



BOOKESS

TEMAS CONTEMPORÂNEOS SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Luis Roque Klering (organizador)



Ana Maria Souza e Braga | Carlos Alexandre Netto | Christoph Bernasiuk | Dimitrius Samios | Edi
Madalena Fracasso | Fernando Setembrino Meirelles | Jocélia Grazia | Liane Margarida Rockenbach
Tarouco | Margarete Axt | Maria Alice Lahorgue | Norberto Hoppen | Sílvia Maria Rocha | Roberto
Costa Fachin | Sérgio Roberto Kieling Franco | Wraia Maria Panizzi

TEMAS CONTEMPORÂNEOS SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Luis Roque Klering (Org.)

Co-autores:

Ana Maria e Souza Braga

Carlos Alexandre Netto

Christoph Bernasiuk

Dimitrius Samios

Edi Madalena Fracasso

Fernando Setembrino Meirelles

Jocélia Grazia

Liane Margarida Rockenbach Tarouco

Margarete Axt

Maria Alice Lahorgue

Norberto Hoppen

Sílvia Maria Rocha

Roberto Costa Fachin

Sérgio Roberto Kieling Franco

Wrana Maria Panizzi

Florianópolis

BOOKESS

2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
CIP-Brasil. Catalogação na fonte

T278 Temas contemporâneos sobre Gestão Universitária [recurso eletrônico] / Luis Roque Klering (organizador). – Florianópolis : BOOKESS, 2013.

ISBN: 978-85-804552-1-2

Está disponível online: <http://www.bookess.com/read/14513-temas-contemporaneos-sobre-gestao-universitaria/>

1. Administração – Gestão Educacional. 2. Planejamento Educacional. I.
Título.

CDU: 378.1

Bibliotecária Responsável: Patricia B. Moura Santos – CRB 10/1914

8 A CONFIGURAÇÃO DA UFRGS

Entrevistada: **PROFESSORA EDI MADALENA FRACASSO**

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – É uma satisfação recebermos hoje a Professora Edi Madalena Fracasso, para falar sobre a estrutura universitária, de modo especial a estrutura da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. A indicação se deve ao fato de que ela passou por praticamente todos os órgãos e setores da Universidade, desde os iniciais até os máximos da Universidade.

A Professora Edi Madalena Fracasso é Titular da Escola de Administração, É professora há 41 anos, desde o ano de 1963. Fez Mestrado em Administração Pública na Universidade da Califórnia do Sul e Doutorado em Educação no Departamento de Administração, Planejamento e Políticas Sociais da Universidade de Harvard.

Durante o período docente na UFRGS trilhou praticamente todos os cargos e funções em todos os níveis da Universidade, desde Auxiliar de Ensino até Professora Titular, exercendo funções de Membro do Colegiado, Chefe de Departamento, Vice de Direção da antiga Faculdade de Ciências Econômicas, Coordenadora de Pós-Graduação em Administração, integrante da antiga Congregação, integrante da Comissão de Pesquisa do CEPE, Conselho Universitário, e inclusive também por várias vezes Reitora Substituta.

Portanto, ela tem uma vivência larga nesses diversos setores, órgãos e departamentos, que compõem a Universidade e pode falar com entusiasmo da sua vivência, e com conhecimento de causa, ou seja, a partir da própria vivência e experiência.

Por isso, é uma satisfação ouvirmos sua fala sobre como funciona uma Universidade pública grande e complexa, tal como a UFRGS.

PROFESSORA EDI MADALENA FRACASSO – É um prazer para mim falar sobre a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, instituição da qual participo desde os meus 17 anos. Praticamente, toda a minha vida se deu dentro desta Universidade, e digo vida não só do ponto de vista de formação, mas, como alguns vão lembrar também, esta Universidade era um local que centralizava o lazer, as festas, os namoros.

Portanto, toda a minha vida ocorreu dentro da Universidade ou em função dela. Saí para o mundo fazendo cursos e também freqüentando congressos internacionais, e tive oportunidade de conhecer vários países, em função da minha ligação com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Então, falar sobre a UFRGS é importante para mim, contar um pouco do que sei sobre esta instituição.

A Universidade é uma instituição complexa e, realmente, é tão complexa que Clark Kerr, que foi Reitor da Universidade da Califórnia (que, há alguns anos atrás, possuía cerca de 150 mil estudantes), falava sobre a dificuldade que é gerir uma organização tão grande quanto aquela e que não apenas incluía instituições, institutos, escolas, faculdades, laboratórios para a sua função; de ensino e pesquisa, mas também uma série de serviços adicionais na própria universidade, como restaurantes, dormitórios, recreação, lazer, praças de esporte, campos experimentais, onde se produzem alimentos.

A Universidade é realmente uma instituição muito complexa. E a UFRGS também tem essas mesmas características. Ela tem, além de suas atividades-fim, um conjunto de serviços que estão adicionados, como os serviços de segurança, cada vez mais importantes, serviços de jardinagem. Pensem em qualquer tipo de serviço que seja necessário para uma cidade, pois esses temos dentro de uma universidade.

Na minha explanação, vou-me concentrar mais na parte da estrutura das atividades-fim e não tanto na estrutura desses serviços adicionais, que, realmente, cada um deles tem uma história em separado, e poderíamos ficar por horas discorrendo sobre essa totalidade de órgãos, serviços, que a Universidade tem.

Falando, então, apenas sobre a estrutura de Ensino, Pesquisa e Extensão, a Universidade é composta de um Conselho Universitário, um Conselho de Curadores e um Conselho de Ensino e Pesquisa.

O Conselho de Curadores é um órgão pouco falado, mas que tem uma função muito importante, de olhar as contas da Universidade; de acompanhar e inspecionar as contas da Universidade Federal. São cinco os seus membros.

O CEPE é o órgão que decide sobre as questões relativas a Ensino, Pesquisa e Extensão. E, além de ter um Conselho, é composto também de diferentes Câmaras: a Câmara de Pós-Graduação, a Câmara de Graduação, a Câmara de Pesquisa e a Câmara de Extensão.

Em cada uma dessas Câmaras são decididos previamente temas que, dependendo de sua natureza, sobem, ou não, ao CEPE.

Alguns desses itens chegam inclusive ao Conselho Universitário, quando são temas que envolvem dispêndios, como, por exemplo, alteração da estrutura da Universidade, criação de novo curso. Então, esses temas, além de passarem pelo CEPE, deverão ser aprovados também pelo Conselho Universitário.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – Ele não é subordinado ao Conselho Universitário?

PROFESSORA EDI MADALENA FRACASSO – Não.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – São três Conselhos, cada um com funções distintas.

PROFESSORA EDI MADALENA FRACASSO – Cada um com funções distintas, mas o Conselho Universitário tem uma supremacia em relação aos demais porque é o último órgão em termos de recurso; então, se alguém não estiver conformado com alguma decisão no CEPE, poderá recorrer ao Conselho Universitário.

O órgão máximo da Universidade é o Conselho Universitário, que é constituído de todos os Diretores de Unidade, tem uma representação discente, um representante dos docentes e ainda uma representação de órgão de fora da universidade, como, por exemplo, neste momento estão órgãos da sociedade civil. Neste momento, estão representados no Conselho Universitário a FAPERGS, que é uma fundação do Governo do Estado, a Casa de Cultura Mário Quintana, o SEBRAE, a CUT. São diferentes órgãos da sociedade civil que compõem o Conselho da Universidade. E, inclusive, às vezes, são mudados esses representantes, não necessariamente são fixos, não são sempre as mesmas instituições sendo representadas no Conselho Universitário.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – O Conselho de Curadores tem mais uma função de fiscalização, de acompanhamento?

PROFESSORA EDI MADALENA FRACASSO – Isso, de acompanhamento e de fiscalização. O Conselho de Curadores, depois de examinado pelo CONSUN, que é o Conselho Universitário, examina as contas da Reitora ou do Reitor, e se pronuncia, e inclusive examina a legalidade dos atos verificados.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – Quem compõe o Conselho de Curadores?

PROFESSORA EDI MADALENA FRACASSO – O Conselho de Curadores é composto por cinco membros, e são escolhidas normalmente pessoas que têm competência em contabilidade, em finanças e em Direito.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – De certa forma, esses três Conselhos formam o que, nas empresas privadas, chamamos de Conselho de Administração. No caso da Universidade, são três; cada um com funções distintas.

PROFESSORA EDI MADALENA FRACASSO – O Conselho de Administração das Empresas supervisiona todos os trabalhos da empresa, inclusive dando diretrizes gerais de planejamento estratégico da organização.

Neste caso, o planejamento, a visão estratégica, é dado pelo conjunto desses três órgãos, sempre tendo o CONSUN um pouco de excelência sobre os demais.

Os dois órgãos, tanto o Conselho Universitário quanto o CEPE, são presididos pelo Reitor.

Além disso, a Reitoria tem algumas Pró-Reitorias, que estão divididas em dois grupos: Pró-Reitorias que cuidam das atividades-fim da Universidade: Ensino, Pesquisa e Extensão; e Pró-Reitorias que atendem a atividades-meio da Universidade (Planejamento, Pessoas, e outras). A Pró-Reitoria de Ensino é dividida em uma Pró-Reitoria Adjunta de Graduação e uma Pró-Reitoria Adjunta de Pós-Graduação.

A função dos Pró-Reitores se efetiva em termos de controle e produção, inclusive de estatísticas, de elementos que permitam a gestão estratégica das diferentes áreas de Ensino, Pesquisa e Extensão da Universidade e que tem perfeita vinculação com as respectivas Câmaras. São as Pró-Reitorias que encaminham as documentações para serem decididas nas Câmaras.

As Câmaras decidem se um professor está capacitado para ministrar disciplinas na Pós-Graduação, determinar se o currículo de Graduação de um determinado curso está adequado, aprovar uma nova reestruturação curricular de um Curso de Graduação, ou a criação de um novo Curso de Graduação, ou um novo Curso de Pós-Graduação.

As Câmaras se envolvem, na área de pesquisa, em grandes projetos relativos a bolsas de Iniciação Científica. Os professores das unidades se dirigem à Pró-Reitoria de Pesquisa

para obter recursos ou para obter bolsistas de Iniciação Científica. É a Pró-Reitoria de Pesquisa que tem um registro das atividades de pesquisa que estão ocorrendo dentro da universidade.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – As Câmaras são mais locais de decisão, de orientação, enquanto que as Pró-Reitorias são mais de execução. Nas Câmaras existem professores que se reúnem em cada uma ou duas semanas e decidem sobre assuntos que lhes são remetidos.

PROFESSORA EDI MADALENA FRACASSO – E quase sempre em nível individual. É decisão sobre um curso, decisão sobre uma disciplina, decisão sobre um professor. São decisões individuais, enquanto que a Pró-Reitoria estabelece inclusive os elementos ou a base para que a Reitoria e os Conselhos tomem decisões mais genéricas, como, por exemplo, distribuição de professores entre os diferentes departamentos da universidade. Para que haja essa decisão, esses elementos são fornecidos pela Pró-Reitoria, para que o Conselho Universitário decida, então, com que critérios e em que base serão distribuídos os professores para os diferentes departamentos da universidade.

Uma das funções do Conselho Universitário é tratar de todas as relações externas da Universidade. O maior percentual de decisões do Conselho Universitário se concentra em convênios com entidades externas à Universidade, sejam entidades públicas, privadas, entidades de outras esferas governamentais. Então, qualquer recurso externo que venha para a Universidade para a realização de uma pesquisa ou prestação de um serviço depende de um convênio ou de um contrato que tem que ser aprovado pelo Conselho Universitário.

É o Conselho Universitário também que aprova o orçamento e também as contas da Universidade, que estabelece como deverão ser realizados os concursos na Universidade. Há uma série de decisões bastante importantes e relevantes que ficam no Conselho Universitário, e também os grandes debates, relativos à privatização, relativos ao quão gratuita deve ser a Universidade, ocorrem nesses Conselhos.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – A própria forma de escolha do Reitor.

PROFESSORA EDI MADALENA FRACASSO – A forma de escolha do Reitor ou da Reitora, a forma de escolha dos Dirigentes das Unidades. Tudo isso é lá decidido, e inclusive como devem ser escolhidos os professores que deverão inteirar o seu corpo docente. O maior volume de decisões que compõem a pauta do Conselho Universitário são as relativas a convênios e a contratos.

Além disso, a Reitoria tem sete Secretarias, que são órgãos que assessoram a Reitora na realização de tarefas muito específicas. Por exemplo, há a Secretaria de Avaliação Institucional; a Secretaria de Relações Institucionais e Internacionais, envolvida nos convênios com universidades estrangeiras, principalmente programas muito específicos de intercâmbio de alunos de Graduação, de Pós-Graduação entre a Universidade e as do resto do mundo; a Secretaria de Patrimônio Histórico, recentemente criada e que se está incumbindo da recuperação dos prédios da Universidade. Há a Secretaria de Assuntos Estudantis, que se ocupa com os alunos, com a representação estudantil, com a interação dos estudantes com o mundo externo, com a realização de estágios, por exemplo. A SEDETEC, que é a Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico, na qual está vinculado um escritório de interação e transferência de tecnologia, que trata, por exemplo, de patentes da Universidade, de licenciamento dessas patentes, registros de marcas da propriedade intelectual da Universidade, e ultimamente tem-se preocupado com problemas de empreendedorismo, realizando alguns cursos de empreendedorismo para a Universidade como um todo.

Foi criada, também, não faz tempo, a Secretaria de Educação a Distância, um órgão que vai preocupar-se com desenvolver essa capacidade de criar novas formas de transmissão de conhecimentos para a Universidade.

Há também os órgãos suplementares, alguns são órgãos que se poderiam considerar como órgãos meios, como o Centro de Processamento de Dados, que se encarrega de toda a parte de informática da Universidade; há um centro de supercomputação, órgão que se encarrega da realização da disponibilização desse instrumento para pesquisas não só dentro da Universidade como também pesquisa de outros órgãos e de outras universidades do Sul ou do Brasil.

Há o ILEA, que é o Instituto Latino-Americano de Estudos Avançados; um Centro de Microscopia Eletrônica; a Comissão Permanente de Pessoal Docente, que trata das progressões funcionais dos docentes e do pessoal técnico-administrativo, que faz a mesma coisa com relação aos funcionários da Universidade.

A Universidade ainda tem as Unidades Universitárias e os Institutos Especializados, nos quais se realizam as atividades da Universidade de Ensino e Pesquisa. Em cada unidade existe uma outra infra-estrutura, que, de alguma forma, duplica o que já existe em nível de Reitoria.

São 29 unidades - unidade é o termo comum para as Escolas, as Faculdades, os Institutos, e também para o Colégio de Aplicação.

Não há uma distinção entre Escolas e Faculdades; é questão de preferência, no momento da sua criação, a denominação que é dada a essas unidades da universidade.

As Escolas, as Faculdades têm também uma estrutura que duplica de alguma forma o que existe na Reitoria com relação a atividades-fim.

Cada unidade tem uma Comissão de Graduação, uma Comissão de Pós-Graduação, uma Comissão de Pesquisa e uma Comissão de Extensão. E cada unidade tem também Departamentos. O número de Departamentos varia de acordo com a unidade. Por exemplo, a Escola de Engenharia tem um número muito grande de departamentos, mas é porque ela abriga um número grande de cursos. A Escola de Administração acho que é a unidade que tem o menor número de departamentos, só tem um, que é o Departamento de Ciências Administrativas e que foi uma opção no momento da criação da Escola, inclusive por uma questão de economia, para não se gerar uma série de funções. De qualquer forma as poucas funções da Escola da Administração, como a de Diretora, de Vice-Diretora e de Secretária, ainda não foram oficialmente criadas. A Escola de Administração tem pessoas exercendo essas funções, mas sem que as funções sejam oficialmente criadas.

Cada Departamento, dependendo do seu tamanho, pode ter Colegiado e pode ter um Conselho Departamental. O Colegiado é constituído de uma representação do Conselho, e o número de componentes do Colegiado está fixado no Estatuto da Universidade.

Em todos esses órgãos, em todas essas comissões, a Universidade tem representação estudantil, de funcionários, o que não é comum a todas as universidades brasileiras. Mas, no caso da Universidade do Rio Grande do Sul, há representação de funcionários, em todos esses órgãos de decisão, consultivos, como as Comissões, os Conselhos, todos eles são constituídos de representantes do corpo docente, do corpo discente e de funcionários.

Dentro das Unidades se realiza a atividade de ensino e pesquisa. Aí há os Cursos de Graduação, de Pós-Graduação, sejam eles de especialização, ou de mestrado e doutorado, que seja *stricto sensu*. Nas unidades também se realiza a atividade de pesquisa e a atividade de extensão.

São nas unidades, então, que efetivamente se exercem as ações das atividades-fim da Universidade, no Ensino, na Pesquisa e na Extensão. São nas unidades que a atividade docente se realiza mais plenamente e se faz sentir as decisões que, às vezes, são tomadas em níveis superiores, às vezes, fora dessa unidade, ou seja, na universidade. É muito difícil, com 29 unidades.

Cada unidade universitária tem contatos com públicos diferentes lá fora e tende a ter características próprias não apenas em função da natureza dos cursos que são ministrados, mas também em função dos contatos com quem ela mantém com a sociedade. O pessoal da Física, por exemplo, tem contato com o pessoal dos Cursos de Física, quase não tem contato intra-universidade em termos de realização de trabalhos conjuntos, mas tem um contato bastante grande com universidades e/ou outros cursos fora daqui.

Já cursos como Educação, Administração, que têm um contato muito mais estreito com a comunidade externa e com os diferentes públicos da comunidade, tende também a ter métodos diferenciados não só em relação a outras unidades, como entre si.

Cada unidade vai desenvolvendo a sua própria personalidade.

Os órgãos universitários, de vez em quando, têm dificuldades muito grandes de adaptar a legislação e legislar sobre realidades bastante distintas que existem nas 29 unidades.

Além das 29 unidades, onde se realiza Ensino, Pesquisa e Extensão, começam a surgir agora os Centros de Ensino e Pesquisa, que são multidisciplinares e que vão buscar em outras unidades, em vários departamentos, professores para ministrar os cursos dentro desses Centros, como é o caso do CEPAN, que é o Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, como é o caso do Centro de Biotecnologia, que reúne professores de diferentes departamentos.

Essa estrutura atual tem bastante semelhança com a estrutura que foi criada com a Reforma Universitária implantada em 1972, que foi, realmente, em termos de reforma e de mudança de estrutura, a reforma mais importante que se teve, uma vez que cada unidade da Universidade era, sim, até então uma unidade independente. Com a criação dos departamentos, houve várias intenções associadas. Algumas eram de caráter econômico: para que ter estatística, matemática em cada uma das escolas se isso poderia estar centralizado num só departamento e que, com a massa crítica existente dentro de um departamento, se poderia potencializar o ensino e a pesquisa?

A criação dos Departamentos na estrutura da Universidade, em substituição às antigas cátedras, permitiu a união de professores de diferentes escolas em departamentos e que se comesse então a integrar o ensino de algumas ciências e distribuí-lo para diferentes cursos e unidades da Universidade.

Por outro lado, com essa criação dos departamentos, tirou-se do catedrático, que era o dono de uma disciplina, esse direito de ser o dono de uma disciplina até evoluir o departamento a um conjunto de professores. E, nesse momento de interdisciplinaridade, a necessidade de novamente se rever a estrutura da Universidade, para que possam, com mais flexibilidade, professores atuarem não só em cursos aos quais o departamento está especialmente vinculado, mas também em centros, como esses em que existe multidisciplinaridade e em que há uma necessidade de uma nova reorganização do corpo docente e das atividades de ensino e de pesquisa.

Nas atividades de pesquisa, há que lembrar que, nos últimos anos, foram criados núcleos de pesquisa, que não têm estrutura legal, não estão previstos no Regimento nem no Estatuto. Esses núcleos já são em número de mais de 400 dentro da Universidade, alguns têm conseguido vencer o seu trabalho de pesquisa, de ter relevância e inclusive serem considerados núcleos de excelência pelo trabalho que realizam na área de pesquisa, mas também há muitos núcleos que foram criados constituídos de um só professor e de seus orientados, quase que recriando a cátedra nesse sentido.

Os núcleos estão aí para ficar e talvez na próxima reforma universitária sejam considerados, mas seria bom que não fosse de forma muito rígida para que se permitisse que eles pudessem florescer, se juntar de forma mais flexível.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – Os alunos às vezes reclamam que a Universidade é muito burocrática. Essa estrutura endurece, torna a Universidade mais inflexível? Como seria possível torná-la mais flexível? Como fazer com que houvesse o trânsito dos processos com mais facilidade? Ou ela tem que ser burocrática? Qual o papel do professor nesta estrutura? Diz-se muitas vezes que há uma burocracia profissional: o professor tem liberdade, mas dentro de uma estrutura que é bastante rígida.

PROFESSORA EDI MADALENA FRACASSO - Como qualquer instituição pública, a Universidade se debate dentro desta dualidade: centralização e descentralização. Tínhamos um tipo de estrutura descentralizada desde a década de 70, aí então se buscou centralizar, o que foi feito com a criação dos departamentos, fazendo com que não houvesse

unidades tão independentes, no sentido de que os departamentos especializados iriam fornecer ou transmitir conhecimentos para uma grande quantidade de unidades. Então, se retirou das unidades uma série de prerrogativas e se retirou de indivíduos, como no caso do professor catedrático, uma série de prerrogativas, inclusive a de escolherem os seus auxiliares, de selecionarem as pessoas na formação de suas equipes, de formarem a sua equipe. Inclusive se retirou a prerrogativa de que era até hereditária a cátedra. Alguns professores imaginavam em deixar a sua cátedra para seu filho ou para seu genro.

E aí houve, então, o sentido de centralização.

Depois da Constituição de 1988 e com essa nova reforma do Estatuto e do Regimento se pretendeu que as unidades tivessem um pouco mais de autonomia. Na verdade, o que aconteceu foi que se burocratizou ainda mais o processo.

Por exemplo, antes eram Comissões de Pesquisa e Pós-Graduação num só. Aí, decidiu-se separar em função da idéia de que a Pesquisa não deveria ser tão vinculada à Pós-Graduação. Mas se criaram mais órgãos, e a hegemonia da função de Diretor, que não tinha tanto prestígio, estava desprestigiada, voltou a ter um pouco mais de prestígio, mas em função de afunilar; agora é o Diretor que manda todos os documentos à Reitoria, de onde novamente passam para a Pró-Reitoria e, depois, passam para as Câmaras e depois passam para os Conselhos. Então, são poucas as decisões que ficaram no nível da unidade, todas as decisões importantes são realizadas em nível de Reitoria.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – De certa forma, é uma estrutura que tem um enfoque sistêmico, na medida em que as funções de um nível mais em baixo se repetem num nível mais acima.

PROFESSORA EDI MADALENA FRACASSO – Não são as funções, as decisões sobre as funções; algumas decisões podem ser tomadas no nível da unidade ou são simplesmente referendadas no nível da universidade ou reformuladas, às vezes, sem considerar as circunstâncias próprias que determinaram aquela decisão no nível da unidade.

Na verdade, há essa necessidade muito grande de que todos sejam iguais, que sigam normas iguais, enquanto que elas são, na verdade, órgãos diferenciados, mas que não são tratados dessa forma.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – Qual o papel que desempenham, na estrutura da Universidade, nas unidades, os Diretores e a própria Reitora? Atingem os objetivos tendo presente o papel central do(a) Reitor(a) ou, nas unidades, do(a) Diretor(a)?

PROFESSORA EDI MADALENA FRACASSO – Nem sempre as decisões dos Conselhos são as decisões que o Diretor ou a Reitora tomariam se fossem capazes de decidir por si sós, mas, em todo o caso, os Diretores e o Reitor, em função dos seus cargos, podem influenciar, em muito, as decisões dos Conselhos que presidem. Eles têm uma função importante em termos de liderança, de representar esse etos de cada unidade, de lutar e buscar às vezes afirmação dessa unidade perante as demais unidades. O Diretor tem esse papel, tanto nas suas comunicações externas como dentro do Conselho Universitário, onde isso repercute e onde imagens de escolas são às vezes denegridas ou então são estabelecidas em função de decisões ou em função de preconceitos que são feitos no nível das outras unidades.

E disputam-se recursos, como, por exemplo, em relação ao número de professores. Neste momento, a Universidade sofre enormemente com a necessidade de reposição do seu corpo docente, onde uma parte se aposentou, ou porque o número de vagas que é concedido não é suficiente sequer para repor, e, então, a Universidade se vê a braços com a contratação muito precária de professores substitutos. Eu, como Reitora substituta, um dos papéis que menos me agradava realizar era o de assinar contratação de professor substituto, quando, muitas vezes, um professor era contratado para ministrar três ou quatro disciplinas, e eram pessoas que nem sempre tinham a capacitação necessária e são obrigadas a ministrar três ou quatro disciplinas de Graduação por um salário pequeno. Essa é realmente uma situação que, para a Reitora, para o Reitor, para quem está na Reitoria, é bastante desagradável, sente-se muito essa situação de contratação desse pessoal, que, embora passe por um processo seletivo, sabe-se que não são as melhores pessoas para realizar essa atividade de ensino no nível que se espera dentro da Universidade nos Cursos de Graduação e principalmente nas turmas iniciais. Ressente-se muito pelo fato de haver muitos professores substitutos, mas não por culpa deles, que muitos poderão ser realmente excelentes professores, e alguns o são, mesmo nessas condições difíceis. Imaginem que alguém recentemente saído da sua Graduação ou do seu Mestrado de repente se vê a braços com três ou quatro disciplinas diferentes para serem ministradas na próxima semana.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – Essa estrutura da UFRGS se repete em outras universidades públicas e nas privadas também ou é peculiar à UFRGS?

PROFESSORA EDI MADALENA FRACASSO – Ela tem peculiaridades que são só da UFRGS. Algumas universidades particulares têm o número muito menor de órgãos e de instâncias decisórias do que nós temos na Universidade do Rio Grande do Sul.

Imaginemos um processo para chegar a uma decisão. Por exemplo, um professor que quer ser credenciado para ministrar disciplinas no Doutorado. Então, tem que passar pelo departamento, pela Comissão de Pós-Graduação, pelo Conselho da Unidade, vai à Câmara de Pós-Graduação, para, então, ser atribuída a competência, quando, na verdade, isso poderia ser resolvido dentro da própria unidade. E há várias outras decisões que vão desde o departamento até o Conselho Universitário, como, por exemplo, questões de afastamento, que hoje já estão um pouco melhores. Já houve época que, para se afastar do País, precisava a assinatura do Presidente da República, do Ministro da Educação. Agora, o Reitor pode tomar este tipo de decisão, de afastamento.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – Mas há muitos processos que começam na ponta, vão para cima e voltam novamente para a origem. A Universidade poderia ser mais versátil, conseguir que os processos, os protocolos, fossem mais rápidos, mais flexíveis, ou isso decorre da própria opção ou da necessidade de a Universidade ser bastante legal ou burocrática?

PROFESSORA EDI MADALENA FRACASSO – Há alguns processos que estão melhorando nesse sentido com a informatização. Mas imagine, por exemplo, um aluno que está solicitando correção de uma nota. Passa por vários órgãos até que seja atribuída a nota que o aluno considera, e, se por acaso, o professor não concordar, até que seja reconsiderado, pode ir até o CEPE. Isso para uma decisão sobre uma nota de um aluno! Algumas outras situações, como o jubramento dos alunos, criam um tipo de processo que demora muito tempo para ser decidido, tanto que, no momento em que vai ser decidido, a situação fica completamente diferente daquela que era no início do processo. Então, poderia haver uma divisão de tarefas maior do que é atualmente e mais coisas serem decididas na Universidade, sem recorrer à Reitoria.

Vejo como muito difícil que qualquer órgão desses abra mão das suas prerrogativas de julgamento, porque isso implica perda de poder.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – As universidades mais conhecidas no mundo procedem de forma semelhante ou que mecanismos utilizam?

PROFESSORA EDI MADALENA FRACASSO – Em universidades como as que eu conheço mais, Harvard e a Universidade da Califórnia do Sul, as unidades têm muito mais autonomia. Tanto as estatais como as privadas têm muita autonomia no sentido de que cada escola tem que buscar recursos externos. E isso faz com que cada escola procure realmente contatos com a comunidade com muito mais intensidade do que as universidades públicas aqui do Brasil, em que se parte do princípio de que o Poder Público tem que prover todos os recursos para a manutenção da universidade e da escola. Lá, não. Seja escola privada, seja escola pública (em que o governo tem participação bastante grande), há um estímulo inclusive por parte do governo no sentido de que as unidades e as instituições de ensino busquem recursos na comunidade para a sua manutenção, e isso é estimulado em forma de descontos do Imposto de Rende, estimulando as pessoas a fazerem doações, e estimulando inclusive as instituições para que façam contratos com instituições privadas para obterem recursos para a sua manutenção e para que não dependam tanto do governo, embora, como disse, no caso de instituições como as estaduais, que são públicas, nenhuma delas é gratuita, todas elas têm subsídios governamentais bastante fortes.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – Para atingir essa maior eficácia e eficiência, normalmente, utilizam-se mecanismos de avaliações. Isso pressiona para uma maior eficiência, instituindo mecanismos para se obter melhor produção, maior produtividade, não do ponto de vista meramente financeiro, mas na parte de resultados de Ensino, de Pesquisa e Extensão?

PROFESSORA EDI MADALENA FRACASSO – Não há dúvida de que uma das razões inclusive de que a Pós-Graduação brasileira seja considerada em relação a outros Países Latino-americanos como uma instituição bem sucedida, uma criação bem sucedida, foi em grande parte em função dos mecanismos de avaliação instituídos pela CAPES, que implicam uma avaliação externa dos diferentes Programas de Pós-Graduação, e isso, não há dúvida, estimula muito a que a qualidade e a busca constante de melhoria do Ensino e da Pesquisa sejam perseguidas, porque há essa avaliação e essa comparação com as demais instituições e cursos e há essa saudável competitividade dentro das diferentes associações nacionais de Pós-Graduação para estabelecer os níveis de Ensino e de Pesquisa, um dos mais elevados possíveis para cada curso.

O sistema de avaliação em relação aos Cursos de Graduação é mais recente e agora vai sofrer uma pequena interrupção em função de mudanças que estão sendo introduzidas, mas que, de qualquer forma, vai resultar, espero, também num progressivo aumento de avaliação dos Cursos de Graduação, desde que seja eliminado este fato de que não mais o governo vai poder fechar cursos que estejam mal avaliados. Acho que realmente isto é uma prerrogativa do Estado, de fechar cursos que estejam mal avaliados, o que foi eliminado numa legislação recente, o que é uma pena.

Provavelmente, com o tempo vai ser restaurado.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – Como essas novas tecnologias, como a de ensino a distância, que na prática certamente vão poder apoiar até mais do que propriamente cursos presenciais, podem ampliar, por exemplo, o número de alunos, melhorar a qualidade de ensino e gerar uma outra transformação até em termos de organização, de estruturação da Universidade? Que tipo de impacto essas novas tecnologias que estão entrando podem gerar na Universidade?

PROFESSORA EDI MADALENA FRACASSO – Mais do que nós temos atualmente elas vão impactar, mas também não tanto quanto sonharíamos. Com a implantação das tecnologias de informação, por exemplo, se esperava que diminuísse a burocracia, mas nós continuamos ainda tendo a burocracia funcionando no papel e no computador, enquanto que a expectativa era de que se eliminasse toda aquela quantidade de processo.

A única diferença agora é que o processo todo é feito digitado ao invés de datilografado. Não chegamos ainda no ponto de, na área administrativa, mudar esse cancro que há, que é o processo feito de papel e que circula pelos diferentes órgãos da Universidade.

Da mesma forma, a transmissão do conhecimento certamente vai-se enriquecer tremendamente com as novas tecnologias, e espero, por exemplo, que daqui a alguns dias um tipo de palestra como esta que estou dando seja totalmente abolida e que estejamos, então, utilizando adequadamente a tecnologia numa apresentação bastante melhor do que esta, no sentido de os alunos e as pessoas poderem vivenciar melhor a estrutura da Universidade, percorrendo - por que não? - nos seus diferentes órgãos, vendo-os em funcionamento, ao invés de apenas me verem e ouvirem aqui contando como eles funcionam.

A estrutura da Universidade poderia ser muito melhor vivenciada por meio de outros recursos, que não este que estamos usando aqui, que é simplesmente uma reprodução da sala de aula, um pouco melhorada, graças ao diálogo que estamos estabelecendo.

Mas a esperança é a de que realmente as diferentes mídias venham dar uma colaboração melhor não só ao ensino a distância, mas mesmo ao ensino presencial, tornando o professor realmente uma fonte de informação, e não simplesmente o elemento central da aula.

PROFESSOR LUIS ROQUE KLERING – Como se diz, ele é mais um fator construtor ou catalisador do conhecimento do que propriamente alguém que dá o conhecimento, que constrói conjuntamente. E essas novas tecnologias certamente alargam muito mais a Universidade. E cada vez mais é difícil definir por onde passam as fronteiras. Há pouco tempo, sabia-se que a fronteira da UFRGS era o Rio Grande do Sul; posteriormente, o Brasil, e, com as novas tecnologias, de ensino a distância, então, os alunos podem estar onde quiserem, mas isso certamente irá gerar outras alterações até na parte legal, para considerar alunos que não se localizam em território brasileiro.

Então, várias alterações legais, e na própria consideração de onde passa a estrutura de uma universidade complexa como a UFRGS, vão ter que ser feitas.

A conversa foi bem interessante, esclarecedora. Sempre se tenta entender melhor o território onde se circula no cotidiano, e, certamente, esse conhecimento, essas exposições de vivências da Professora Edi serão muito úteis não apenas para aqueles que quiserem cursar o Curso de Gestão Universitária, mas a todos que acessarem ao vídeo ou sua transcrição, desta fala da Professora Edi.

Obrigado.

PROFESSORA EDI MADALENA FRACASSO – Eu é quem agradeço esta oportunidade. Como disse, é sempre um prazer falar sobre a UFRGS.