

**inovação**  
**inovação** Concurso Inovação na  
**inovação** Gestão Pública Federal

*Experiência:*

**MODELO PARA ALOCAÇÃO DE VAGAS DE DOCENTES**

**Universidade Federal de Goiás**

**Responsável:** Nelson Cardoso Amaral, Vice-Reitor da Universidade Federal de Goiás

**Endereço:** Campus 11 da UFG, ICB IV, Prédio da Reitoria

Fone: 062 821 1063

Fax: 062 821 1200

e-mail: nelson.amara1@persogo.com.br

**Início da experiência:** 01 de novembro de 1995

**Relato da experiência**

O novo Estatuto da Universidade Federal de Goiás foi aprovado em Reunião conjunta dos Conselhos Superiores da Universidade: Universitário, Coordenador de Ensino e Pesquisa e Curadores, realizada no dia 01 de novembro de 1995.

Este novo Estatuto é a consolidação de um longo processo de discussão que ocorreu na Universidade Federal de Goiás desde 1982 e que cumpriu as seguintes etapas:

- implantação, em 1984, do Regime Seriado para os cursos de graduação;
- experiência de extinção dos Colegiados de Cursos do Instituto de Ciências Humanas e Letras e suas substituições por Coordenadorias de Cursos, no ano de 1987;
- realização da Estatuinte Interna nos anos de 1989 e 1990 e que, apesar de não concluir os seus trabalhos, deixou importantes análises e encaminhamentos;
- apresentação, pela Reitoria, em dezembro de 1994, de uma Proposta de Novo Estatuto para a UFG e ampla discussão durante o ano de 1995 nas várias Unidades e Órgãos da Universidade;
- aprovação de novo Estatuto da UFG no dia 01 de novembro de 1995 em Reunião dos três Conselhos da UFG.

O Estatuto em vigor até aquele momento apresentava diversos problemas que explicitavam as seguintes observações críticas, muitas delas se devendo, principalmente, à estrutura de funcionamento implantada:

- 1) a existência de uma grande quantidade de professores envolvidos no processo administrativo, necessitando-se de um elevado número de horas de trabalho nesta esfera das atividades universitárias;
- 2) a efetivação da estrutura de colegiado de cursos e das coordenações dos programas de pós-graduação como estruturas de poder paralelo ao da diretoria da Unidade Acadêmica, fazendo com que o Diretor se tomasse simplesmente o "síncico" da unidade;
- 3) o excessivo número de instâncias para se tomarem as principais decisões acadêmico-administrativas dentro da universidade, gerando burocracias emperradoras;
- 4) a existência de uma completa desarticulação entre o ensino de graduação e o ensino de pós-graduação;

- 5) o isolamento, o corporativismo e o individualismo existentes na estrutura departamental, aliada à departamentalização exagerada;
- 6) a necessidade de definir com precisão as atribuições de cada conselho superior da universidade para evitar interpretações amplas que provocavam constantes conflitos internos;
- 7) carência de mecanismos adequados de interação da UFG com a Sociedade;
- 8) a rigidez estrutural que não permitia uma suficiente elasticidade para acompanhar a evolução do conhecimento e as exigências da sociedade;
- 9) dificuldade de cooperação interdisciplinar, especialmente entre departamentos de diferentes Unidades Acadêmicas;
- 10) carência de um processo de planejamento e avaliação institucional de caráter sistemático e continuado.

### **Fundamentos do novo estatuto**

As discussões que se desenvolveram procuraram soluções que solucionassem/amenizassem todos esses fatos e conseguisse propiciar condições para se incrementar as atividades de pesquisa e de interação com a sociedade, além de melhores condições estruturais para o processo de avaliação das atividades da Universidade, processo inadiável e necessário, exigência da sociedade e do processo de autonomia universitária. O novo formato organizacional para a Universidade que procurou atender aos atuais conceitos de administração estratégica e racional, baseou-se nos seguintes fundamentos:

- em contraposição a um modelo burocrático, procurou-se aquele que conseguisse propiciar maior maleabilidade, que produzisse mudanças exigidas pelo contexto atual com maior prontidão, que atendesse, eficientemente, às exigências relativas à abertura de novas áreas de pesquisa e uma maior interação com a sociedade;
- procurou-se instituir estruturas mais leves, com menor número de níveis hierárquicos, com maior descentralização e, conseqüentemente, com maior autonomia para os seus organismos constituintes, dentro dos limites e normas gerais da instituição;
- definiu-se estruturas enxutas, com maior número de organismos específicos, com maior autoridade gerencial e agilidade acadêmica e administrativa;
- incentivou-se a ampliação da interdisciplinaridade, uma maior integração dos grupos de trabalho das várias áreas do conhecimento e valorizou-se a participação de todos que trabalham nos diversos setores da universidade, sejam estes, acadêmicos ou administrativos.

### **As soluções propostas para os problemas existentes foram:**

a) sobre a **existência de uma grande quantidade de professores envolvidos no processo administrativo** e a **departamentalização exagerada**, procurou-se definir as Unidades Acadêmicas de tal modo que o número de professores envolvidos no processo administrativo-acadêmico fosse o menor possível e uma nova definição para os departamentos, com um tamanho limite que procure viabilizar os trabalhos administrativo/acadêmicos.

A definição da Unidade Acadêmica passou a ser a seguinte:

*"A criação de uma Unidade Acadêmica exigirá a existência de pelo menos uma das exigências abaixo:*

- *um curso de graduação e um mínimo de 20 (vinte) professores a ele vinculados diretamente;*
- *um curso de graduação e um programa de pós-graduação, stricto sensu, na mesma área do conhecimento;*
- *um programa de pós-graduação, stricto sensu, e um mínimo de 20 (vinte) professores a ele vinculados diretamente. "*

A nova definição para os departamentos o estabelece simplesmente com a finalidade de que as unidades acadêmicas possam melhor desenvolver suas atividades administrativo/acadêmicas, obedecendo às seguintes condições:

- 40 a 59 docentes, máximo de dois departamentos;
- 60 a 79 docentes, máximo de três departamentos;
- 80 a 99 docentes, máximo de quatro departamentos;
- 100 a 119 docentes, máximo de cinco departamentos;

Assim, professores estão envolvidos com as seguintes funções administrativas:

- Diretor;
- Vice-Diretor, que na maioria das Unidades será, também, o Coordenador do Curso de Graduação;
- Coordenador do Programa de Pós-Graduação *stricto sensu*;
- Chefes de Departamentos, quando existirem departamentos na Unidade.

A subdivisão da unidade em departamentos exige que ela possua mais de 39 (trinta e nove) professores ou abrigue mais de um curso de graduação.

Com um número de docentes menor do que trinta e nove, o processo acadêmico e administrativo da unidade se confunde com o trabalho de um departamento, não havendo, portanto, a necessidade de se processar subdivisões na Unidade Acadêmica. Houve, portanto, uma **drástica redução** no número de departamentos da Universidade, pois os atuais Estatuto e Regimento permitem que existam departamentos com apenas 5 (cinco) professores. O número de Departamento se reduziu de 72 para 28.

Exemplificando:

- A Faculdade de Farmácia tem o Diretor, o Vice-Diretor, que também é o Coordenador do Curso de Graduação. A Faculdade não tem departamentos e ainda não possui programas de pós-graduação *stricto sensu*. Na verdade, a Faculdade de Farmácia trabalhar como se fosse um só departamento e, integradamente, desenvolver suas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Anteriormente, a Faculdade possuía 3 chefes de departamentos, o presidente do colegiado de cursos, além do Diretor e do Vice-Diretor . Eram 6 professores envolvidos no processo administrativo e, agora, são somente 3 professores.

-A Escola de Veterinária tem o Diretor, o Vice-Diretor, que é também o Coordenador do Curso de Medicina Veterinária. A Escola possui 3 departamentos e possui, ainda, o Coordenador do Mestrado em Medicina Veterinária..

b) sobre a **efetivação da estrutura de colegiado de cursos e das coordenações dos programas de pós-graduação como estruturas de poder paralelo ao da diretoria da unidade acadêmica, fazendo com que o diretor se tomasse simplesmente o "síndico" da unidade acadêmica** e sobre a **existência de uma completa desarticulação entre o ensino de graduação e o ensino de pós-graduação**, o Estatuto estabelece que o **Conselho Diretor** da Unidade Acadêmica que substituiu o antigo Conselho Departamental é o organismo máximo de deliberação sobre todas as atividades da unidade, sejam elas de caráter acadêmico, administrativo ou financeiro.

O Diretor da Unidade Acadêmica, sendo o presidente desse Conselho Diretor, ele tem a responsabilidade de supervisionar todas as atividades acadêmicas e administrativas da unidade. Eliminou-se a estrutura burocrática do Colegiado de Cursos e criou-se a Coordenadoria dos Cursos de Graduação que realiza o seu trabalho em consonância com o Conselho Diretor da unidade. A Coordenadoria dos Programas de Pós-Graduação *stricto sensu* também realiza o seu trabalho em consonância com o Conselho Diretor.

Está eliminado, portanto, o paralelismo de funções e está criado o ambiente propício para uma maior articulação entre os ensinos de graduação e pós-graduação; entre o ensino e a pesquisa; entre a graduação, a pós-graduação e a extensão

c) sobre o excessivo número de instâncias para se tomarem as principais decisões acadêmico-administrativas dentro da universidade e sobre a necessidade de definir com precisão as atribuições de cada conselho superior da universidade para evitar interpretações amplas que provocam constantes conflitos internos, o novo Estatuto estabelece que o Conselho Universitário - CONSUNI é o organismo máximo de função normativa, deliberativa e de planejamento da Universidade; o Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Cultura - CEPEC é organismo de supervisão, com atribuições deliberativas, normativas e consultivas sobre atividades didáticas, científicas, culturais, artísticas e de interação com a sociedade. Eliminou-se, portanto, o conflito existente anteriormente, definido-se, claramente, que o conselho deliberativo máximo da Universidade é o Conselho Universitário.

Com a estrutura proposta para as Unidades Acadêmicas em que o Conselho Diretor é o organismo de deliberação máximo em todos os assuntos da unidade, as decisões fundamentais para a Universidade são agora tomadas apenas em duas instâncias, ou em um dos conselhos centrais, acima especificados, ou no Conselho Diretor da unidade. Há, então, uma importante redução no número de instâncias decisórias. Na antiga estrutura, um processo passava, por exemplo, pelo Colegiado de Cursos, Reunião do Departamento, Conselho Departamental da Unidade Acadêmica e, finalmente, Conselho Coordenador de Ensino e Pesquisa.

d) sobre a rigidez estrutural que não permite uma suficiente elasticidade para acompanhar a evolução do conhecimento e as exigências da sociedade e sobre a dificuldade de cooperação interdisciplinar, especialmente entre departamentos de diferentes unidades acadêmicas, o Estatuto apresenta a possibilidade de a Universidade instituir Núcleos de Estudos e Pesquisa vinculados às Unidades Acadêmicas. Estes são entes absolutamente acadêmicos. Portanto, eles não possuem nenhuma atividade burocrática e aglutinam docentes, estudantes e técnicoadministrativos, com objetivos comuns, ao realizarem atividades de caráter didático-pedagógico, cultural, artístico, científico, tecnológico ou de extensão, com finalidades específicas ou multidisciplinares.

A estruturação dos Núcleos incentiva a aglutinação de docentes que trabalham em assuntos comuns, específicos, propiciando apoio institucional no desenvolvimento de suas atividades e permitindo que um professor desenvolva suas atividades, principalmente as de pesquisa e extensão em qualquer unidade acadêmica da universidade, incentivando a interdisciplinaridade. Os Núcleos propiciam aos estudantes condições de desenvolverem trabalhos de iniciação científica e de final de curso em qualquer Núcleo implantado na universidade e organizam as atividades de grupos de pessoas, inclusive da sociedade e aposentados, permitindo o conhecimento público do que se realiza nos projetos desenvolvidos pelo Núcleo.

As universidades brasileiras já vêm, em suas estruturas, incorporando a figura de núcleos com o objetivo de propiciar a interdisciplinaridade e como tentativa de superar a fragmentação do saber propiciada pela exagerada departamentalização das instituições. Entretanto, sem uma transformação mais profunda, com a eliminação da departamentalização exagerada e do paralelismo entre Diretoria e Colegiados de Cursos, esse caminho tem se mostrado artificial por conflitar com outras estruturas existentes e por ser implantado, às vezes, por vontade política dos dirigentes universitários e não por uma necessidade dos trabalhos de ensino, pesquisa e extensão da universidade.

Portanto, incentiva-se o nascimento dos Núcleos entre as próprias unidades acadêmicas~ por serem entes absolutamente acadêmicos pertencentes às Unidades Acadêmicas, eles não

possuem quadro próprio de pessoal docente e técnico-administrativo, nem dotações orçamentárias especiais, desvinculadas da unidade. Todo o comendo das atividades dos núcleos está na Unidade Acadêmica

e) sobre a **carência de mecanismos adequados de interação da UFG com a Sociedade**, o Estatuto instituiu os seguintes organismos: o **Conselho de Integração Universidade-Sociedade**, de caráter não-deliberativo; a Pró-Reitoria de Extensão e Cultura e as Comissões Coordenadoras das Atividades de Interação com a Sociedade em cada Unidade Acadêmica.

O Conselho de Integração Universidade-Sociedade é composto por representantes da comunidade universitária, por representantes de empresários, trabalhadores, do Governo Estadual, dos Governos Municipais onde a Universidade possui Campi, da Assembléia Legislativa, das Câmaras Municipais das cidades sede dos *Campi* do interior, do Poder Judiciário, de entidades não governamentais ligadas ao ensino, pesquisa, extensão e cultura e, ainda, representantes dos aposentados e ex-alunos da Universidade. As principais finalidades desse Conselho não-deliberativo são:

- conhecer o Plano de Gestão da Universidade, suas políticas, estratégias gerenciais, projetos e programas;
- discutir o projeto científico, cultural, artístico e tecnológico da Universidade;
- examinar as demandas existentes na Sociedade, propondo novos empreendimentos, parcerias e atividades a serem desenvolvidas com os diversos setores do poder público e da sociedade civil.

As Comissões Coordenadoras das Atividades de Interação com a Sociedade instituídas em cada unidade acadêmica têm como objetivo intensificar as relações entre a Universidade e a Sociedade através de cursos, consultoria, assessorias, simpósios, conferências, seminários, debates, palestras, atividades assistenciais, artísticas, esportivas, culturais e prestação de serviços.

t) sobre o **planejamento institucional**, o novo Estatuto instituiu passos a serem seguidos pelos administradores da Instituição.

Devemos ter, no processo de construção da Universidade, a consciência de que somente uma mudança estrutural não consegue solucionar completamente os vários problemas da Universidade. A gestão universitária exigirá a implementação de um processo que apresente, de maneira integrada, o aspecto futuro das decisões institucionais, a partir da formulação dos compromissos institucionais, dos princípios, das diretrizes gerais, suas políticas, seus objetivos e as estratégias a serem utilizadas para assegurar a implementação das atividades e do processo de avaliação institucional.

O planejamento institucional deve, portanto, considerar as seguintes etapas:

- análise dos ambientes interno e externo à Universidade;
- estabelecimento dos Compromissos da Universidade: Princípios e Diretrizes Gerais;
- estabelecimento de Políticas Institucionais;
- estabelecimento de Objetivos Institucionais.

Para tornar eficiente o planejamento institucional, possibilitando uma correta análise dos ambientes interno e externo e o estabelecimento de compromissos, políticas e objetivos que proporcionem a melhoria contínua da Universidade, deve-se implementar:

- a realização de seminários que abordem temas nacionais e internacionais da atualidade;
- a incrementação do intercâmbio com outras instituições públicas ou privadas;
- a participação nas atividades pertinentes aos vários fóruns nacionais que congregam

universidades;

- o acompanhamento das ações do poderes legislativos Municipais, Estadual e Federal, nos assuntos relativos à Educação, Ciência e Tecnologia;
- a promoção de seminários que discutam o papel da instituição e de suas unidades acadêmicas e órgãos e tracem cenários do futuro;
- a consolidação de um Sistema de Informação que discipline a geração, o tratamento e a difusão das informações necessárias ao efetivo conhecimento das funções e serviços da instituição, dos seus requisitos estruturais e funcionais;
- a coleta de dados sobre o meio externo à Universidade para identificar as oportunidades existentes e as limitações que lhe são impostas.

A implementação dos objetivos institucionais que forem estabelecidos exigirá, sem dúvidas, a busca incessante de recursos financeiros, a qualificação de docentes e servidores técnico-administrativos, a atualização de técnicas e métodos, adequação da estrutura física e da aquisição de novos equipamentos e a prática de sua autonomia estabelecida na Constitucional Federal.

g) sobre a **avaliação institucional**, o novo Estatuto apresenta a seguinte postura:

A avaliação institucional da Universidade deve ser um processo que permita rever ações praticadas, que contribua para a melhoria contínua do seu desempenho e se estruture pela conjugação de avaliações realizadas por agentes internos e externos à Universidade.

### **Os princípios estatutários**

A Universidade que se apresenta no novo Estatuto, respeitando os procedimentos estruturais e acadêmicos estabelecidos, deve abrigar, de forma aberta, todas as correntes de pensamento político e filosófico que compõem a sociedade; chamando essas forças sociais para debater e propor soluções para nossos problemas; mantendo a liberdade de pesquisa, sem deixar de privilegiar e incentivar a produção do conhecimento que sirva à maioria da população; favorecendo o livre debate acadêmico, que permite a formação crítica de nossos alunos, rediscutindo os currículos, as práticas de ensino e o conjunto de sua produção, dentro de uma visão globalizadora.

Propomos uma universidade de qualidade e ágil, pois os problemas com que nos debatemos hoje exigem respostas criativas, imediatas e competentes.

Tal Universidade não deve perder de vista a importância dos cursos de graduação, pois, se por um lado, a pesquisa é a sua grande fonte retroalimentadora, é a graduação que possibilita a ampliação do quadro de pesquisadores, numa relação simbiótica de mútua interação. Assim, devemos avaliar, valorizar, democratizar e articular ensino de graduação, pesquisa/extensão.

Avaliar a graduação se impõe como medida necessária à definição de projetos de cursos que respondam por uma formação profissional competente e crítica.

Valorizar a graduação implica recuperar a importância da atuação do docente em sala de aula, no contexto global das atividades acadêmicas.

Democratizar a graduação supõe pensá-la dentro do contexto social e econômico da região em que a universidade se encontra, o que exigirá a ampliação da oferta de vagas pela criação de novos cursos e habilitações, pela implantação do turno noturno, sem abrir mão da qualidade, e pela interiorização dos cursos.

Articular ensino com pesquisa na graduação significa, antes de mais nada, desenvolver no aluno uma atitude permanente de investigação científica, seja no cotidiano da sala de aula, seja em projetos específicos, de modo que a pesquisa se torne um instrumento contínuo de aprimoramento da graduação.

Articular ensino com extensão na graduação significa disseminar o conhecimento produzido e veiculado na universidade para o meio social onde ela se insere e, ao mesmo tempo, fazer da extensão um instrumento de avaliação da própria graduação e da pesquisa.

A Universidade Brasileira tem contribuído no processo de construção do país como nenhuma outra instituição nacional. Formou e continua a formar sólida massa crítica de mão-de-obra qualificada e acervo de conhecimentos em todas as áreas. A continuidade da contribuição da universidade neste processo deve apoiar a pesquisa fundamental por entender que ela constitui a reserva dos recursos renováveis do saber e capital intelectual de que depende o êxito da pesquisa aplicada; deve assumir a função de instrumento de um sistema de ciência e tecnologia, viabilizando a geração e a apropriação econômica e social de conhecimentos técnico-científicos, decodificando e difundindo estes conhecimentos na sociedade, contribuindo para o desenvolvimento econômico do Brasil e para a melhoria da qualidade de vida de seus cidadãos; deve buscar um enraizamento voluntário e prioritário no espaço geo-ambiental e sócio-cultural da região em que ela se encontra, assumindo as carências e problemas próprios ali existentes; deve romper gradativamente a compartimentalização existente entre: universidade-sociedade, universidade-empresa, universidade-meio ambiente, etc., para que possa contribuir de fato na solução de nossos problemas.

Baseando-se no princípio de que a universidade deve ser comprometida com o desenvolvimento cultural, artístico, científico, tecnológico e sócio-econômico do país, a concepção de cultura enquanto expressão da diversidade e da variedade das manifestações simbólicas do homem conduz a universidade a apoiar as manifestações culturais, em todas as suas formas, do regional ao universal; preservar a tradição (patrimônio) cultural; valorizar o fluxo criador contemporâneo e estimular a produção de bens culturais; empenhar-se quanto à difusão e ao intercâmbio de bens e de outros serviços culturais, democratizando o acesso à cultura; promover a afirmação da nossa identidade cultural e a descoberta criativa do nosso ambiente.

Ao se comprometer com a qualidade e com a orientação humanística, ao executar suas atividades, a universidade não pode esquecer que a eficiência das atividades desenvolvidas pela universidade está assentada na capacidade de seu corpo de servidores docentes e técnico-administrativos, e no dinamismo de sua organização administrativa e que intimamente relacionado à capacidade profissional deve estar o nível de estímulo e satisfação pessoal dos recursos humanos, ao poder reconhecer, no trabalho desempenhado, a participação na construção de uma universidade que, cada vez mais, contribua para a solução de problemas sociais.

A universidade deve ter, como meta maior, a construção da cidadania, princípio que ultrapassa a educação profissional específica e alcança a formação da consciência ética, moral e política em suas dimensões.

Goiânia, agosto de 1997.