



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E  
GESTÃO PÚBLICA**

**A ESTRUTURA DEPARTAMENTAL NA UFSM –  
Uma contextualização crítica do modelo  
organizacional**

**ARTIGO DE ESPECIALIZAÇÃO**

**José Leonir Cardoso Pôrto**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2007**

**A ESTRUTURA DEPARTAMENTAL NA UFSM – Uma  
contextualização crítica do modelo organizacional**

**por**

**José Leonir Cardoso Pôrto**

Artigo apresentado ao Curso de Especialização em Administração e  
Gestão Pública, da Universidade Federal de Santa Maria,  
como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialista em Administração e Gestão Pública.**

**Orientador: Prof. Dr. Mauri Leodir Löbler**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2007**



**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Curso de Especialização em Administração e Gestão Pública**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova o Artigo de Especialização

**A ESTRUTURA DEPARTAMENTAL NA UFSM – Uma  
contextualização crítica do modelo organizacional**

elaborado por  
**José Leonir Cardoso Pôrto**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialista em Administração e Gestão Pública.**

**Comissão Examinadora**

**Mauri Leodir Löbler, Dr. (UFSM)**  
(Presidente/Orientador)

Jorge Luiz da Cunha, Dr. (UFSM)

Lilia Manjon da Cunha, Ms. (UFSM).

Santa Maria, maio de 2007.

## **A ESTRUTURA DEPARTAMENTAL NA UFSM – Uma contextualização crítica do modelo organizacional**

“Aprendi que toda mudança inicia um ciclo de construção, se você não esquecer de deixar a porta aberta.”  
( Autor desconhecido )

Mauri Leodir Löbler<sup>1</sup>  
José Leonir Cardoso Pôrto<sup>2</sup>

### **RESUMO**

Incursionar-se pelo labirinto da complexidade organizacional da UFSM, na busca da sua compreensão, constitui desafio laborioso, paciente e, sobretudo, apaixonante.

O presente trabalho busca resgatar as origens da estrutura administrativa dessa universidade, focalizando-se especialmente no estudo sobre a estrutura departamental, implantada com a Reforma Universitária de 1968, no contexto do Regime Militar.

A constatação de que essa estrutura vigente não tem conseguido dar uma resposta adequada às atuais demandas acadêmicas, aponta para a necessidade de busca de alternativas novas e criativas para as universidades e, em especial para a UFSM.

Uma caminhada corajosa e persistente de construção de uma nova organização acadêmica, caracterizada pela interatividade, flexibilidade e comprometimento de todos os personagens do processo de construção do saber, rompendo com a velha estrutura departamental rígida e burocrática.

**Palavras-chave:** Coordenação de Curso; Departamento; Estrutura; Reforma Universitária.

---

<sup>1</sup> Orientador, Doutor em Administração / UFRGS - Professor Adjunto do Departamento de Ciências Administrativas/UFSM/RS.

<sup>2</sup> Acadêmico do Curso de Especialização em Administração e Gestão Pública - UFSM/RS - Servidor Técnico Administrativo/Curso de Administração/CCSH/UFSM

## **Introdução**

A universidade, mesmo sendo uma autarquia, não se difere das demais instituições e necessita de uma estrutura organizacional para cumprir a sua missão e o seu projeto estratégico. A estrutura existe para viabilizar a realização desse projeto e não pode se tornar um entrave na vida institucional, transformando-se em um fim em si mesma. É, pois, imprescindível que estrutura e função estejam sempre muito bem ajustadas.

A crítica de que “departamentalizaram” a Universidade, conforme observa MORHY (2000), fragmentando-a em órgãos estanques e estritamente burocráticos que dificultam as interações horizontais, é, hoje, uma das mais contundentes entre um grupo significativo de pessoas que estão propondo uma nova gestão para as Instituições de Ensino Superior no Brasil.

Este trabalho tem a finalidade de questionar a Estrutura Departamental, especificamente no caso da Universidade Federal de Santa Maria, implantada com a Reforma Universitária de 1968 (Decreto-Lei 252, de 28/2/68). Pretende-se vislumbrar “janelas para mudanças”, sugerindo estruturas mais ágeis e interativas, com economia de tempo e de recursos. Propõe-se uma discussão aberta e honesta na busca da melhor solução para que a UFSM se torne mais forte, eficiente e preparada para servir melhor à sociedade com plenitude criadora e inovadora.

Analisar e discutir, a partir de uma postura crítico-construtiva, o papel dos departamentos na estrutura da UFSM é o propósito deste estudo. O assunto requer um profundo exame, mas já permite entrar-se em contato com várias experiências no cenário universitário nacional. Vale destacar que a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 207, garantiu autonomia didático-pedagógica, administrativa e financeira às universidades e a Lei n. 9.394, de 20/12/96, a nova LDB, deixou a critério das universidades a adoção ou não de departamentos em suas estruturas. Segundo FRANCO (2006), a maioria das instituições brasileiras de ensino superior extinguiu-os de suas estruturas organizacionais após a

referida lei, preferindo atribuir às coordenações de curso a responsabilidade pela direção e pelo sucesso dos cursos superiores.

Conforme MORHY, é sabido, entretanto, que as instituições apresentam tendência conservadora, principalmente no que diz respeito ao seu modo de funcionamento, chegando ao ponto de isolar ou mesmo preterir os inovadores. A manutenção dos modelos vigentes é sempre mais cômoda. Os mecanismos de defesa das organizações contra as mudanças são fenômenos bastante estudados e conhecidos e as organizações universitárias não são diferentes.

Por outro lado, constata-se um consenso entre os estudiosos desse tema a sugerir que as universidades devem mudar, tornarem-se mais flexíveis e menos burocráticas, para uma atuação mais efetiva junto à sociedade, com a otimização dos seus recursos, sejam eles humanos, tecnológicos, físicos ou financeiros. E a modernização estrutural constitui-se como uma das principais alternativas na busca dessa otimização. A proposição de um bom modelo organizacional e estrutural, colocado em discussão neste trabalho, busca contribuir para que a UFSM tenha condições de enfrentar os grandes desafios da atualidade.

## 1. O surgimento da estrutura departamental

Verificando a história, constata-se que as universidades foram organizadas de vários modos. Mas, no início do século XX, nos Estados Unidos, as disciplinas já estavam organizadas em departamentos e não mais em cadeiras, como se fazia na Europa. Na percepção de MORHY (2000), a nova estrutura ajudou a revolucionar a dinâmica universitária. Os americanos haviam, de fato, produzido um novo modelo de universidade rumo à massificação, deixando para trás o antigo modelo inglês de “colleges”. A nova universidade americana permitia a introdução de cursos que não seriam aceitáveis pelas universidades européias. Além disso, os estudantes podiam organizar os seus currículos, escolhendo as disciplinas que achassem mais convenientes para a sua formação

Aqui no Brasil, somente após mais de quatro séculos do descobrimento, em 1920, começou a funcionar a primeira universidade, a Universidade do Rio de Janeiro, que resultou da reunião da Escola Politécnica, da Faculdade de Medicina e da Faculdade de Direito, então existentes. Em 1934, foi criada a Universidade de São Paulo, que contou com vários cientistas europeus, vindos da Alemanha, França e Itália. Na década de 1940 outras universidades públicas e privadas tiveram origem na associação de faculdades existentes e, no início dos anos 60, mais de vinte universidades estavam funcionando em todo o Brasil. Nesse contexto surge a Universidade Federal de Santa Maria, a primeira universidade instalada fora do eixo das capitais de estado no Brasil, que resultou da luta pela interiorização do ensino superior desencadeada, em 1946, pelo seu fundador, o Prof. José Mariano da Rocha Filho. Foi criada pela Lei N. 3.834-C de 14 de dezembro de 1960, com a denominação de Universidade de Santa Maria, instalada solenemente em 18 de março de 1961.

Na percepção de MORHY, todas essas instituições foram organizadas sob a influência da experiência européia, onde prevaleciam as “cátedras vitalícias”. O professor Catedrático era um profissional de reconhecimento elevado na comunidade, que também ministrava aulas. Com o passar do tempo esses profissionais se transformaram em “figurões” do saber, concentradores do poder cultural na academia. Ora, isso não mais correspondia às expectativas das

organizações estudantis do final da década de 1950, quando começou-se a realização de encontros e debates sobre o assunto. Destacam-se os Seminários Nacionais de Reforma Universitária, organizados pela UNE em Salvador (1961) e no Paraná (1962). Nesta época, apareceu a idéia da criação da Universidade de Brasília (UnB), como modelo inovador.

De fato, a 15 de dezembro de 1961, foi criada a Fundação Universidade de Brasília (FUB), mantenedora da Universidade de Brasília (UnB), instituída no dia 15 de fevereiro de 1962. Foi organizada em Institutos/Faculdades/Órgãos complementares, mas a grande inovação foi a criação dos departamentos, que passaram a ser a unidade básica, no lugar da “cátedra vitalícia”, que caracterizava as instituições universitárias de ensino superior da época. A nova estrutura evitava a duplicação de meios e recursos destinados ao ensino e à pesquisa. Alunos de diferentes cursos passaram a freqüentar aulas de disciplinas comuns. A biblioteca, centralizada, também evitava a duplicação de obras.

O Decreto-Lei nº 252, de 28 de fevereiro de 1968, criou o sistema departamental para as instituições de ensino superior brasileiras, mas é a Lei 5.540, de 11 de novembro de 1968, que vem regulamentar a estrutura departamental e estendê-la para todo o ensino superior no país. E o Decreto 464, de 11 de fevereiro de 1969, extingue o cargo de Professor Catedrático, transformando-o no cargo de Professor Titular, último nível da carreira do magistério superior, vigente até os dias de hoje, quando discute-se a adoção do cargo de “Professor Associado”.

Nesse contexto foram introduzidos os departamentos na estrutura da Universidade Federal de Santa Maria e das demais instituições de ensino superior brasileiras. A estrutura departamental teve como objetivo principal entender o estudante não mais como um aluno de determinado curso, mas um aluno da universidade como um todo, para cuja formação vários departamentos participariam de forma autônoma, mas cooperativa. Para dar coerência ao modelo, foi introduzido o sistema de créditos, que permitia ao estudante montar seu currículo para adquirir o perfil profissional de sua escolha, utilizando-se de todo o potencial da universidade. Este modelo, de bastante sucesso nos EUA, conforme MORHY, exige alto grau de maturidade do aluno, grande organização acadêmica e forte poder de decisão acima dos departamentos, para manter a coerência do modelo pedagógico



e o bom desempenho dos mesmos no fornecimento de cursos que não sejam de seu interesse imediato.

A organização anterior à reforma, em que as faculdades autônomas eram integralmente responsáveis pela formação profissional, que cobria desde as cadeiras básicas até as de mais alta especialização profissional de forma verticalizada e isolada, não estimulava o diálogo entre profissionais da mesma área. Ao introduzir-se a integralização curricular interdepartamental, concentraram-se os professores de áreas de conhecimento afins em departamentos, gerando um ganho para as áreas básicas, antes espalhadas entre várias faculdades e que, a partir daí, agregaram-se num só local. Este foi, sem dúvida, o grande mérito do departamento. Colocou-se em contato professores da mesma especialidade para desenvolverem uma filosofia comum de ensino e pesquisa

Porém, na percepção de SILVA FILHO (1998), se os professores melhoraram enquanto pesquisadores, o mesmo não se pode dizer da qualidade dos cursos profissionais oferecidos, nem da integração multidisciplinar do conhecimento. Ambos aparentemente regrediram. Quebrou-se a integração vertical oferecida pelas faculdades profissionais para suas áreas básicas e corpo docente e perdeu-se o senso do dever em relação à formação do aluno, diluída entre os diferentes departamentos, ficando a responsabilidade do sucesso mais nas “costas” do aluno do que dos professores.

Assim, a estrutura departamental foi introduzida nas Universidades sem que o seu papel fosse devidamente compreendido e sem os cuidados necessários para a sua implantação. Como unidades básicas, deveriam essencialmente congregar os docentes das disciplinas afins em um projeto integrador de ensino e pesquisa, o que de fato não aconteceu. As suas características democráticas e participativas por processos de eleição das chefias não foram suficientes para impedir que se tornassem apenas órgãos burocráticos, distribuidores e controladores de tarefas, que raramente cuidavam do seu projeto de ensino e da integração pedagógica ou científica dos seus docentes e pesquisadores. Conforme MORHY, a chegada da pesquisa e da pós-graduação nas universidades quase não os incluiu e deu-se por meio de estruturas próprias,

geralmente ligadas diretamente às Pró-Reitorias de Pós-Graduação e Pesquisa, o que no caso da UFSM parece não ter sido diferente.

Outro aspecto que merece ser analisado é o da ambigüidade hierárquica. Os departamentos ao cederem professores para os cursos que contenham disciplinas de sua área de conhecimento, também acabam tornando-os subordinados aos coordenadores de cursos, no que tange às questões de ensino. Essa ambigüidade pode ocasionar a queda da qualidade de ensino, pois muitos professores não aceitam a cobrança do coordenador, seja por questões de faltas às aulas, seja por aspectos didático-pedagógicas. E, por vezes, o próprio coordenador não os faz cobranças por temer conflitos ou prejuízo em futuros pleitos eletivos.

Em certos casos, ainda, os departamentos não viabilizam o uso racional do corpo docente, quando muitos professores são subaproveitados, chegando a dar apenas quatro horas/aula semanais, ou, até, absurdamente menos. Neste aspecto a estrutura departamental acaba favorecendo o corporativismo, impedindo a adoção de práticas corretivas do corpo docente, evitando-se indisposições entre os pares para prevenir futuras conjunturas políticas.

Essa estrutura departamental, que já pode ser considerada antiga, pois está aí há mais de trinta e cinco anos, consolidou relações administrativas e acadêmicas verticalizadas e, em muitos casos, de isolamentos em guetos. E não há como esquecer que é uma herança do regime militar. Um modelo fechado aos novos paradigmas que apontam para as organizações cooperativas, fundadas nas relações ágeis e interdisciplinares, que atendam às novas demandas da sociedade e ao comprometimento na formação do aluno cidadão.

## **2. Um breve retrospecto da estrutura organizacional acadêmica da UFSM**

A Universidade Federal de Santa Maria teve a estrutura organizacional definida pelo seu estatuto, aprovado em 19 de junho de 1962. Composta de faculdades e institutos, diferenciou-se do processo de criação da maioria das demais

universidades do país, identificando-se com as idéias que nortearam o projeto da Universidade de Brasília – UnB. Conforme SCHUCH JR. (1995), essa idéia de criação de institutos para o ensino básico/geral e o desenvolvimento da pesquisa, paralelamente à estrutura de faculdade equacionava o problema do ensino puramente profissionalizante, característico da educação superior brasileira naquela época.

Segundo SCHUCH JR. (1995), ao centralizar todo o ensino de uma área de conhecimento, com os respectivos laboratórios, um instituto, além da questão da economicidade pela não duplicação de meios, garante um ensino básico e geral enriquecido. Os professores que atuam em diferentes faculdades, mantêm uma vinculação necessária com a sua vertente de conhecimentos, estimulando-se ao aperfeiçoamento na sua área de conhecimento. Dessa forma, a formação básica e geral assumem um papel de maior relevância no contexto acadêmico da universidade. O mesmo autor afirma, ainda, que isso poderia ser obtido paralelamente à estrutura de faculdades, como os fundadores da UFSM imaginaram e realizaram, cujo ensino necessita do peso institucional para promover a integração curricular com a qualidade necessária, garantida com o comprometimento interativo de toda a comunidade acadêmica.

Os institutos criados na UFSM para atender a mais de uma faculdade, realizavam atividades de ensino, pesquisa e extensão, bem como intercâmbio cultural com outras unidades da universidade ou com instituições externas. Suas finalidades principais, segundo o estatuto de 1962, resumiam-se em proporcionar os meios necessários ao ensino nas diversas unidades universitárias e promover estudos e pesquisas referentes à sua área de conhecimento.

Para SCHUCH JR. (1995), a fundação da UFSM trouxe também consigo a implementação da estrutura de departamentos como organização didática das unidades acadêmicas. Relacionando disciplinas afins, o departamento não podia ter correspondência semelhante em nenhuma outra unidade, conforme estabelecia o Estatuto de 1962. Tal modelo seria adotado no célebre projeto da Universidade de Brasília e, mais tarde, na Reforma Universitária e que é mantido até os dias atuais.

O grande problema da estrutura departamental de então foi a manutenção das “cátedras vitalícias”, cujo modelo atribuía poderes supremos ao professor catedrático, sobre o qual a chefia do departamento não tinha quase nenhum poder de comando. Sem a extinção desse modelo o departamento não passava de mais uma formalidade administrativa. Mesmo assim, conforme SCHUCH JR. (1995), foi importante que a UFSM já na sua fundação, tivesse criado departamentos para a organização didática de suas unidades acadêmicas. Em 1970, a UFSM implantava seu segundo Estatuto, obedecendo aos ditames da Lei 5.540/68, da Reforma Universitária. Extinguia as cátedras vitalícias e criava os departamentos para agregar disciplinas afins, como a menor fração da estrutura universitária. Extinguiu as Faculdades e os Institutos e criou oito Centros de Ensino para congregar departamentos de áreas afins e os cursos. Estes Centros ficaram assim constituídos:

- 1 – Centro de Estudos Básicos;
- 2 – Centro de Tecnologia;
- 3 – Centro de Ciências Jurídicas, Econômicas e Administrativas;
- 4 – Centro de Ciências Biomédicas;
- 5 – Centro de Ciências Rurais;
- 6 – Centro de Artes;
- 7 – Centro de Educação Física;
- 8 – Centro de Ciências Pedagógicas.

Na compreensão de SCHUCH JR. (1995), agora sim a UFSM passava a ter uma estrutura homogênea, com os três níveis organizacionais – Superior, Intermediário e Inferior – claramente definidos. Tudo perfeitamente de acordo com os preceitos da concepção burocrática de Rudolph Atcon, o especialista norte americano contratado pelo governo militar brasileiro para a Reforma Universitária.

Nessa nova estrutura todo o ensino para a formação de determinado profissional, que era feito pelas faculdades, ficou diluído entre coordenadores de curso e

departamentos, mas, sobretudo na iniciativa do próprio aluno na luta para vencer o seu currículo.

É interessante observar que, segundo o Estatuto de 1970, a direção de cada curso seria exercida por um coordenador, “como órgão executivo encarregado de superintender, coordenar e fiscalizar as atividades de cada carreira”, ou seja, a figura do coordenador é o próprio órgão que dirige. Já no Estatuto de 1978 esse equívoco é corrigido e a coordenação passa a ser considerada um “órgão colegiado”.

O mesmo Estatuto de 1978 promoveu, ainda, outras adaptações e complementações importantes. Ressalta-se a nova concepção de Centros de Ensino, com a transformação do Centro de Estudos Básicos para Centro de Ciências Naturais e Exatas (CCNE) e a passagem das disciplinas de Filosofia, Psicologia, Sociologia e outras correlatas para o novo Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH), em substituição ao Centro de Ciências Jurídicas, Econômicas e Administrativas. Constatou-se que o primeiro mantinha, ainda, as características de uma faculdade e o segundo necessitava de uma denominação mais adequada às suas áreas de estudo. Essas alterações foram ajustes necessários em função das incoerências e limitações que normalmente ocorrem numa mudança imposta.

Em 1983, a UFSM implantou seu quarto Estatuto, que em nada modificou a estrutura em sua essência. Caracterizou-se mais por uma atualização textual, com mudanças de nomenclatura, especificação de atribuições e algumas complementações. Merece destaque, no entanto, a regulamentação do Colegiado Departamental, até então não previsto nos estatutos.

Segundo SCHUCH JR. (1995), as muitas mudanças introduzidas com os estatutos de 1978 e 1983, foram ajustes necessários para aperfeiçoar a estrutura originalmente criada. Porém, destaca inúmeros problemas estruturais relacionados à concepção de universidade, dentre os quais cita: “a perda da unidade nas atividades de ensino, o partilhamento da autoridade acadêmica entre departamentos e coordenações, a falta de integração entre docentes e discentes devido à departamentalização, o isolacionismo da pós-graduação, os

níveis decisórios e o burocratismo”. São dificuldades muito bem conhecidas por todos aqueles que efetivamente se comprometem com a universidade. Porém, muitos parecem ignorar estes problemas, por considerarem a mudança uma ameaça ao seu “prestígio acadêmico” ou, melhor, às suas posições privilegiadas dentro da carreira na estrutura do poder burocrático.

O Estatuto de 2001, o quinto na História da UFSM, também muito pouco mexeu na estrutura organizacional. Tratou apenas de promover alguns ajustes à legislação vigente, especialmente adequações curriculares dos cursos de graduação exigidas pela LDB de 1996. Vale ressaltar, no entanto, a inclusão das unidades de Ensino Médio e Tecnológico à estrutura administrativa da UFSM (Art. 44-51); a inclusão da figura do Professor Substituto (Art. 86); a possibilidade de nomeação de pessoas não pertencentes ao quadro permanente de servidores para Cargo de Direção e Função Gratificada (Art. 127) e o desaparecimento das faculdades agregadas na constituição da UFSM (FIC e Faculdade de Enfermagem N.S.Medianeira).

Visualizando o organograma da UFSM, a impressão que se tem é de uma estrutura muito bem organizada e harmônica, porém não se tem idéia do esfacelamento do poder acadêmico, ocupado pela instância burocrática. SCHUCH JR. (1995) observa que, para se entender como se processam as coisas na UFSM e de como são operacionalizadas, bastaria acompanhar-se toda a tramitação de um determinado processo e sua trajetória pela instituição, através de seus encaminhamentos, protocolos, pautas de discussão, reuniões (ordinárias/extraordinárias), pareceres, vistas, diligências, estudos, esclarecimentos, deliberações, portarias, resoluções, editais, ordens de serviço e por aí a fora. Caso o assunto envolva mais de um departamento, o processo se multiplica pelo número de envolvidos. Essa “via sacra” interminável é o dia-a-dia que consome o tempo, a energia, a disposição, o bom humor e a motivação de muita gente que poderia estar se dedicando ao trabalho produtivo.

Ora, todo esse paradigma burocrático talvez conduza a universidade a não cometer erros, mas é certo também que não conduzirá a nenhuma mudança importante. Lamentavelmente, as grandes decisões são sempre tomadas sem a

participação da base, daqueles que realmente entendem e estão diretamente envolvidos nos problemas. Se assim agisse a instituição, certamente possibilitaria uma maior atenção às políticas institucionais.

Assim, os departamentos foram estruturados junto com a criação dos Centros de Ensino, em 1970. No Estatuto de 1983 a UFSM passa a contar com 64 unidades departamentais e, em 2001, conta com 66 departamentos em sua estrutura organizacional. O quadro abaixo apresenta essa distribuição departamental por Centros de Ensino, com o respectivo número de docentes.

**Quadro 1 - Relação de Centros de Ensino, Cursos e Departamentos da UFSM**

| <b>CENTRO DE ARTES E LETRAS</b>  |  |
|--|--|
| <b>Cursos - 5</b><br>Artes Cênicas<br>Artes Visuais<br>Desenho Industrial<br>Letras<br>Música            | <b>Departamentos - 6</b><br>Artes Cênicas - 11<br>Artes Visuais - 27<br>Letras Vernáculas - 16<br>Letras Clássicas, Filologia e Lingüística - 7<br>Letras Estrangeiras e Modernas - 20<br>Música - 21  |
| <b>CENTRO DE CIÊNCIAS NATURAIS E EXATAS</b>  |  |
| <b>Cursos - 6</b><br>Ciências Biológicas<br>Física<br>Geografia<br>Matemática<br>Meteorologia<br>Química | <b>Departamentos - 6</b><br>Biologia - 25<br>Física - 38<br>Geociências - 22<br>Matemática - 45<br>Estatística - 16<br>Química - 45  |
| <b>CENTRO DE CIÊNCIAS RURAIS</b>   |  |
| <b>Cursos - 4</b><br>Agronomia<br>Engenharia Florestal<br>Medicina Veterinária<br>Zootecnia              | <b>Departamentos - 11</b><br>Ciências Florestais - 16<br>Clínica de Grandes Animais - 14<br>Clínica de Pequenos Animais - 9<br>Educ. Agrícola e Ext. Rural - 19<br>Engenharia Rural - 23<br>Defesa Fitosanitária - 10<br>Fitotecnia - 23<br>Med Veterinária Preventiva - 10<br>Solos - 14<br>Zootecnia - 26<br>Tecnologia e Ciência dos Alimentos - 16 |
| <b>CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE</b>   |  |
| <b>Cursos - 6</b><br>Enfermagem<br>Farmácia<br>Fisioterapia<br>Fonoaudiologia                            | <b>Departamentos - 17</b><br>Análises Clínicas e Toxicológicas - 12<br>Cirurgia - 27<br>Clínica Médica - 35<br>Enfermagem - 23   |

|  |   |
|--|---|
| Medicina<br>Odontologia  | Estomatologia - 32<br>Farmácia Industrial - 13<br>Fisiologia - 15<br>Fisioterapia e Reabilitação - 23<br>Ginecologia e Obstetrícia - 12<br>Microbiologia e Parasitologia - 16<br>Morfologia - 25<br>Neuropsiquiatria - 9<br>Odontologia Restauradora - 22<br>Otorrino-Fonoaudiologia - 16<br>Patologia - 11<br>Pediatria e Puericultura - 11<br>Saúde da Comunidade - 4       |
| <b>CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS</b>  |   |
| <b>Cursos - 10</b><br>Administração<br>Arquivologia<br>Ciências Contábeis<br>Ciências Econômicas<br>Ciências Sociais<br>Direito<br>Filosofia<br>História<br>Comunicação Social<br>Psicologia | <b>Departamentos - 10</b><br>Ciências Administrativas - 22<br>Documentação - 10<br>Contabilidade - 16<br>Ciências Econômicas - 19<br>Sociologia e Política - 15<br>Direito - 31<br>Filosofia - 11<br>História - 14<br>Ciências da Informação - 20<br>Psicologia - 12  |
| <b>CENTRO DE EDUCAÇÃO</b>  |   |
| <b>Cursos - 2</b><br>Educação Especial<br>Pedagogia  | <b>Departamentos - 4</b><br>Administração Escolar - 15<br>Fundamentos da Educação - 21<br>Metodologia do Ensino - 39<br>Educação Especial - 14  |
| <b>CENTRO DE EDUCAÇÃO FÍSICA E ESPORTE</b>   |   |
| <b>Curso - 1</b><br>Educação Física  | <b>Departamentos - 3</b><br>Desportos Coletivos - 7<br>Desportos Individuais - 8<br>Métodos e Técnicas Desportivas - 9  |
| <b>CENTRO DE TECNOLOGIA</b>  |   |
| <b>Cursos - 3</b><br>Arquitetura e Urbanismo<br>Ciência da Computação<br>Engenharia  | <b>Departamentos - 9</b><br>Expressão Gráfica - 11<br>Estrutura e Construção Civil - 15<br>Hidráulica e Saneamento - 8<br>Transportes - 6<br>Termotécnica, Proc. e Oper. Industriais - 9<br>Fabricação e Projeto de Máquinas - 16<br>Engenharia Industrial - 8<br>Eletromecânica e Sistemas de Potências - 12<br>Eletrônica e Computação - 28<br>Arquitetura e Urbanismo - 14 |
| <b>TOTAL: 37</b>   | <b>TOTAL: 66</b>  |

( FONTE: PRRH/CCAD/UFSM – 2006 )



Observa-se nesse quadro alguns departamentos tão minúsculos que se torna difícil imaginar uma estrutura administrativa organizada com Chefia, Subchefia e Secretaria Administrativa para um quadro de apenas quatro docentes, como mostra o caso do Departamento de Saúde da Comunidade. Há outros, ainda, compostos por seis, sete ou oito professores.

Constata-se, por outro lado, no CCSH um ajustamento melhor adequado e enxuto, com apenas um departamento para cada curso, geralmente organizados e funcionando em espaços físicos comuns, facilitando uma permanente interatividade administrativa e acadêmica. Essa característica talvez tenha sido decisiva na idéia de reestruturação, implantada na UFSM a partir desse centro de ensino em 1989, objeto de análise no capítulo seguinte deste trabalho.

### **3. A proposta de reestruturação do CCSH**

O momento constituinte e a perspectiva de uma nova Lei de Diretrizes e Bases para a Educação no Brasil sugeriam que se estabelecesse, no âmbito da universidade, um espaço de discussão e avaliação das experiências vivenciadas até então. Era preciso buscar novas experiências que pudessem viabilizar uma estrutura universitária mais adequada à conjuntura sócio-cultural em curso. Aguardar a criação de uma nova lei para a solução dos problemas, certamente não seria o suficiente. As soluções deveriam emergir de dentro da própria comunidade universitária, para legitimar-se no processo político de participação e comprometimento dos interessados.

Assim, em 1987 foi constituído um grupo de trabalho no Centro de Ciências Sociais e Humanas, com a finalidade de avaliar a realidade e as condições de funcionamento de sua estrutura organizacional, dentre as quais e em especial a desarticulação entre Departamentos e Cursos. A proposta foi construída e aprovada por unanimidade, no âmbito do Centro, no dia 09 de novembro de 1987, na 165ª sessão do seu conselho. Encaminhada ao Conselho Universitário

e analisada nas diversas comissões, foi aprovada na 432<sup>a</sup> sessão, no dia 28 de agosto de 1989. A Resolução nº 051/89, de 29/08/89, emitida pelo Reitor, autorizava a implantação da nova estrutura básica do CCSH de forma experimental por um período de 2 anos. Ao término desse prazo e realizada a avaliação da experiência, conforme estava previsto, foi aprovada a sua continuidade por mais dois anos (até o final de 1993) ou até a aprovação de um novo Estatuto para a UFSM.

O projeto de reestruturação do CCSH visava uma nova articulação de forças, a redistribuição e a unificação do poder enriquecida e fortalecida, integrando todas as atividades de uma mesma área de conhecimento em uma única unidade. Tratou-se de uma experiência de reestruturação específica do Centro, que consistia num arranjo intermediário e provisório, tendo em vista uma estrutura geral que se idealizava para a Universidade, a ser defendida na elaboração do seu novo Estatuto. Porém, como não houve a construção desse Estatuto, a situação provisória começou a perpetuar-se sem uma definição completa. Assim, na segunda metade de 1994 tentou-se negociar com a administração central uma forma de manter e oficializar a nova estrutura praticada no CCSH até então, compatibilizando-a com o restante da estrutura vigente na UFSM.

O objetivo principal era projetar uma estrutura geral para toda a UFSM, que seria implantada gradualmente e de forma experimental no próprio CCSH e em outros centros que o desejassem, após ter produzido o convencimento sobre sua validade. Desse modo, decidiu-se proceder experimentalmente, em nível de Centro, as mudanças possíveis, dentro dos limites do estatuto e da legislação vigentes, com a fusão e delegação de competências, bem como a elaboração de regimentos internos. Essa estratégia de amadurecimento gradual de uma proposta de estrutura nova, com a implantação parcial e experimental, seria desenvolvida com ampla participação da comunidade acadêmica.

Ressaltam-se, brevemente, algumas idéias que caracterizaram essa nova concepção de estrutura organizacional idealizada para a UFSM e experimentada no CCSH. Como principal norte da proposta, buscou-se retomar a idéia de

Faculdades e Institutos, dentro de uma visão moderna de administração da educação, que caracterizam-se como unidades integradoras e, como tal, capazes de equacionar a dicotomia entre Coordenações de Curso e Departamentos e também a pulverização do processo decisório pela multidiversidade de colegiados e comissões. Na visão daquele grupo, era urgente a retomada da unidade com uma maior autonomia acadêmica e administrativa, a partir da recriação das Faculdades e Institutos, com uma direção única e um conselho como instância máxima de decisão de todas as questões da respectiva área de conhecimento, subordinando-se diretamente ao órgão colegiado máximo da universidade, cujo presidente é o Reitor.

Esse órgão, o supremo colegiado da instituição, seria a Câmara Universitária, cuja constituição se daria com a representação direta de todas as unidades acadêmicas, servidores, estudantes e comunidade local e não mais de diretores de centros. Assim, a administração superior perderia o seu caráter de organização burocrática para assumir a política institucional, postura mais coerente com as novas concepções de universidade. Ou seja, o reitor deixa de ser um administrador para ser o grande articulador político da Universidade, com função muito mais política do que burocrática.

A proposta de reestruturação previa, ainda, a criação de Comitês Consultivos e de Centros Administrativos, ambos vinculados às Faculdades e Institutos. Os Comitês Consultivos seriam formados de representantes com efetiva competência nas diversas áreas de conhecimento, para a produção de decisões com o devido embasamento nas áreas envolvidas, tanto para a unidade local como para a Câmara Universitária. E os Centros Administrativos processariam todas as atividades administrativas, localmente e de forma descentralizada, junto às Faculdades e Institutos. Os órgãos centrais da Reitoria passariam a ser centrais de sistemas para controle e auditoria. Já nas unidades acadêmicas a atividade administrativa se ocuparia integralmente ao serviço de apoio ao ensino, pesquisa e extensão, ou seja, às atividades fins da Universidade.

O CCSH prestou-se muito bem para essa experiência, pois a sua estrutura original funcionava com a existência de um departamento para cada curso. Com a adoção do modelo de Faculdades, transformou-se cargo de Chefe do Departamento para Diretor da Faculdade e o de Coordenador de Curso para Vice-Diretor da Faculdade. Isso gerou, sem dúvida, uma maior integração administrativa das unidades, especialmente com a unificação dos espaços físicos. Onde havia duas secretarias (Curso e Departamento) passou a existir apenas uma, a Secretaria da Faculdade. E onde havia dois gabinetes, um para a chefia do departamento e outro para o coordenador de curso, passou a ser apenas o Gabinete da Direção da Faculdade.

Essas mudanças significaram a racionalização do espaço físico e integração administrativa e foi, positivamente, o maior mérito da experiência. Além disso, graças ao alto grau de comprometimento e motivação do grupo que construiu a proposta e à sua capacidade de mobilização das pessoas, o CCSH, como um todo, passou a viver um período de grande melhoria sob todos os aspectos. Características positivas que o distingue dos demais centros até os dias atuais.

Lamentavelmente, o imobilismo dos demais setores da UFSM, aliado às incertezas e ao temor das pressões do neoliberalismo sobre as universidades públicas naquele momento, podem ter sido as causas que levaram à interrupção da experiência. A Resolução nº 001/97, de 02 de janeiro de 1997, assinada pelo então Vice-Reitor, no exercício da Reitoria, curiosamente um professor do CCSH, determinou o encerramento da experiência da reestruturação proposta, abortando a idéia de reconstrução e remobilização de uma comunidade universitária.

#### **4. A Estrutura Departamental na UFSM, segundo percepção da sua Comunidade Acadêmica**

##### **4.1 A percepção dos alunos**

Aplicou-se um questionário para 120 alunos, no âmbito do CCSH, com perguntas objetivas, contendo, cada uma, três opções de resposta, com o objetivo de medir o grau de conhecimento e a percepção desse segmento em relação à estrutura departamental vigente na instituição à qual estão vinculados. Como resultado, evidenciou-se um enorme desconhecimento por parte desses alunos a respeito das influências administrativo-acadêmicas exercidas pelos departamentos no seu dia-a-dia na UFSM.

Dos 120 alunos que responderam ao questionário, apenas 31% souberam identificar as responsabilidades administrativas dos departamentos. A grande maioria, representada por 69% dos participantes da pesquisa, demonstraram não saber distinguir a diferença entre departamento e coordenação de curso, geralmente atribuindo à coordenação as rotinas pertinentes ao departamento.

#### **4.2 A percepção dos Coordenadores de Curso**

Realizaram-se entrevistas com seis coordenadores de curso, dos diversos centros de ensino da UFSM, excetuando-se apenas o CCNE e o CEFD, objetivando alcançar a percepção e o grau de satisfação desse segmento em relação à estrutura departamental na qual estão inseridos.

Para garantir a ampla liberdade de expressão sobre o tema, visando a maior aproximação com a verdade objetiva, optou-se pela omissão da identidade dos entrevistados. Cada entrevista foi identificada apenas por uma numeração e o conteúdo transcrito conforme opinião original e pessoalmente emitida ao autor deste trabalho, conforme ordem aleatória colocada a seguir, de acordo com a coleta sistematizada dos depoimentos.

##### **Entrevista nº. 1**

Os departamentos priorizam os cursos aos quais estão estreitamente vinculados, na designação dos docentes para atendimento das disciplinas. Geralmente recorrem aos professores substitutos para o atendimento dos outros cursos. Não

são raros os casos de disciplinas sem docente nas primeiras semanas do semestre letivo.

A autoridade do coordenador de curso sobre o seu quadro docente inexistente, tornando as correções de rumo muito difíceis e morosas, por dependerem de outras autoridades, geralmente distantes dos problemas e sem o devido conhecimento dos mesmos.

O isolacionismo dos cursos ocasiona um certo sectarismo e a formação de guetos no interior da universidade, na contramão da interdisciplinaridade e da cooperação, sabidamente pilares para o sucesso de uma instituição como um todo.

Uma sugestão seria a criação de Faculdades a partir do agrupamento de cursos afins. Por exemplo, no CESH poderiam ser criadas duas faculdades. Uma, reunindo os cursos de Administração, Arquivologia, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas e Direito. A outra necessitaria de um estudo mais aprofundado em relação à Comunicação Social, às Ciências Sociais e à Psicologia, e, talvez, agrupando as licenciaturas a uma outra faculdade, por exemplo, à Faculdade de Educação. Cada faculdade, a qual estariam vinculados todos os professores daquelas áreas de conhecimento, seria dirigida por um diretor, com uma completa estrutura administrativa composta de servidores técnico-administrativos, diretamente vinculada à Reitoria e cada curso seria dirigido por um coordenador.

## **Entrevista nº. 2**

A estrutura departamental é apropriada apenas para as áreas do conhecimento básico na UFSM. São aqueles departamentos que atendem a vários cursos, que podem ser citados como departamentos do conhecimento básico, tais como: Morfologia, Matemática, Letras, Estatística, Física e Educação, dentre outros.

Essas áreas do conhecimento básico poderiam continuar como departamentos ou serem transformadas em institutos de ensino e pesquisa, como fora originariamente constituída a UFSM.

Entretanto, nos casos em que os departamentos são vinculados aos cursos, ou seja, que atendem especificamente aqueles cursos, deveriam passar a fazer parte de uma só unidade acadêmica, adotando o modelo de faculdade, que por sua vez, passaria a vincular-se diretamente à Reitoria e Pró-Reitorias.

A estrutura departamental, como está funcionando hoje, acarreta grande desgaste e desprestígio aos coordenadores, que têm a grande responsabilidade pelo comando e pelo sucesso dos cursos, porém a autoridade sobre os docentes está exclusivamente concentrada nas mãos das chefias departamentais. Assim, os coordenadores acabam se envolvendo em longas negociações na construção de um Projeto Político-Pedagógico, para montar um quadro de oferta de disciplinas, ou para resolver a certas demandas de alunos, seja em relação à qualidade do ensino, pertinência de conteúdos ou até ausências de docentes às aulas.

A estrutura organizacional na UFSM precisa ser “mexida” através da construção de uma estatuinte moderna que seja capaz de rever as estruturas de poder constituídas desde os tempos do regime militar, eliminando instâncias meramente burocráticas, como é o caso das direções de centro e os departamentos.

Outra situação inconcebível na UFSM é a existência de uma estrutura de Centro de Ensino para atender apenas a um curso de graduação, como é o caso do Centro de Educação Física e Desporto.

### **Entrevista nº. 3**

A estrutura departamental é boa apenas no aspecto da garantia de independência e liberdade dos professores na pesquisa e na produção

intelectual. Porém, quando se pensa a relação entre coordenação de curso e departamento, na administração do ensino, começam a aparecer os problemas. O coordenador, em que pese ser o principal agente motivador do sucesso do curso, não tem autoridade nem autonomia para administrar o projeto acadêmico que lhe é confiado. Não detém, ainda, os meios para atuação sobre os principais problemas que emergem no dia-a-dia de seu curso, especialmente quando são relacionados a docentes, pois estes são ligados hierarquicamente aos departamentos. Geralmente, a morosidade que existe para se lidar com esses problemas leva ao imobilismo administrativo.

Outro aspecto a destacar é a forte estrutura de poder concentrada nas direções dos Centros de Ensino – os “gigantes da intermediação burocrática”, que não apresentam nenhuma utilidade objetiva para os cursos.

A melhor estrutura seria a faculdade, com a unificação e vinculação dos departamentos à mesma, formando uma unidade com autonomia administrativa, didática e financeira, ligada diretamente à Reitoria.

#### **Entrevista nº. 4**

A grande dificuldade que se enfrenta na condução dos trabalhos na Coordenação do Curso é a falta de autonomia financeira, quer seja para adquirir os equipamentos necessários, para financiar a participação em eventos ou a sua promoção no âmbito do curso e, ainda, para o pagamento de bolsistas.

É necessário derrubar os entraves burocráticos da estrutura de poder, dimensionada a partir das direções de Centros de Ensino e departamentos, visando uma maior agilidade e simplificação dos processos, bem como a ampliação dos meios de atuação do Coordenador de Curso.

Quanto aos aspectos acadêmicos, verificou-se uma boa sintonia entre o curso analisado e os três departamentos vinculados ao mesmo.



**Entrevista nº. 5**

Constata-se uma inversão de critérios referente aos aspectos de autoridade e de financiamento, na relação estrutural entre departamentos e coordenações de curso, na UFSM. É inconcebível a priorização da atividade meio sobre a atividade fim em uma instituição de ensino. Mas é o que ocorre nesta universidade, quando a estrutura de poder e de financiamento concentra-se nos departamentos e nos centros de ensino.

No aspecto acadêmico, percebe-se pouco engajamento e comprometimento dos docentes de outros departamentos que atuam no curso. Geralmente, os departamentos de fora designam seus docentes menos motivados ou, então, os professores substitutos, teoricamente menos experientes.

**Entrevista nº. 6**

A compartimentalização de cursos e departamentos em disciplinas acadêmicas estanques, e a pulverização da pesquisa em nossa universidade, merecem profundo questionamento. A estrutura departamental, que está aí desde a reforma de 1968, nunca funcionou plenamente, pois foi imposta de cima para baixo durante o regime militar, sem que o seu papel fosse compreendido na base. Os departamentos tornaram-se meras instâncias de poder burocratizadas, enquanto as coordenações de curso, responsáveis pelos projetos político-pedagógicos, ficaram desprovidas de autonomia financeira e administrativa.

É necessária e urgente uma reorganização da estrutura organizacional da UFSM, especialmente a partir dos departamentos e centros de ensino, cuja concentração de poder tornou-se incompatível com a natureza universitária, essencialmente voltada para o ensino e a pesquisa. É imperativo que se devolva aos cursos, principalmente de graduação, a capacidade gerencial que perderam com a transferência de poder para os departamentos acadêmicos.

## 5. Considerações finais

Averiguando o Regimento e os Estatutos da UFSM, constata-se que não há um só artigo que determine os departamentos a tratarem de questões burocráticas e administrativas. Ao contrário, estabelecem que essa estrutura esteja a serviço da pesquisa e do ensino. Entretanto, o dia-a-dia dessas unidades revela situações que chegam a ser constrangedoras. Certa vez, numa reunião departamental, discutia-se acaloradamente sobre a responsabilidade pela manutenção do “cafezinho”. Este é um ínfimo exemplo de inúmeras e demoradas discussões sobre temas sem nenhum conteúdo de interesse acadêmico/pedagógico, que se travam ao longo dos anos no interior de nossa universidade, consumindo um tempo enorme de professores com mestrado e doutorado.

As diretrizes do MEC para a Reforma Universitária sugerem claramente que a estrutura departamental deve ser repensada e substituída autonomamente por cada instituição, seguindo os seguintes princípios: “(I) propiciar ao ensino mais adequada conexão com a produção e a extensão do conhecimento, resultando em melhor qualidade do aprendizado; (II) melhor aproveitamento dos docentes e dos profissionais técnico-administrativos, levando-se em conta a transversalidade do conhecimento, do ensino de graduação e de pós-graduação, da pesquisa e da extensão; (III) por meio da simplificação burocrático-administrativa, obter melhor acompanhamento e supervisão, assim como adequar a funcionalidade das atividades docentes e técnicas; (IV) melhor aproveitamento de recursos financeiros disponíveis.”

Conforme OLIVEIRA (2002), o atual modelo de universidade, com base na abordagem disciplinar do saber, não consegue propor novos processos de geração do conhecimento. A estruturação em departamentos disciplinares está a exigir mudanças que permitam trabalhar as interfaces de áreas, criando unidades geradoras desse conhecimento com maior complexidade. O mesmo autor afirma que várias iniciativas de romper com a estrutura departamental estão sendo trabalhadas em várias instituições públicas e privadas.

Muitas universidades, ao reformarem seus estatutos nesses últimos anos, já estão deixando em aberto a possibilidade para que as suas unidades administrativas modifiquem a sua estrutura organizacional, para atender às novas tendências de flexibilização e interdisciplinaridade. Dentre tantas, podemos citar: UFRJ, USP, UNICAMP, UnB e UFMG. Muitas dessas instituições já estão trabalhando a partir de núcleos temáticos, integrando docentes, estudantes e técnico-administrativos pela pesquisa. Na USP, por exemplo, uma forma alternativa de organização da universidade está sendo experimentada, com sucesso, através da criação dos Centros de Pesquisa, Inovação e Difusão (Cepids). Esses centros têm a responsabilidade de gerar saber por meio de pesquisa multidisciplinar, fazer inovação associada à transferência do conhecimento e, ainda, difundir o aprendizado desse saber gerado, constituindo uma forma inovadora de fazer ensino e pesquisa.

No parecer de MORHY (2000), a extinção da estrutura departamental significa, além da eliminação de barreiras burocráticas, uma enorme economia de tempo gasto em infundáveis reuniões que não discutem ciência, educação ou cultura. Muitos departamentos nunca fizeram um projeto acadêmico. Pode-se afirmar com clareza de que já é consenso entre os estudiosos do assunto, que a estrutura departamental está falida. A LDB de 1996, percebendo isso, instituiu a liberdade para desconstruir e reconstruir as estruturas organizacionais nas universidades. Assim, segundo o mesmo autor, conviveremos nos próximos anos com departamentos, centros, institutos, grupos, organizações sociais ou outras formas de estrutura, abrigados sob uma vaga denominação de universidade. E a ciência tenderá a se refugiar naqueles locais em que houver menos turbulência política e mais atividade intelectual

Lamentavelmente, conforme observa OLIVEIRA (2002), uma grande força de reação às mudanças é exercida pelo corpo docente, que, apesar de reconhecer a necessidade de mudanças, não se engaja nos processos renovadores. Assim, abdicam de se modernizarem e projetar o futuro da universidade. É sabido que o processo de mudança exige o enfrentamento do imobilismo e da resistência. A construção coletiva implica estabelecer novas e diferentes relações no interior da

universidade, mobilizados pela vontade política de reflexões e crítica, de compreensão e reinterpretação da realidade, na busca de um novo modelo para a UFSM.

O presente estudo não teve a pretensão de esgotar o assunto, que requer um aprofundamento muito maior do que um simples artigo permite. Muito ao contrário, buscou a retomada de uma discussão na agenda da UFSM, já proposta por Schuch Júnior em 1995, em seu criterioso trabalho que foi objeto de sua tese de doutorado nesta universidade sob o título de “A estrutura da universidade em questão: o caso da UFSM”. E reforçada por expressivo grupo de estudiosos do tema, espalhados nas mais diversas instituições de ensino superior do país.

Para concluir, sugere-se a formação de um grupo de estudos, composto por representantes dos três segmentos da comunidade acadêmica da UFSM, que manifestem interesse em continuar e aprofundar essa reflexão.

A idéia de romper com a prática fragmentada de conteúdos e com a gestão burocrática da formação acadêmica na UFSM, características da estrutura departamental vigente, certamente não acontecerá por decisão superior, por decreto ou num passe de mágica. A mudança só ocorrerá a partir de uma ação organizada e articulada, alavancada na postura persistente, paciente e comprometida de um grupo que deseja ver a UFSM no lugar que merece, no contexto do ensino superior brasileiro, segundo o sonho do professor Mariano.

## 6. Referências Bibliográficas

FRANCO, Édson. **Funções do coordenador de curso:** como “construir” o coordenador ideal. Cadernos 8.

<http://www.abmes.org.br/publicacoes/Cadernos/08/>, acesso em 20/02/2006.

MORHY, Lauro. **A estrutura departamental na universidade pública.** Resumo da palestra proferida no “Fórum de Políticas Universitárias” na USP – São Paulo, em 29 de novembro de 2000.

OLIVEIRA, Alfredo Gontijo de. **Preparando o futuro: educação, ciência e tecnologia** – suas implicações para a formação da cidadania. Artigo publicado na Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, v. 81, pg. 316-341. Brasília: INEP/MEC, 2002.

SCHUCH JÚNIOR, Vitor Francisco. **Relatório de avaliação da experiência de reestruturação do CCSH.** Santa Maria: CCSH/UFSM, 1992.

SILVA FILHO, Roberto Leal Lobo e. **Estrutura Departamental nas universidades particulares.** Artigo publicado no Jornal do Mantenedor – São Paulo, Seção Canal Aberto, edição 03/1998.

## 7. Bibliografia Consultada

ALBUQUERQUE, Nivaldo Rodrigues. **A evolução da universidade brasileira:** análise crítica e tentativa de estabelecimento de um modelo estrutural para as universidades federais. Rio de Janeiro: EBAP/FGV, 1974.

ABMES. **Em busca de um novo paradigma gerencial para as instituições de ensino superior:** a gestão da qualidade total. “Estudos”. Brasília: 1997.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei n. 5.540. **Diário Oficial da União**, 29 de nov. de 1968.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei n.9.394. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB. **Diário Oficial da União**, 20 de dez. de 1996.

BRASIL. **Diretrizes do MEC para a Reforma Universitária**. Brasília: MEC, 2004.

BUARQUE, Cristovam. **Uma idéia de universidade**. Brasília: Ed. da UnB, 1986.

FERNANDES, José Antônio. **Estudos de reforma universitária: proposta de reestruturação do Centro de Ciências Sociais e Humanas**. Santa Maria: CESH/UFSM, 1989.

LUZ JÚNIOR, Roberto da. **Segundo relatório de avaliação da experiência de reestruturação do CESH**. Santa Maria: CESH/UFSM, 1994.

MACHADO, Nelson Santos, SILVEIRA, Amélia. **Configurações estruturais em organizações universitárias**. Florianópolis: Insular, 1998.

SCHWARTZMAN, Simon. **A Universidade de São Paulo e a questão universitária no Brasil**. São Paulo: USP, 2004.

SCHUCH JÚNIOR, Vitor Francisco. **A estrutura da universidade em questão: o caso da UFSM**. Santa Maria: UFSM, 1995.

SILVA, Ana Célia Bahia. **Reflexões sobre a experiência da construção de Projetos Pedagógicos nos cursos de graduação: avanços e recuos**. Manaus: UNAMA, 2004.

SOUZA, Irineu M. **Estrutura e funcionamento das universidades brasileiras: uma proposta alternativa de estrutura para a UFSC**. In: Anais do 1º Encontro de Administradores Acadêmicos da Região Sul, Maringá: Ed. da UEM, 1995.