

Universidade Federal de São Carlos



ASPECTOS ORGANIZACIONAIS

Subsídios para discussão



Plano de Desenvolvimento Institucional Universidade Federal de São Carlos

Prof. Dr. Oswaldo Baptista Duarte Filho
Reitor

Prof. Dr. Romeu Cardozo Rocha Filho
Vice-reitor

Grupo de Discussão Aspectos Organizacionais

Alceu Gomes Alves Filho (DEP) – Coordenador
Alice Pierson (ProGrad)
Anna Lúcia de Souza Sentanin (CCBS)
Antônio Carlos Lopes Silva (SPlan)
Carlos Roberto Bedendo (SEA)
Clóvis Wesley Oliveira de Souza (DMP)
Emília Freitas de Lima (DME)
Ernesto Urquieta (CCET)
Eveli Mhirdaui Sanches (DME)
Francisco Martins (EDF)
Jorge Oishi (DEs)
José Luiz Carvalho (Eng. de Produção – aluno de doutorado)
Karina Araujo Mariano (Ciências Sociais – aluna de graduação)
Lourdes Moraes (BCo)
Marcelo Spadaro (Eng. de Produção – aluno de graduação)
Maria de Lourdes Tasso Martins (SRH)
Mauro Rocha Côrtes (DEP)
Murilo Fattore (Eng. de Produção – aluno de graduação)
Paulo Rogério Politano (DC/SIn)
Roque Nivaldo Sentanin (DeCom)
Rosana Mattioli (CCBS)
Roselene Paschoalino (Ciências Sociais – aluna de mestrado)
Targino de Araújo Filho (ProEx)

www.ufscar.br/pdi2002

1. Apresentação

Apresentamos, neste documento, algumas das contribuições reunidas pelo grupo responsável pelos Aspectos Organizacionais do PDI (grupo PDI-Org) ao longo de cerca de um ano, esperando fomentar a discussão sobre o assunto. De modo um pouco diferente dos outros três grupos do PDI, o PDI-Org orientou-se pela busca de alternativas que trouxessem aperfeiçoamentos na Estrutura Organizacional da UFSCar e pudessem ser implementadas em um prazo relativamente curto. Estabeleceu, assim, como objetivo principal para suas atividades, a elaboração de propostas para que a Estrutura da UFSCar se tornasse mais eficaz e democrática.

Anteriormente a este processo de discussão deflagrado com o PDI, reformulações substantivas da Estrutura Organizacional da UFSCar só haviam ocorrido há cerca de 15 anos, com a implantação das Pró-Reitorias, em 1989, e com a Reforma Administrativa, estabelecida em 1991. Desde então, a dinâmica de funcionamento da UFSCar tem provocado discussões sobre a organização de suas funções, órgãos colegiados e unidades administrativas, mas nenhuma outra reformulação com amplo impacto na Estrutura Organizacional foi estudada, discutida ou implantada.

No início de suas atividades, o grupo PDI-Org optou por fazer, de março a junho de 2002, um levantamento dos problemas atuais relacionados à Estrutura Organizacional, considerando os posicionamentos dos próprios membros do grupo e, logo a seguir, por meio de entrevistas, com outras 35 pessoas posicionadas em diferentes estratos da Estrutura da UFSCar, desde a base até o topo, incluindo alunos, servidores técnico-administrativos, docentes, pessoas de diversas unidades, áreas e cursos, em diferentes cargos administrativos, com distintas experiências, e, também, representantes das entidades de alunos e dos sindicatos de servidores técnico-administrativos e de docentes.

A seguir, o grupo PDI-Org convidou para um seminário – realizado em 6/8/2002 – todos os entrevistados e diversas outras pessoas que poderiam auxiliar na elucidação dos problemas previamente levantados. Nesse seminário, foi possível rediscutir os problemas principais identificados, considerar suas possíveis causas e relações e, também, agrupá-los segundo suas naturezas e posicionamentos (localizações) na Estrutura Organizacional da UFSCar.

Após o seminário, os problemas identificados foram reunidos em quatro temas – Estrutura Acadêmica, Eficiência Administrativa, Gestão do Campus de Araras e Órgãos Colegiados Superiores – e foram constituídos, a partir de setembro e outubro de 2002, dois grupos para

aprofundar sua discussão, incluindo pessoas de algumas das áreas afetadas pelos problemas identificados ou de unidades administrativas responsáveis por processos/atividades a eles relacionadas.

Nossa intenção, neste documento, é justamente apresentar os resultados principais das discussões travadas nos grupos mencionados e indicar algumas alternativas de soluções que foram geradas para os problemas identificados. Neste documento, estão reunidas diversas posições e propostas, apresentadas por pessoas de diferentes segmentos da comunidade universitária, sobre a Estrutura Organizacional da UFSCar. Esperamos que seu conteúdo facilite a participação e posicionamento da comunidade universitária neste processo de elucidação dos problemas e identificação de alternativas de solução quanto aos Aspectos Organizacionais do PDI.

Como as discussões abrangeram problemas de naturezas distintas e com diferentes tipos de relação com a Estrutura Organizacional da UFSCar, optamos por apresentar as sínteses das discussões utilizando a seguinte estrutura. Primeiro, na seção 2, são apresentados apenas os principais problemas relacionados diretamente à Estrutura Organizacional. Tais problemas poderão ser solucionados ou ter seus impactos negativos amenizados a partir de modificações na Estrutura. As propostas alternativas de modificações na Estrutura, levantadas pelo grupo PDI-Org, são apresentadas na seção 5, ao final do documento. Antes, na seção 3, são apresentados os problemas identificados com relação à política de pessoal, à tramitação de processos administrativos, aos sistemas de informação, à informatização de processos e à comunicação na UFSCar. Nestes casos, como as soluções dos problemas não exigem modificações na Estrutura Organizacional ou como estas não foram ainda delineadas (porque devem aguardar o posicionamento da comunidade sobre os componentes principais da Estrutura), ao final dos tópicos (na seção 3) são apresentadas proposições de outros tipos de iniciativas e ações que poderiam ser implementadas para solução ou minimização dos problemas. Na seção 4, ainda antes da apresentação de alternativas de Estrutura, são formuladas as principais diretrizes que, ao lado dos problemas identificados, foram consideradas na proposição de alternativas. Finalmente, na seção 6 são indicadas algumas diretrizes quanto à composição dos órgãos colegiados. São apenas diretrizes porque tais propostas devem aguardar definições anteriores sobre quais órgãos comporão a Estrutura, com que papéis e atribuições.

2. Problemas principais associados à Estrutura Organizacional

Nesta seção, procuramos sucintamente caracterizar cada um dos principais problemas identificados relacionados diretamente à Estrutura Organizacional Acadêmica da UFSCar. Relembramos que optamos por reunir aqui posições de pessoas de diferentes segmentos da Universidade.

2.1 A atuação das Coordenações de Curso e suas relações com os Departamentos

Tratando-se de problemas relacionados à atuação das Coordenações de Cursos e suas relações com os Departamentos, é necessário observar inicialmente que:

- a) a lei 5540/68, que deu origem à Estrutura atual da Universidade, teve como objetivos principais facilitar o controle sobre as atividades universitárias, reduzir as interações entre as áreas da comunidade universitária e reduzir custos. Essa lei estabeleceu o Departamento como a unidade administrativa básica, sendo os Cursos de Graduação estruturados com base em créditos que cada aluno deve acumular ao participar de disciplinas ministradas por docentes de diversos departamentos;
- b) a melhoria dos cursos de graduação depende de uma série de iniciativas e esforços; apenas alguns deles estão diretamente relacionados à Estrutura Organizacional (os esforços em outros campos como avaliações, discussão de perfil geral, redução de créditos etc., portanto, não devem ser interrompidos);
- c) há fundamentalmente duas situações na UFSCar: (c1) a maioria dos Cursos de Graduação está associada a um único Departamento predominante (que oferece disciplinas profissionalizantes); (c2) alguns Cursos estão associados a mais do que um Departamento predominante (Biologia, Pedagogia e Engenharia Agrônômica).

Pode-se constatar de início que Coordenações de Cursos, Departamentos e Centros não vêm cumprindo as atribuições que lhes são devidas como unidades organizacionais participantes do Ensino de Graduação. Os problemas identificados, indicados por diferentes pessoas, manifestam-se do seguinte modo:

1. Muitas das Coordenações têm exercido papel eminentemente administrativo, apresentando dificuldades para a realização efetiva das atividades para as quais foram criadas - como aquelas relacionadas ao acompanhamento e eventual reformulação dos projetos pedagógicos, dos currículos dos cursos. Atividades dessa natureza têm ocorrido em geral a partir de iniciativas da Câmara de Graduação e da Pró-Reitoria de Graduação

ou dos próprios departamentos responsáveis pelas áreas profissionalizantes dos cursos. Cabe lembrar que a Coordenação e o Conselho de Curso realizam atividades de naturezas distintas, relacionadas à gestão e acompanhamento dos cursos. São responsáveis pela concepção, definição e avaliação dos currículos; atividades de grande relevo, relacionadas à política acadêmica, mas esporádicas. São também responsáveis pelo funcionamento dos cursos no dia-a-dia; atividades de cunho gerencial e acadêmico mais frequentemente demandadas, associadas à demanda de disciplinas, definição de horários, orientação de alunos etc. Em alguns casos, os coordenadores de curso acabam realizando atividades atribuídas aos Departamentos.

2. O esforço essencial relacionado à reformulação ou atualização dos currículos dos cursos é, por vezes, despendido pelos departamentos associados às áreas profissionalizantes (e predominantes) dos cursos. Em alguns casos, Departamentos internalizam atividades atribuídas às Coordenações, ficando os Conselhos de Coordenação com o papel de apenas legitimar *a posteriori* as propostas formuladas pelos Departamentos predominantes ou de garantir que seja contemplada a política institucional relativa aos Cursos de Graduação (perfil geral, organização do Curso, participação dos diversos departamentos etc.). Este último papel - de garantir a implementação da política institucional - é, depois, em última instância, exercido pela Câmara de Graduação, órgão que garante que as modificações estejam em consonância com a política de ensino da Instituição. Em outros casos, são as Coordenações de Cursos que assumem funções formalmente atribuídas aos Departamentos (como alocação de docentes a disciplinas, horários, mapa de corte de disciplinas etc.), como mencionado acima. Nos casos dos cursos associados a mais do que um Departamento (com áreas profissionalizantes ministradas por mais do que um Departamento), há necessidade de uma instância/órgão que reúna representantes dos departamentos envolvidos, ou das áreas envolvidas (distribuídas em dois ou mais Departamentos) para a discussão de aspectos relativos ao funcionamento dos cursos, papel este exercido atualmente pelos Conselhos de Coordenação de Cursos.
3. Como indicado acima, há certa confusão e sobreposição de papéis entre Coordenações e Departamentos e, também, conflitos entre tais unidades. Em geral, como os

Departamentos acumularam poder na Estrutura, as Coordenações têm dificuldades em implementar mudanças que dependam dos Departamentos, especialmente dos que não são predominantes nos cursos e que nem sempre participam do processo de geração das mudanças. O Departamento é de certo modo “dono das disciplinas” e, por reunir professores de uma mesma área ou de áreas próximas, seu poder resulta dessa especificidade e dessa especialização. Assim, os cursos resultam do que os vários Departamentos que deles participam lhes “dão”, havendo uma possibilidade limitada, na Estrutura atual, das Coordenações interferirem (de fato) nos Cursos. Por outro lado, o próprio Departamento pode estar se transformando em uma unidade meramente administrativa (aglomeração de docentes ou de áreas), local onde docentes estão apenas alocados, abandonando seu papel de reunião e articulação de grupos para a produção de conhecimento numa determinada área e estando agora “esvaziado” de seu papel na formulação e implementação dos cursos de graduação.

4. As dificuldades no relacionamento entre Coordenações e Departamentos ampliam-se porque não há (pelo menos não em todos os Centros), na Estrutura atual, órgãos em que Coordenações de Cursos e Departamentos estejam (ambos) representados. Coordenadores e chefes não se “encontram” (em órgãos colegiados) na Estrutura da UFSCar.
5. Os 4 Centros e Conselhos Interdepartamentais da UFSCar apresentam composições diversas, não tendo (exceto no CECH e no CCA) representantes das Coordenações de Cursos e Departamentos com o mesmo poder de deliberação. Não têm atuado de fato como gestores dos cursos de graduação. Cresceram acumulando áreas (Departamentos) por vezes heterogêneas, o que dificulta ainda mais sua administração. Há que se destacar, ainda, que Centros com grande número de Departamentos e Cursos (como o CCET, por exemplo) terão dificuldades para produzir arranjos organizacionais apropriados. Note-se, entretanto, que, por ora, os problemas indicados acima são exclusivos das Coordenações dos Cursos de Graduação, não ocorrendo na Pós-Graduação.
6. A Estrutura Intermediária atual (Centros, Pró-Reitorias e Câmaras e CIDs) não contribui para a resolução ou mitigação dos problemas surgidos entre as Coordenações de Cursos e Departamentos. Os Centros têm também a seguinte dificuldade adicional no que concerne aos cursos de graduação: os Diretores não são membros da Câmara de Graduação e, portanto, não partici-

pam da definição e implementação das políticas acadêmicas. A estrutura atual não possibilita a resolução de modo eficaz dos problemas relacionados a conflitos entre Coordenações e Departamentos, pois as Coordenações respondem à Câmara de Graduação e à Pró-Reitoria de Graduação, enquanto os Departamentos respondem ao CID e à Diretoria de Centro, não havendo instância na estrutura que reúna ambos.

7. Constata-se também, observando o comportamento dos atuais Conselhos de Coordenação e Coordenações de Cursos, que são poucos os representantes que efetivamente participam dos Conselhos e que a participação dos alunos – que também deve ser rediscutida – tem sido fraca. Os coordenadores ficam, em geral, sobrecarregados com os problemas relacionados ao dia-a-dia da gestão dos cursos. Observa-se que o cargo de Coordenador de Curso precisa ser valorizado, tanto por suas atribuições, como pelo conjunto de competências necessárias (e requeridas) para cumpri-las adequadamente.
8. Para a constituição dos atuais Conselhos, a caracterização das áreas dos cursos é feita pela própria Coordenação. Os critérios são homogêneos, mas os Conselhos, em geral, apresentam dificuldades de se reunirem. Membros (docentes) que não pertencem às áreas importantes dos campos de formação dos cursos não estão motivados a participar. A representação atual dos alunos (por turma) parece não ser a mais adequada.

2.2 Os papéis dos Centros, das Pró-Reitorias e suas relações

Foram indicados quanto aos papéis dos Centros e das Pró-Reitorias os seguintes problemas:

1. Os Conselhos Interdepartamentais dos 4 Centros têm atualmente composições e formas de deliberação distintas. Os Coordenadores de Curso de Graduação e de Pós-Graduação participam e votam nas reuniões do CECH e do CCA; têm direito à participação, mas não a voto no CCBS (e por isso não participam das reuniões neste Centro); e não fazem parte do Conselho Interdepartamental do CCET.
2. As composições dos CIDs não são adequadas também no que tange à representação de alunos e de servidores técnico-administrativos.
3. Os 4 Centros evoluíram de forma diversa, alguns incorporando áreas de conhecimento ou cursos bastante distintos, outros tiveram os Departamentos antes exis-

tentes subdivididos em departamentos relativamente pequenos. A redefinição do papel dos Centros, se esta for a opção, e sua readequação na Estrutura Organizacional devem ser feitas de modo a equilibrar a necessária especialização das áreas de conhecimento com a também necessária articulação e integração dos temas e linhas de pesquisa das áreas dos Departamentos no mesmo Centro e em Centros diferentes.

4. Os papéis de Diretorias de Centro e Conselhos Interdepartamentais e de Pró-Reitorias e Câmaras do CEPE não foram suficientemente discutidos quando da introdução das Pró-Reitorias, gerando conflitos. Os diretores participam, como representantes dos Centros, no CEPE e no ConsUni, mas a formulação e a gestão das atividades acadêmicas ocorrem em grande parte nas Câmaras do CEPE.
5. Os Centros passaram a se dedicar principalmente a atividades administrativas, enquanto as atividades e a formulação de políticas acadêmicas tornaram-se objeto das Pró-Reitorias e das Câmaras do CEPE. Quanto às atividades acadêmicas, os Centros são subordinados às Câmaras do CEPE, mas seus Diretores não participam como membros nas Câmaras. Ficam assim restringidos os esforços que os Diretores dos Centros venham a despender no sentido de promover qualquer atividade acadêmica, sem haver alguma interação com as Pró-Reitorias e as Câmaras.
6. Os Centros passaram a apenas intermediar os processos administrativos em geral e particularmente os acadêmicos. Muitas vezes esses processos não são analisados (e nem mesmo encaminhados) nessa instância intermediária, mas são posteriormente objeto de deliberação em instância superior.
7. Desse modo, os Centros perderam muito de seu papel de articulação acadêmica e mesmo a Comunicação entre Departamentos e Órgãos Superiores (comunicação base-topo e topo-base) perdeu efetividade. A articulação entre áreas e entre Centros não é promovida, pois as oportunidades de encontro dos Diretores dos Centros, com esse fim, são também limitadas.
8. Mesmo para assuntos relacionados à política administrativa, o contato dos Centros (e entre centros) com as áreas de apoio da UFSCar é difícil, pois na Estrutura Organizacional esse tipo de contato formal (com papel consultivo ou deliberativo) só é viabilizado na CANOA.

2.3 Os papéis dos órgãos superiores e suas composições

1. Os problemas freqüentemente mencionados dizem respeito às composições inadequadas dos órgãos superiores. A representação atual por categoria docente é desproporcional à distribuição atual (quantitativa) dos professores nas 4 classes da carreira docente. Os números de representantes de alunos, de servidores técnico-administrativos e de docentes não são iguais ou não atendem ao critério da “paridade” entre categorias da comunidade (especialmente no ConsUni). Avalia-se também como alto (relativamente) o número de representantes nos órgãos colegiados que exercem funções executivas. E há também o problema do CEPE não contar com representantes das Câmaras a ele subordinadas, tornando os processos de deliberação menos eficazes. Mas, além dos problemas relacionados às composições, há outros aspectos a serem analisados.
2. Os papéis do CEPE e ConsUni poderiam ser revistos para se verificar se são necessários, no nível mais alto de deliberação da Estrutura, dois órgãos superiores com papéis distintos: o primeiro focalizando as atividades e a política estritamente acadêmicas, possuindo papel deliberativo e gestor sobre tais atividades; o segundo focalizando atividades relacionadas à administração, infra-estrutura e orçamento, assumindo papel deliberativo quanto a tais assuntos e mantendo o papel de deliberar sobre a criação de Cursos e de legislar sobre as atividades acadêmicas. Seria melhor para o funcionamento da Universidade que houvesse apenas um órgão colegiado superior?
3. Em relação aos níveis superior e intermediário da Estrutura Organizacional, o grupo PDI-Org optou, neste momento, por apontar apenas, ao formular as alternativas de Estrutura que são apresentadas ao final deste documento, algumas das questões mais gerais, deixando em aberto a discussão sobre as diversas possibilidades de arranjos das Câmaras nos órgãos superiores e dos Conselhos no nível dos Centros. Assim, foram indicadas, quanto ao nível superior, questões relativas ao distanciamento das partes acadêmica e administrativa da Estrutura Organizacional. E, quanto ao nível intermediário, foram indicadas como alternativas a manutenção, a supressão ou a reformulação dos Centros.
4. Quanto à Pós-Graduação na UFSCar, considera-se que esta tem apresentando bom desempenho e isto se deve

às exigências das agências de fomento, especialmente da Capes, e à própria organização da UFSCar. Os órgãos responsáveis pela Pós-Graduação funcionam adequadamente e estão satisfatoriamente desenhados, não havendo necessidade de mudança. Apenas o sistema administrativo da Pós-Graduação poderia ser modificado, de maneira a facilitar os procedimentos e aprimorar o acompanhamento dos Programas.

5. Já as atividades de Pesquisa não dispõem da mesma estrutura que os Programas de Pós-Graduação, ficando sob responsabilidade dos próprios grupos de pesquisa grande parte das iniciativas e atividades relacionadas à gestão e desenvolvimento de linhas e projetos de pesquisa. Poderia ser constituído um espaço institucional para que as atividades dos grupos de pesquisa fossem melhor articuladas e suas demandas específicas consideradas. Algumas alternativas para isso, no âmbito dos órgãos superiores, são apresentadas a seguir na forma de questões, mas a escolha de uma delas deve ser feita de modo coerente com as definições sobre o conjunto das estruturas superior e intermediária da instituição.
6. Será necessário verificar se as estruturas atuais das Câmaras do CEPE e de Comissões do ConsUni (órgãos subordinados aos dois Conselhos) são as mais apropriadas. Quanto a isso diversas questões podem ser arroladas: as Câmaras poderiam ser transformadas formalmente em Conselhos Intermediários, com maior autonomia e poder deliberativo (o que, em certa medida, já vem ocorrendo)? Como mencionado acima, quanto à Pesquisa, há diversas possibilidades de desenho organizacional. Seria necessária a criação de uma Câmara e eventualmente de uma Pró-Reitoria de Pesquisa? Seria melhor, do ponto de vista da promoção da integração das atividades acadêmicas, a transformação da Câmara de Extensão em uma Câmara de Pesquisa e Extensão? Seria melhor manter a atual Câmara de Pós-Graduação e Pesquisa? Deve-se criar uma Câmara ou um órgão consultivo de integração com a Sociedade (com participação de representantes externos à comunidade universitária)? Deve-se criar uma Câmara de Administração subordinada ao ConsUni? Essa Câmara de Administração trataria dos assuntos administrativos, orçamentário-financeiros e também de apoio comunitário? Como as Câmaras atuais exercem papéis específicos, e que têm ocupado suas agendas, acabam ficando sem um tratamento adequado, em órgãos colegiados, a pesquisa, a administração, o apoio comunitário e a integração com a comunidade externa à Universidade. A discussão gerada por tais questões

poderia resultar em um arranjo mais efetivo dos Conselhos Superiores da UFSCar; uma Estrutura que auxiliasse a concretização de muitas das diretrizes já defendidas pela comunidade universitária.

7. Como parte deste diagnóstico, é possível constatar na atual Estrutura que a intermediação administrativa “Departamento - Centro - Órgão Superior” é distinta da intermediação acadêmica “Departamento - Órgão Superior” (em geral, pois nem todos os processos acadêmicos são examinados pelos Centros). Ou seja, os assuntos de natureza administrativa são intermediados pelos Centros, mas não têm no topo da organização um fórum com número razoável de representantes da base da Estrutura para sua discussão e deliberação; já no caso dos assuntos acadêmicos, pode não haver a intermediação dos Centros, mas os assuntos são deliberados nas Câmaras do CEPE.
8. É possível constatar também que as estruturas acadêmicas e administrativas estão nitidamente separadas na Estrutura Organizacional da UFSCar, reunindo-se apenas, com participação de representantes de ambas as áreas, no ConsUni, mas de modo insatisfatório, porque dele são membros apenas alguns dos responsáveis (nos primeiros níveis hierárquicos) pelas unidades administrativas e acadêmicas.

2.4 O problema de integração do *campus* de Araras ao de São Carlos

A integração do *campus* de Araras pode ser vista de dois ângulos: o da integração acadêmica e o da integração administrativa.

1. Do ponto de vista gerencial, os problemas principais estão relacionados à gestão físico-estrutural do *campus* de Araras, pois este não possui uma unidade equivalente a uma Prefeitura. Os problemas têm ficado a cargo do Diretor do CCA, cuja função primordial é a gestão acadêmico-administrativa. As questões relacionadas à infra-estrutura têm de ser repassadas à Pró-Reitoria de Administração ou à Prefeitura, ambas localizadas em São Carlos. Seria necessário estabelecer uma mudança na Estrutura para que as questões no âmbito da Prefeitura do *Campus* de Araras fossem tratadas com o devido cuidado e presteza, de modo articulado à Prefeitura da UFSCar (que tem sede em São Carlos). Uma alternativa seria dar a DiIDeF (Divisão de Infra-estrutura e Desenvolvimento Físico) um *status* semelhante a uma prefeitura ou sub-prefeitura (com recursos específicos alocados a esta finalidade). Isso daria certa autonomia

ao *campus* de Araras no encaminhamento de soluções mais ágeis para os problemas, sem haver necessidade de solicitações frequentes à Prefeitura da UFSCar.

2. No que tange à administração acadêmica, o Centro já recebe o mesmo tratamento na Estrutura que os demais Centros, embora a distância física represente ainda um obstáculo à integração acadêmica das comunidades de ambos os *campi*. A superação desse distanciamento por via tecnológica (intranet, microeletrônica, vídeo-conferência etc...) ainda constitui um desafio, mas deve ser

delineado um esforço de divulgação / comunicação e de integração das atividades dos dois *campi*. É necessário promover e facilitar a realização de atividades acadêmicas conjuntas do CCA e dos Centros de São Carlos. Há também a necessidade de se promover a articulação de setores de apoio acadêmico localizados nos dois *campi*. A atual Biblioteca no *Campus* de Araras, por exemplo, poderia ser administrada como parte da BCo (em São Carlos), mas deveria contar com a supervisão do CCA, pois seu funcionamento no dia-a-dia não pode ser gerenciado à distância.

3. Problemas Organizacionais indiretamente associados à Estrutura Organizacional

Os problemas mencionados aqui referem-se a aspectos relacionados ao quadro de pessoal, à política de recursos humanos, aos processos administrativos e aos sistemas de informação e comunicação.

3.1 Os problemas relacionados ao quadro de servidores e à política de RH

1. A UFSCar não tem podido ao longo do tempo, por restrições do governo, repor vagas de servidores técnico-administrativos aposentados ou que se demitiram, o que fez com que diversas unidades tivessem seu funcionamento comprometido. A reposição do quadro de pessoal não deve necessariamente objetivar atingir, no curto prazo, o número de servidores que aqui havia em 1980, ou seja, não há necessidade de reposição de todas as vagas existentes (contabilizadas). Com a aplicação da informática e com mudanças na organização do trabalho, são necessários novos cargos e funções - um profissional com competências mais amplas e diversificadas, preparado para as mudanças na UFSCar. Deve-se traçar o perfil que o servidor da UFSCar precisa ter.
2. A estrutura de cargos já não atende as necessidades das funções administrativas das várias unidades. O Plano de Carreira proposto pela FASUBRA para o pessoal técnico-administrativo é considerado bom, sendo previsto apenas um cargo de técnico de assunto educacionais em vários níveis e especialidades. É preciso garantir certa flexibilidade na definição da função e na alocação de tarefas aos servidores, para que se possa organizar adequadamente o trabalho nas diversas unidades.

3. Salários e Benefícios dos servidores da UFSCar precisam ser revistos. O Plano de Saúde é um dos pontos mais importantes, pois a expectativa de todos é que a UFSCar assuma integralmente ou parte significativa do financiamento do sistema de saúde, hoje precário e oneroso para todos os associados.
4. Há conflitos de papéis e atribuições entre unidades administrativas, comprometendo-se a eficiência administrativa da UFSCar tanto na área administrativa como na acadêmica. Deve-se discutir a adoção de novos modelos organizacionais, privilegiando-se a qualidade e agilidade dos processos administrativos. Uma revisão das funções de direção e assessoramento da UFSCar poderia ser desenvolvida, redefinindo-se as atribuições e competências das chefias e recuperando-se (reinstalando-se) os cargos de vice-chefe, vice-coordenador etc.
5. Não tem havido na UFSCar um clima que propicie incentivo e motivação ao trabalho dos servidores. A causa primeira de tal situação é a falta de autonomia da UFSCar para administração de seu pessoal, tanto no diz respeito ao provimento de vagas quanto aos critérios de capacitação, motivação e avaliação do desempenho funcional de cada servidor. A revisão dos critérios de provimento de cargos de direção e chefias – indicação ou eleição – nos vários níveis é uma questão que deve ser discutida, estabelecendo-se a forma adequada, legítima e eficiente de provimento de cargos de direção ou de confiança.
6. A capacitação do pessoal técnico-administrativo deve continuar a merecer atenção especial, pois não há como

se ter um quadro de profissionais bem preparados sem investimentos em capacitação de pessoal.

Propostas de ações:

- Definir o perfil do novo servidor que a UFSCar deseja e necessita;
- Definir novas formas de ingresso do servidor;
- Investir na capacitação de servidores TA e criar mecanismos de acompanhamento e desenvolvimento das carreiras;
- Implantar nova Estrutura Organizacional, adequada à realidade de uma instituição pública de ensino, pesquisa e extensão;
- Definir as finalidades e os papéis das unidades;
- Rever as atribuições e competências das unidades administrativas e acadêmicas e, conseqüentemente, das respectivas funções de chefias e/ou coordenação;
- Discutir o processo da indicação e/ou nomeação das chefias administrativas da UFSCar;
- Propor formas alternativas de implantação de Planos de Saúde, custeados por recursos orçamentários (parcial ou integralmente);
- Implantar um efetivo sistema de avaliação de desempenho, disponibilizando às chefias os instrumentos necessários de gerenciamento de pessoal.
- Fazer gestões junto aos órgãos governamentais buscando: maior autonomia na gestão de recursos humanos; recomposição do quadro de pessoal; implantação de plano de carreira para o servidor TA; recomposição da tabela salarial; financiamento do Plano de Saúde para os todos os servidores.

3.2 O problema dos processos administrativos e dos sistemas de informação e comunicação

1. A falta de conhecimento das atribuições de algumas unidades e de alguns cargos, tanto administrativos quanto acadêmicos, tem gerado duplicidade de trabalho e/ou morosidade na tramitação de processos. Alguns exemplos são: o excesso de “carimbos” que um documento recebe ao tramitar pelos depts da ProAd; a falta de articulação entre as SAFs dos Centros e o Departamento de Controle Orçamentário; certa indefinição ou sobreposição das atribuições do CEC, do NAE e do Depto de Ação Cultural, causando dúvidas ao usuário sobre a quem recorrer. Em uma esfera superior, já foi mencionado o conflito de competências e atribuições entre Centros e Pró-Reitorias.

2. Outra questão levantada é que algumas unidades estão realizando atividades que poderiam ser substituídas ou são realizadas de forma ultrapassada.

3. O número de funções gratificadas na UFSCar tornou-se relativamente (às necessidades) pequeno, e como consequência tais funções tornaram-se mal distribuídas. A estrutura atual de funções gratificadas, somada à duplicidade dos serviços, gera disfunções que precisam ser corrigidas. Há a necessidade de se equiparar as funções da área acadêmica e administrativa e aproveitar a autonomia que a UFSCar tem para distribuir as funções gratificadas a que tem direito.

Propostas de ações:

- Divulgar o documento elaborado pela SRH sobre as atribuições dos departamentos e setores;
- Redefinir as atribuições em todos os níveis, para reduzir as sobreposições e falhas;
- Definir a estrutura de funções e implantá-la na UFSCar, fazendo as adaptações necessárias;
- Realizar entrevistas *in loco* para conhecimento do fluxo de informações e de documentos e, então, redesenhar a tramitação dos processos e outras atividades dos departamentos e setores;
- Formular política administrativa (em consonância com a política acadêmica), definindo diretrizes para as mudanças e reformulações dos processos administrativos;
- Formular plano de informatização dos processos administrativos;
- Contratar, se possível, assessoria especializada para a realização do trabalho de diagnóstico sobre as atribuições e competências de cada departamento e setor;
- Fazer gestões junto ao governo para redefinir funções gratificadas.

4. Será necessário avaliar o conjunto de sistemas de informação e de comunicação na UFSCar, incluindo aqueles desenvolvidos com apoio da tecnologia de informação e que utilizam a Internet (redes interna e externa). É preciso elaborar um plano abrangente e detalhado quanto a esses aspectos, priorizando algumas funções administrativas e o uso “acadêmico” e de “apoio aos processos decisórios” dos sistemas de informação e comunicação. Quanto a este último, parte do esforço de avaliação deve aguardar eventual reformulação da Estrutura Organizacional, dada a vinculação entre ambos, mas a comunicação relacionada aos processos decisórios deve merecer atenção especial, pois é chave para a efetiva participação da comunidade.

4. Diretrizes para a Proposição de Alternativas

Na formulação de alternativas estruturais entendemos que é necessário considerar as seguintes diretrizes:

1. As Organizações têm histórias (e trajetórias) que precisam ser consideradas no processo de reformulação da Estrutura Organizacional: os elementos organizacionais que compõem a Estrutura estão aí por alguma razão. A UFSCar possui história em alguns aspectos inovadora e precursora, tendo orientado suas ações e utilizado sua Estrutura de modo a combinar excelência acadêmica e gestão universitária democrática.
2. O objetivo maior deve ser o de aperfeiçoar os processos de construção e difusão do conhecimento e da aprendizagem. A Estrutura deve ser adequada à realização das atividades de ensino, pesquisa e extensão. As alternativas de Estruturas terão de ser concebidas combinando-se num todo coeso as propostas para os níveis básico (ou constitutivo, ou inferior), intermediário (ou setorial) e superior, após discussão dos problemas e das relações entre Estrutura e atividades acadêmicas (pesquisa, pós-graduação e extensão). A nova Estrutura ou as alternativas a serem formuladas precisam contemplar os requisitos e necessidades, eventualmente distintos, para as diferentes atividades acadêmicas, e, ao mesmo tempo, fortalecer sua integração e indissociabilidade.
3. A Estrutura deve ser flexível (alterável), mas espera-se que seus elementos principais sobrevivam e não estejam apenas alinhados a estratégias de curto prazo. Por isso, na medida do possível, os projetos, anseios e as situações futuras devem ser considerados; a Estrutura deve ser adequada à estratégia de longo prazo da Organização.
4. A Estrutura deve facilitar e agilizar a comunicação (interna e externa), a representação da comunidade nos processos decisórios, os sistemas de informação, os próprios processos decisórios, a coordenação e desenvolvimento dos programas, projetos e ações acadêmicas.
5. Deve possibilitar ampla descentralização e delegação de autoridade e responsabilidade para funções, órgãos e unidades nos níveis hierárquicos básicos (inferiores). Simultaneamente, a Estrutura deve garantir maior participação e compromisso da comunidade com as políticas gerais, facilitando a definição, implementação e coordenação de política institucional;
6. Deve facilitar a participação da comunidade universitária nas decisões e possibilitar o acompanhamento das atividades realizadas pelos diversos órgãos e unidades da Universidade;
7. Buscar a definição de critérios homogêneos na constituição de órgãos ou unidades similares, mas propondo (se necessário) soluções diferentes para situações eventualmente diferentes;
8. Valorizar e integrar as funções acadêmicas e as de apoio. Aproximar os órgãos e unidades administrativas e de apoio às unidades e departamentos acadêmicos;
9. Promover a interdisciplinaridade de áreas do conhecimento e a indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão;
10. Promover maior integração da Universidade à Sociedade;
11. Possibilitar economia de recursos e evitar duplicação de esforços;
12. Incluir a definição de critérios claros para criação de novas unidades e expansão das já existentes. Princípios e critérios neste processo de reformulação e de criação e alocação futura de unidades à Estrutura devem ser acordados;
13. A Reformulação da Estrutura Organizacional pode alterar relações de poder ou exigir a criação ou extinção de cargos e unidades. É necessário por isso que um processo de transição seja estabelecido com a anuência da comunidade e das pessoas que hoje ocupam os cargos atuais e as unidades.

5. Algumas Alternativas Propostas para as Estruturas Superior, Intermediária e Básica da UFSCar

Optamos por apresentar, separadamente, as diferentes alternativas identificadas no nível superior e, em seguida, nos níveis intermediário e básico da Estrutura da UFSCar. Ao final, apenas como ilustrações, reunimos algumas das alternativas indicadas em duas possíveis Estruturas Organizacionais completas.

As alternativas nos três níveis diferenciam-se principalmente quanto ao grau de especialização e quanto à amplitude do conjunto de atribuições definidas para cada órgão. Em todos os casos, as alternativas são apresentadas em organogramas (representações das Estruturas) logo a seguir ao organograma atualmente implantado na UFSCar (no nível correspondente da Estrutura). Para cada alternativa apresentada são indicadas as mudanças e algumas das possíveis vantagens e desvantagens em relação à Estrutura atual.

A lógica empregada na construção das alternativas combina dois elementos. O primeiro refere-se à “amplitude de controle”^{*} de cada órgão, em cada nível hierárquico, estabelecendo o grau em que funções devem ser diferenciadas (especializadas) e integradas (coordenadas). O segundo diz respeito às possibilidades de intermediação nos processos (verticais) de decisão e ao grau de contato (representação direta ou indireta) entre unidades de diferentes níveis hierárquicos na Estrutura. Em geral, quanto mais especializados forem os órgãos na Estrutura, maior será a necessidade de intermediação e mais verticalizada será a Estrutura.

Deve-se considerar que, na Universidade, as atividades de Ensino (de Graduação e de Pós-Graduação), Pesquisa, Extensão e Administração podem ter diversos arranjos

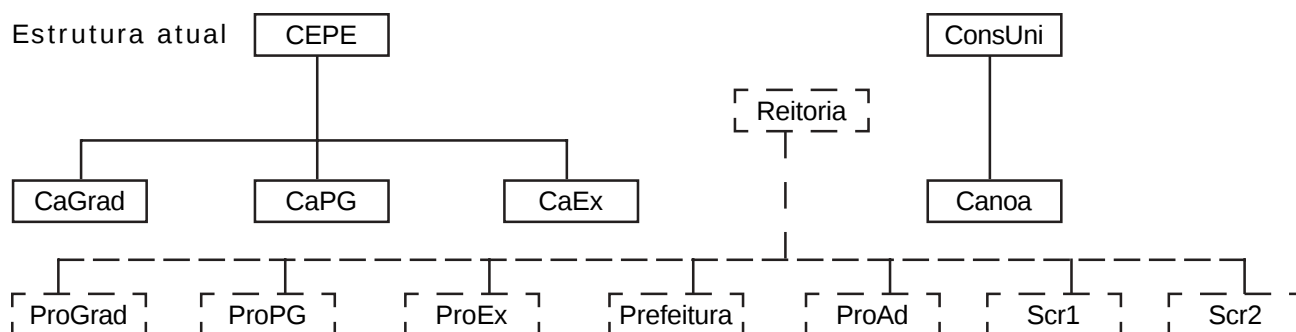
organizacionais, mas serão preservadas enquanto funções da organização. Irão demandar que a organização, nos diferentes níveis hierárquicos, tenha tanto a capacidade de diferenciá-las, para lidar com suas especificidades, quanto de integrá-las, para garantir seu significado institucional. Do topo para a base da organização, tais funções especializam-se ainda por área do conhecimento, sendo renovados, nos diversos níveis hierárquicos, os esforços de diferenciação e integração.

Diferentes alternativas organizacionais vão, fundamentalmente, estabelecer diferentes tipos de espaços organizacionais para os movimentos de diferenciação e integração. Por exemplo, no âmbito dos órgãos superiores, o reconhecimento das especificidades dar-se-ia pela criação de Câmaras de Ensino, Pesquisa, Extensão e Administração, independentemente de como isto se configure em cada alternativa. Tais Câmaras seriam os espaços institucionais onde os temas específicos seriam encaminhados.

A mesma possibilidade de diferenciação e integração das distintas funções poderia ser proporcionada nos níveis intermediário e básico da organização, mas já especializadas por área do conhecimento, repetindo-se eventualmente o mesmo tipo de organização (que promove a diferenciação e a integração de funções) escolhida no nível superior.

A existência de representantes de cada um desses conjuntos de atividades específicas nos níveis intermediário e básico, por função e por área do conhecimento, garantiria a necessária comunicação entre todos os níveis da organização.

Órgãos Superiores



 - órgão colegiado
 - órgão executivo

Obs.: O ConsUni poderia ser considerado hierarquicamente superior ao CEPE, pois, de acordo com o Estatuto da UFSCar, analisa processos provenientes do CEPE relacionados à criação de Cursos e casos de recurso com arguição de ilegalidade, já que é o órgão superior que possui atribuições legislativas.

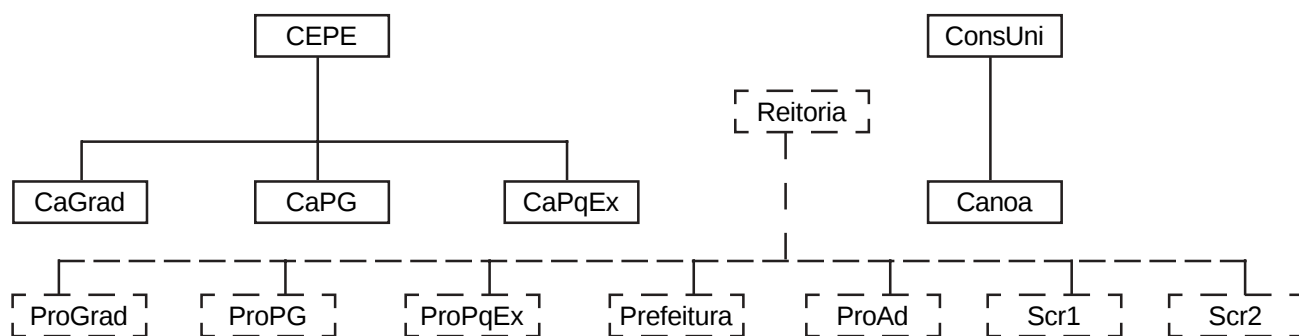
^{*}Amplitude de controle diz respeito ao número de órgãos/unidades diretamente subordinados a um determinado órgão/unidade.

Alternativas 1 e 2

Nas alternativas 1 e 2 mantêm-se os dois órgãos superiores, CEPE e ConsUni. São indicadas algumas possibilidades de alterações nas Câmaras do CEPE, como a modificação na Câmara de Extensão que passaria, na alternativa 1, a tratar de assuntos relativos às atividades de pesquisa e de extensão e como a criação, na alternativa 2, de uma Câmara Consultiva de integração Universidade-Sociedade.

Subordinadas ao ConsUni, haveria, na alternativa 1, uma Câmara de Administração (em substituição à CANOA), que contaria com representantes dos Departamentos e de Unidades administrativas da Universidade, e, na alternativa 2, além da Câmara de Administração, uma Câmara de Assuntos Comunitários (separada da Câmara de Administração).

Alternativa 1



As Câmaras acadêmicas e a administrativas poderiam ser denominadas Conselhos, enfatizando-se seu papel deliberativo, exceto a Câmara de integração Universidade-Sociedade, que teria por ora caráter apenas consultivo. Outras modificações ainda no nível das Câmaras poderiam ser delineadas, compondo o conjunto de alterações proposto nestas alternativas e nas subseqüentes, nesse nível da Estrutura, como a introdução de uma Câmara de Pesquisa (exclusiva para esta atividade) e de uma Pró-Reitoria de Pesquisa.

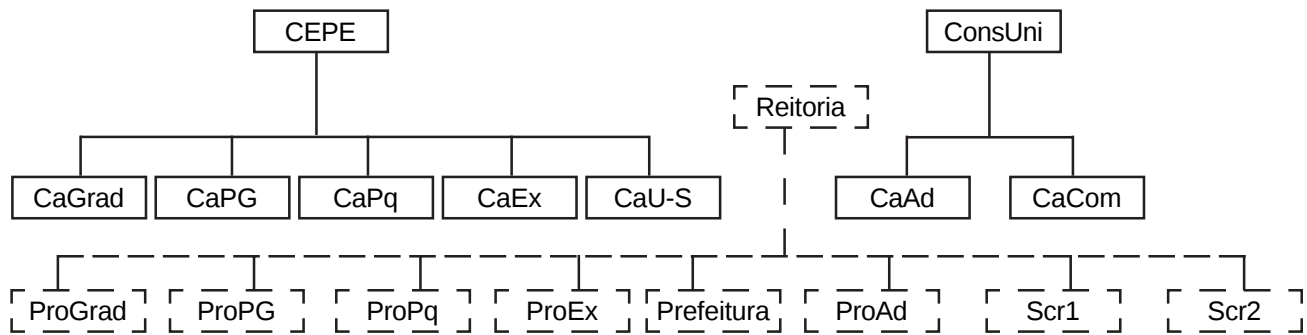
Desse modo estar-se-ia compondo um novo arranjo para os órgãos subordinados ao CEPE e ao ConsUni, mas sem alterações substantivas de seus respectivos papéis. A discussão, com essas duas primeiras alternativas, focaliza a capacidade relativa dos órgãos que compõem os possíveis (diferentes) arranjos de formular políticas institucionais,

gerenciar e promover cada tipo de atividade e, ainda, promover a integração das atividades em seu domínio.

Vantagens:

- possibilidade de formulação de política de pesquisa e de gerenciamento institucional desta atividade;
- integração de pesquisa e extensão, se a opção for a implantação de uma Câmara para gerenciamento de ambas as atividades;
- deliberação sobre assuntos administrativos e de apoio comunitário com maior participação dos Departamentos e Unidades do nível básico da Estrutura;
- comunicação direta entre topo e base nos processos decisórios.

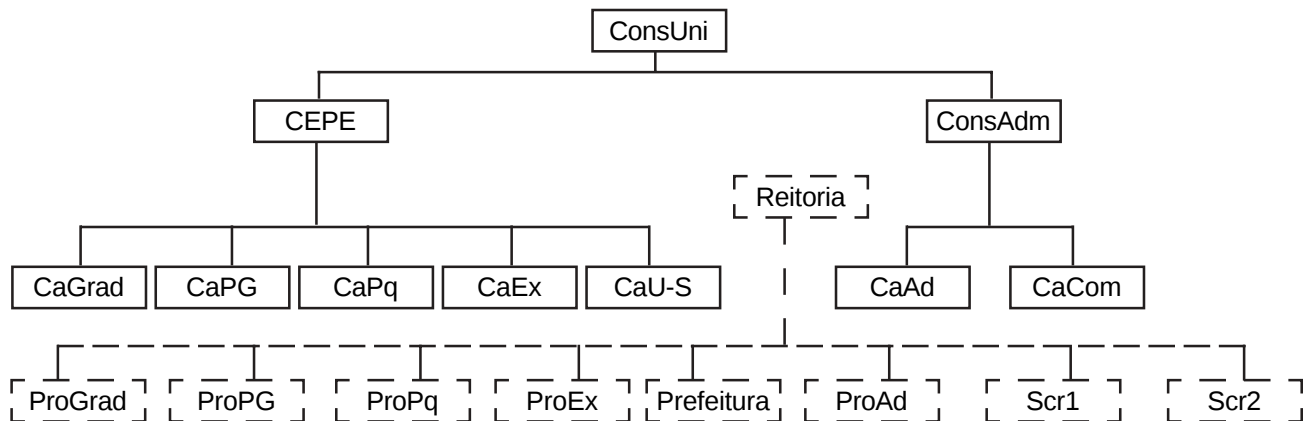
Alternativa 2



Desvantagens:

- necessidade de um número maior de representantes (ou dos próprios chefes) de Departamentos e Unidades e de maior tempo de dedicação destes para as deliberações relativas à pesquisa (na Câmara de Pesquisa ou na Câmara de Pesquisa e Extensão) e à administração (na Câmara de Administração);
- risco de duplicação de esforços, conforme forem delineadas as atribuições dos órgãos intermediários (Diretorias de Centro e Conselhos Interdepartamentais).

Alternativa 3



Na alternativa 3 os órgãos superiores passam a ter papéis especializados – o CEPE com papel acadêmico e o novo Conselho de Administração com papel administrativo – mas, agora, a política institucional (integrada) é formulada e acompanhada pelo novo ConsUni, órgão hierarquicamente superior aos dois anteriores.

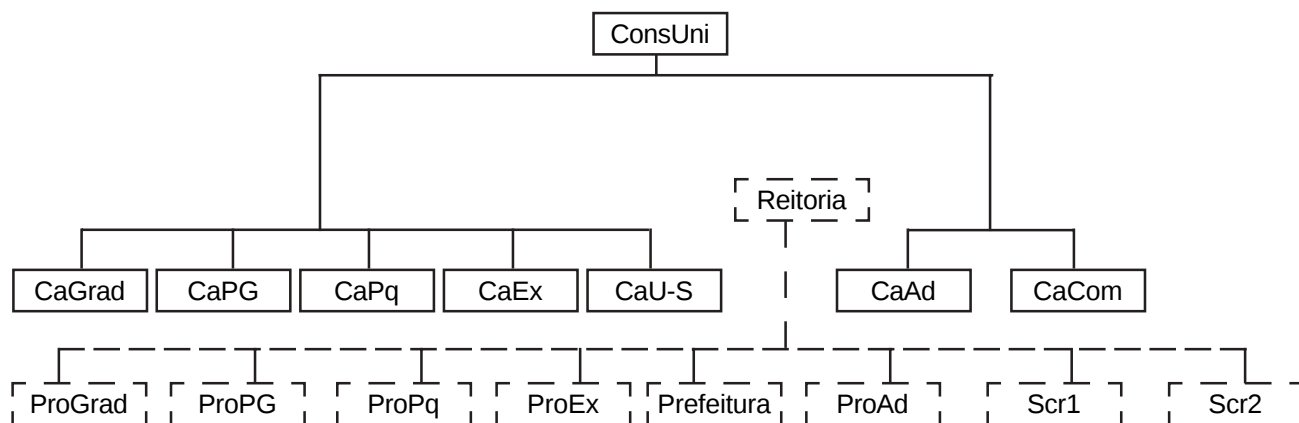
Vantagens:

- maior especialização dos órgãos superiores e papel integrador (entre política acadêmica e política administrativa) claramente atribuído ao novo ConsUni;
- definição clara de um único órgão máximo;
- demais vantagens das alternativas 1 e 2.

Desvantagens:

- necessidade de um número maior de representantes, inclusive para a constituição do novo ConsUni, e de um tempo maior de dedicação às reuniões nos órgãos por parte de dirigentes e de alguns representantes, dependendo das composições dos órgãos;
- perda da diferenciação entre papéis legislativos e deliberativos (que havia com o paralelismo entre CEPE e ConsUni);
- verticalização da Estrutura com possíveis prejuízos para a comunicação e a tramitação de processos;
- risco de duplicação de esforços, conforme forem delineadas as atribuições dos órgãos intermediários (Diretorias de Centro e Conselhos Interdepartamentais).

Alternativa 4



Na alternativa 4 busca-se promover a integração entre atividades acadêmicas e administrativas, reduzindo-se o grau de especialização e a hierarquia na estrutura dos órgãos superiores. O novo CEPEA (a sigla é provisória) seria responsável pela política institucional, pela integração entre academia e administração e reuniria os papéis hoje atribuídos ao CEPE e ao ConsUni. As decisões específicas sobre os diversos assuntos seriam tomadas nas Câmaras.

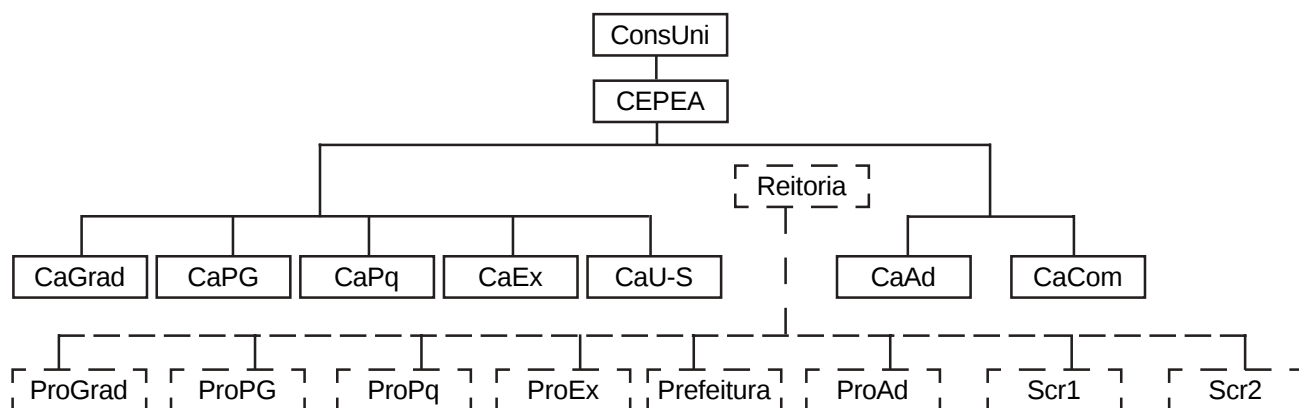
Vantagens:

- maior possibilidade de integração entre política acadêmica e política administrativa;
- definição clara de um único órgão máximo;
- demais vantagens das alternativas 1 e 2.

Desvantagens:

- perda da diferenciação entre papéis legislativos e deliberativos (que havia com o paralelismo entre CEPE e ConsUni);
- risco da agenda do CEPEA ser muito diversificada e pesada, exigindo que haja reuniões freqüentes;
- risco de duplicação de esforços, conforme forem delineadas as atribuições dos órgãos intermediários (Diretorias de Centro e Conselhos Interdepartamentais).

Alternativa 5



Nesta alternativa busca-se também promover a integração entre atividades acadêmicas e administrativas, mas reservando ao órgão máximo, o ConsUni, o papel de formulação de políticas e normas. O novo CEPEA poderia reunir-se com maior frequência e teria atuação dirigida à integração das atividades acadêmicas e destas com as atividades administrativas na Universidade.

Vantagens:

- maior possibilidade de integração (da política acadêmica e da política administrativa);
- definição clara de um único órgão máximo, com agenda “reservada” para a discussão de políticas e normas;
- diferenciação entre papéis legislativos e deliberativos pode

ser implantada, mas com pouco efeito, já que CEPEA (deliberativo) ficaria subordinado ao ConsUni (legislativo);

- demais vantagens das alternativas 1 e 2.

Desvantagens:

- dificuldade na diferenciação de papéis entre órgãos superiores e necessidade de que parte dos membros nos dois órgãos sejam os mesmos;
- risco da agenda do CEPEA ser muito diversificada e pesada, exigindo que haja reuniões frequentes;
- risco de duplicação de esforços, conforme forem delineadas as atribuições dos órgãos intermediários (Diretorias de Centro e Conselhos Interdepartamentais).

Órgãos Intermediários e Básicos

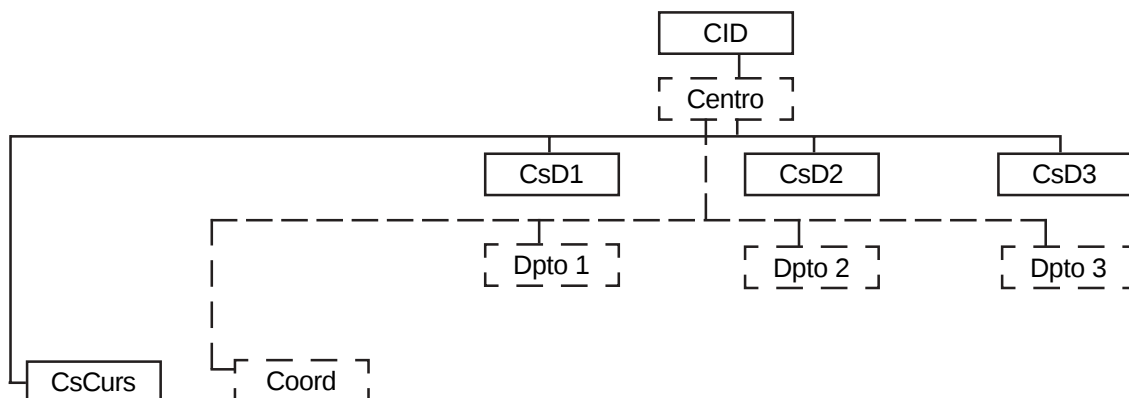
As alternativas apresentadas para o nível intermediário da Estrutura distinguem-se em função da abrangência temática ou das áreas do conhecimento administradas pelos Centros (que poderiam receber a denominação de Faculdades ou Institutos), da amplitude das atribuições dos órgãos que compõem este nível da Estrutura (conforme são atribuídas a eles responsabilidades pela gestão das atividades acadêmicas) e do papel específico da Diretoria (ou do Diretor) do Centro.

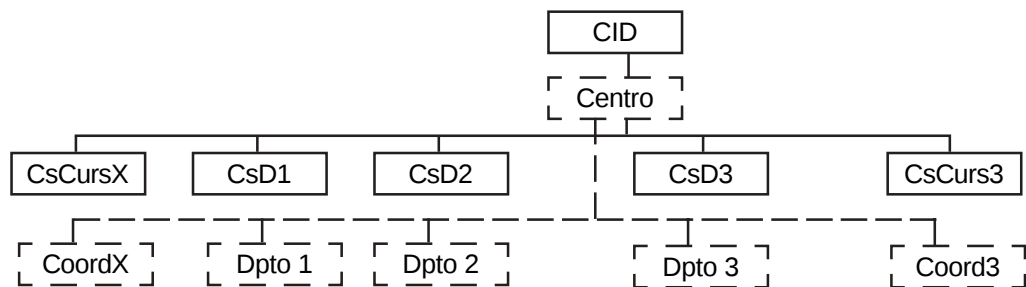
Quanto ao nível básico da Estrutura, são apresentadas (junto com as alternativas para o nível intermediário) apenas duas possibilidades. Numa primeira, é mantida a estrutura atual com uma Coordenação de Curso e um Conselho de Curso para cada Curso de Graduação nos mesmos níveis hierárquicos que Departamentos e Conselhos Departamentais ocupam, respectivamente. Na segunda alternativa, nos casos em que há identidade entre Departamentos e Cursos, Coordenações e Conselhos de Cursos

seriam subordinados respectivamente a Departamentos e Conselhos Departamentais. Nos casos dos Cursos de Graduação com mais do que um Departamento predominante, Conselhos de Curso e Coordenações ocupariam os mesmos níveis hierárquicos dos Conselhos Departamentais e dos Departamentos.

Estrutura atual

Na Estrutura atual, os Centros compõem-se de diversas áreas do conhecimento e, embora o Estatuto da UFSCar lhes atribua tarefas de cunho gerencial-acadêmico, têm atuado como unidades intermediárias essencialmente administrativas, especialmente após a constituição das Pró-Reitorias em 1989. No organograma está representada uma estrutura matricial composta por Departamentos e Coordenações de Curso, cada qual com seu respectivo órgão colegiado.





Nesta alternativa, os 4 Centros atuais seriam substituídos por um número maior de Centros, mais especializados, possibilitando que cada um, na grande área de conhecimento sob sua responsabilidade, desenvolvesse o papel de formulação e gestão das atividades acadêmicas realizadas no Centro. Por exemplo, o CCBS poderia ser subdividido em um Centro de Ciências Biológicas e um Centro de Ciência da Saúde.

Nesta mesma alternativa mantém-se a estrutura básica atual, com as Coordenações de Curso e os Departamentos e com os Conselhos de Curso e os Conselhos Departamentais.

Se os novos Centros incorporarem atribuições relacionadas à gestão das atividades de ensino, pesquisa e extensão nas suas respectivas áreas de conhecimento, ao lado das atribuições de natureza administrativa e financeira, os Conselhos de Centro deverão ter em sua composição coordenadores de cursos de graduação, coordenadores de cursos de pós-graduação, coordenadores de extensão e de pesquisa e chefes de Departamento.

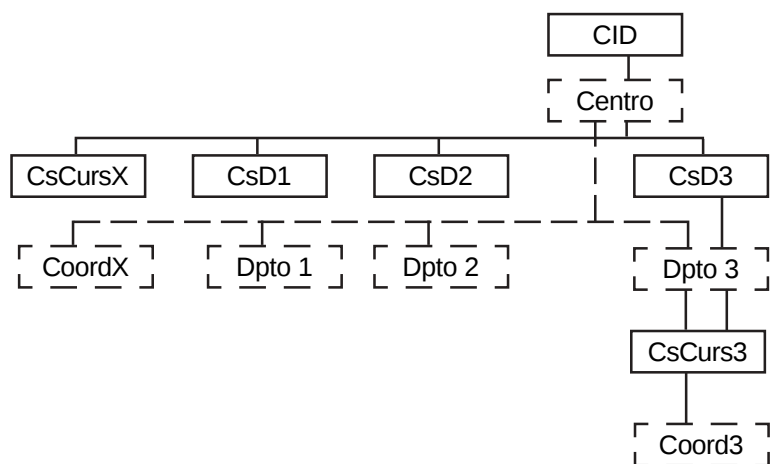
Vantagens:

- possibilidade de atuação acadêmica no nível intermediário da Estrutura e de articulação das atividades dos Departamentos;
- especialização da atuação administrativa, agora relacionada às atividades de uma grande área do conhecimento;
- promoção da identidade entre Cursos e Centros (especialmente daqueles cursos que não possuem identificação no nível dos Departamentos);
- reunião de representantes de cursos e de departamentos.

Desvantagens:

- necessidade de estrutura física e administrativa para abrigar novos órgãos intermediários;
- necessidade de definição de responsabilidades acadêmicas para que haja articulação com as atribuições das Câmaras (inclusive da Câmara de Administração se esta for instituída) para que não haja duplicação de esforços;
- necessidade de acompanhamento e de comunicação entre Câmaras e Centros para que administração seja eficaz e sem conflitos;
- dependendo das composições dos órgãos (Centros e Câmaras), diretores, coordenadores de Curso e chefes de Departamento terão de participar de reuniões no Centro e nas Câmaras.

Alternativa 2



Esta alternativa é igual à anterior no que tange à Estrutura Intermediária (de Centros ou Faculdades), mas no nível inferior, nos casos em que há identidade entre Cursos e Departamentos, estes se tornariam responsáveis pelos cursos. O coordenador do curso de graduação nesta situação faria parte da estrutura administrativa do Departamento e, havendo um Conselho de Curso, este estaria subordinado ao Conselho do Departamento. Nos casos dos cursos com mais do que um Departamento “predominante”, haveria um Conselho de Curso subordinado ao Conselho Interdepartamental do Centro

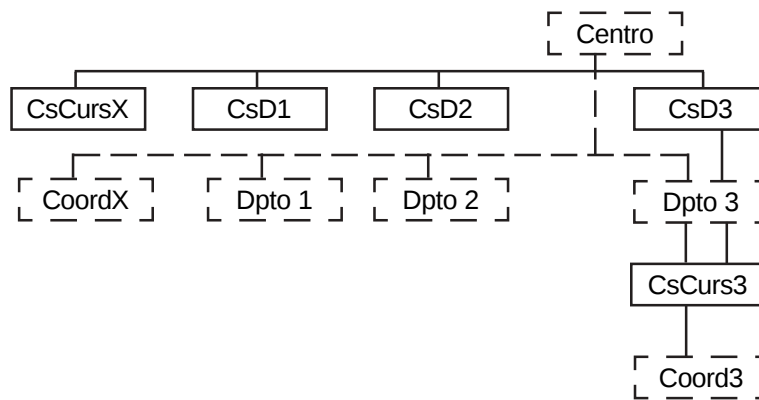
Vantagens:

- promoção da identidade entre cursos e departamentos e entre cursos e Centros nos casos dos cursos em que há mais do que um Departamento predominante;
- demais vantagens da alternativa anterior.

Desvantagens:

- tratamento não homogêneo dos diferentes tipos de cursos;
- demais vantagens da alternativa anterior.

Alternativa 3



Esta alternativa apresenta apenas uma possível modificação na Estrutura Intermediária, podendo ser combinada com qualquer uma das alternativas para a Estrutura Inferior apresentadas nas alternativas 1 e 2.

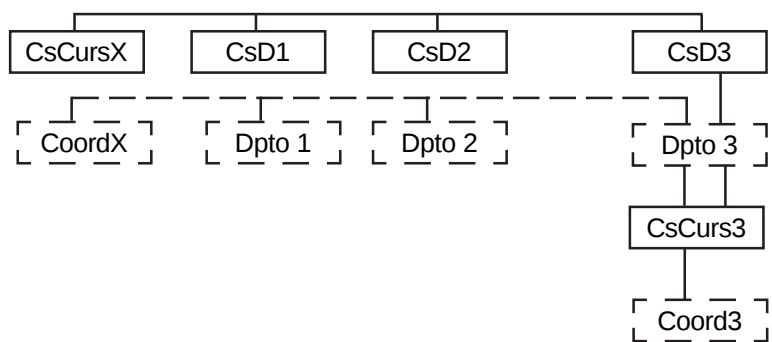
Nesta alternativa 3, havendo Câmaras especializadas para as atividades acadêmicas e administrativas, os Centros teriam estruturas mais “leves”, sem órgãos colegiados (pois as decisões seriam tomadas nas Câmaras), e seus Diretores passariam a ter um papel fundamentalmente promotor e articulador das atividades em cada Centro e entre Centros. Teriam para isso de participar, junto com os representantes dos Departamentos e Cursos, das reuniões de todas as Câmaras.

Vantagens:

- estrutura intermediária leve, agilizando processos decisórios e tramitação de processos;
- articulação com Câmaras e Pró-Reitorias com menos conflitos;
- promoção de atividades acadêmicas e articulação entre cursos e departamentos sem acréscimos burocráticos.

Desvantagens:

- estrutura intermediária aliviaria pouco as pautas das Câmaras;
- Diretores de Centro ou seus representantes teriam de participar das reuniões das Câmaras;
- Articulação e promoção de atividades no âmbito de cada Centro menos formalizadas e, portanto, mais dependentes do estilo de gestão do Diretor e de sua equipe.



Esta alternativa propõe a extinção da Estrutura Intermediária, permanecendo no nível básico as possibilidades de arranjo indicadas nas alternativas 1 e 2.

Vantagens:

- representação direta das unidades nos órgãos superiores;
- tramitação e comunicação ágil sem intermediações.

Desvantagens:

- Pró-Reitorias e Câmaras com conjuntos maiores de atribuições e tarefas;
- Articulação entre cursos, departamentos a cargo das Pró-Reitorias e Câmaras.

Ilustrações de estruturas completas

Figuras a seguir ilustram apenas duas possíveis combinações de alternativas anteriormente apresentadas. A Figura Z combina a alternativa 5 para órgãos superiores com a alternativa 1 para órgãos intermediários e básicos. A Figura W combina a alternativa 2 para órgãos superiores com a alternativa 3

Figura Z: Combina alternativa 5 para órgãos superiores e alternativa 1 para órgãos intermediários e básicos

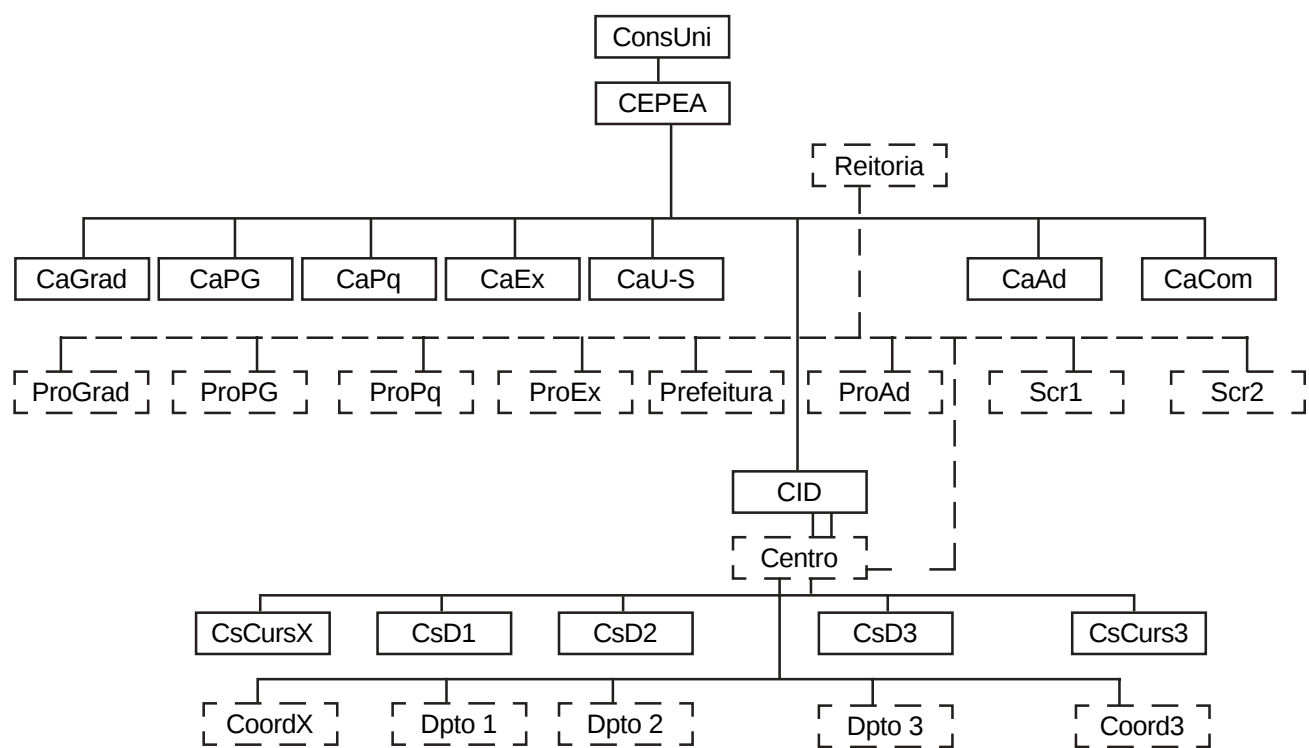
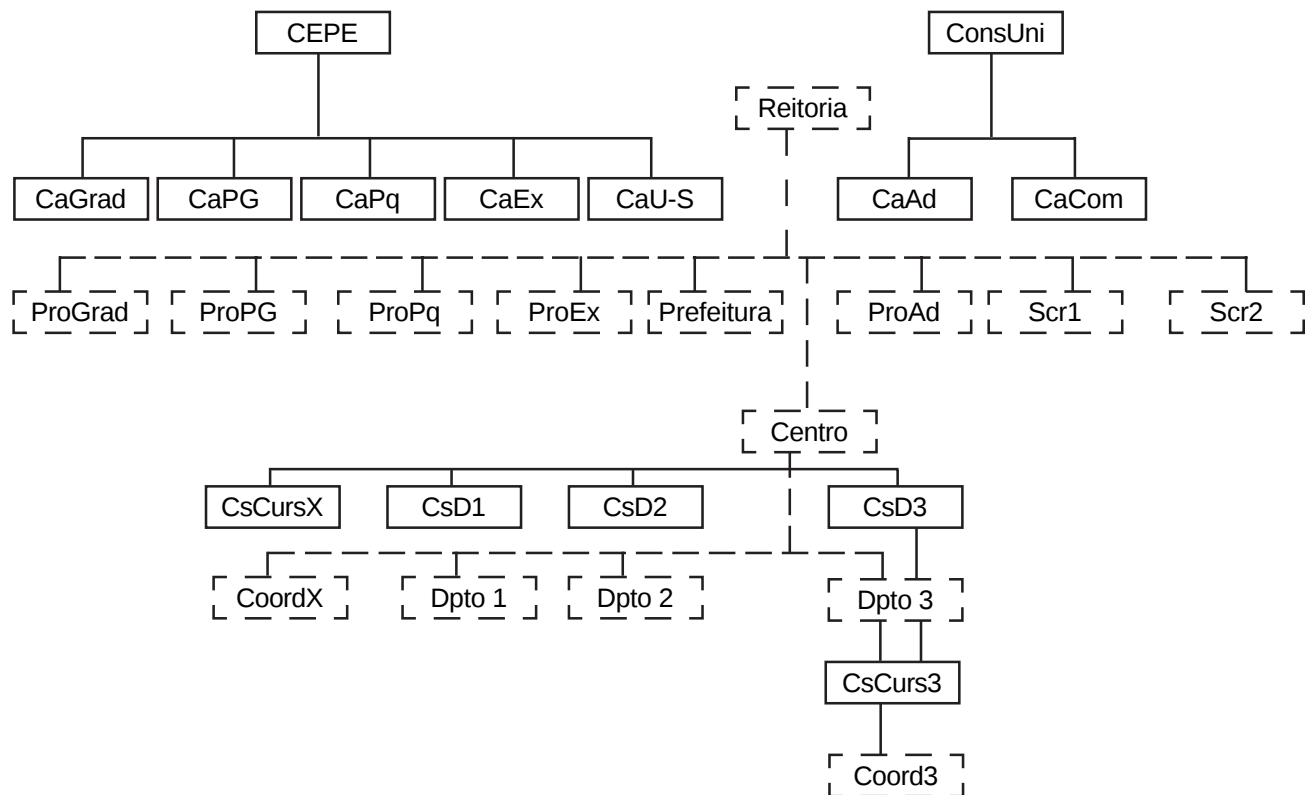


Figura Z: Combina alternativa 2 para órgãos superiores e alternativa 3 para órgãos intermediários e básicos



6. Notas sobre Composições dos Órgãos Colegiados

A proposição de alternativas para a composição dos órgãos colegiados da UFSCar deve aguardar a definição das principais alterações na Estrutura Organizacional. Apresentamos a seguir apenas algumas diretrizes e ilustrações para subsidiar uma discussão preliminar sobre o assunto.

As diretrizes propostas para a formulação de alternativas são as seguintes:

- reunir nos órgãos colegiados representantes e responsáveis (administradores) pelas diversas atividades acadêmicas e administrativas sob sua responsabilidade e, se possível, de todas as unidades com elas envolvidas, em consonância com os papéis atribuídos a esses órgãos;
- reunir nos órgãos, ainda, representantes de alunos, de professores e de servidores técnico-administrativos, considerando-se os papéis dos órgãos e os limites de-

finidos pelo art. 56 da LDB¹;

- prever que em cada órgão colegiado haja um certo número de representantes de cada órgão a ele subordinado, facilitando a tomada de decisão.

Conselhos de Departamentos

- composições dos Conselhos definidas por critérios homogêneos, com participação do(s) coordenador(es) do(s) Curso(s) de Graduação em que o Departamento é predominante, nos casos em que há identidade entre Curso e Departamento, de coordenadores de Cursos de Pós-Graduação, de coordenadores de Pesquisa e Extensão (que participarão eventualmente de órgãos na Estrutura Intermediária e Superior), de representantes de uni-

¹LDB, “Art. 56. As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional. Parágrafo único. Em qualquer caso, os docentes ocuparão setenta por cento dos assentos em cada órgão colegiado e comissão, inclusive nos que tratarem da elaboração e modificações estatutárias e regimentais, bem como da escolha de dirigentes.”

dades vinculadas ao Departamento e, ainda, de representantes de alunos, professores e de servidores técnico-administrativos.

Conselhos de Cursos de Graduação

- composições dos Conselhos definidas por critérios homogêneos estabelecidos pela Câmara de Graduação, com predominância de representantes do(s) Departamento(s) que oferece(m) disciplina(s) profissionalizante(s), reduzindo-se ao que for absolutamente essencial o número de representantes de outros departamentos e considerado o efetivo interesse / conhecimento de cada área sobre os campos profissionais envolvidos. A representação de estudantes seria feita por um número fixo de alunos (independente das turmas ou perfis em que se encontram). A Câmara de Graduação poderia definir mais claramente as atribuições do Conselho e as atribuições da Coordenação de Curso, deixando ao primeiro apenas atividades relacionadas à avaliação e reformulação curricular.

Conselhos Interdepartamentais

- deveriam contar, na alternativa em que os Centros assumem a gestão acadêmica e administrativa, com os chefes dos Departamentos, os coordenadores dos Cursos de Graduação e os coordenadores dos Cursos de Pós-Graduação, além de pelo menos um representante de pesquisa e de extensão de cada Departamento e, ainda, representantes de unidades vinculadas a cada Centro, representantes de alunos, professores e de servidores técnico-administrativos.

Câmaras

- manter-se-iam basicamente como estão as composições das Câmaras nas áreas acadêmicas. A Câmara de Pes-

quisa, na hipótese de ser implantada, deveria contar com representantes de todos os departamentos da UFSCar. A Câmara de Administração poderia ser constituída pelos chefes de todos os departamentos, chefes dos setores administrativos, diretores de centro, pró-reitor de administração, prefeito e reitor ou vice-reitor. A Câmara de Assuntos Comunitários poderia contar com a participação do secretário de assuntos comunitários, o pró-reitor de administração, o reitor ou o vice-reitor e representantes de alunos e de servidores.

CEPE

- no CEPE, além dos dirigentes eleitos na área acadêmica (reitor, vice-reitor, diretores de centro), deveria haver a participação de dois (por exemplo) representantes de cada Câmara a ele subordinada, bem como representantes, em igual número, de professores (independentemente de nível na carreira), alunos e servidores técnico-administrativos.

ConsUni

- no ConsUni, da mesma forma, além dos dirigentes eleitos na área acadêmica (reitor, vice-reitor, diretores de centro) e de dirigentes na área administrativa, deveria haver a participação de dois representantes de cada Câmara a ele subordinada, bem como representantes em igual número de professores (independentemente de nível na carreira), alunos e servidores técnico-administrativos.

CEPEA

- a composição do CEPEA obedeceria aos mesmos critérios, reunindo dirigentes e representantes das Câmaras a ele subordinadas da área acadêmica e da área administrativa, além de professores (independentemente de nível na carreira), alunos e servidores técnico-administrativos, em igual número.