

# As estruturas das IES: a hora da decisão

Para enfrentar os novos desafios, as instituições devem avaliar, com urgência, a necessidade de revisar sua estrutura e organograma

\*Roberto Leal Lobo e Silva Filho

Com o amadurecimento das Instituições de Ensino Superior (IES), a necessidade de rever suas estruturas tornou-se questão de grande importância, tendo sido objeto de muitas discussões, congressos e trabalhos realizados no mundo todo. A urgência dessa revisão, no Brasil, deve-se, principalmente, ao fato de que os primeiros estatutos ou regimentos — indispensáveis para a formalização da criação e implantação das IES — se baseiam em documentos de outras instituições porque são admiradas (o que é muito natural) pela instituição que se inicia — mas que nem sempre têm missões e objetivos compatíveis com ela — ou porque copiar documentos já aprovados evita, quase sempre, desagradáveis diligências, ou, ainda, porque há excesso de conservadorismo nas análises oficiais.

As Instituições de Ensino Superior, embora tratadas sob o mesmo nome, possuem funções distintas decorrentes de sua origem, localização geográfica, fonte de financiamento, etc. Elas são responsáveis pela formação de profissionais liberais, abrangendo o papel das faculdades profissionais (como as *Grands Écoles* francesas), a formação de professores de todos os níveis, a formação de cientistas, a realização de pesquisa básica e aplicada, a extensão, a discussão dos grandes temas nacionais e, também, superposto a tudo, a solução dos problemas regionais que misturam ações decorrentes de diferentes atividades.

A situação é mais difícil para as universidades. Tradicionalmente, espera-se, no Brasil, que as universidades realizem pesquisa científica em todas as suas áreas de atuação acadêmica. Essa visão orientou a LDB ao conceder autonomia às universidades e exigir simultaneamente, como contrapartida, titulação do corpo docente, regime de trabalho em tempo integral e linhas de pesquisa institucionalizada. No entanto, não há muita gente formada capaz de executar bem essa pesquisa, nem haveria recursos disponíveis se todos os nossos professores universitários fossem pesquisadores de ponta.

Não é fácil dar resposta a tudo isso ao mesmo tempo, com custos limitados pelas formas tradicionais de captação de recursos. O papel das estruturas é, diante do atual cenário, facilitar o cumprimento dos grandes objetivos institucionais e organizar seu

dia-a-dia para que esses objetivos sejam alcançados da maneira mais eficiente e eficaz possível.

As universidades mais novas e comprometidas prioritariamente com o ensino e a comunidade, e outras IES com a mesma problemática, precisam analisar se as estruturas de organização e de decisão que elas devem adotar estão ajudando-as a cumprir bem sua missão ou são meras cópias de universidades com intensa (e cara) atividade de pesquisa para a qual contam com fontes internas e, principalmente, externas de recursos — fontes essas cada vez mais difíceis de serem conseguidas por quem está chegando agora.

A estrutura altamente descentralizada de universidades tradicionais no mundo todo, com forte componente

massa crítica nas suas diferentes disciplinas, mas encontram grandes dificuldades de trabalhar de forma multidisciplinar, seja para produzir pesquisa, seja para organizar um bom curso de graduação ou um programa de extensão. Se a pesquisa disciplinar não é a força institucional, valerá a pena manter a estrutura departamental?

Do ponto de vista do ensino, a grande vantagem da estrutura departamental sobre a estrutura somente baseada em cursos é a presença de uma política de ensino para as áreas básicas, que, no caso da estrutura e dos cursos, fica pulverizada e depende, em princípio, da orientação de cada coordenador de curso, tanto na contratação de professores como na orientação do ensino das cadeiras básicas (apesar de muitos advogarem a tese de que a dicotomia entre o básico e o

com sua contrapartida de responsabilidades, onde estejam claros os papéis e os limites de cada um?

Como estruturar a IES para ela ter uma postura pró-ativa, estimulando seus professores, alunos e funcionários a interagirem mais com a comunidade, ser capaz de identificar novas oportunidades (e novas fontes de recursos), cumprir prazos e ter credibilidade com os usuários de seus serviços, exigências que atingem cada vez mais a, praticamente, todas as IES?

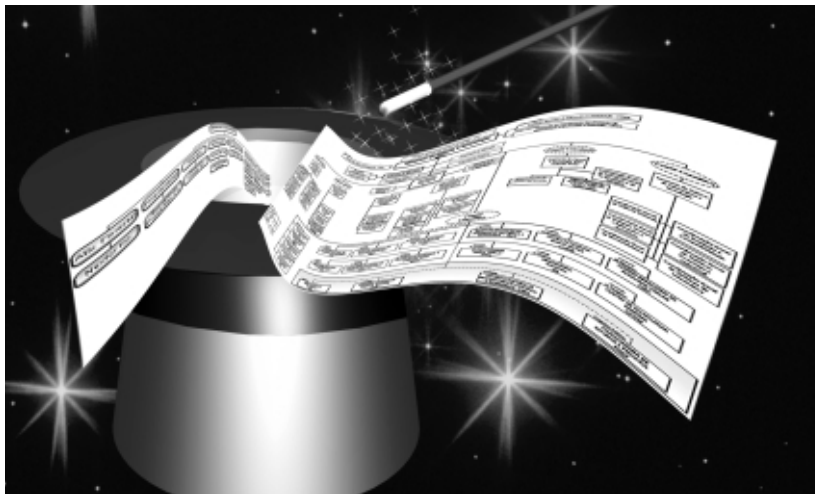
Além das próprias estruturas, o poder dos colegiados, incluindo suas composições, deve ser repensado. Como uma IES que distribui centralmente recursos e não exige que todas as suas atividades e todos os seus setores sejam superavitários poderá manter, com sucesso, um sistema colegiado altamente descentralizado, uma vez que é difícil exigir eficácia se quem decide não paga a conta? Poder e responsabilidade devem caminhar sempre juntos.

Como encarar, por exemplo, uma pró-reitoria: como órgão gestor ou assessor em sua área? É possível canalizar as forças de uma instituição se as decisões são pulverizadas e todos têm poder de veto? Quanto tempo será necessário para a captação de uma oportunidade que se oferece? Dará tempo de aproveitá-la?

Um colegiado pode ter características mais políticas ou técnicas e sua composição deve estar coerente com os objetivos. Da mesma forma, nem todos devem ser deliberativos, havendo importantes espaços para colegiados consultivos. Muito importante, também, é que sejam apoiados por forte infra-estrutura para terem todas as informações necessárias na hora da decisão.

Não é preciso reforçar a importância, para cada IES, de um amplo e bem orientado estudo de alternativas de estrutura universitária, que inclua conseqüências acadêmicas e administrativo-financeiras. Dentro dessa ótica, se aceitarmos que é preciso esforço e coerência institucionais para realização de mudanças, talvez seja necessário aprender com os que já passaram por isso.

*\*Roberto Leal Lobo e Silva Filho, Doutor em Física pela Purdue University, Sócio-diretor da Lobo & Associados Consultoria. Foi Reitor da USP e da UMC.*



colegiada em suas decisões, dividida em níveis de aprofundamento como ensino de graduação, pós-graduação e pesquisa, grande ênfase nas disciplinas (departamentos tradicionais), é reconhecidamente satisfatória para essas universidades, capazes de realizar pesquisa disciplinar competitiva e de ser clientes tradicionais das agências de fomento e das grandes indústrias, onde a meritocracia está estruturada. Quem não for capaz de participar competitivamente na captação de bons alunos e do financiamento de suas atividades não sobrevive. É o preço da autonomia nos países desenvolvidos, onde a estrutura acompanha essa visão de distribuição de poder e capacidade de ter responsabilidade financeira.

Essa constatação levou muitas instituições, voltadas prioritariamente ao ensino, a reverem suas estruturas departamentais, que são eficientes em criar

profissionalizante acabou, estou falando das disciplinas que desenvolvem o conteúdo essencial para a complementação da formação profissional e que, necessariamente, não fazem parte do mesmo departamento).

Entretanto, apesar desse ter sido o foco das várias mudanças de estrutura que temos acompanhado em muitas IES, os departamentos não esgotam a questão. Os maiores problemas encontrados em nosso trabalho de assessoria são até semelhantes entre as IES públicas e privadas, apesar de terem razões distintas.

Como fazer para que as instâncias administrativas e acadêmicas se integrem e trabalhem juntas se há uma generalizada centralização administrativo-financeira na Administração Superior das IES e/ou em suas Mantenedoras e uma profunda dificuldade de definição clara de atribuições, até mesmo das acadêmicas,