos de graduação, em campanhas e experiências de repercussões e efeitos sociais, com seus subprojetos: Universidade/Comunidade e Universidade/Empresa; a UFRn suscitando reflexões em torno de problemas comuns a todos nós e muito identificados com as atividades acadêmicas; A UFBA propondo-nos sua experiência através de uma pesquisa desenvolvida a partir do vestibular, não com a preocupação de trabalhar o vestibular como fim de seus esforços, o que não nos convenceria de ser um investimento prioritário e acadêmico, posto que, embora necessário, o vestibular é um mal, dentro do contexto filosófico do Sistema, mas porque valendo-se dele como um instru-

mento, como fonte de dados, ocupou-se de perseguir a melhoria de qualidade tanto do ensino de 1º e 2º graus, quanto do referente à própria graduação.

Estamos persuadidos de que estes Encontros têm sua maior razão de ser exatamente no desenvolvimento de nossos esforços em perseguir soluções para os problemas da educação de terceiro grau, problemas pertinentes tanto à técnica como à filosofia do ensino, com vistas à sua terminalidade, queremos dizer: uma postura mais científica à busca do aperfeiçoamento dos processos pedagógicos.

Por outro lado, atentem os colegas para o fato de que, tirante a consulta encaminhada ao Conselho Federal da Educação através da Dra. Zilma Gomes de Barros a respeito da conflitância detectada entre determinada Resolução do mesmo e realidades factuais vividas nas diversas IES, com relação à validade de créditos havidos por alunos em Escolas apenas autorizadas, quando da sua transferência para outras, já reconhecidas, mais nada fluiu, em termos concretos de reivindicações que objetivem viabilizar a tríplice missão da Universidade: ensino, pesquisa e extensão.

Finalmente, permitimo-nos deixar à apreciação dos senhores participantes destes Segundo Encontro a nossa proposta porque, no próximo, que acontecerá em São Luiz do Maranhão, uma nova metodologia seja adotada para a condução dos trabalhos, de modo a ensejar debates diários e conclusões pertinentes a cada tema sejam assumidas imediatamente após o tratamento de cada matéria. Propomos, ainda, que sejam selecionados temas em número máximo de dois por dia, dando-se prioridade aos de conteúdo menos administrativos e mais acadêmicos.

Resta-nos, agora, agradecer aos nossos anfitriões, cuja lhaneza nos faz regressar a nossa cidade verdadeiramente conquistados.

(*) - Este documento foi elaborado pelos professores José Bartolomeu Gonçalves de Farias, Diretor da Escola de Administração da Autarquia Universidade do Sudoeste e Manoel Augusto Sales Figueira, Superintendente da Autarquia Universidade do Sudoeste-Ba.

XI. - RELAÇÃO DOS PARTICIPANTES POR ORDEM ALFABÉTICA

- 01 - ADELAIDE MUSSI SANTOS
Universidade Federal da Bahia
Rua Augusto Viana» s/n - Canela
40.000 - Salvador/Ba
- 02 - AFONSO CELSO MARANHÃO NINA
Universidade Federal do Amazonas
69.000 - Manaus/AM
- 03 - AMÉLIA MARIA CERQUEIRA UCHOA
Secretaria da Faculdade Tiradentes
Rua Lagarto. 264
49.000 - Aracaju/SE
- 04 - AMILCAR DOS SANTOS PINHEIRO
Universidade Federal do Acre
Campus Universitário - Br 364 - Km 8
69.900 - Rio Branco/AC
- 05 - ANCELMO DE OLIVEIRA
Coordenador de Assistência Técnica e Informática
Coordenação de Planejamento
Universidade Federal de Sergipe
Campus Universitário
49.100 - São Cristóvão/SE
- 06 - AURÉLIA SAMPAIO LEITE
Departamento de Apoio Didático Pedagógico
Pró-Reitoria de Graduação
Universidade Federal de Sergipe
Campus Universitário
49.100 - São Cristóvão/SE
- 07 - BENEDITA BARBARA DE JESUS SEIXAS
Departamento de Ensino Superior e Aperfeiçoamento de Pessoal
Av. Ademar de Barros s/n - Ondina
40.000 - Salvador/BA

- 08 - CACILDA DE OLIVEIRA BARROS
Diretora do Departamento de Apoio Didático/Pedagógico
Pró-Reitoria de Graduação
Universidade Federal de Sergipe
Campus Universitário
49.100 - São Cristóvão/SE
- 09 - CÂNDIDO AUGUSTO SAMPAIO PEREIRA
Departamento de Educação Física
Centro de Ciências Biológicas e da Saúde
Universidade Federal de Sergipe
Campus Universitário
49.100 - São Cristóvão/SE
- 10 - CARLOS ROBERTO BASTOS SOUZA
Coordenador de Concurso Vestibular
Pró-Reitoria de Graduação
Universidade Federal de Sergipe
Campus Universitário
49.100 - São Cristóvão/SE
- 11 - CLDDOALDO DE ALENCAR FILHO
Pró-Reitor de Extensão Comunitária
Universidade Federal de Sergipe
Campus Universitário
49.100 - São Cristóvão/SE
- 12 - DAYSE DE VASCONCELOS MAYER
Universidade Federal de Pernambuco
Av. Prof. Moraes Rego
Campus Universitário - Engenho do Meio
50.000 - Recife/PE
- 13 - EDUARDO ALMEIDA DA SILVA
Pró-Reitor Acadêmico da UFAL
Praça Visconde de Sinibu, 206
57.000 - Maceió/AL
- 14 - ELZO SIGUETA
Coordenador do Dept. de Seleção de Recursos Humanos
Fundação Carlos Chagas
Av. Prof. Francisco Morato, 1565
05.444 - São Paulo/SP

- 15 - EMIR CHAAR EL-HUSNY
Faculdade de Ciências Agrárias do Pará - UAE
Cx. Postal. 917
66.000 - Belém/PA
- 16 - EUCLIDES FEITOSA FILHO
Pró-Reitoria de Ensino e Graduação
Universidade Rural de Pernambuco - Dois Irmãos
50.000 - Recife/PE
- 17 - FERNANDO BRANDÃO
Centro de Educação Tecnológico da Bahia - CENTEL
Rua Rio São Francisco. 01
40.000 - Salvador/BA
- 18 - FRANCISCO LUIZ DANNA
SESu/MEC
Esplanada dos Ministérios
Sala 216 - Bloco L - Anexo II
70.000 - Brasília/DF
- 3 - FRANCISCO PRAXEDES DE AQUINO
Escola Superior de Agricultura de Mossoró
Cx. Postal. 137
59.600 - Mossoró/RN
- 20 - GEORGE BRAWNEB RÊGO
Universidade Federal de Pernambuco
Cidade Universitária - Engenho do Meio
50.000 - Recife/PE
- 21 - HARLEY PAIVA MARTINS
Pró-Reitor de Graduação
Universidade Federal da Paraíba
Campus Universitário
58.000 - João Pessoa/PB
- 22 - HERALDO MARELIM VIANNA
Fundação Carlos Chagas
Av. Prof. Francisco Morato, 1565
05.444 - São Paulo/SP

- 23 - HUGO MENEZES SANTOS
Instituto de Tecnologia da Amazônia - UTAM
Av. Darcy Vargas, 1.200
69.000 - Manaus/AM
- 24 - IEDA MATOS FREIRE DE CARVALHO
Universidade Federal da Bahia
Rua Augusto Viana, s/n - Canela
40.000 - Salvador/BA.
- 25 - IRINEU MARTINS DE LIMA
Assessor da Faculdade Tiradentes
Rua Lagarto. 264
49.000 - Aracaju/SE
- 26 - ITANA MARQUES SILVA
Profa. do Centro de Educação Tecnológica da Bahia
Rua São Francisco, 01 - Mont Serrat
40.000 - Salvador/BA
- 27 - JERUSA MARIA FIGUEIREDO DE MORAES REGO NETTO
Assessora da Pró-Reitoria de Graduação
Universidade Federal da Paraíba
Campus Universitário
58.000 - João Pessoa/PB
- 28 - JOMAR DE ANDRADE ALEGRIM
Universidade Federal do Rio Grande do Norte
59.000 - Natal/RN
- 29 - JOUBERITO UCHOA DE MENDONÇA
Diretor da Faculdade Tiradentes
Rua Lagarto, 264
49.000 - Aracaju/SE
- 30 - JOSÉ ARAÚJO FILHO
Vice-Diretor do Centro de Educação e Ciências Humanas
Universidade Federal de Sergipe
Campus Universitário
49.100 - São Cristóvão/SE
- 31 - JOSÉ BARTOLOMEU GONÇALVES DE FARIAS
Escola de Administração da Ant. Universidade do Sudeste
45.100 - Vitória da Conquista/BA

- 32 - JOSÉ CARLOS GARCEZ DE MENEZES
Pró-Reitor de Graduação
Universidade Federal de Sergipe
Campus Universitário
49.100 - São Cristóvão/SE
- 33 - JOSÉ DAMACENO
Diretor Executivo da FUNDEPES
Reitoria da UFAL
Praça Visconde de Sinimbu, 206
57.000 - Placeió/AL
- 34 - JOSÉ EDGARD DA MOTA FREITAS
Coordenador Geral de Planejamento
Universidade Federal de Sergipe
49.100 - São Cristóvão/SE
- 35 - JOSÉ BONIFÁCIO FORTES NETO
Diretor do Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Universidade Federal de Sergipe
Campus Universitário
49.100 - São Cristóvão/SE
- 36 - JOSÉ HAMILTON ALMEIDA BARRÓS
Superintendente Acadêmico
Universidade Católica de Salvador
Av. Joana Angélica, 39
40.000 - Salvador/BA
- 37 - JOSÉ LOUREIRO LOPES
Pró-Reitor de Planejamento
Universidade Autônoma de João Pessoa
Rua Gen. Osório, s/n - Mosteiro de São Bento
58.000 - João Pessoa/PB
- 38 - JOSÉ JACKSON CARNEIRO DE CARVALHO
Vice-Reitor da Universidade Federal da Paraíba
Campus Universitário
58.000 - João Pessoa/PB
- 39 - JOSUÉ DA SILVA MELLO
Pró-Reitor Acadêmico
Universidade Estadual de Feira de Santana
Campus Universitário
44.100 - Feira de Santana/BA

- 40 - JUSSIÊ GONÇALVES DE SOUZA
Universidade Federal do Pará
Campus Universitária
66.000 - Belém/PA
- 41 - JOSÉ WALTER SOARES LIMA
Assessor - Universidade Federal de Sergipe
Campus Universitário
49.100 - São Cristóvão/SE
- 42 - JUAREZ FARIAS DE LIMA
Coordenador Setorial de Graduação
Pró-Reitoria para Assuntos do Interior
Universidade Federal da Paraíba
58.100 - Campina Grande/PB
- 43 - LUCI FERREIRA DE ANDRADE
Coordenadora de Planejamento Acadêmico
Universidade Federal de Sergipe
Campus Universitário
49.100 - São Cristóvão/SE
- 44 - LUÍS FRANCISCO GONÇALVES DE ANDRADE
Pró-Reitor de Pós-Graduação
Universidade Federal da Paraíba
Campus Universitário
58.000 - João Pessoa/PB
- 45 - MANOEL AUGUSTO SALES FIGUEIRA
Universidade do Sudeste
45.100 - Vitória da Conquista
- 46 - MANOEL DE RESENDE PACHECO
Pró-Reitor de Administração
Universidade Federal de Sergipe
Campus Universitário
49.100 - São Cristóvão/SE
- 47 - MANOEL MENDES DE HOLLANDA NETO
Coordenador de Modernização Administrativa
Universidade Federal de Sergipe
Campus Universitário
49.100 - São Cristóvão/SE

- 48 - MARGARIDA MARIA DO REGO BARROS PIRES LEAL
Pró-Reitoria de Ensino e Pesquisa
Rua Viana Vaz, s/n
65.000 - São Luís/MA
- 49 - MARIA ANETE DE FIGUEIREDO SANTOS
Gerente de Recursos Humanos
Universidade Federal de Sergipe
Campus Universitário
49.100 - São Cristóvão/SE
- 50 - MARIA CÂNDIDA MENDES FORTE
Universidade Federal do Pará
Centro de Educação
Campus Universitário
66.000 - Belém/PA
- 51 - MARIA EUGENIA REIS DE MELO
AUS - Vitória da Conquista
Estrada Bem Querer - Km 4
45.100 - Vitória da Conquista/BA
- 52 - MARIA LAURA DA SILVA
Universidade do Sudoeste
45.100 - Vitória da Conquista/BA
- 53 - MARIA DE LOURDES LEAL DE ANDRADE BRANDAD
Fundação Universidade Federal do Piauí
Campus Universitário da Ininga
64.000 - Teresina/PI
- 54 - MARIO DUARTE COSTA
Universidade Federal de Pernambuco
Cidade Universitária - Engenho do Meio
50.000 - Recife/PE
- 55 - MARILU FONTOURA DE MEDEIROS
MEC/SESu
Esplanada dos Ministérios - Bloco L - Anexo 2
70.000 - Brasília/DF
- 56 - MARTA VIEIRA CRUZ
Pró-Reitora de Assuntos Estudantis
Universidade Federal de Sergipe
Campus Universitário
49.100 - São Cristóvão/SE

- 57 - MURILO ANDRADE MACEDO
Pró-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa
Universidade Federal de Sergipe
Campus Universitário
49.100 - São Cristóvão
- 56 - NADIA FRAGA VILLAS-BOAS
Diretora do Departamento de Administração Acadêmica
Universidade Federal de Sergipe
Campus Universitário
49.100 - São Cristóvão
- 59 - DDILDN CABRAL MACHADO
Diretor do Centro de Ciências Exatas e Tecnologia
Universidade Federal de Sergipe
Rua Vila Cristina. 1051
49.000 - Aracaju/SE
- 50 - ORLANDO ROCHA FILHO
Pró-Diretor para Assuntos Acadêmicos do Centro de
Estudos Superiores de Maceió - CESMAC
Av. Moreira e Silva. 527
57.000 - Maceió/AL
- 61 - PAULO ROBERTO DA SILVA
Coordenador de Ciências Agrárias - SESu/MEC
70.0.00 - Brasília/DF
- 62 - PEDRO GARCIA MORENO NETO
Assessor - Universidade Federal de Sergipe
Campus Universitário
49.100 - São Cristóvão/SE
- 63 - RAIMUNDO ALBERTO NÓRMANDO
Av. da Universidade, 2883 - Benfica
60.000 - Fortaleza/CE
- 64 - RAIMUNDO MACHADO COSTA
Departamento de Estatística e Informática
Centro de Ciências Exatas e Tecnologia
Universidade Federal de Sergipe
Rua Vila Cristina. 1051
49.000 - São Cristóvão/SE

- 65 - ROSA MARIA BARROS TELLES
Departamento de Apoio Didático/Pedagógico
Pró-Reitoria de Graduação
Universidade Federal de Sergipe
Campus Universitário
49.100 - São Cristóvão/SE
- 66 - VALDELICE PINTO DE SOUZA
Universidade Federal do Pará
Campus Universitário
66.000 - Belém/PA
- 67 - VERAL LÚCIA NOVAES PROVINCIAL I
Assessora Técnica
Pró-Reitoria de Graduação
Universidade Federal de Sergipe
Campus Universitário
49.100 - São Cristóvão/SE
- 68 - VILIBERTO CAVALCANTE PORTO
Universidade Federal do Ceará
60.000 - Fortaleza/CE
- 69 - ZENILDE SOARES PINTO
Departamento de Apoio Didático/Pedagógico
Pró-Reitoria de Graduação
Universidade Federal de Sergipe
Campus Universitário
43.100 - São Cristóvão/SE
- 70 - ZILDINALVA ALVES FERRAZ
Chefe do DAA da Faculdade Tiradentes
Rua Lagarto. 264
49.000 - Aracaju/SE
- 71 - ZILMA GOMES PARENTE DE BARROS
Universidade Federal da Bahia
Rua Augusto Viana, s/n - Canela
40.000 - Salvador/BA

PROMOÇÃO:

Pró-Reitoria de Graduação
Prof. José Carlos Garcez de Menezes - Pró-Reitor

COORDENAÇÃO:

Vera Lúcia Novaes Provinciali - Coordenadora
Maria Nazareth Felizola Soares - Assistente
Maria de Fátima Leal Lemos - Secretária

COLABORADORES:

Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários
Assessoria de Comunicação Social
Assessoria Técnica da PROGRAD
Departamento de Apoio Didático Pedagógico
Departamento de Administração Acadêmica
Coordenação de Concurso Vestibular

DATILOGRAFIA:

Erivan de Oliveira Dantas
Ariete Barbosa dos Santos

DESENHISTA:

José Jackson Bispo Cruz

D III ENCONTRO DE PRO-REITORES ACADÊMICOS DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DAS REGIÕES NORTE/NORDESTE realizar-se-á na cidade de São-Luis/Maranhão, sob Coordenação da Universidade Federal do Maranhão - Pró-Reitoria de Ensino e Pesquisa, conforme decisão em Plenário.



Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)