



## GESTÃO UNIVERSITÁRIA EM CONTEXTOS RESSIGNIFICADOS: EXPERIÊNCIAS, DESAFIOS E RESULTADOS NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE - UERN

Fátima Raquel Rosado Morais<sup>1</sup>

Cicília Raquel Maia Leite<sup>2</sup>

Esdras Marchezan Sales<sup>3</sup>

### RESUMO

Quando a Organização Mundial de Saúde (OMS) emitiu alerta, em 31 de dezembro de 2019, sobre o surgimento de uma misteriosa pneumonia, na metrópole chinesa de Wuhan, o mundo não imaginava que começava, oficialmente, a história de uma das mais graves pandemias mundiais. Nomeada oficialmente pela OMS como Covid-19, em 11 de fevereiro de 2020, a doença, provocada pelo vírus Sars Cov2 atingiria o patamar pandêmico em 11 de março. O impacto da nova pandemia não ficaria restrito à saúde pública, com crescimento acelerado no número de doentes, mortos e internações graves, num colapso mundial assustador. Instituições, empresas e toda a sociedade viram surgir a necessidade urgente de reconfiguração de suas atitudes, ações e rotinas. As universidades públicas brasileiras foram colocadas à prova, seja na capacidade de atendimento das demandas sociais urgentes geradas pela pandemia, (pesquisas, desenvolvimento de experimentos, atendimentos hospitalares, prestação de serviços de saúde essenciais à população, entre outros), ou mesmo na capacidade estratégica de reorganização do seu funcionamento administrativo, com manutenção de serviços essenciais e redução de danos aos públicos interno e externo. Na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - Uern não foi diferente. Primeira instituição pública do estado a suspender as atividades presenciais, em 15 de março de 2020, a Uern teve de adotar diversos procedimentos para adaptação de seus serviços a novos formatos de atendimento. Diante do exposto, o objetivo deste é relatar algumas das experiências da universidade durante o contexto pandêmico, apontando as principais contribuições, impactos, desafios e resultados obtidos pela instituição.

### Palavras-chave

**Gestão universitária; Uern; Pandemia; Ressignificação**

<sup>1</sup> Professora Doutora da Faculdade de Enfermagem da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - Uern. Vice-reitora e Reitora em exercício da Uern. Email: fatimaraquel@uern.br

<sup>2</sup> Professora Doutora do Departamento de Informática da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - Uern. Chefe de Gabinete da Reitoria da Uern. Email: ciciliamaia@uern.br

<sup>3</sup> Professor Mestre do Departamento de Comunicação Social da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - Uern. Assessor de Governança da Informação e Transparência da Uern. Email: marchezansales@uern.br



## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, em seus 52 anos de existência, configura-se como uma das mais importantes estruturas públicas de ensino em funcionamento no Rio Grande do Norte. Presente em seis municípios potiguares, através do Campus Central e dos campi avançados - Mossoró, Natal, Pau dos Ferros, Assu, Patu e Caicó, a Uern tem atuação e abrangência em todo o estado, além de municípios da Paraíba e Ceará. Com mais de 12 mil alunos matriculados em cursos de graduação e pós-graduação, a universidade vivencia, nos últimos anos, um período de fortalecimento de sua gestão institucional, com a melhoria de indicadores e reconhecimento de seus cursos de graduação, ampliação da quantidade de programas de mestrado e doutorado, fortalecimento das políticas de assistência estudantil, de ações afirmativas, e de gestão de pessoas, e otimização de seus sistemas informatizados e de comunicação com a sociedade. Neste sentido, segue firme no cumprimento da sua missão de:

promover a formação de profissionais com competência técnica, ética e política, bem como de cidadãos críticos e criativos, para o exercício da cidadania, além de produzir e difundir conhecimentos científicos, técnicos e culturais que contribuam para o desenvolvimento sustentável da região e do País. (UERN, 2016, pag. 24)

A obtenção dos resultados torna-se ainda mais importante pelo fato de ser fruto de uma ação conjunta, envolvendo administração central da universidade (Reitoria), diretorias de unidades acadêmicas, chefias de departamentos acadêmicos, discentes, docentes, técnicos administrativos, e suas entidades representativas, através dos Conselhos de Ensino, Pesquisa e Extensão - Consepe e Universitário - Consuni. O esforço coletivo torna-se vital e expressão forte de resiliência na esfera pública quando há um contexto de dificuldades e desafios. Neste cenário, somente uma gestão conjunta e aberta à comunidade acadêmica torna possível a manutenção dos serviços e a preservação da qualidade do ensino ofertado pela universidade.

Assim, o surgimento da pandemia da Covid-19 e todas as repercussões atreladas a ela transformaram-se em mais um capítulo na história de desafios da Uern. A partir das mudanças necessárias à garantia do distanciamento social e obediência às novas regras sanitárias, orientadas pelas autoridades de saúde após o anúncio da pandemia pela OMS, a universidade precisou adotar uma postura proativa, eficiente e rigorosa, prezando pela preservação da saúde da comunidade acadêmica e pela manutenção dos serviços essenciais prestados ao público.

Neste sentido, a reitoria da universidade suspendeu, no dia 15 de março de 2020, todas as atividades presenciais no âmbito da Uern, sendo a primeira instituição pública do estado a anunciar tal medida, após a pandemia da Covid-19.



A decisão<sup>4</sup> foi tomada com base na convicção sobre a necessidade de uma ação imediata naquele momento para preservar e garantir o isolamento social de nossos estudantes, servidores e prestadores de serviço. Cabe destacar que a medida seguiu também orientação do Comitê de Prevenção e Enfrentamento do Novo Coronavírus, instituído pela Reitoria da Uern logo no dia 13 de março de 2020, por meio da Portaria 093/2020 - GR/Uern, com a presença de integrantes da administração central e professores especialistas das faculdades de Enfermagem - Faen/Uern e Ciências da Saúde - Facs/Uern.<sup>5</sup> Em todo o processo, a condução foi da Reitoria da instituição, através da Vice-Reitora e Reitora em exercício, Profa. Fátima Raquel Rosado Morais. O modelo de condução apresentado segue o que Silva & Costa (2018) definem como postura adequada em situações assim.

Além de conhecer profundamente sua organização, frente a uma situação de crise o **gestor é chamado a conduzi-la de forma resiliente ao ambiente**, realizando o que Sobral e Peci (2008) chamam de equalização. Para operar nessa conjuntura, algumas habilidades passam a ser requeridas. Entre elas, o líder precisa ser perceptivo, intuitivo, possuidor de domínio em diversos campos, capaz de assumir responsabilidades adicionais, capaz de pensar claramente, decisivo e capaz de manter a calma sob pressão (Gladu, 2003). **Outra questão ressaltada diz respeito à criação de uma equipe para a gestão da crise, assim como à existência de um planejamento estratégico nas instituições, com fases distintas e claras, capaz de ser um forte instrumento em momentos turbulentos**, sendo que sua atuação não se restringe apenas ao momento de crise, mas refere-se também tanto ao momento que a antecede quanto ao momento pós-crise. (SILVA & COSTA, 2018, pág. 94. **grifo nosso**)

Desde então, toda a equipe de gestão da universidade tem trabalhado na elaboração de ações que viabilizem o funcionamento da instituição em formatos que garantam o distanciamento social de sua comunidade, num exercício diário de ressignificação de suas atitudes e procedimentos. A maioria dos servidores permanece trabalhando remotamente, modalidade também adotada nos cursos de graduação e pós-graduação da universidade, assim como nas atividades de extensão. Para compreender melhor a forma de atuação da gestão da universidade neste período, relatamos a seguir algumas das principais ações executadas no âmbito da Uern.

<sup>4</sup> A suspensão das atividades presenciais foi determinada através da Portaria Nº 34/2020 - GP/Fuern, de 15 de março de 2020, assinada pela Reitora em exercício da Uern, Profa. Fátima Raquel Rosado Morais.  
<http://portal.uern.br/wp-content/uploads/2020/03/Portaria-346-2020-GPFUERN.pdf>

<sup>5</sup><http://portal.uern.br/blog/uern-institui-comite-para-tracar-medidas-e-estabelecer-protocolos-de-prevencao-ao-coronavirus/>



## UM RELATO DE EXPERIÊNCIA NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Na busca por dar conhecimento à sociedade sobre a experiência de gestão universitária da Uern durante a pandemia da Covid-19, adotamos como prática metodológica neste artigo o relato de experiência, concomitante à revisão bibliográfica e análise qualitativa. Para tanto, buscou-se identificar as principais ações adotadas pela equipe gestora da instituição, apresentar e relatar os impactos promovidos por tais medidas.

Como dito anteriormente, a pandemia da Covid-19 exigiu da sociedade uma resignificação de suas posturas, comportamentos e ações. No setor corporativo, a chegada deste cenário representou, para muitos, uma situação de crise. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, 716 mil empresas fecharam, no Brasil, entre o início da pandemia (março/2020) e julho do mesmo ano. Deste total, quatro em cada dez entrevistados afirmaram que entre os motivos do fechamento estavam os prejuízos gerados pela pandemia.<sup>6</sup>

Para Gladu (2003), é preciso conhecer bem quais os cenários no serviço público podem se encaixar na definição de crise, já que, em muitas situações, o que ocorre é uma emergência, situação de anormalidade que exige da gestão ações imediatas para redução dos danos às pessoas, bens ou ao ambiente. Partindo da experiência de gestão do governo canadense, o autor faz apontamentos importantes para diferenciar uma situação da outra.

As palavras "emergência" e "crise" são frequentemente usadas de forma intercambiável na mídia e mesmo dentro do Governo do Canadá. É por isso que se tornou útil fazer uma distinção entre emergências e crises do ponto de vista do serviço público. A Secretaria do Conselho do Tesouro define emergências e crises da seguinte forma: "Uma 'emergência' é uma situação anormal que requer ação imediata, além dos procedimentos normais, a fim de limitar danos a pessoas, bens ou meio ambiente. Uma crise é uma situação que de alguma forma desafia o senso de adequação do público, tradição, valores, segurança, proteção ou integridade do governo. ". (GLADU, 2003, pág. 3. **tradução nossa**)

Para ele, emergências e crises compartilham várias características em termos de gestão, incluindo a necessidade de ser proativo e coordenar uma vasta rede de operações e comunicações.

A gestão da situação de emergência envolve ter que lidar com a problemática consequência de situações como desastres naturais ou

6

<https://brasil.elpais.com/brasil/2020-07-19/716000-empresas-fecharam-as-portas-desde-o-inicio-da-pandemia-no-brasil-segundo-o-ibge.html>



provocados pelo homem. Em tais circunstâncias, o objetivo principal das comunicações de emergência é garantir uma vida ininterrupta, fluxo de informações para os públicos afetados, a fim de reduzir riscos e minimizar o medo ou ansiedade indesejável. Além disso, uma emergência pode se transformar em uma crise se parecer que o governo não está no controle da situação. Por exemplo, a recente SARS epidemia (emergência) levantou questões importantes sobre a eficácia do sistema federal, medidas governamentais de monitoramento da saúde pública (crise). (GLADU, 2003, pág. 3. **tradução nossa**).

É em sintonia com o que o autor define como gerenciamento de emergência na gestão pública que consideramos o contexto vivenciado no âmbito da gestão universitária da Uern durante a pandemia da Covid-19, por isso, inclusive, a adoção de medidas imediatas de contingência de danos tenha sido tão importante para a manutenção dos serviços da instituição. Para obtenção de bons resultados durante um contexto de emergência, dois fatores mostram-se fundamentais: liderança e envolvimento dos participantes da comunidade.

Farazmand (2001) pontua que o gerenciamento de emergência é cada vez mais presente na gestão pública, e requer visão estratégica de longo prazo e pensamento criativo a serviço do bem comum, tendo a atenção de envolver todos os participantes da comunidade na solução do caso. Para ele, alguns fatores são fundamentais para um bom resultado no gerenciamento de crises e emergências: pensamento criativo e estratégico, ousadia, coragem, sinceridade, rompimento com a cultura organizacional de autoproteção, e acompanhamento contínuo da situação.

Gladu (2003) define como quatro as etapas de gerenciamento de crises e emergências: mitigação, preparação, resposta e recuperação. Na mitigação, início da crise/emergência, a gestão é orientada a tomar medidas imediatas para reduzir as consequências e danos. É nesta fase, segundo Silva & Costa (2018), em que deve ser realizada uma revisão, avaliação de riscos e previsão de cenários críticos. É a hora do monitoramento inicial e contínuo. Na preparação - fase 2 - ocorre o planejamento de respostas de emergência, planos de operação e comunicação, formação do gabinete de gerenciamento de crise/emergência, definir parceiros, treinar e executar planos. A terceira fase, a das respostas, é o momento de avaliação e ativação dos planos operacionais e de comunicação. Na última fase, a recuperação, é o momento de anunciar o fim da crise/emergência, com retorno às atividades normais, fortalecer a comunicação com a mídia e parceiros, prestar apoio aos participantes da comunidade e promover uma avaliação final com aprendizados da experiência.

Gladu (2003) esclarece também a importância de que a fase de recuperação de uma crise inclua um processo de aprendizagem



organizacional para avaliar as ações apreendidas durante a experiência, podendo as crises ou emergências ter efeitos positivos ou negativos, tanto no processo organizacional como na imagem pública de uma organização. Pode-se esperar que os impactos positivos e negativos gerados pela crise na administração da organização sejam refletidos nas cinco funções básicas da gestão: planejamento, organização, controle, execução e liderança. (SILVA & COSTA, 2018, pág. 96).

Compreendido todo o processo de gerenciamento de crise/emergência, cabe-nos apresentar o modelo de atuação da Uern no gerenciamento de emergência provocado pela pandemia da Covid-19.

## CONSTRUINDO UM PLANO DE AÇÃO

No dia 12 de março de 2020 - um dia após a declaração de pandemia da Covid-19 pela OMS - o Rio Grande do Norte apresentou o primeiro caso confirmado do novo coronavírus, em Natal. Na oportunidade, a Secretaria de Estado da Saúde Pública - Sesap anunciou que, como a contaminação da paciente teria ocorrido durante viagem à Europa, não haveria transmissão local do vírus ainda.<sup>7</sup>

No dia seguinte, a Reitoria da Uern instituiu comitê específico para análise, acompanhamento da situação, e assessoramento à Reitoria no planejamento de decisões. O comitê, presidido pela Reitora em exercício, foi composto também pelas Pró-Reitorias de Ensino de Graduação -Proeg e de Gestão de Pessoas - Progep, pela Assessoria de Governança da Informação e Transparência, e por dois docentes das faculdades de Enfermagem - Faen e Ciências da Saúde - Facs, sendo uma enfermeira e um médico infectologista. Na primeira reunião, o comitê considerou prudente e necessária a publicação de portaria que determinasse a suspensão das atividades presenciais na universidade.

Com a instituição em pleno funcionamento e com aulas presenciais ocorrendo normalmente, tal medida seria vista por alguns setores internos e externos como precipitada, diante do cenário local que se apresentava como tranquilo. Mas prevaleceu a preocupação com a saúde e segurança dos que fazem a comunidade universitária.

A suspensão das atividades presenciais, a partir de 15 de março, foi informada à comunidade interna e externa, através de comunicado oficial, distribuído por e-mails, redes sociais da instituição e canais de comunicação de todo o estado. Com o semestre em processo de finalização, alguns serviços

7

<https://g1.globo.com/rn/rio-grande-do-norte/noticia/2020/03/12/rn-tem-primeiro-caso-confirmado-do-novo-coronavirus-diz-secretaria-estadual-de-saude.ghtml>



permaneceram presenciais, mas por poucos dias. Uma reunião na sequência com os dirigentes de unidades acadêmicas serviu para apresentar informações sobre a medida e as ações a serem tomadas para garantir os serviços essenciais. Pela portaria, as aulas restantes dos cursos de graduação deveriam ser ministradas de forma remota, o que ocorreu. Semanas depois, outras instituições de ensino do estado adotaram postura semelhante à da Uern, com a suspensão das atividades.

## **GESTÃO DE PESSOAS**

No âmbito da atuação administrativa, a universidade iniciou um trabalho de orientação aos servidores. A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas realizou uma série de tratativas com a finalidade de mapear as realidades e condições de trabalho para os diferentes setores da instituição, conforme as seguintes diretrizes: a) identificação das atividades consideradas essenciais, propondo atividades presenciais em casos excepcionais, mantendo o menor número de pessoas possível e priorizando a realização do trabalho remoto; b) identificação de servidores com idade igual ou superior a sessenta anos, pessoas com enfermidades crônicas ou graves, gestantes e outras condições, computando um total de 2.612 registros; c) identificação de servidores com outras necessidades decorrentes da pandemia da Covid-19 que os obriguem ao acompanhamento e/ou supervisão de familiares, e d) orientação e monitoramento de servidores ou familiares que reportaram história clínica para a Covid-19. Em paralelo às orientações, a universidade colocou à disposição de estudantes e servidores uma equipe multidisciplinar (XXX) prestando serviço de apoio psicossocial online, através da Progep e da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis - Prae.

Com a previsibilidade da necessidade de atividades remotas por um tempo maior do que se imaginava, a universidade apostou na formação continuada de professores e técnicos administrativos, através de ação conjunta entre Progep, Diretoria de Informatização, Diretoria de Educação a Distância - Dead e diversos servidores que se disponibilizaram a ministrar as capacitações. Os cursos e oficinas continuam ocorrendo por meio de plataformas como Google Meet e Youtube. Para facilitar o acesso a estes e outros tipos de suportes tecnológicos durante a pandemia, a universidade criou a plataforma Uern Conecta<sup>8</sup>, desenvolvida pelo Núcleo de Produção Multimídia - Nuprom/Decom/Uern e pela Dead/Uern.

## **JUNTOS NO FORTALECIMENTO DO SUS**

A Uern foi - e permanece sendo - braço importante do estado do Rio Grande do Norte na prestação de serviços na área da saúde e no fortalecimento do Sistema Único de Saúde - SUS para a população potiguar. Durante a pandemia da Covid-19, a universidade tem sido presente no apoio do Governo do Estado às

<sup>8</sup> <https://dead.uern.br/conecta/>



prefeituras dos municípios que possuem campi da instituição, assim como nas cidades circunvizinhas. Num diálogo entre gestão central da universidade e unidades acadêmicas, a instituição conseguiu colocar-se à disposição da sociedade, atuando no enfrentamento da pandemia, com participação de estudantes, técnicos administrativos e docentes.

Em Pau dos Ferros e Caicó, as equipes dos cursos de Enfermagem realizaram ações de impacto junto aos hospitais e unidades de saúde, envolvendo estudantes de projetos de pesquisa e extensão, atendendo a um público diverso e de faixas etárias distintas. Além de ações vinculadas ao atendimento aos pacientes, projetos com foco na orientação sobre a doença, cuidados com a saúde e de comunicação popular também foram executados.

Em Mossoró, a Residência Multiprofissional em Atenção Básica/Saúde da Família e Comunidade atua em unidades básicas de saúde da família, com uma equipe profissional das áreas de enfermagem, odontologia, serviço social, fisioterapia, psicologia e nutrição. Além do atendimento ao público, a equipe tem atuado também na capacitação dos profissionais de saúde. Com oito residentes, a equipe da Residência de Medicina da Família e Comunidade é outro braço fundamental no enfrentamento à pandemia, atuando em conjunto com a equipe da Prefeitura de Mossoró, no Consultório de Rua, atendendo pessoas em situação de rua. Os residentes realizam o atendimento médico e multiprofissional dessa população. Na Maternidade Almeida Castro e nos ambulatórios da Facs/Uern, quem atende são os residentes da Residência em Ginecologia e Obstetrícia. A equipe presta assistência na maternidade - sala de parto, acolhimento e enfermaria - e no atendimento a gestantes de terceiro trimestre, nos ambulatórios. A manutenção de atendimento da Residência em Ginecologia e Obstetrícia garante o suporte pré-natal a gestantes de Mossoró e região, dando condições de que as pacientes não sejam prejudicadas durante a pandemia.

O Núcleo de Práticas Integrativas - Nupics/Faen/Uern e o Núcleo de Atenção Materno Infantil - Nami/Faen/Uern prestam assistência online à população. O Nupics oferta, em seu instagram (@nupics\_uern), programação diária que auxilia na redução da ansiedade, estresse e no aumento da imunidade, com aulas de Tai Chi Chuan, Yoga e exercícios respiratórios. O Nami é um espaço especializado na estimulação precoce e reabilitação para crianças com microcefalia decorrente do Zika vírus, com oferta de serviços de fisioterapia, fonoaudiologia e psicologia, além de outras especialidades. Durante a pandemia da Covid-19, a equipe do núcleo presta apoio às famílias das crianças, com orientações e atendimento na modalidade online.

No Departamento de Química, do Campus Central, professores e estudantes produziram 500 litros de sabão líquido e 305 ampolas de uma solução sanitizante durante oficinas formativas realizadas pelo departamento. A solução sanitizante é concentrada e recomendada pela Organização Mundial de Saúde –



OMS, com vários estudos que comprovam sua eficiência. O produto foi distribuído para entidades carentes e unidades de saúde dos municípios de Mossoró, Felipe Guerra, Areia Branca, Apodi, Santana do Matos e Martins. O projeto contou com a parceria da Universidade Estadual do Piauí – Uespi e Universidade Federal do Piauí - UFPI.

Através de ações de extensão, a universidade atuou também na confecção de máscaras de proteção e arrecadação de alimentos para distribuir à população. Atividades deste tipo foram realizadas por professores do Campus Central, Campus de Patu, Campus de Caicó, Campus de Assú, Campus de Natal e Campus de Pau dos Ferros.

## **OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS**

Com os servidores atuando de forma remota, fez-se urgente a necessidade de otimização e modernização do fluxo de processos no âmbito da universidade. Neste sentido, a utilização do Sistema Eletrônico de Informações -SEI<sup>9</sup> em toda a universidade trouxe a solução necessária, uma vez que os servidores passaram a trabalhar remotamente, além de promover dinamicidade e economicidade à instituição, reduzindo consideravelmente o uso de papel.

## **CONSELHOS E SOLENIDADES REMOTAMENTE**

Com atividades presenciais suspensas, no âmbito administrativo, foi necessário uma atualização na regulamentação dos nossos Conselhos (Consuni, Consepe, Conselho Diretor, Colegiados de Departamentos e Direções) para que a Universidade continuasse prestando os serviços com qualidade.

No âmbito acadêmico, também foi necessário atualização de normas e/ou legislação. As colações de grau dos estudantes concluintes tiveram que ocorrer em outro formato. Entendendo a urgência e necessidade do momento, a Uern regulamentou o procedimento de colação de grau em modalidade virtual, garantindo a todos os estudantes em condição de concluir o curso a diplomação. A universidade foi a segunda do País a garantir a colação de grau de estudantes dos cursos de Medicina e Enfermagem, após publicação da Medida Provisória 934/2020. Desde então, mais de 500 estudantes colaram grau em solenidades virtuais. Todo o planejamento e execução das cerimônias foi feito pelo Departamento de Cerimonial da instituição.

Da mesma forma, a universidade teve que adaptar sua Assembleia Universitária - maior solenidade da instituição - para o formato remoto. Ocorrendo todos os anos no Teatro Municipal Dix-Huit Rosado, em Mossoró, a solenidade foi conduzida do mesmo palco, pela Reitora em exercício Fátima Raquel, com transmissão ao vivo pelo canal institucional no Youtube e pela TV Cabo Mossoró, parceira da universidade na logística técnica do evento. Todas as

<sup>9</sup> <https://abre.ai/seiuern>



outras atividades da assembleia foram realizadas através de vídeos pré-gravados, inclusive a conferência principal do sociólogo português Boaventura de Sousa Santos, e a entrega dos títulos honoríficos aos homenageados. Somente no canal institucional, mais de 3,5 mil visualizações já foram registradas para a solenidade.<sup>10</sup>

## PLANEJANDO UM SEMESTRE REMOTO

Com o semestre 2020.1 sendo encerrado com parte das atividades realizadas de forma remota, a universidade suspendeu o calendário letivo 2020 por tempo indeterminado, através do Ad Referendum 006/2020-Consepe<sup>11</sup>, assinado pela Reitora em exercício, Fátima Raquel Rosado Moraes. Na perspectiva de articular o planejamento das possibilidades de retorno das atividades acadêmicas, a Reitoria instituiu, no dia 28 de abril de 2020, através da Portaria nº 457/2020, comissão especial, constituída por docentes, discentes, técnicos administrativos, representantes dos fóruns de diretores e chefes de departamento, presidentes da Aduern, Sintauern e DCE, a fim de discutir com a gestão e apontar sugestões para um plano de retomada das atividades acadêmicas e administrativas na instituição.

As discussões prosseguiram durante três meses. No dia 13 de agosto de 2020, o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão - Consepe da universidade aprovou proposta de calendário letivo, com início das aulas da graduação para 8 de setembro, em modalidade remota. As aulas dos cursos de pós-graduação seguiram normalmente durante o período de suspensão das atividades presenciais, funcionando remotamente. Em 23 de outubro, o Consepe aprovou alteração no calendário letivo 2020.1 e 2020.2<sup>12</sup>, definindo a continuidade do modelo de ensino remoto durante o semestre 2020.2, com aulas entre os dias 3 de fevereiro e 11 de junho de 2021.

## FORTALECENDO A ASSISTÊNCIA AO ESTUDANTE

Com a definição da retomada das aulas nos cursos de graduação, a universidade colocou em prática o planejamento realizado pela Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis - Prae para fortalecimento da política de assistência estudantil, já que uma das pautas da categoria discente era a viabilização, pela universidade, de instrumentos que garantissem aos estudantes o suporte necessário à realização do curso em modalidade remota.

<sup>10</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=sBgO3YPSjIo&t=9s>

<sup>11</sup> <https://abre.ai/adreferendumuern>

<sup>12</sup> <http://portal.uern.br/blog/consepe-altera-calendario-academico-2020-1-e-2020-2/>



Cabe destacar que, durante todo o período de suspensão de atividades acadêmicas a universidade manteve o pagamento de todas as bolsas vigentes de auxílio estudantil. Para garantir as condições necessárias aos estudantes, a instituição criou o Programa de Fomento às Ações de Assistência à Permanência Estudantil – ProUern. Foi através dele, e com recursos do Fundo Estadual de Combate à Pobreza - Fecop, que a universidade criou o Auxílio Inclusão Digital, garantindo 1 mil auxílios no valor de R\$ 1 mil. Com os recursos, os estudantes podem adquirir pacotes de internet e equipamentos tecnológicos de suporte ao ensino.

Desde a retomada das aulas, a equipe da Prae/Uern oferta serviço de apoio psicossocial online aos estudantes, além de promover eventos online buscando a integração e suporte à categoria estudantil.

## COMUNICAÇÃO PÚBLICA E DIVULGAÇÃO CIENTÍFICA

Na perspectiva apresentada por Gladu (2003), superada a primeira fase do gerenciamento de crise/emergência (mitigação), é chegado o momento da execução dos planos de operação e comunicação (preparação), numa forma de garantir transparência das informações e atualização da comunidade sobre todo o processo. Em alguns momentos, a quebra na regularidade deste planejamento foi responsável por ruídos e tensões, que logo foram construídas as soluções com a comunidade e controlados.

Num trabalho de fortalecimento da comunicação pública e divulgação científica da Uern durante a pandemia, quatro setores atuaram conjuntamente: Assessoria de Governança da Informação e Transparência, Ouvidoria, Agência de Comunicação - Agecom e TV Universitária - Uern TV.

Com a suspensão das atividades presenciais, o site da instituição passou a contar com uma aba específica, reunindo todas as informações relacionadas à pandemia da Covid-19 e à universidade.<sup>13</sup> Nas redes sociais da Uern - principalmente no Instagram<sup>14</sup> -, spots, vídeos e cartelas gráficas também foram produzidas e distribuídas com orientações de prevenção e cuidados necessários ao combate da doença. Sugestões de pautas e agendamento de entrevistas em veículos da imprensa garantiram espaço para que a universidade se comunicasse com seu público interno e externo, prestando informações sobre o funcionamento da instituição neste cenário.

Projetos como UERNCast<sup>15</sup> - podcast institucional, produzido pela Agecom/Uern, disponível nas principais plataformas de áudio - e o boletim Todos

<sup>13</sup> [www.portaluern.br/coronavirus](http://www.portaluern.br/coronavirus)

<sup>14</sup> <https://www.instagram.com/uernoficial/?hl=pt-br>

<sup>15</sup> <https://abre.ai/uerncast>



Contra o Coronavírus<sup>16</sup>, podcast produzido pela equipe do Laboratório de Narrativa HiperMídia (HiperLAB/Uern) - ampliaram o alcance das informações produzidas pela equipe da universidade, junto a gestores e pesquisadores. Os boletins foram distribuídos para emissoras de rádio comunitária de todo o estado, através de parceria com a Associação Brasileira de Rádios Comunitárias - Abraco/RN, assim como circularam em carros de som dos municípios de Mossoró e Natal, numa parceria com a Câmara Municipal de Mossoró e com o Laboratório de Inovação Tecnológica em Saúde - Lais/UFRN, respectivamente.

Enxergando o momento como oportunidade para ampliar a difusão da comunicação institucional e pública, assim como da divulgação científica, a Assessoria de Governança da Informação e Transparência criou o projeto Uern Talks<sup>17</sup>, e prestou apoio no desenvolvimento do projeto Uern Ciência - Webinários<sup>18</sup>, realizado pela Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação - Propeg/Uern, em parceria também com a Agecom. Os projetos são programas de entrevistas, com convidados que integram a equipe de gestão da universidade, pesquisadores da Uern e de outras instituições. Com transmissão ao vivo pelo canal do Youtube da Uern TV e pelo Canal 23.1 da TV Cabo Mossoró - TCM, os programas conseguiram ampliar o alcance das informações relacionadas à universidade. Juntos os programas acumulam cerca de 10 mil visualizações, somente na internet.

A Ouvidoria lançou cartaz, também nas redes sociais, acolhendo pessoas que enfrentassem dificuldades em algum tipo de atendimento da instituição, assim como estudantes, técnicos e docentes que quisessem relatar alguma situação sobre o funcionamento da instituição durante a pandemia. Com o Sistema de Informação ao Cidadão - E-SIC<sup>19</sup>, a ouvidoria ficou responsável pelo recebimento de demandas relacionadas a pedidos de informação, sugestões, críticas e reclamações.

## PLANEJANDO A RETOMADA

Sem cenário definido e seguro sobre a possibilidade de retorno das aulas presenciais no âmbito da maioria das universidades públicas do país, devido ao surgimento de novos casos da doença, a Uern instituiu comissão especial para elaboração do Plano Institucional de Retomada das Atividades Pós-Isolamento. A equipe atua acompanhando o cenário epidemiológico anunciado pelas autoridades de saúde, e viabilizando os insumos e equipamentos necessários à instituição para a execução do plano de retomada, no momento em que for prudente e possível esta efetivação.

<sup>16</sup> <https://soundcloud.com/hiperlabuern>

<sup>17</sup> <https://www.youtube.com/playlist?list=PLtvmIy0VEO7W4AHZmwEHoZFQniZ-4ti5Y>

<sup>18</sup> <https://www.youtube.com/playlist?list=PLtvmIy0VEO7W5IE2cXnVceqGWXvp6MONZ>

<sup>19</sup> <https://portal.uern.br/acessoainformacao/>



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na perspectiva do exposto, para o fim de uma crise/emergência, entendemos que permanecemos na terceira fase, a das respostas, dando continuidade ao planejamento para que a universidade mantenha seus serviços nos formatos ressignificados que a pandemia ainda exige. Na análise do percurso transcorrido até aqui pela gestão da universidade, consideramos que o gerenciamento da emergência provocada pela pandemia tem alcançado resultados positivos, principalmente pela aposta no compartilhamento de informações e responsabilidades entre os participantes da comunidade acadêmica, e pelo empenho, dedicação e compromisso de estudantes, técnicos administrativos, docentes e gestores da Uern. A experiência vivenciada até aqui, ao mesmo tempo que desafia, gera oportunidades de ressignificação e de construção de novos cenários no ambiente acadêmico.

## REFERÊNCIAS

FARAZMAND, A. **Handbook of crisis and emergency management**. London: CRC Press, 2001.

GLADU, A. **Crisis and emergency management: a guide for managers of the public service of Canada**. Canadá: Canadian Centre for Management Development, 2003. Disponível em: <<http://publications.gc.ca/site/archivée-archived.html?url=http://publications.gc.ca/Collection/SC94-101-2003E.pdf>>. Acesso em: 26 nov.2020

SILVA, B. R.; COSTA, H. A. **Gerenciamento de crises no setor público e suas influências sobre a administração: o caso da Operação Voucher no Ministério do Turismo**. Revista do Serviço Público, [S. l.], v. 69, n. 2, p. 90-116, 2018. DOI: 10.21874/rsp.v69i2.1825. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1825>. Acesso em: 26 nov. 2020.

UERN [Universidade do Estado do Rio Grande do Norte]. **Plano de Desenvolvimento Institucional - projetando o futuro da universidade: 2016/2026**. Aldo Gondim Fernandes (organizador). Mossoró, 2016. Disponível em: [PDI UERN](#). Acesso em: 26 novembro 2020.