

Continuação da página 2

Feagri substitui departamentos por conselhos integrados

A Faculdade de Engenharia Agrícola (Feagri) foi a primeira unidade da Unicamp a fazer uso das prerrogativas previstas na decisão aprovada em 2002 pelo Conselho Universitário, que autorizava mudanças organizacionais de acordo com as necessidades de cada faculdade e instituto. No dia 3 de agosto de 2004, com o aval do Consu, a Feagri substituiu seus cinco departamentos por três conselhos integrados.

O diretor da Faculdade, professor Roberto Testezlaf, foi testemunha privilegiada do processo – ele havia assumido seu cargo atual em julho de 2003. Hoje, passados quase quatro anos e em vias de deixar o posto, o docente faz um balanço positivo da reestruturação executada na unidade.

Testezlaf lembra que o fim dos departamentos deu-se no bojo de um processo histórico iniciado em 1997, na gestão do professor João Biaggi. Os ventos, à época da reestruturação, eram favoráveis. “As disciplinas da graduação, por exemplo, por meio de medida tomada na gestão de meu antecessor [Paulo Martins Leal], deixaram a tutela dos departamentos e passaram a ficar sob a responsabilidade da Coordenaria de Graduação”. Ademais, observa o docente, era opinião corrente que os departamentos impediam uma maior interação dos docentes.

Depois de estudos, consultas e intensos debates entre a comunidade interna, sobraram duas propostas: a redução e/ou fusão dos departamentos ou a mudança para uma nova estrutura. A última opção prevaleceu. Foram criados então os conselhos de Infra-estrutura Rural, Planejamento e Gestão, e Tecnologia de Processos. “Foi rompida a visão corporativista, que, embora positiva do ponto de vista da disputa saudável por vagas, obscurecia a visão institucional, de conjunto”.

Na opinião de Testezlaf, a extinção dos departamentos – e suas respectivas divisões – levou a outro patamar a pesquisa desenvolvida na Feagri. “Os docentes passaram a se localizar em conselhos definidos por temas”. Um efeito resultante dessa política foi observado de imediato: a integração entre os docentes propiciou uma diálogo interdisciplinar cujo peso pode ser constatado na qualificação das pesquisas e no aumento no número de publicações.

O diretor da Feagri pondera que, de uma certa maneira, a reestruturação começou a render frutos em razão da sua capilaridade. Dois projetos diretamente relacionados às mudanças acabam de ser concluídos. O primeiro é a readequação da grade curricular. “Ela vai atualizar e, conseqüentemente, modernizar o currículo”, atesta. O outro processo é a criação do curso noturno de Engenharia Ambiental, cujo projeto está sendo analisado pela Pró-Reitoria de Graduação.

Testezlaf destaca ainda os ganhos observados no campo administrativo. Se de um lado, o fim do espírito de corpo possibilitou a contratação de servidores e a definição de políticas orçamentárias sem o viés departamental, de outro, paralelamente à reestruturação, foi criado o Conselho Estratégico, órgão gestor do planejamento estratégico da unidade, como indica o próprio nome. “Temos gerentes das ações estratégicas que se reportam ao Conselho, municiando a Direção. Trata-se de um avanço substancial. O planejamento estratégico passou a ser a principal ferramenta de gestão”.

O desafio da interdisciplinaridade

PAULO MAZZAFERA E
SHIRLEI MARIA RECCO-PIMENTEL

O Instituto de Biologia (IB) completa 40 anos em 2007. A unidade foi criada em 1967 quando o reitor Zeferino Vaz designou o professor Walter August Hadler para ser coordenador do IB. Esta e outras informações, entre as quais a história da estrutura departamental da unidade ao longo desses 40 anos, vêm sendo recuperadas pela diretoria do IB no arquivo do Siarq [Arquivo Central do Sistema de Arquivos]. Soubemos, por exemplo, que em 1969 o professor Hadler informou ao professor Zeferino que o IB teria oito departamentos: Anatomia, Histologia e Embriologia, Fisiologia e Biofísica, Farmacologia, Genética Médica, Microbiologia e Imunologia, Parasitologia e Bioquímica.

Dois anos depois é criado o Departamento de Botânica, mas ainda em 1971 o professor Friedrich Gustav Brieger, do Departamento de Genética Médica e presidente da Comissão de Ensino, faz nova proposta de departamentalização, que foi aprovada pelo Conselho Diretor da Unicamp no mesmo ano. Com ela, passaram a existir três departamentos divididos em setores: Departamento de Biologia Geral, com os setores de Bioquímica, Citologia e Citopatologia, Histologia e Embriologia, Genética, Genética Médica, Microbiologia e Imunologia; Departamento de Zoologia, com os setores de Anatomia, Fisiologia e Biofísica, Parasitologia, Zoologia; e Departamento de Botânica, com os setores de Taxonomia e Morfologia, Anatomia Vegetal, Fisiologia do Metabolismo, Fisiologia do Desenvolvimento.

Entretanto, esta estrutura não se manteve por muito tempo. Já em 1975 vários setores se tornaram departamentos. A partir de 1980, o IB passa a ser constituído por 11 departamentos: Anatomia, Biologia Celular, Bioquímica, Genética e Evolução, Fisiologia e Biofísica, Fisiologia Vegetal, Histologia e Embriologia, Microbiologia e Imunologia, Morfologia e Sistemática Vegetais, Parasitologia e Zoologia.

De 1980 até 1994, o IB não discutiu mais a estrutura departamental. Mas em 1994, tendo o professor Arício Xavier Linhares como diretor, e depois em 1998, com a professora Maria Luiza Silveira Mello, e em 2002, com o professor Mohamed Habib, foram nomeadas comissões para novamente discutir o tema. Entretanto, nos três casos não houve uma finalização do processo. De 1994 até agora muita coisa mudou, desde a forma de se fazer ciência e o conhecimento em si, até o quadro docente e funcional do IB, como consequência das limitações de ordem financeira das universidades paulistas, com redução significativa na contratação para reposição de vagas. O IB chegou a ter cerca de 170 docentes e, atualmente, conta com 121, com extremos que vão de 6 a 16 por departamento.

A atual diretoria do IB entende que, se isto se repete há tanto tempo, deve ser um desejo na unidade que a reestruturação ocorra. Além da óbvia razão de ser mais fácil administrar estruturas mais enxutas, existem outras importantes vantagens. Uma delas é a reposição de docentes pela universidade. Nos próximos 10 anos, o IB terá cerca de 60% de seu quadro docente em condições de se aposentar. Alguns departamentos ficariam restritos a dois ou três docentes. Certamente teremos contratações, mas não acreditamos que será no ritmo desejado.

Logo, os assuntos ministrados para a graduação deverão ser cada vez mais partilhados entre os docentes, interação que ocorrerá com o passar do tempo. A reforma departamental contribuirá muito para a maior integração entre os docentes nas disciplinas. Neste ponto entra um segundo aspecto da reforma, que é a interdisciplinaridade que cada vez mais caracteriza a ciência. Tal reestruturação propiciará o estreitamento de colaborações científicas existentes, como também o aparecimento de novas áreas de pesquisa.

Hoje, as barreiras entre as diferentes linhas de pesquisa não são tão delimitadas como antigamente, e uma nova estrutura departamental poderá ter um forte reflexo não só na graduação como na pós-graduação. Isto não tornará os docentes capazes de atuar em qual-



Vista aérea do Instituto de Biologia, que completa 40 anos: reestruturação em pauta

quer área, no ensino e na pesquisa, mas certamente que a interdisciplinaridade poderá ser posta a serviço do ensino e da pesquisa.

Outra nítida vantagem é o fortalecimento de grupos com relação às agências de fomento. Com o tanto de atividades que temos hoje em dia, é impossível sabermos de tudo o que se passa ao nosso redor. Com isto, às vezes enviamos projetos que poderiam ter mais participantes, aumentando as chances de sua respectiva aprovação. Mais projetos temáticos da Fapesp poderiam ser aprovados no IB, o que seria bom para o próprio instituto, já que a reserva técnica institucional desse projeto é de 50%.

Sabemos que há obstáculos pela frente e que parte deles tem algumas âncoras no passado, mas as vantagens são tão evidentes a médio e longo prazo que vale a pena implantá-las. Em qualquer unidade da Unicamp a discussão de espaço é complicada, pois alguns docentes têm seus laboratórios estruturados. Ademais, a conquista de espaço pode ter sido difícil ao longo do tempo, face às disputas internas de cada unidade. E no IB não é diferente. Neste ponto, a diretoria do IB tem colocando claramente que a discussão da ocupação do espaço não deve nortear a reforma – não estão previstas mudanças em curto espaço de tempo.

O IB terá que criar futuramente algum tipo de regra que regulamente a distribuição de espaços, mas a acomodação deve ocorrer naturalmente ao longo do tempo, uma vez que a proporção entre aposentadorias e contratações ainda será desbalanceada por algum tempo. Ou seja, discutindo-se as prioridades dentro de um departamento maior, fica mais fácil alocar área, por exemplo, para novos docentes, ou ampliar a área daqueles que atualmente apresentam sérias limitações de espaço de laboratório.

O simples fato de que cada departamento desconhecer atualmente a situação do outro será atenuado para esta discussão. Outro assunto delicado se relaciona com os funcionários. Da mesma forma que o espaço físico, a acomodação dos funcionários não deve ser brusca. Ela será muito discutida e em médio prazo deverá haver uma acomodação do corpo técnico do IB.

O que nos faz acreditar que esse processo de reestruturação pode acontecer dessa vez é a compreensão dos docentes das evidentes vantagens do enxugamento da máquina, seja tanto no âmbito acadêmico como no administrativo. Além disso, todos os docentes estão tendo chance de participar, uma vez que as chefias dos departamentos estão envolvidas na proposição das mudanças, a partir de

seus conselhos departamentais.

Em vez de se formar uma comissão para propor as mudanças, como ocorreu outras vezes, foram oferecidas aos departamentos diferentes propostas de reforma departamental, com a idéia de que os docentes pudessem ter um ponto de partida para iniciar a discussão. Os chefes de Departamentos levaram seis propostas aos docentes, com a liberdade de sugerirem modificações ou mesmo de não aceitarem nenhuma, oferecendo outras alternativas. Após várias reuniões nos Departamentos e no Conselho Interdepartamental, o que está se configurando é um misto daquelas propostas iniciais. Esse processo começou no final de novembro do ano passado, dois meses após a posse da atual diretoria. Até o momento, a discussão aponta para quatro a seis departamentos.

Outro ponto importante é que após essa etapa de definição do formato departamental do IB, haverá uma segunda fase obrigatória e essencial, a operacionalização da proposta que se firmar. A preocupação vai desde a coleta de correspondência, até como serão as representações nos colegiados. Para auxiliar isto, a diretoria do IB está instalando uma intranet e melhorando a infra-estrutura de informática, entre outras ações, de tal modo que possamos criar não só uma secretaria central ágil, como integrar disciplinas, almoxarifado, reserva de salas de aula etc. Certamente surgirão problemas operacionais com a reestruturação departamental, mas isto é esperado numa mudança dessas. Assim, poderá ser estabelecido pela congregação um prazo para reavaliação da reforma, para serem feitas adequações na nova estrutura.

Todo o processo no IB tem sido pautado pela liberdade de conversa entre os departamentos. Na insegurança da mudança, certamente que existem medos e aflições por parte de alguns, mas deve-se compreender que a visão tem que ser institucional e que cada um é peça importante neste processo em que se buscam melhorias imediatas e futuras para o IB. O agrupamento de pesquisadores em unidades mais enxutas e temáticas é uma tendência mundial. Em muitos locais não se aceita mais o agrupamento com base em disciplinas básicas. A pesquisa há muito rompeu essas barreiras.

Paulo Mazzafera e
Shirlei Maria Recco-Pimentel
são, respectivamente, diretor e diretora associada do
Instituto de Biologia da Unicamp (IB)

A reforma administrativa, observa o diretor da Feagri, também resultou na substituição de cinco secretarias por um setor, batizado de Seção de Apoio ao Multiusuário. “Com isso, houve uma substancial racionalização dos recursos da Universidade. O futuro vai mostrar

que estamos no caminho certo”. Estruturas mais enxutas são defendidas também pelo diretor do Instituto de Física Gleb Wataghin (IFGW), professor Júlio César Hadler Neto. “O Instituto de Física, por exemplo, tem quatro departamentos desde a sua fundação, há 40 anos. E

eles não são artificiais. O desenho do projeto inicial faz sentido até hoje”. Hadler acha “saudável” que unidades com muitos departamentos busquem uma forma de reestruturá-los. “O ideal é reduzir o número e investir em grandes temas”. O docente acredita que, com

o enxugamento, os ganhos se dariam não apenas no campo administrativo como também nas esferas científicas e pedagógicas. O diretor do IFGW destaca o papel dos grupos temáticos de pesquisa nesse contexto. “São eles que fazem a força e a riqueza da Unicamp”.