

U.F.R.J.

FORUM DE CIÊNCIA E CULTURA

CURSO DE ESTUDO DE PROBLEMAS BRASILEIROS

O DEPARTAMENTO - Célula Básica da Universidade. Problemas de sua implantação e funcionamento na Universidade Brasileira

MARIA JACY NOGUEIRA VAZ

Professora da Faculdade de Educação da U.F.R.J.

RIO DE JANEIRO

junho de 1973

## I - INTRODUÇÃO

- 1--Da escolha do tema
- 2- Tema - "O Departamento" - célula básica da Universidade. Problemas de sua implantação e funcionamento na Universidade Brasileira.

## II - DESENVOLVIMENTO

1- Algumas palavras sobre a História da Universidade Brasileira.

2- A Reforma Universitária.

3- Extinção da cátedra e sua substituição por um organismo mais completo e impessoal que é o Departamento.

4- Conceituação e composição do Departamento.

5- Fragilidade do Departamento. Razões de sua deficiência, particularmente naquelas Universidades que adotaram o sistema duplo - integrado - Institutos, Faculdades e/ou Escolas.

5.1- Falhas na departamentalização decorrentes do esquema de estruturação e da legislação subsequente - estatuto, regimento geral e regimento das unidades.

5.2- Inexistência, na realidade de disciplinas ministradas com o caráter de "joint appointment", interdisciplinar e interdepartamental.

5.3- Fortalecimento de Diretores de Escolas e Faculdades em detrimento da autoridade dos Chefes de Departamento.

5.4- Falta de uma base física.

5.5- Inexistência de orçamento próprio.

5.6- Falta de pessoal.

5.7- Despreparo do pessoal para trabalho de grupo.

5.8- Problema de Chefia em decorrência da inexperiência e

da falta de estabilidade do pessoal docente.

5.9- Problema de Chefia em decorrência do regime de trabalho.

5.10- Falta de comunicação tanto horizontal quanto vertical.

6- Marginalização do Departamento nos problemas de Pós-Graduação.

7- A pesquisa no âmbito do Departamento - falta de condições mínimas para sua realização.

8- As deficiências do Departamento e seus reflexos negativos sobre o alunado.

### III - CONCLUSÕES

## I - INTRODUÇÃO

1- Uma frase do Excelentíssimo Senhor Ministro da Educação, proferida em conferência realizada no Rio Grande do Sul, no sentido de que a verdadeira Reforma Universitária ainda não começou, animou-nos a relatar a experiência por nós vivida desde as primeiras providências de ordem legal tomadas em 1966, tendo em vista sua implantação já que, no plano teórico, em decorrência de estudos anteriores, estávamos familiarizados com os princípios básicos que deveriam presidí-la.

Desconhecemos a existência de questionários, inquéritos e consultas a respeito do assunto e daí decorre o caráter muito pessoal dado ao tratamento do mesmo. Em nenhum momento tivemos intenção de realizar trabalho original. Nosso objetivo, muito natural naqueles inconformados com determinadas situações, limitou-se ao relato de observações e experiências colhidas em nossa longa passagem pela Universidade as quais acreditamos possam servir de incentivo para um enfoque mais profundo do problema.

Cônseios de sua pouca valia ele representa, todavia, aquilo que de melhor podemos oferecer à instituição à qual devemos muito, do muito pouco que sabemos.

Constitue, igualmente, uma honesta prestação de contas à "excelência" desde 3º Curso de Estudo de Problemas Brasileiros promovido pelo Focum de Ciência e Cultura da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

2- A Reforma Universitária envolve, naturalmente, aspectos estruturais, administrativos e acadêmico-científicos, intimamente relacionados, mas cuja eficiência operacional de-

corre, indiscutivelmente, de que a sua célula fundamental - O Departamento - se desincumba, satisfatoriamente, das tarefas que lhe são pertinentes. A falência do Departamento representará, a nosso ver, a falência ou, no mínimo, considerável diminuição nos padrões de eficiência desejável numa instituição cuja importância no contexto social não pode ser minimizada.

Dentro do Departamento sentimos tudo aquilo que ele deveria ser e tudo aquilo que ele não é. Daí a nossa preocupação em diagnosticar as causas de suas dificuldades a fim de que sejam indicados os meios mais eficientes para saná-las.

O tema do nosso trabalho - "O Departamento - célula básica da Universidade. Problemas de sua implantação e funcionamento na Universidade Brasileira" -, constitui o desdobramento de outro mais abrangente, -"A Reforma Universidade" -, versado de forma brilhante por alguns dos conferencistas do 3º Curso de Problemas Brasileiros, promovido pelo Forum de Ciência e Cultura da U.F.R.J., daí estarmos certos de seu enquadramento nas exigências feitas para sua aceitação.

## II - DESENVOLVIMENTO

1 - Ao contrário do governo espanhol que desde 1551, dezesseis anos após a conquista, fundava no Perú a Universidade de São Marcos de Lima e, em 1613, a de Cordoba na Argentina, o governo português não cuidou da fundação de Universidades no Brasil Colonial. O ensino superior, nesse período, limitou-se aos seminários e aos colégios dos jesuitas, demandando qualquer formação leiga ser procurada em além-mar, em

Coimbra, Paris, Louvain. Mesmo as escolas superiores que hoje fazem parte das Universidades Brasileiras, as mais antigas datam da transferência da família real para o Brasil. Nem mesmo com a Independência chegou-se a criar uma Universidade como fora sonho de ilustres brasileiros da época.

O Império, absorvido com as agitações políticas e numerosos problemas que teve de enfrentar, limitou-se a manter as escolas superiores, como tinham sido fundadas por D. João VI. Na era republicana a primeira referência que se encontra em lei ao pensamento universitário é no artigo 6º do decreto nº 11530 de 18 de março de 1915, referendado pelo Ministro Carlos Maximiliano, assim redigido:

"O Governo Federal quando achar oportuno reunirá em Universidade as Escolas Politécnica e de Medicina do Rio de Janeiro, incorporando a elas uma das Faculdades Livres de Direito, dispensando-a da taxa de fiscalização e dando-lhe gratuitamente edifício para funcionar".

Pelo decreto nº 14 343 de 7 de setembro de 1920 criava o Presidente Epitácio Pessoa a Universidade do Rio de Janeiro reunindo a Escola Politécnica, a Faculdade de Medicina e a Faculdade de Direito, esta última resultante da fusão das duas Faculdades Livres existentes no Rio de Janeiro.

O decreto nº 16872 A, de 13 de janeiro de 1925, "Lei Rocha Vaz", criou as Faculdades de Farmácia e Odontologia, incorporando-as à Universidade do Rio de Janeiro.

O decreto nº 19851, de 11 de abril de 1931, "Lei Francisco de Campos", estabeleceu o Estatuto das Universidades

Brasileiras, legislando para as diversas Universidades que se iam alastrando pelo Brasil, em consequência do decreto nº 6616 de 28 de dezembro de 1928, mas, que não passavam, entretanto, de simples confederação de escolas isoladas. O decreto nº 19852, do mesmo dia, reorganiza a Universidade do Rio de Janeiro que em junho de 1937 passou a denominar-se Universidade do Brasil. Finalmente o decreto-lei nº 8393 de 17 de novembro de 1945 concedeu autonomia didática, financeira e administrativa às Universidades Brasileiras.

O que se chama autonomia universitária, conquistada em novembro de 1945, se traduziu em um deslocamento para a unidade central da autonomia de que gozavam as unidades desde a "Reforma Rivadávia", em 1911, mantida pela "Reforma Maximiliano" de 1915 e confirmada pelas "Reformas Rocha Vaz e Francisco de Campos" em 1926 e 1931, respectivamente.

Provém, assim, a Universidade Brasileira, da conglomeração de unidades pré-existentis, cada qual com sua organização própria e instalações que se repetem nas demais. É uma organização do tipo federativa à qual dificilmente poder-se-ia sobrepor a ação unificadora do centro que era a Reitoria, estorvo e embaraço, nesse sistema, para o pleno rendimento das unidades. Originando-se, portanto, da justaposição de escolas isoladas, sem base nem cúpula, era mister criar uma mentalidade entre seus docentes para que se conseguisse a homogenização capaz de cimentar espiritualmente uma Universidade. A inexistência de um "campus" também era fator para essa compartimentalização em Escolas e Faculdades que, no consenso da maioria dos professores, era obsoleta e deveria ser desfeita.

A primeira iniciativa para a eliminação desse arcais-

mo improdutivo, estéril, foi materializada pela lei nº 3998 de 15 de dezembro de 1961 que deu origem à Universidade de Brasília à qual a história da Reforma da Universidade Brasileira está estreitamente vinculada já que as principais inovações implantadas surgiram no seio da mesma ou lá tiveram em seus laboratórios os necessários testes de adequação. Constituiu-se a mesma, entre nós, projeto pioneiro de Universidade estruturalmente orgânica e funcionalmente integrada. A Universidade de Brasília representou, realmente, um grande passo adiante em matéria de Universidade, no Brasil, porque reconhecendo os erros e as contradições acima apontados procurou corrigi-los ou superá-los. Por isso mesmo sua criação assinala marco decisivo na Reforma Universitária.

2 - Envolvida e questionada por essa profunda e decisiva revolução cultural, sócio-política e econômica de nosso tempo, que é a diminuição sempre maior e, praticamente o desaparecimento do intervalo entre a pesquisa teórica e sua manipulação operacional ou sua aplicação tecnológica encontra-se a Universidade no dilema de atualizar-se ou sucumbir. Viu-se forçada a reencontrar num contexto inteiramente novo a função primordial que a define: a distribuição do saber e a participação intensiva nos problemas fundamentais da sociedade que são seu desenvolvimento econômico, a formação de seus grandes profissionais, o estudo de tipos de organização, a crítica das instituições arcaicas, a busca de estruturas de vida em comum mais racionais, flexíveis e adequadas.

Por ter sido a Universidade no Brasil uma criação artificial e epigenética mais fácil se tornou a sua reformulação integral - renovação da arquitetura do sistema e o fortalecimento das estruturas. No plano das medidas de ordem le-



gal isso foi feito de forma rápida e eficiente em face dos instrumentos de que passou a dispor o Poder Executivo a partir de março de 1964.

Essas providências se traduziram nos decretos-lei nº 53 de 18 de novembro de 1966, 252 de 28 de fevereiro de 1967, na lei nº 5540 de 28 de novembro de 1968 complementada pelo decreto-lei nº 464 de 11 de fevereiro de 1969 que tiveram como consequência além da proibição da duplicação de meios para fins idênticos ou equivalentes, a instituição do vestibular unificado, a flexibilidade dos currículos, a integração dos cursos, o sistema de crédito, o aproveitamento dos estudos e como um dos seus pontos altos a extinção da cátedra, entidade de caráter uni-pessoal e sua substituição pelo Departamento.

3 - A organização do ensino superior brasileiro era inteiramente baseada no regime de "cadeiras". É bem verdade que já em 1946 o decreto nº 21321 de 18 de junho desse ano, que aprovou o Estatuto da Universidade do Brasil, hoje Universidade Federal do Rio de Janeiro, estabelecia em seu capítulo III, do Conselho Departamental:

"Art 59 - O regimento de cada uma das Escolas e Faculdades estabelecerá a organização didática e administrativa das mesmas em Departamentos, formados pelo grupamento das cadeiras afins ou conexas.

Art. 60 - Cada Departamento será chefiado por um professor catedrático, efetivo, designado por ato do Reitor, mediante indicação do Diretor e proposta dos professores do respectivo Departamento.

Art. 61 - O regimento estabelecerá as normas para administração de cada um dos De-  
partamentos e bem assim para as suas dife-  
rentes atividades de ensino e de pesquisa!

Esses Departamentos tiveram, entretanto, existência apenas nominal, pois, sua estrutura era incompatível com a grande independência desfrutada pelos catedráticos.

A Reforma Universitária teve, então, como um de seus postulados básicos a eliminação da cátedra a fim de que em seu lugar fosse colocado um organismo que se ajustasse harmoniosamente à natureza das decisões que pressupõem o confronto constante de opiniões desiguais e que se traduziria, na prática, por uma administração com centralização apenas normativa.

Seja por deficiências estruturais, seja por falhas decorrentes do enorme personalismo tão bem focalizado pelo Professor Carlos Chagas em discurso proferido na inauguração dos cursos supervisionados pela Comissão Coordenadora dos Cursos de Pós-Graduação na antiga U.B., em que preconiza a dissipação dos entraves nascidos das separações estanques e da compartimentalização absurda que tem marcado a vida universitária e científica brasileira", a verdade é que vamos encontrar no "novo" Departamento, as mesmas falhas ou, talvez mais graves.

A extinção da cátedra teve como consequência imediata um vazio que até agora não conseguimos preencher. No antigo regime, em que pesem todas as acusações de enfeudamento dos campos do saber, um grande número de catedráticos foram criadores de verdadeiras "escolas", na acepção filosófi

ca do termo.

No seio dos Departamentos, na maioria dos casos, está ausente o espírito universitário, esse sentimento de comunhão que é facilitado pelo convívio, pelo mútuo conhecimento, pelo intercâmbio frequente de idéias.

Com seu prestígio decorrente de sua cultura, de sua experiência e das prerrogativas de seu próprio cargo, os detentores da cátedra, pela indiscutível influência que tinhamos junto aos demais integrantes da carreira do professorado exerciam, dentro da instituição, uma função aglutinadora e, ao mesmo tempo moderadora já que se opunham às tendências, por vezes, fortemente centralizadoras de alguns Diretores.

No dizer do professor Henry William Hoje, da Universidade de Wisconsin, eliminou-se a cátedra, fortemente combatida e,

"apontada como um dos principais fatores de resistência às transformações que se devem operar para que tenhamos um ensino ajustado ao contínuo e incessante processo de renovação científica, tecnológica e cultural e ajustado, também às exigências da vida social e econômica em acelerado processo de mudança",

e colocou-se em seu lugar um órgão que embora, teoricamente, deva constituir o alicerce de toda a estrutura universitária ainda não encontrou seu verdadeiro caminho, aquela estrada marcada pelos sinais da autenticidade e do idealismo com que deve corresponder ao apelo da cultura, da ciência e da técnica brasileira.

4 - Em seu sentido mais amplo o Departamento pode ser des

critico como a pedra fundamental da estrutura universitária. É, ao mesmo tempo, a unidade administrativa mais elementar e a unidade de ensino básico de maior relevância dentro da quela estrutura.

Assim o define a lei nº 5440 de 28 de novembro de 1968:

"O Departamento será a menor fração da estrutura universitária para todos os efeitos de organização administrativa, didático-científica e de distribuição de pessoal e compreenderá disciplinas afins".

O professor Valnir Chagas, membro do Conselho Federal de Educação, relator do tema - "Departamentalização" - no simpósio promovido em 1971 pelo Conselho de Reitores das Universidades Brasileira, assim se expressa:

"Consoante agora o concebemos o Departamento é o órgão de ensino, pesquisa e extensão que se organiza como (a) um conjunto de disciplinas, (b) uma congregação de professores que as cultivam e (c) um serviço administrativo. É também um colegiado deliberativo e uma unidade executiva em seu próprio âmbito".

O conceito de Departamento está invariavelmente relacionado a um processo de descentralização de considerável importância no funcionamento da Universidade Americana modelo no qual, evidentemente, nos inspiramos. É ainda o professor Hoge quem diz:

"Dentro do Departamento os membros do corpo docente têm um controle básico e direto sobre os currículos de graduação e pós-graduação; dentro do Departamento estes membros controlam o pessoal de ensino; é dentro do Departamento que o sistema de promoções de recompensas e de aumentos por mérito é levado a efeito".

A coesão e o senso de identidade desenvolvidos pelo Departamento dentro da Universidade Americana são, em suma, basicamente, o resultado do papel significativo que ele tem tido no desenvolvimento de sua própria área de conhecimento.

Foi, naturalmente, inspirada na experiência dos Estados Unidos que a legislação brasileira identificou o Departamento como a "menor fração da estrutura universitária para todos os efeitos de organização administrativa, didático-científica e de distribuição de pessoal e compreendendo disciplinas afins".

Os textos legais nos parecem claros, sem ambiguidades no que diz respeito à função a ser desempenhada pelos Departamentos. Se existem restrições a fazer estas residem precisamente em sua execução já que promoveu-se a substituição de uma estrutura realmente ultrapassada e pouco flexível por outra, no momento desestimuladora e inoperante.

5 - Não entramos nem no mérito das políticas básicas - a de modernização reflexa ou de crescimento autônomo -, adotada pela Universidade Brasileira para a superação de seus

problemas, nem na forma de estrutura - tradicional, matricial, sistêmica - que melhor atenda aos seus objetivos. Bem sabemos que são poucas as oportunidades em que se aplica uma genuína criatividade no processo de elaboração de estruturas organizacionais.

Entretanto, nenhum país pode se aparelhar para a batalha do desenvolvimento em sua acepção lata, (econômico, social, científico e cultural) sem reformar suas Universidades, dando-lhes nova organização administrativa e didática, inclusive a necessária flexibilidade em seu funcionamento com sentido eminentemente nacional, sem perder o espírito de universalidade.

Dentro da estrutura universitária brasileira, do sistema duplo-integrado, os órgãos que têm vitalidade própria, tradição acadêmica e consciência de si mesmas são as Faculdades e Escolas. Esta realidade é, obviamente, muito distinta da imagem idealizada da Universidade como uma comunidade solidária de professores e alunos.

Qualquer que seja, contudo, a forma pela qual a Universidade se institucionalize é preciso que se dê ao Departamento mais autonomia e estruturação mais funcional sem o que todo o esforço de superação terá sido em vão. A criação de estruturas orgânicas e flexíveis constitui aspecto essencial da reforma universitária brasileira.

Na realidade criou-se uma situação ambígua e anômala em que foram deixadas intactas as estruturas arcaicas - Faculdades e Escolas -. Estas foram fortalecidas em detrimento do Departamento.

Os componentes autônomos da nova organização universitária não devem corresponder a carreiras específicas,

mas, aos grandes campos do saber e às atividades gerais comuns a todos eles.

5.1- Reestruturações parciais, fragmentárias, sem uma visão global do problema deram como resultado verdadeiras distorsões - um Departamento de Rítmica, responsável por um Curso de Graduado em Dança, integrante de uma Escola de Educação Física, transferido para o Centro de Ciências Médicas quando a sua afinidade com o Centro de Letras e Artes é mais que evidente.

O sistema departamental implica, em determinadas circunstâncias, em certa perplexidade para decidir quem deve ensinar determinada disciplina. Sua localização em um dado Departamento constitui um dos problemas mais complexos com que o mesmo se defronta. A quem caberá a responsabilidade do ensino da História das Artes Plásticas? Ao Departamento de História ou ao de Artes? Só a experiência, só a vivência poderão dizer. Soluções genéricas, apressadas, que não levem em conta todas as variáveis que cada problema de per si apresenta, estarão fadadas ao fracasso.

Partindo de Escolas e Faculdades preexistentes, com a preocupação de mantê-las intangíveis, foram criadas falsas departamentalizações, de existência apenas nominal, centro cujas denominações genéricas não correspondem aos seus elementos constitutivos e Escolas que são, verdadeiramente, Institutos.

O planejamento e a estruturação das Unidades só poderia ser concretizada após o planejamento dos Centros Universitários.

5.2- Na realidade foram criados organismos estanques

cuja articulação mútua é apenas aparente. Não existem, na prática, atividades interdisciplinares ou interdepartamentais, disciplinas ministradas com verdadeiro caráter de "joint appointment", como no caso das "Práticas de Ensino" onde tão bem tem enfatizado o professor Valnir Chagas há grave inconveniente em separar o que ensinar do como ensinar. Particularmente no ensino de matérias de conteúdo que envolvam o manuseio de técnicas extremamente complexas e variadas, de difícil progressão pedagógica, é indispensável que haja uma íntima conexão com o das disciplinas pedagógicas.

No campo particular em que atuamos observamos a existência de uma preocupação em estabelecer elos entre os Departamentos encarregados do ensino das matérias de conteúdo, de determinada licenciatura, com os de Didática e Prática de Ensino o que impede que os resultados advindos do processo de avaliação dos objetivos que são obrigatoriamente comuns funcionem, dentro do princípio da circularidade, como um autêntico "feedback", assegurando o fluxo contínuo das operações.

Em alguns casos essas deficiências levaram a Universidade à violação de um dos princípios básicos de sua Reforma e que consiste na plena utilização dos recursos materiais e humanos, sem duplicação de meios para fins idênticos ou equivalentes. Em seu nome, por vezes, dissociaram o indissociável.

Constitue um erro a excessiva fragmentação dos Departamentos. Também a existência de Departamentos demasiadamente grandes cria um óbice ao sentido comunitário que deve estar presente em todas as suas atividades já que se torna impossível uma comunicação adequada entre seus componen-



tes. Alguns especialistas consideram que o número ideal de Departamentos em uma Universidade, de porte médio, oscila em torno de quarenta. Há Universidades Brasileiras em que esse número ascende a cento e oitenta.

5.3- A grande soma de poderes atualmente concentrada nas mãos de Diretores de Escolas e Faculdades era, no passado, contrabalançada pela indiscutível autoridade dos Professores Catedráticos. Com a direção do Departamento por Assistentes e até mesmo Auxiliares de Ensino, foi consideravelmente aumentada a autoridade dos primeiros, cuja área de competência, em certas Unidades, estendeu-se de forma visível através das atribuições dos Diretores Adjuntos e Coordenadores pelos mesmos indicados, cujas funções invadiram a esfera específica dos Departamentos, restringindo-lhes a ação e a autonomia.

A existência, em determinada Escola, de uma Diretoria Adjunta de Uso e Manutenção das Instalações faz com que certos Departamentos para usar material didático de rotina, que lhes são exclusivos, dependam de solicitação externa. Tolhe-se, assim, por uma burocracia estéril qualquer desejo de iniciativa, de empreendimento.

Sem a preocupação de copiar modelos alheios, mas, ao contrário, procurando soluções próprias, é preciso que o Departamento se estruture administrativamente e na impossibilidade de dar maiores atribuições ao "Chefe" é imprescindível uma distribuição mais ampla de responsabilidade entre os membros da equipe de ensino. A direção do Departamento terá que contar, assim, além do Corpo Deliberativo, com comissões executivas incumbidas do estudo de problemas espe-

cíficos como o de avaliação, de programas, de biblioteca e serviços gráficos, de assistência e orientação dos alunos, de guarda, conservação e aquisição do material alocado do mesmo, de organização de seminários, palestras e conferências, de visitas e excursões. Periódicas reuniões de todos os docentes, técnicos, estagiários e funcionários constituiria, a nosso ver, a única forma eficaz de assegurar a exequibilidade das tarefas e o desenvolvimento do espírito comunitário, alicerce de uma autêntica vida universitária.

Esquemas simples, facilitando a comunicação, a criatividade e a originalidade constituiriam a forma mais eficiente de prevenir uma burocracia disfuncional e esterilizante. É preciso levar em conta que as práticas desenvolvidas numa época em que as universidades eram pequenas e atribuições gerenciais de pouca monta, não podem prosseguir imutáveis quando tais instituições se tornaram imensas e suas tarefas administrativas assoberbantes.

De qualquer maneira nada mais importante para um entendimento da organização e administração universitárias do que a conscientização dos fundamentais propósitos colimados.

O Departamento só corresponderá às suas finalidades quando se constituir em um projeto prioritário de todos os professores que o integram e para o qual mobilizem todas as energias.

5.4- Um grande número de Departamentos que conhecemos não possui condições mínimas para um eficiente desempenho de suas tarefas. O funcionamento de um Departamento com mais de quinze professores nele lotados em salas acanhadas, de vinte metros quadrados, aproximadamente, exige um revezamento

to tal para sua ocupação que seus membros, praticamente não se conhecem. Falta, assim a convivência que proporciona as interações que levam à colaboração e à cooperação entre todos que têm uma missão comum a cumprir.

A maioria dos Departamentos só se reúne para se pronunciar sobre assuntos para cuja tramitação a legislação, de forma taxativa, exige a manifestação de seu corpo deliberativo.

Alguns Departamentos se acham verdadeiramente setorizados. Sobre o assunto assim se manifestou o professor Valnir Chagas, no relato anteriormente citado:

"O Departamento é estruturalmente indivisível e, por esta razão não pode separar-se em "centros", "setores" ou "núcleos", formados como tardia revivescência da cátedra".

5.5- Não possuindo verbas próprias, desconhecendo e nenhuma ingerência tendo na manipulação daquelas destinadas às Escolas e Faculdades, têm os Departamentos vida fictícia, hibernados pela sua incapacidade de prover suas necessidades mais mezinhas. Em consequência nada é programado, nada é previsto. Qualquer suprimento estará sempre na dependência de disponibilidades absolutamente desconhecidas de seus membros. Falta-lhe qualquer capacidade de auto-determinação.

5.6- Igualmente não existe com relação ao pessoal administrativo e subalterno nenhuma previsão. Ou o Departamento não os possui ou sua aquisição e permanência ficam na inteira dependência do Diretor. Qualquer tarefa cuja execução de

penda desse tipo de colaborador será sempre temerária, pois, seu afastamento independe de maiores formalidades.

5.7- O elevado grau de individualismo, o absoluto despreparo para o trabalho de equipe, já que a formação acadêmica de ginásios e faculdades tradicionais não equipou devidamente os professores para a atividade de grupo, já que foi muito mais desenvolvido o espírito de competição que o de cooperação, são os mesmos levados a uma permissividade que, não raro, cheia às raias de um comportamento anti-social.

5.8- Outro problema que tem levado a distorções reside na chefia do Departamento por docentes sem estabilidade e despreparados para a função.

A alta concentração de poderes em mãos dos Diretores leva, por vezes, que estes procurem suprir as deficiências verificadas com uma interferência mais ou menos ostensiva. Por melhores que sejam as suas intenções essa atitude leva a verdadeiros desequilíbrios internos.

Na prática, a direção das Escolas e Faculdades que era habilmente repartida entre diretores e catedráticos estes, de modo geral, altamente qualificados, passou a ser fortemente centralizada nas mãos dos primeiros ou docentes de sua confiança - coordenadores e diretores adjuntos.

5.9- Outro fator de desritmia na vida dos Departamentos foi o descompasso que se verificou em decorrência de professores em regime de quarenta horas e de dedicação exclusiva trabalharam sob a chefia de professores em regime de doze e vinte e quatro horas. Essa anomalia, cujos incon

venientes são óbvios, trouxe como consequência a existência de várias lideranças autônomas, sem uma coordenação geral. O Chefe do Departamento passou a ser, muitas vezes, o último a tomar conhecimento de fatos, problemas ocorridos na área que lhe está afeta. Trata-se a nosso ver de inversão altamente negativa porque professores em tempo parcial não estarão, por certo, empenhados no cumprimento de obrigações administrativas quando outros têm deveres maiores com o Departamento.

5.10- A falta de informação e comunicação, tanto horizontal quanto vertical, levou o Departamento a insular-se, a alheiar-se da vida universitária. Um grande número de professores desconhece o estatuto e o regimento da Universidade, o próprio regimento de sua Unidade, os colegiados existentes nos diferentes planos da estrutura e suas atribuições específicas. A maioria das decisões sobre problemas didáticos e administrativos tomadas pelos mesmos não chegam aos Departamentos nem como simples informação e menos ainda como comunicação já que esta exige a participação na responsabilidade das decisões.

Eliminando a comunicação do seu modo de organizar se passou a Universidade a constituir um modelo de anti-comunicação, incapaz de alcançar os seus objetivos.

Mister se faz que se encurtem as linhas hierárquicas reduzindo a demora nos estágios de decisão, tornando a estrutura mais flexível e rápida nas respostas.

6- Finalmente é preciso que se enfoque o problema da marginalização do Departamento em tudo que diz respeito às atividades de pós-graduação. Qualquer que seja a política que se estabeleça é preciso que dela participe muito de perto ainda que desempenhando o papel de observar, de acompa-

nhante, pois, mesmo nos casos em que seus membros não possuam qualificação para tarefas de direção e ministração de cursos deverão seguir, de perto, todo o desenvolvimento do projeto. Com essa providência manter-se-á atualizado e em melhores condições de avaliar a defasagem de seu setor para uma possível correção.

7- Anquilosado, incapaz de cumprir as tarefas mais simples de caráter didático - administrativas, sem infraestrutura, é vedado ao Departamento pensar em pesquisa básica ou aplicada a não ser em caráter estritamente pessoal, sem o compromisso da instituição.

8- Em face das deficiências estruturais e funcionais expostas, o ensinar e aprender, aspectos de um processo único realizado em comum por mestres e alunos, que constitue um dos objetivos básicos do Departamento fica altamente comprometido já que nele o aluno não encontra ambiente, estímulos e oportunidades quer para o desenvolvimento de seus pendores e habilidades, quer para sua formação profissional, aprimoramento cívico e realização humana.

### III - CONCLUSÕES

Somente a concepção do Departamento como um órgão nem carne nem peixe, vago, impreciso, é que poderá nos levar a aceitar essa total e generalizada inadequação entre meios e fins.

Destituído de coesão interna por falta de uma força aglutinadora, reduzido na prática a uma ficção estatutária e regimental, incapaz de ouvir ou ser ouvido em face de sua distanciação dos órgãos de cúpula, debate-se o

Departamento em uma camisa de força que o torna, realmente inoperante.

Patenteia-se, assim, a necessidade de que o problema da implantação e estruturação do Departamento, - pedra angular que é da Universidade, - seja a curto prazo objeto de um urgente reexame à luz de uma reflexão mais aprofundada e da experiência vivida neste período de transição, representada pelo último decênio e em cuja solução há de, necessariamente, adotar-se uma metodologia de trabalho mais completa e mais científica, imune às injunções de ordem pessoal.

Em seu equacionamento cumpre prever essa fisiologia das interrelações em que os elos se firmam muito mais nas disciplinas de que cuida a Universidade do que nas tradições, preconceitos e rotinas aderentes aos títulos de cada Unidade, já que o autêntico espírito universitário só poderá existir quando o animar o zelo pela cultura em geral, sem as especificações de sua utilização prática em carreiras profissionais.

Na organização de nossa Universidade a justaposição de edifícios onde cada grupo de seres humanos forme sua cultura especializada será certamente uma obra de grandeza material, mas, dificilmente atingirá aquela grandeza espiritual que resulta de uma perfeita comunhão de objetivos no interêsse geral.

Fortalecendo o Departamento, afastando de seu caminho os óbices ao seu desenvolvimento e aprimoramento, for necendo-lhe recursos para o cabal desempenho da função que lhe cabe no contexto em que se acha inserido, estará o mes-

mo em condições de atuar com eficácia para afastar a crise profunda que sacode hoje a instituição universitária e cujo problema básico consiste na sua inadequação ao cumprimento de sua função social.

Deu-se o máximo de responsabilidade ao Departamento sem que, em contrapartida, se lhe tenha os recursos indispensáveis para o desempenho da mesma.

Urge dar-lhe vida efetiva, condições mínimas para que possa atender aos seus propósitos reais, para torná-lo um êxito, sem o que teremos criado na Universidade um órgão congenitamente inautêntico, congenitamente caduco.

Já havíamos concluído este trabalho quando, em oportuna entrevista publicada na revista "Manchete" assim se expressou, em relação ao assunto, o professor Newton Supira:

"Mas, como a lei não opera, por si mesma, a mudança de hábitos e de mentalidade, a conversão legal dos catedráticos em professores titulares não foi suficiente para quebrar as arestas da antiga autonomia e fazer do Departamento uma real unidade de convivência e cooperação intelectual. Temos que deixar passar essa geração para que possa tornar-se uma realidade efetiva em toda a sua plenitude".

Em que pese a imensa autoridade do ilustre membro do Conselho Federal de Educação e Presidente da Comissão de Assuntos Internacionais do M.E.C. nós que vivemos



o dia a dia do Departamento estamos certos de que, se medidas que impliquem em uma reversão de expectativas não forem tomadas, precisaremos não de uma, mas, de várias gerações para que isso aconteça.

Queimemos etapas já que o Brasil não pode esperar.

BIBLIOGRAFIA - Em se tratando de um depoimento e não de trabalho de pesquisa deixou de ser consultada bibliografia específica, utilizando a estagiária para a elaboração do mesmo a leitura ocasional de relatórios, conferências e artigos sobre o assunto.