

Gestão Acadêmica da UFRB: Subsídios para debates

Paulo Gabriel Soledade Nacif

Reitor da UFRB, D.Sc. (Solos e Uso da Terra),

Prof. Adjunto do CCABA/UFRB

*"Na fase de transição paradigmática, a universidade tem de ser também a alternativa à universidade".
Boaventura de Souza Santos*

1. Introdução

A institucionalização do ensino superior levou à definição de estruturas acadêmico-administrativas (a) por exigências tecnoburocráticas, (b) por uma necessidade de organização dos campos de conhecimento para as suas atividades de ensino, pesquisa e extensão e (c) pela necessidade de oferecer uma organicidade aos diversos cursos regulares que, via de regra, constituem-se em resultado da contribuição de diversos saberes. Assim, a estruturação da gestão acadêmica nas universidades sempre foi uma importante dimensão das reformas universitárias em todo o mundo.

Tais estruturações, evidentemente, não resultam do acaso e variam de acordo como cada instituição é produzida historicamente. Desconsiderar tal condicionante leva ao que Dermeval Saviani, Professor da Universidade de Campinas, no livro "A Universidade e a Problemática da Educação e Cultura" (1999), denominou de "percepção da universidade de forma abstrata, que constitui algo existente em si e por si; isto limita a análise na sua manifestação empírica escapando a seu caráter concreto, permanecendo no nível da pseudoconcreticidade".

Corroborando a compreensão de Saviani, Maria de Lourdes Fávero, Professora da Universidade Federal do Rio Janeiro, no livro "Universidade e Poder: Análise Crítica/fundamentos históricos" (2000), considera que não é possível uma política educacional coerente – universitária ou não – sem que se tenha como marco de referência um macroprojeto, com características ideológicas e objetivos concretos bem definidos. A autora considera, por exemplo, que educar dentro de uma sociedade liberal democrática não é o mesmo que dentro de um regime autoritário, marcado pelo capitalismo dependente: mudam os critérios, as necessidades de avaliação de projetos e de eficiência de métodos, a tecnologia a ser elaborada, a orientação de

Gestão Acadêmica da UFRB: Subsídios para debates 1

conhecimentos a serem transmitidos, os métodos de investigação e, conseqüentemente, o modelo organizacional das instituições.

A comunidade da UFRB, no processo de consolidação da sua identidade institucional, precisa definir a sua estrutura e a conseqüente funcionalidade da gestão acadêmica da universidade, considerando o estágio de construção sociocultural em que se encontra. Isso é fundamental para o funcionamento da sua burocracia enquanto partícipe da estrutura da Administração Pública Brasileira, mas é também relevante para o desenvolvimento de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão e para a comunicação e avaliação dentro e fora da comunidade acadêmica.

Neste documento, pretende-se discutir algumas questões sobre a gestão acadêmica da universidade, com ênfase na organização dos campos do saber.

2. Organização da Estrutura da Administração Acadêmica Universitária: Identificando alternativas

Contemporaneamente, a gestão de instituições de ensino superior se estrutura em três dimensões básicas:

a) a organização dos campos do saber com vistas a racionalizar as atividades de pesquisa, ensino e extensão, bem como permitir, quando necessário, a avaliação dos docentes pelos pares do mesmo campo de conhecimento e, ainda, outras avaliações internas e externas referentes tanto à relevância de determinado campo de saber para a instituição quanto à sua contribuição à sociedade;

b) a coordenação acadêmica de cada curso de graduação ou pós-graduação;

c) a coordenação administrativa, com o objetivo de dotar a instituição de meios físicos, pessoal e organicidade para o desenvolvimento das atividades e que pode se apresentar em diferentes níveis de complexidade e hierarquia nas diversas instituições. a

É possível afirmar que dentre as três dimensões supra referidas a coordenação acadêmica, denominada de colegiado de curso, é aquela que apresenta maior estabilidade temporal e reprodução em estruturas semelhantes nas diferentes instituições. Ele é sempre um órgão da administração setorial

responsável pela coordenação didático-pedagógica de cada curso de graduação ou pós-graduação.

As outras dimensões se apresentam com diferentes feições nas diversas instituições, que, nesses casos, fazem uso da sua autonomia na escolha das formas possíveis de organizações, com exceção do fato de que, até recentemente, a organização dos campos do saber em departamentos era uma exigência legal nas universidades federais.

2.1. Uma perspectiva histórica

As formas da estruturação dos campos do saber nas universidades brasileiras, no plano histórico, têm sido amplas e variadas seja por força de definições legais, seja, na contemporaneidade, pela autonomia na definição de estruturas mais adaptadas aos estágios de desenvolvimento e ambiente institucional das diferentes universidades.

A cátedra, primeira forma de organização do saber nas universidades brasileiras, revela-se de grande utilidade para a análise de modelos de organização da estrutura da administração do ensino superior brasileiro, pois, no início da sua institucionalização, a estruturação do conhecimento nas escolas superiores girava em torno da pessoa do catedrático.

De acordo com Valnir Chagas (1921-2006), ex-Professor da Universidade de Brasília, no livro "O Departamento na Organização Universitária" (1977), a evolução lenta dos conhecimentos, o pouco dinamismo do ensino e a vagarosa expansão da matrícula e da rede permitiram que os privilégios vinculados à cátedra permanecessem por longo tempo (vitaliciedade, propriedade e inamovibilidade). Pela necessidade de envolvimento de novos docentes nas matérias dos catedráticos, ela sofreu mudanças e se tornou uma entidade mais coletiva, mas altamente verticalizada na figura do catedrático.

O crescimento quantitativo e o aumento do dinamismo nas academias levaram a uma necessidade concreta de despersonalizar a nucleação do conhecimento mantendo-se, no entanto, a essência do seu conceito nuclear na organização desse conhecimento em diferentes campos do saber. Surgem assim os departamentos.

O professor Valnir Chagas, na obra supracitada, conceitua departamento como um órgão de ensino, pesquisa e extensão que se estrutura para cultivo de

um determinado campo do saber. No seu modelo ideal ele foi concebido em três dimensões: a) como uma congregação de professores que atuam e deliberam com objetivos comuns de ensino e pesquisa; b) como um conjunto de matérias afins; c) como uma unidade administrativa. Neste último caso, ressalte-se que o Decreto-Lei nº. 252/1967 define departamento como algo indivisível, menor fração estrutural para todos os efeitos de organização administrativa e didático-científica, no qual se encontram lotados os servidores docentes e técnico-administrativos.

O departamento, não obstante tenha sido introduzido na universidade brasileira por medidas ditatoriais, possui defensores de diversos matizes. Por exemplo, o Professor da UnB e Senador da República, Cristovam Buarque, no livro " Na Fronteira do Futuro – O Projeto UnB" (1988), considera que "a universidade levou 900 anos para descobrir sua estrutura departamental, onde o conhecimento evolui através de eficiência da produção por categoria do conhecimento". Possivelmente, o professor Buarque refere-se muito mais à importância da nucleação, que organiza os campos do saber com vistas a racionalizar as atividades de pesquisa, ensino e extensão, do que à dimensão burocrática que o departamento representou na estrutura organizacional que moldou a universidade.

Considerando-se que o departamento ainda é uma realidade no contexto do ensino superior, é interessante entender o seu funcionamento e sua associação com as outras instâncias da universidade.

Nas universidades federais mais antigas, a divisão das atribuições ocorre em termos gerais segundo o seguinte modelo: a escola, o centro ou a faculdade responsabiliza-se pela administração das estruturas físicas e de pessoal, bem como pelo estabelecimento da política acadêmica, e os colegiados de curso se responsabilizam pela coordenação didática de cada curso; nesta organização, cabe aos departamentos a administração de recursos humanos e de determinadas estruturas físicas específicas da área, demandando da estrutura administrativa intermediária (escola, faculdade, centro), sempre que necessário, os recursos para oferecer as disciplinas requeridas pelos diversos colegiados de curso. Adicionalmente, cabe ainda aos departamentos administrar as atividades de pesquisa e extensão.

Como já afirmamos anteriormente, a estrutura mais bem definida da administração acadêmica do ensino superior brasileiro é o colegiado. Ele

constitui-se no setor de coordenação didática dos cursos, tendo por isso a sua ação restrita ao ensino. Evidentemente, a pesquisa e a extensão integram as atividades de ensino e devem ser estimuladas e integralizadas como parte da formação discente e, nesse aspecto, o colegiado deverá atuar no sentido de garantir a harmonia desse enlace entre essas três linhas de atuação acadêmica.

Não se revela plausível atribuir aos colegiados funções diferentes da coordenação acadêmica de cursos sem sérios prejuízos a sua função primordial.

Por sua vez, um campo do saber não pode ser confundido com um curso de graduação, na medida em que aquele campo se organiza com o propósito de cooperação para a formação de diversos cursos. Inclusive, a pesquisa e extensão necessitam de um instrumento de dinamização, evidentemente, integrando-as com o ensino de graduação e pós-graduação.

Qualquer curso de graduação ou pós-graduação exige uma visão multidisciplinar ensejando que os docentes, em sua maioria, contribuam com diversos cursos e tenham, além das atividades de ensino, atribuições de pesquisa e extensão. Desse modo, um curso de graduação ou pós-graduação é resultado de uma complexa rede de contribuições de diferentes campos de saber e estruturas acadêmico-administrativas. A organização e acompanhamento dessa rede, de modo a definir uma totalidade estruturada, inclusive em suas interações dialéticas que resulte em um curso específico, é atribuição do colegiado de curso.

Nesta rede, a organização dos campos do saber passa a ser algo relevante. Parece existir uma tendência a se aceitar como fundamental a necessidade de definir na instituição uma estrutura de estímulo à relação entre pares de um mesmo campo do saber capaz de definir obrigações recíprocas e afirmar um projeto coletivo. Isto se refere à busca de um ponto de associação orgânica dos professores a partir do qual eles organizem, em ampla interação, a pesquisa, a extensão e o ensino nos diversos cursos, bem como possam responder aos aspectos burocráticos exigidos pela instituição e, pelo menos numa primeira instância, ou mesmo em caráter consultivo, possam se avaliar, emitir pareceres sobre aspectos do seu campo de conhecimento, necessidades de estruturas laboratoriais, materiais de consumo e adequações e readequações dos recursos humanos.

Tais atribuições, inicialmente definidas nas cátedras, passaram, posteriormente, a ser exercidas pelo departamento. No entanto, diversas

questões de natureza organizacional e do próprio avanço da ciência levaram a críticas à estrutura departamental que resultaram na sua extinção em algumas universidades e a não previsão da sua implantação em universidades novas. Em alguns casos, a nomenclatura "departamento" continuou, no entanto, com outro significado daquele aqui definido.

2.2. Tendências Atuais

Quais foram os principais motivos para a presente tendência de extinção dos departamentos?

A Professora da USP Marilena Chauí, no livro "Escritos sobre a Universidade" (2001), considera que a departamentalização, realizada sob a proteção do ato institucional nº5, modificou os objetivos primários da proposta de Darcy Ribeiro que pensava os departamentos como uma forma de democratizar a universidade e eliminar o poder das cátedras, transferindo para o corpo docente o direito às decisões. O processo pós-1968 consistiu em reunir num mesmo departamento todas as disciplinas afins, de modo a oferecer cursos num mesmo espaço (uma única sala de aula), com o menor gasto material e sem aumentar o número de professores. A Professora Chauí considera ainda que a criação dos departamentos possivelmente objetivasse um maior controle administrativo e ideológico de professores e alunos.

Em sua concepção inicial, a criação de departamentos deveria levar a uma diminuição das tradicionais escolas ou faculdades que imprimem, muitas vezes, às universidades muito mais uma feição de federação de escolas superiores. Tal prognóstico, no caso brasileiro, não ocorreu. Deste modo, foi criada uma estrutura burocrática abaixo das escolas ou faculdades e estas, por sua vez, permaneceram quase imutáveis.

Uma das principais críticas à estrutura departamental a define como um nível de poder refratário a interações, que dificulta a integração entre as unidades, sendo altamente resistente a mudanças decorrentes de necessidades institucionais ou da própria ciência que o departamento representa na universidade.

Muitas vezes, em universidades mais antigas, os departamentos se estruturaram a partir das cátedras e a sua distribuição nas diferentes áreas do conhecimento nem sempre foram determinadas por questões acadêmicas. Isso

explica em parte as variações quanto ao número de departamentos e ao número de docentes por departamento nas diferentes instituições. Têm-se exemplos de departamentos superdimensionados que funciona, na prática, como uma faculdade ou, em outros casos, há esfacelamento de determinadas áreas em pequenos departamentos com a subdivisão excessiva do conhecimento e conseqüentes dificuldades na articulação horizontal e vertical do conjunto. Em alguns casos, a fragmentação atingiu níveis inaceitáveis: vários departamentos tomam conta de uma área de saber e não existe muito intercâmbio entre eles. As grandes universidades federais brasileiras possuem departamentos cuja variação no número de docentes pode chegar a 1000%.

Uma estrutura departamental mal planejada, em determinadas situações, pode levar ao que alguns estudiosos chamaram de "departamentalismo estreito e arrogante" que gera um provincianismo maléfico no qual se esvai a própria idéia de universidade. Não são raros os casos de departamentos que se transformaram em feudos de poder, retratados na sua face mais perversa num corporativismo maléfico em que um pacto de mediocridade permite que processos de avaliação docente sejam ignorados sistematicamente ou que o desrespeito a determinadas regras da academia (por exemplo, a dedicação exclusiva) sejam encobertos nessas relações de compadrios.

Apesar das críticas, deve-se ressaltar que a estrutura departamental tradicional seguramente significou um imenso avanço em relação à cátedra, mas, na atualidade, começa a ser conceitualmente superada e, deste modo, buscam-se formas de garantir as conquistas advindas da estrutura departamental, adaptando-as, no entanto, a novas formas organizativas mais flexíveis, ágeis e com maior capacidade de interagir dentro da universidade. Deste modo, no cenário atual, quatro novos modelos podem ser destacados na estruturação dos campos do saber dos centros (escolas, faculdades): a) a livre associação; b) os núcleos de matérias afins, c) os laboratórios como unidades acadêmico-administrativa e, d) a estruturação de áreas de conhecimento, de caráter consultivo.

A análise das experiências atualmente em curso em universidades brasileiras demonstra que a estrutura de organização em núcleos ou a livre associação é uma tendência em centros cujos campos do saber são consensualmente próximos de modo a permitir uma fácil interlocução entre os todos os docentes. Por outro lado, em centros (escolas ou faculdades) que

apresentam uma associação mais complexa de campos de saber, parece ser preferível uma organização que reconheça essas diferentes áreas e, por isso, a opção é por estruturas como laboratórios ou áreas de conhecimento de caráter consultivo.

A organização de professores em núcleos ou a livre associação constituem-se em tendências muito próximas. Nestes casos, os núcleos ou associações não funcionam como estruturas administrativas, mas como grupos dinâmicos que podem ser criados ou extintos de acordo com a conveniência da rotina acadêmica. É o caso da Faculdade de Letras da UFMG que extinguiu os departamentos em 2003 (à época contava com quatro departamentos e 130 docentes), passando então a organizar-se em núcleos. No caso da referida faculdade, com a extinção dos departamentos foram criados: uma secretaria única, que desenvolve os trabalhos burocráticos, antes de competência dos departamentos; os cargos de coordenadores (de pesquisa, extensão, recursos humanos e orçamento) ligados à diretoria; e também a criação de câmaras temáticas (ensino, pesquisa e extensão) que trabalham em sintonia com a congregação da faculdade, facilitando o processo de deliberação.

A Universidade Federal do ABC, constituída com ênfase nas áreas de matemática, computação e engenharia, possui uma organização da pesquisa e extensão em núcleos nos seus diversos centros - Centro de Ciências Naturais e Humanas, Centro de Matemática, Computação e Cognição e Centro de Engenharia, Modelagem e Ciências Sociais Aplicadas.

A Universidade Estadual do Norte Fluminense (UENF) não possui departamentos, que foram substituídos por laboratórios. No entanto a lógica de organização muito se aproxima da estrutura departamental. O seu estatuto estabelece o Laboratório como a menor parte da estrutura universitária para todos os efeitos de organização administrativa, didático-científica, distribuição de pessoal e de representação nos órgãos colegiados da UENF. Tais laboratórios constituem-se na base acadêmico-administrativa de todos os centros da UENF - Centro de Ciência e Tecnologia, Centro de Biociências e Biotecnologia, Centro de Ciências e Tecnologias Agropecuárias, Centro de Ciências do Homem.

Não obstante a semelhança administrativa e acadêmica com a estrutura departamental, os laboratórios da UENF possuem estatutariamente uma capacidade de flexibilização maior que os departamentos tradicionais. Cada laboratório deve atender aos seguintes requisitos:

Gestão Acadêmica da UFRB: Subsídios para debates 8

- ter um número mínimo de 5 professores;
- possuir grupos de pesquisa com massa crítica, abrangendo áreas significativas de conhecimento;
- disponibilidade de instalações e equipamentos, conforme a área de conhecimento;
- professor-líder necessário ao desenvolvimento da pesquisa e do ensino na respectiva área;
- apresentação de projeto para os 2 (dois) anos subseqüentes à sua implantação.

Outra possibilidade de organização dos campos de saber da universidade é a estruturação das chamadas áreas de conhecimento dentro dos centros (escolas, faculdades), podendo, inclusive, para algumas questões, abranger docentes de centros diferenciados. Essa forma de organização encontra-se descrita no "Documento para Reconhecimento da Universidade Estadual de Santa Cruz" (1995), coordenado pela professora titular da UESC e Pró-Reitora de Planejamento da UFRB, Dinalva Melo.

Tais áreas do conhecimento congregam professores de um mesmo campo do saber, determinados por critérios que podem advir de a) áreas de conhecimento reconhecidas pelas sociedades científicas ou agências de fomento e regulação como a CAPES ou CNPq, b) conjunto de subcampos (matérias) em que para efeitos didático-científicos, desdobra-se um campo mais amplo, considerado relevante para o centro e c) combinações dos itens anteriores, definidos por consenso na plenária do centro (escola, faculdade ou instituto).

As áreas de conhecimento não possuem poderes deliberativos (pois neste caso se confundiria com os departamentos). Deste modo, todas as questões dos centros (escolas, faculdades) são deliberadas na plenária ou conselho de centro. No entanto, em questões específicas e pertinentes, pede-se o auxílio consultivo dessas áreas, possibilitando assim que a discussão e deliberação das questões ocorram com base em pareceres opinativos do conjunto de docentes do campo de saber. Neste caso, as áreas de conhecimento não se constituem em unidades administrativas e, evidencie-se, o centro permanece estatutariamente como a base da estrutura da universidade para todos os efeitos de organização administrativa e didático-científica. Como nos outros casos, a exceção dos laboratórios da UENF, na estrutura de áreas de conhecimento, cabe aos centros questões como, por exemplo, lotação de

docentes, indicação de docentes para ministrar disciplinas, acompanhamento da vida acadêmica dos docentes (atividades de ensino, pesquisa, extensão e administração) e compatibilização dos horários de aulas dos docentes, de acordo com o interesse da instituição.

Neste caso às áreas de conhecimento compete:

- atuar como uma estrutura de estímulo à relação entre pares de um mesmo campo do saber capaz de definir obrigações recíprocas e reafirmar um projeto coletivo, pactuado democraticamente;
- opinar sobre questões onde os docentes que atuam em determinado campo são mais qualificados para emissão de pareceres para serem avaliados pela plenária dos centros. Aqui se incluem indicações de necessidades estruturais e de recursos humanos para o exercício da docência naquela área; sugestões de distribuição das atribuições docentes da área; pareceres sobre projetos da área; impacto da liberação de professores para treinamento.
- Auxiliar o centro na administração das estruturas específicas do campo do saber (laboratórios e equipamentos, por exemplo).

A estrutura de áreas de conhecimento pode ser associada à de núcleos de pesquisa e extensão que podem ser criados ou extintos de acordo com a conveniência da rotina acadêmica.

Ao analisar as formas apresentadas de organização dos campos do saber da universidade é possível perceber que elas variam principalmente no que diz respeito: a) à flexibilidade e articulação do conjunto, b) tendência a uma estrutura administrativa mais horizontal ou vertical, c) à burocratização que imprime à instituição, d) às relações de poder e e) no grau de interação com outras áreas de conhecimento.

2.3. Organização dos campos do saber na UFRB

Na UFRB, duas estruturas encontram-se definidas – a coordenação acadêmica dos cursos por meio dos colegiados de curso e a coordenação administrativa, estabelecida pelos centros. Deste modo, a organização dos campos do saber encontra-se ainda em construção e acredita-se que, no atual estágio da instituição, é necessário um amplo debate, nos centros e no Conselho Acadêmico, de modo a estabelecer o modelo desta forma de organização. Ressalta-se que a não definição anterior desta estrutura resultou

da convicção de que a participação dos professores nesse processo resultaria numa validação mais apropriada do modelo definido, notadamente, porque é nessa organização que os docentes atuarão mais diretamente no planejamento e desenvolvimento das suas atividades.

Considera-se que, devido à complexidade metodológica dos campos do saber presentes em cada Centro da UFRB, a forma mais adequada de organização é via áreas de conhecimento. A definição de tais áreas deve ser colegiada, fruto de discussões, convencimentos, dissensos e, por fim, o seu resultado deve retratar a convicção e sensação de pertencimento pelos membros da comunidade docente.

A organização dos campos do saber nos diversos centros é algo fundamental para a UFRB criar o ambiente necessário para as interlocuções dos docentes com as pró-reitorias, com as diretorias dos Centros e seus respectivos núcleos de gestão de ensino, pesquisa e extensão e com os colegiados de cursos de graduação e pós-graduação. Ressalte-se, inclusive, a relevância dessa organização nas discussões das reformas curriculares em curso e também na organização interna para participação dos centros no processo de estatuinte que se iniciará em breve.

O processo de institucionalização da UFRB apresenta uma rapidez considerável, muitas vezes, subestimada, talvez por falta de parâmetros de comparação. Mesmo nesse aspecto a ausência de criação de universidades federais na Bahia, por sessenta anos, tem efeito. Não se pode perder a referência de que esse ponto foi atingido após seis meses de funcionamento da UFRB e quatro meses de existência e exercício efetivo da nossa comunidade acadêmica multicampi.

O Conselho Acadêmico foi instituído e, nas próximas semanas, instituiremos o Conselho Universitário. Este processo de institucionalização dos Conselhos da Administração Superior ocorre, concomitante, à instalação dos Conselhos dos Centros.

A implantação dessas instâncias colegiadas cria as condições necessárias para iniciar a Estatuinte da UFRB. Ela será desencadeada, assegurada e determinada pelos representantes da comunidade acadêmica. Terá assim a legitimidade que só os projetos coletivos e pactuados democraticamente possuem.

Criar um novo estatuto significa rever a nossa trajetória histórica até o presente e, com tais referências e também com novas perspectivas, definir o nosso projeto institucional. A comunidade UFRB definirá, coletiva e democraticamente, o seu projeto de universidade e as formas de relacionamento com o seu entorno imediato, com a Bahia, com o Brasil e com o mundo.

Neste aspecto, é relevante lembrar a questão colocada em relevo pelo Professor e ex-Senador da República, Darcy Ribeiro (1922-1997), em seu livro "A Universidade Necessária" (1969): "Uma universidade tanto pode desempenhar o papel de instrumento de consolidação da ordem social vigente como, em certas circunstâncias afortunadas, atuar na qualidade de órgão transformador desta mesma ordem". Como projeto em construção, esta é uma questão importante para a UFRB.

Com a estatuinte, pelo menos no limite da sua autonomia, a UFRB terá uma política institucional coerente com a sua comunidade acadêmica atual. Neste ambiente, a sensação de pertencimento ao projeto deriva não da concordância ou discordância com o que se encontrou instituído na universidade quando se passou a fazer parte dela, mas pela convicção do que se construiu coletivamente. É evidente que isso terá fortes reflexos em nossa organização estrutural e funcional e, inclusive, nos currículos dos nossos cursos e nas nossas ações de extensão e pesquisa.