

Mary Vicira Souza

**ESTRUTURAS E FORMATOS ORGANIZACIONAIS NAS UNIVERSIDADES:
UM ESTUDO SOBRE A EXPERIÊNCIA DA FACULDADE DE LETRAS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**

Belo Horizonte

Escola de Governo Paulo Neves de Carvalho – FJP

2009

Mary Vieira Souza

**ESTRUTURAS E FORMATOS ORGANIZACIONAIS NAS UNIVERSIDADES:
UM ESTUDO SOBRE A EXPERIÊNCIA DA FACULDADE DE LETRAS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada junto ao Curso de Mestrado em Administração Pública, da Escola de Governo Paulo Neves de Carvalho, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Área de concentração: Administração Universitária

Orientador: Prof. Bruno Lazzarotti Diniz Costa

Escola de Governo Paulo Neves de Carvalho – Fundação
João Pinheiro

Co-orientador: Prof. Allan Claudius Queiroz Barbosa

Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade
Federal de Minas Gerais

Belo Horizonte

Escola de Governo Paulo Neves de Carvalho – FJP

2009

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que, de alguma forma, estiveram comigo nesta importante etapa acadêmica. Aos Mestres: Bruno, Allan, Ângela, Tânia, Chico e Nigel. Aos Familiares: Sonia, Anna Paula, Elis, Rafael e Pedro. Aos Amigos: Marcos, Gleidson, Bette, Robson e Cesar. Aos entrevistados/participantes da pesquisa. As companheiras Keka e Nick e, em especial ao companheiro Fabio.

Obrigada pela ajuda, pela paciência e pelo apoio.

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi discutir o processo de construção da nova estrutura acadêmica e administrativa da Faculdade de Letras da Universidade Federal de Minas Gerais – Fale. A nova estrutura, implantada em 2003, teve como principais argumentos para sua anuência: melhorar a articulação dos docentes em torno de objetivos científicos, incentivar novas perspectivas e práticas pedagógicas, aperfeiçoar a estrutura colegiada de gestão e otimizar o uso da estrutura física e recursos humanos existentes. Acredita-se que as mudanças na estrutura possam ter sido influenciadas pelo advento da autonomia universitária e pela adesão da Fale ao projeto de flexibilização curricular proposto pela UFMG. Além disso, a nova estrutura pode ter favorecido a maior integração das áreas de conhecimento, promovido a auto-regulação docente e a redução de encargos administrativos. Com esta intenção foi realizado um estudo de caso de natureza qualitativo-descritivo em que foram utilizadas, como fonte de dados, entrevistas semi-estruturadas, observação direta e análise de documentos e registros. Também foi feito um estudo teórico sobre a natureza da estrutura organizacional e as variações em termos de sua complexidade, formalização e centralização com o objetivo de explicar os aspectos específicos da estrutura que determinam a capacidade das organizações em resolver problemas importantes como; coordenação e controle; comunicação; distribuição do poder e relações com o ambiente. As variáveis: complexidade, formalização e centralização, utilizadas neste trabalho, foram baseadas nas proposições de Hall (1984) sobre as estruturas organizacionais e o fator ambiente foi tratado a partir da autonomia universitária e flexibilização curricular. Procurou-se ainda, verificar também se foram alcançados os objetivos previstos na proposta de reestruturação da Fale. A partir dos dados coletados observou-se que existem avanços em muitos aspectos que são objetos atuais de crítica ao funcionamento dos departamentos, consistindo assim, em uma importante experiência de funcionamento de uma estrutura acadêmica, que redefiniu funções, chefias, instâncias de decisões, dando maior liberdade de ação aos indivíduos e transformando profundamente a maneira de conduzir esta Unidade Acadêmica.

Palavras-chave: estrutura organizacional, mudança organizacional, administração acadêmica.

ABSTRACT

The objective of this work was to discuss the construction of the new academic and administrative structure process from Faculdade de Letras at University Federal of Minas Gerais (UFMG) – Fale. The new structure, established in 2003, had as main arguments for its approbation: to improve the articulation between teachers beside the scientific objectives, stimulate new perspectives and pedagogical practices, to perfect the collegiate structure of administration and to optimize the utilization of facilities and existent human resources. It is believed that the changes at structure could have been influenced by the universitarian autonomy approach and by adhesion of Fale to the curricular flexibility project from UFMG. Moreover, the new structure may to have collaborated for more integration between knowledge areas, promoted the teacher's self-regulation and reduction of administrative incumbencies. With this intention, one point study was made with qualitative and descriptive features that were utilized, as database, semi-structured interviews, direct observation and analysis of documents and registers. Also, was made one theoretical study about organizational structure nature and the variations around its complexity, formalization and centralization with the objective of explain the structure specifics aspects that determine the organizations capacity to solve important problems as: coordination and control; communication; power distribution and environmental relationship. The variables: complexity; formalization and centralization, used in this paper were based on Hall's (1984) propositions about organizational structures, and the environmental factor was treated from the universitarian autonomy and the curricular flexibility. It is searched too if were reached the objectives from Fale restructure proposal. From collected data, it was observed that exists advances in many aspects that are actual objects of criticism at department operations, consisting so in the important experience about operations of one academic structure, that it created new functions, commands, decisions instances, with more actions freedom for individuals and changing the manner of to conduct this academic unit.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do referencial teórico da dissertação	18
Figura 2 - Método para delimitação e implantação de organograma linear	21
Figura 3 - Estrutura organizacional da Fale de 1968 a 1978	58
Figura 4 - Estrutura organizacional da Fale de 1978 a 1988	60
Figura 5 - Estrutura organizacional da Fale de 1988 a 2002	63
Figura 6 - Estrutura organizacional da Fale após 2002	85

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Alguns dados relevantes de avaliações externas sobre o curso de letras oferecido pela Fale	50
Quadro 2 - Principais pontos abordados no roteiro de entrevistas	54
Quadro 3 - Síntese da metodologia adotada	56
Quadro 4 - Atribuições dos departamentos e respectivas alocações na nova estrutura da Fale	88
Quadro 5 - Características estruturais da Fale antes e depois do processo de reestruturação organizacional	98

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cargos de representação	65
Tabela 2 - Cargos administrativos	66
Tabela 3 - Total de representações	66
Tabela 4 - Comparativo de atribuições na Fale antes e depois da reorganização estrutural	97
Tabela 5 - Quantidade de docentes e de técnico-administrativos por departamento	102
Tabela 6 – Composição da Congregação antes e após a reforma	110

LISTA DE SIGLAS

- Andifes** - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES DE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO
- CAPES** - COORDENAÇÃO DE CAPACITAÇÃO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR
- CENEX** - CENTRO DE EXTENSÃO DA UFMG
- CEPE** - CONSELHO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO DA UFMG
- CNPq** - CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO
- CU** - CONSELHO UNIVERSITÁRIO DA UFMG
- CRUB** - CONSELHO DE REITORES DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS
- ENADE** - EXAME NACIONAL DE DESEMPENHO DE ESTUDANTES
- Fale** - FACULDADE DE LETRAS
- Fundep** - FUNDAÇÃO DE APOIO A PESQUISA
- FG** - FUNÇÃO GRATIFICADA
- INEP** - INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA
- LDB** - LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO
- MEC** - MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA
- PDI** - PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
- Prograd** - PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO DA UFMG
- SINAES** - SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR
- UFMG** - UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
- USP** - UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
- IFES** - INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR
- Reuni** - PROGRAMA DE APOIO AO PLANO DE REESTRUTURAÇÃO E EXPANSÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 . Condicionantes da estrutura organizacional	22
2.2 . A organização universitária no Brasil	32
2.3 . O ambiente organizacional	38
2.3.1 Contexto do processo de autonomia das universidades	39
2.3.2 A proposta de flexibilização curricular no âmbito da UFMG.....	45
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	50
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	58
4.1 Histórico da Faculdade de Letras	58
4.2 A estrutura organizacional da Faculdade de Letras até 2002	62
4.3 Processo de elaboração, planejamento e implantação da nova estrutura da Faculdade de Letras entre 1999-2003	71
4.4 A estrutura organizacional da Faculdade de Letras após 2003	80
4.5 A complexidade, a formalização e a centralização	92
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS	100
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	113
REFERÊNCIAS	116
ANEXOS	120
Anexo 1	120
Anexo 2	121
Anexo 3	125
Comentários Gerais	126

S729e Souza, Mary Vieira

Estrutura e formatos organizacionais nas Universidades: um estudo sobre a experiência da Faculdade de Letras da Universidade Federal de Minas Gerais/ Mary Vieira Souza. – Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro /Escola de Governo Prof.^o Paulo Neves de Carvalho, 2009.

119 f. : il.

Orientador: Professor Prof. Bruno Lazzarotti Diniz Costa.
Dissertação (mestrado) – Fundação João Pinheiro /Escola de Governo Prof.^o Paulo Neves de Carvalho. Programa de Pós-Graduação em Administração Pública.

1. Formatos organizacionais 2. Mudanças Organizacionais. 3 administração acadêmica. III. Título.

CDU: 658.014

1. APRESENTAÇÃO

O objetivo central deste trabalho é descrever como a nova estrutura acadêmica e administrativa da Faculdade de Letras (Fale) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) foi organizada. A nova estrutura da Fale representa um importante objeto de estudo devido às recentes discussões sobre o funcionamento do atual modelo de organização universitária, baseado no arranjo departamental, e dado à forma distinta que a Fale se propôs como forma de estruturação.

Esse tema assume lugar de destaque no âmbito organizacional, dado seu impacto na dinâmica e nos processos de trabalho. Pode-se dizer que as mudanças na estrutura organizacional implantada na Fale representaram uma ruptura com um modelo de organização departamentalizada. A Lei nº 5.540 de 1968 criou a figura do departamento como o menor componente das escolas e faculdades, em substituição às Cátedras, para as atividades de ensino e pesquisa, compreendendo disciplinas afins. Nessa época, as universidades implementaram modificações estruturais e de organização acadêmica que permaneceram sem alterações significativas, em um ambiente em que o conhecimento e a tecnologia evoluem num ritmo muito acelerado.

Em decorrência dos avanços, para Hall (1984), nas últimas décadas várias tentativas têm sido feitas para delinear formas estruturais que possam operar com a flexibilidade necessária para atender e acompanhar a velocidade com que as mudanças ocorrem atualmente, representando um desafio para a capacidade do homem de se organizar. Muitas organizações vêm abandonando modelos estruturais tradicionais e burocráticos e estão optando por desenhos mais inovadores, com menos níveis hierárquicos.

É preciso considerar o caráter imperativo dos processos; os novos formatos organizacionais representam tanto uma resposta ao meio como atuam como geradores – catalisadores de mudanças no próprio meio (Minzberg, 1983).

Segundo Wood (2001), os novos formatos organizacionais surgem como resposta a mudanças ambientais, a partir dos limites e contradições do modelo burocrático. O ambiente é visto como imperativo, como variável-destaque. Meyer e Rowan (1977) partem do pressuposto de que as estruturas formais surgem em ambientes altamente institucionalizados, representando a adoção das práticas como regras e regulamentações para as ações organizacionais. Assim, as organizações sofrem pressões

para adotar e incorporar certas práticas e procedimentos previamente definidos e validados (Wood, 2001). As estruturas formais, definidas como uma matriz (Meyer; Rowan, 1977), são consideradas por Weber como as mais efetivas para coordenar o trabalho em organizações complexas, garantindo respostas às demandas ambientais e controlando o comportamento dos funcionários.

Para Wood (2001), as estruturas formais racionalizadas surgem em dois contextos: a partir das demandas por coordenação e controle de atividades pelas redes relacionais e pela influência do contexto institucionalizado.

A arquitetura organizacional¹ constituiu tema clássico de estudos acadêmicos, variando entre os enfoques gerais sobre projeto estrutural (Mintzberg, 1983).

Portanto, os desenhos organizacionais que funcionaram bem no passado, podem não estar mais adequados e, por isso, sofrem pressões internas e externas para que se ajustem.

A universidade, como acontece também com outras organizações, deve se preocupar em ajustar-se às mudanças sociais e, neste início de século XXI, estão surgindo vários questionamentos sobre o futuro da instituição universitária, traduzindo as preocupações com os novos desafios oriundos da sociedade do conhecimento, colocados para a instituição no atual ambiente de produção multiespecializada.

Surgem, então, iniciativas como a proporcionada pelo Ministério da Educação, quando lançou, em 2003, o Seminário *Universidade: por que e para que reformar?*

A idéia de reformar as instituições é sempre atraente porque carrega em si a semelhança com modernizar, adequar e rejuvenescer, mas, em geral, o debate sobre a reforma universitária tem se dado em torno das questões referentes à autonomia, ao financiamento e à gestão (Andifes, 2007).

Atualmente, o Sistema Federal de Ensino Superior brasileiro é regido pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei nº 9.394/1996) e pelo Decreto nº 2.306/1997. É coordenado pela Secretaria de Ensino Superior do Ministério da Educação e supervisionado pelo Conselho Nacional de Educação. Para o Sistema Federal de Ensino Superior as universidades são instituições pluridisciplinares de formação de quadros profissionais de nível superior, caracterizadas pela indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

¹ Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança empresarial. David A. Nadler/ Marc S. Gerstein/ Robert B. Shaw e Associados.

Ao longo dos anos, a Universidade vem sendo estimulada a ampliar sua missão. Como exemplo da amplitude da missão da Universidade, cita-se a Declaração Mundial sobre a Educação Superior no Século XXI, proclamada na Conferência Mundial sobre o Ensino Superior, realizada em Paris em outubro de 1998, que definiu como missão e funções do ensino superior: educar e realizar investigações com desdobramentos de formar diplomados altamente qualificados; de constituir um espaço aberto para formação superior que proporcione a aprendizagem permanente; de promover, gerar e difundir conhecimentos; de ajudar a compreender, preservar, reforçar e difundir as culturas nacionais e regionais; de contribuir para proteger e consolidar os valores da sociedade, e para o desenvolvimento e melhoria da educação em todos os níveis, agindo com ética, autonomia, responsabilidade e prospectiva, preservando e desenvolvendo suas funções fundamentais, submetendo-as às exigências da ética e ao rigor científico e intelectual; opinando sobre os problemas éticos, culturais e sociais com autonomia; reforçando suas funções críticas e progressistas, mediante uma análise constante das novas tendências sociais, econômicas e culturais e políticas; utilizando sua capacidade intelectual e prestígio moral para defender e difundir ativamente os valores universalmente aceitos, em particular, a paz, a justiça, a liberdade, a igualdade e a solidariedade.

No Brasil, a Lei nº 9.394/1996, a LDB, estabelece que a educação superior tem as seguintes finalidades: 1) estimular a criação cultural e o desenvolvimento do ensino científico e do pensamento reflexivo; 2) formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua; 3) incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive; 4) promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, da publicação ou de outras formas de comunicação; 5) suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento e de cada geração; 6) estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular dos nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade; 7) promover a extensão, aberta à

participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.

Acrescenta-se que o Plano Nacional de Educação, aprovado pelo Congresso Nacional, estabeleceu que o número de estudantes nas universidades devesse atingir o percentual de 30% da população entre 18 e 24 anos até o ano de 2007. Meta que foi elaborada com base na necessidade de crescimento do país. Além do interesse de ampliar o número de estudantes nos cursos de Graduação, há o propósito do governo de abrir a Universidade para as minorias através de cotas para negros e para pobres, constituindo-se assim, uma nova ampliação do desafio para as universidades (PNE, Lei nº 10.172/2001).

Apesar de todas as transformações e da reivindicação da sociedade para os novos papéis e ações das Instituições de Ensino Superior no campo da pesquisa e do desenvolvimento tecnológico, as universidades ainda operam, pelo menos em termos de organização estrutural, no padrão disposto pela Lei nº 5.540 de 1968, com base no arranjo departamentalizado por funções afins. A necessidade de ampliação das ações das universidades representa também um desafio para a capacidade de adaptação da sua organização acadêmica.

Do ponto de vista administrativo, é possível verificar, a partir das entrevistas semi-estruturadas e na observação da operacionalização das rotinas das Unidades, que a estrutura departamental atual das universidades tem se mostrado enfraquecida diante do surgimento de novas estruturas formais ou informais que competem com os departamentos. A ampliação das fronteiras do conhecimento das disciplinas constitutivas do departamento nas universidades torna-o instância organizacional dispersora dos interesses, das disciplinas ou dos campos de conhecimento, servindo para a lotação docente, o que limita o professor na sua condição de ministrar disciplinas em outros departamentos. Acrescenta-se, ainda, que o tamanho dos departamentos torna a estrutura instável e com potenciais conflitos internos de difícil administração. (Mota-Santos 2001).

Ao lado dessas questões administrativas e de relacionamento com outros setores, a Universidade enfrenta também uma dificuldade interna referente ao fato de o conhecimento estar sendo gerado em velocidade cada vez maior, dado o crescimento da informatização, o que impõe a necessidade de uma nova dinâmica administrativa e pedagógica.

A Faculdade de Letras da UFMG, cuja experiência em implementar um novo formato de organização é objeto deste estudo, foi fundada em 26 de novembro de 1968,

é o resultado do desmembramento da área de Letras da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, determinado pela Reforma Universitária Federal, no âmbito da qual foi aprovado o projeto da estrutura da UFMG pelo Decreto-Lei 62.317 de 28/02/1968.

Quando de sua fundação, a Faculdade de Letras era estruturada em quatro departamentos: Departamento de Letras Vernáculas, Departamento de Letras Clássicas, Departamento de Letras Românicas e Departamento de Letras Germânicas.

Em 7 de novembro 2002, foi aprovado pelo Conselho Universitário da UFMG o Regimento da Faculdade de Letras (Resolução 12/2002), que aboliu a estrutura departamental no âmbito da Unidade e implementou a composição por Câmaras, para concentrar funções administrativas e acadêmicas comuns aos departamentos. Essa nova estrutura, inédita no âmbito das IFES brasileiras, foi concebida a partir da aprovação do novo Estatuto da UFMG, em vigor desde 5 de julho de 1999, que faculta às suas unidades acadêmicas a opção por estruturas diferentes da estrutura departamental.

O que levou a Fale a mudar sua estrutura? A buscar um novo modelo de organização?

É dentro dessa perspectiva e balizado por questões históricas que o presente trabalho procurou discutir a formação assumida pela Fale. Esta dissertação tem a estrutura descrita a seguir.

O primeiro capítulo tem como objetivo apresentar um breve histórico deste trabalho. O segundo capítulo apresenta os pressupostos teóricos que elucidam fatores causadores de mudanças organizacionais, o contexto da organização universitária e fatores externos, específicos da realidade universitária, que inspiraram o movimento de reforma organizacional na Fale. Nesse capítulo é feita uma revisão bibliográfica do tema tratado, apresentando diferentes abordagens. Dentre essas, aquelas que nortearam a pesquisa, partindo da premissa de que a construção da estrutura organizacional é motivada por fatores diversos, de dentro e de fora da Instituição, como resposta a mudanças ambientais, visando a melhor adequação às necessidades de produção. As adequações organizacionais refletirão as discussões em torno da complexidade, centralização e formalização apresentadas por Hall (1984). O segundo aspecto, muito importante para a compreensão do contexto deste trabalho, descreve a estrutura atual das universidades, suas contradições e possibilidades. O terceiro mostra a conjuntura dos assuntos que afetavam a Universidade à época da reforma: autonomia universitária e flexibilização curricular. O terceiro capítulo é destinado a apresentar os aspectos metodológicos que orientaram a construção deste trabalho, a definição das amostras e a construção do roteiro de entrevista, e a justificativa para a escolha e apresentação das

categorias de análise propostas por Hall (1984): complexidade, centralização e formalização. O quarto capítulo estabelece de maneira ampla a contextualização da constituição e funcionamento da Faculdade de Letras da UFMG, os caminhos trilhados para a elaboração da proposta de reforma, a implementação e a operacionalização da nova estrutura, analisados a partir das discussões apresentadas sobre as categorias de análise dos capítulos 2 e 3. O quinto capítulo destina-se a apresentar os resultados e a análise dos resultados da pesquisa de campo. O sexto capítulo trata das considerações finais deste estudo. Consta, ainda, um item sobre a bibliografia consultada e dois apêndices: um com o roteiro de entrevistas utilizado durante a coleta de dados e outro contendo o perfil dos entrevistados. São apresentados, também, alguns resultados acadêmicos alcançados pela Fale nas avaliações externas, com o objetivo de demonstrar seu desempenho no cenário da reforma organizacional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico tem como objetivo apresentar os aspectos que nortearão a análise do caso da Faculdade de Letras. Ele foi dividido em três partes. A primeira aborda o tema “estrutura organizacional”. Trata-se de um levantamento teórico sobre estruturas organizacionais, suas limitações e importância para a compreensão dos contextos em constantes transformações que definem os contornos assumidos pela organização. A segunda apresenta questões relativas à Universidade Pública, sua estrutura e funcionamento. Na terceira, busca-se traçar algumas das importantes implicações do ambiente organizacional universitário que podem ter afetado o processo de reforma da Fale.

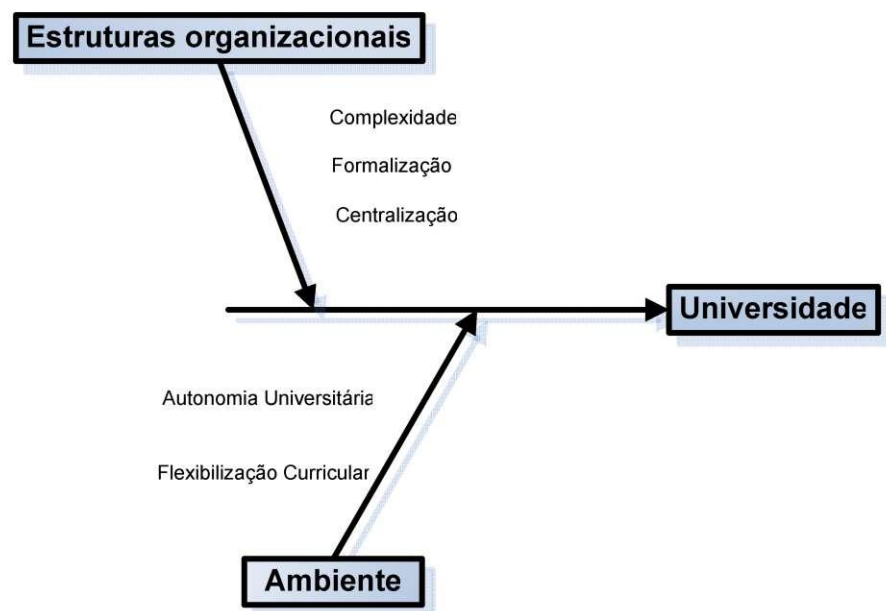


FIGURA 1 - Estrutura do referencial teórico da dissertação

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

Na primeira parte, dedicada à estrutura organizacional, serão estudados temas relativos à formatação dos modelos estruturais de organização e, em especial, será tratado o tópico sobre as três variáveis que, de acordo com Hall (1984), servem de meio para a operacionalização das funções da estrutura organizacional: complexidade, formalização e centralização.

A escolha dessas três variáveis apresentadas por Hall (1984) levou em consideração a possibilidade de assinalar a organização de acordo com importantes características estruturais.

Apesar de o tema estrutura organizacional ser bastante estudado, nem todos os trabalhos abordam a questão das variáveis e tendem a concentrar-se na relação entre e as contingências internas e externas. Neste trabalho, foram analisadas as variáveis definidas por Hall (1984) devido a importância que este autor têm para os estudos em estruturas organizacionais.

De acordo com Hall (1984), as funções da estrutura organizacional podem ser operacionalizadas por meio das três variáveis: complexidade, formalização e centralização. A complexidade representa uma variável central na análise organizacional, pois diz respeito ao número de partes em que ela está dividida. Essas subunidades exigem supervisão e controle e por isso, acarretam problemas para a organização. Pode-se dizer que a complexidade assume três formas distintas:

- i. diferenciação horizontal – através de uma divisão excessiva do trabalho ou do desempenho de tarefas por especialistas;
- ii. diferenciação vertical – proliferação dos níveis de supervisão e,
- iii. dispersão espacial – separação dos centros de poder ou das tarefas.

A partir do exame dessas variações intra-organização mais comumente identificadas (diferenciação horizontal, diferenciação vertical ou hierarquia e dispersão espacial), é possível perceber como a organização produz efeitos no comportamento de seus membros em outras condições estruturais, em processos internos e em suas relações com o ambiente. A complexidade é crucial para entender como e por que ocorrem processos de inovação nas estruturas.

A formalização representa o uso de normas na Instituição concebidas para lidar com as contingências enfrentadas e a redução dos desvios no modo de agir dos indivíduos. A formalização é sempre necessária na organização, em maior ou em menor grau. O grau de formalização é a variável a ser mantida sob exame constante como uma questão prática importante e fundamental para compreender tanto a organização quanto o comportamento dos seus membros Hall (1984).

A centralização se refere às características estruturais das organizações, sendo, então, um dos melhores meios de resumir toda a noção de estrutura. Hage (1980) *apud* Hall (1984) a define como o nível e a variedade de participação dos grupos nas decisões estratégicas em relação ao número de grupos nas organizações.

Na segunda etapa do referencial teórico serão apresentados os processos de organização estrutural – delimitação do organograma – que, segundo Vasconcelos (2002), pode ser definido como resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, identificadas as atividades que são específicas e estabelecido um sistema de comunicação que permite que as pessoas realizem atividades e exercem a autoridade que lhes é conferida para alcançar os objetivos da organização.

Nesse sentido, foram estudados como se deu a definição de encargos dos indivíduos na nova estrutura e a distribuição das competências, que de acordo com Maranhão (1984), deve resultar em ações harmoniosa no processo cooperativo, promovendo a especificação das tarefas e encargos individuais, resultantes da divisão do trabalho sem duplicidade nem omissão. “A delegação de autoridades consiste em atingir, através de dispositivos regulamentares e cargos hierárquicos, permissão para praticar certos atos.”

Segundo Vasconcelos (2002), para o delineamento da estrutura organizacional é necessário observar as seguintes etapas:

1. Análise dos condicionantes da estrutura – contexto organizacional;
2. Seleção do tipo de estrutura;
3. Implantação e acompanhamento

Na Figura 2 abaixo, apresenta-se um esquema para delineamento do organograma linear, partindo da premissa que a estrutura básica já está definida, faltando apenas a definição detalhada da autoridade e responsabilidade. Neste esquema, pode-se observar que a fase 1 é destinada a caracterização da estrutura. Na fase 2 é feito um delineamento da organização em termos de suas funcionalidades e a 3ª fase são implementadas e acompanhadas as mudanças para os possíveis ajustes.

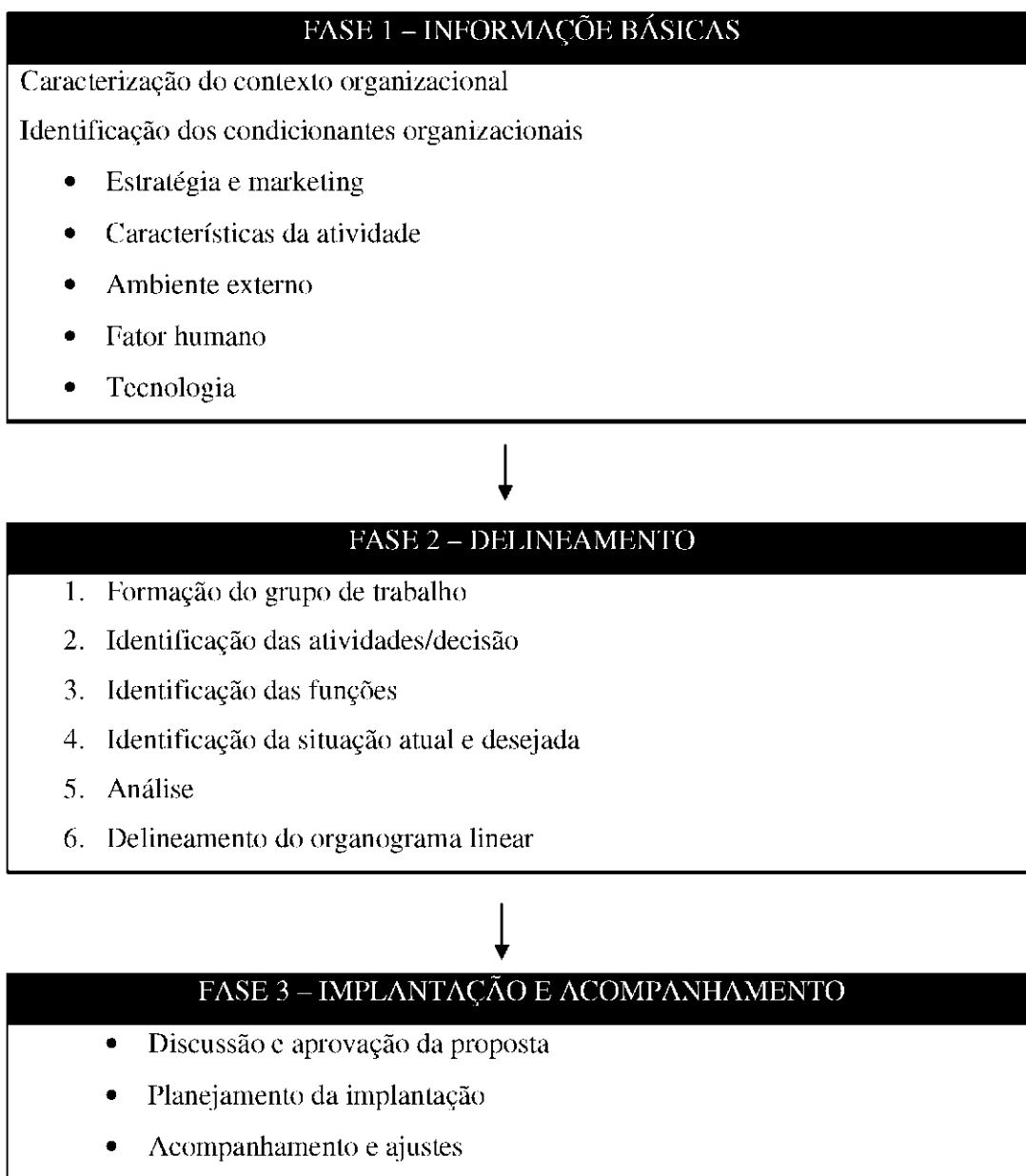


FIGURA 2 - Método para o delineamento e implantação do organograma linear

Fonte: Vasconcelos (2002) p. 190.

Para o estudo da nova estruturação da Fale, a Fase 1 compreende o ambiente organizacional baseado no contexto da autonomia universitária e da flexibilização curricular. A Fase 2 consiste na identificação das novas funções e grupos de trabalho, e a Fase 3, na implantação e ajustes da proposta.

Na 2ª etapa do referencial teórico serão apresentados, ainda, os principais aspectos relativos à organização e funcionamento das universidades, suas limitações organizacionais em termos de departamentalização.

A terceira parte é dedicada a assinalar a importância e a influência do ambiente para a definição da estrutura organizacional, conforme descreve Perrow (1972)

Não se pode barrar as vias de comunicação com o exterior visando conseguir estabilidade e possibilidade de precisão. É preciso, ao invés disso, deixar que as influências do ambiente penetrem na organização, garantindo sua capacidade de adaptação (Perrow, 1972, p. 217).

Serão apresentados os fatores: autonomia universitária e flexibilização curricular como o cenário que pode ter instigado a ruptura do modelo departamental da Fale.

2.1 CONDICIONANTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O tema estrutura organizacional tornou-se campo destacado de análise organizacional durante a década de 1960 a 1970. Mas o tema também perpassa por vários teóricos da administração clássica. Nesta parte, serão apresentadas algumas discussões destinadas a destacar a importância da estrutura para os membros da organização, para a própria organização, e suas variações possíveis em termos de estruturas.

A clássica teoria da organização descrita por Adam Smith, da fabricação moderna de alfinetes, em *A Riqueza das Nações*, observou o que a divisão do trabalho seria a base de uma teoria de competência na organização. O trabalho na organização deveria ser especializado segundo quatro princípios básicos, descritos por Etzioni (1984), a partir de conceitos de autores clássicos:

- 1º organizado de acordo com a finalidade;
- 2º o trabalho deve ser reunido, baseado em um processo específico;
- 3º de acordo com o tipo de clientela;
- 4º mesma área geográfica.

Para Hall, (1984), a estrutura organizacional atende três funções básicas: produzir produtos organizacionais e atingir as suas metas, minimizar as variações individuais sobre a organização e estabelecer o contexto no qual o poder é exercido.

As organizações são unidades sociais (ou grupamentos humanos) deliberadamente constituídas e reconstruídas para buscar objetivos específicos (...) As organizações se caracterizam por: 1- divisões de trabalho, poder e responsabilidades de comunicação, divisões que não são padronizadas casual ou tradicionalmente, porém deliberadamente planejadas para intensificar a realização de objetivos específicos. 2- presença de um ou mais centro de poder que controlam os esforços combinados da organização e os dirigem para seus objetivos; esses centros de poder também revêem o desempenho da organização e remodelam sua estrutura, onde necessário, para aumentar sua eficiência (...) (Hall, 1984, p. 22).

Para Vasconcelos (2002), a estrutura é o resultado de um processo no qual a autoridade é distribuída, as atividades são especificadas e um sistema de comunicação é delineado, permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o alcance dos objetivos da organização.

Mintzberg (1983) define a estrutura da organização como a soma total de meios pelos quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é realizada a coordenação entre elas.

A estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e depois, como a coordenação é organizada (Mintzberg, 2003).

O sentido das análises dos autores não é semelhante, mas destacam-se fatores principais: a divisão de trabalho e a hierarquização com sua respectiva distribuição de autoridade. Mintzberg (1983) considera, inclusive, que a hierarquia é parte integrante da forma como as organizações coordenam a divisão de trabalho.

Para Maranhão (1984), o planejamento da organização, aplicados os métodos consagrados para “análise e simplificação do trabalho”, segue a seguinte ordem lógica e objetiva:

- i. divisão do trabalho em partes elementares, isto é, que não podem ser divididas;
- ii. caracterização dos postos de trabalho de acordo com as operações integrantes do processo;
- iii. construção da estrutura de autoridade com a necessária hierarquia das unidades;
- iv. Sistematização do trabalho, ou seja, a adaptação de meios e a reunião de regras de ação e prática específicas das unidades.

Para o autor, a existência da organização está condicionada à prefixação de objetivos últimos e permanentes a atingir.

Taylor pertence à análise das organizações e instituições caracterizadas pela expressão das relações interpessoais – escola de relações humanas – estruturas formais e estruturas reais. Para ele, as instituições concretas estão divididas em pelo menos três pedaços de realidade:

- i. as estruturas informais, a mais real das estruturas usuais pelos próprios atores;
- ii. as estruturas organizacionais: sistemas de meios;
- iii. o domínio institucional: a estrutura.

Mintzberg (2003) considera que a estrutura organizacional tem sido influenciada pela organização da Igreja e do Exército e resultou no agrupamento como sendo o meio fundamental para coordenar o trabalho na organização e pode ter, pelo menos, quatro efeitos importantes:

1. estabelecer um sistema de supervisão comum entre as posições e as unidades.
O agrupamento em unidade é o parâmetro de *design* pelo qual o mecanismo de coordenação da supervisão direta é construído na estrutura;
2. tipicamente, o agrupamento requer posições e unidades para compartilhar recursos comuns;
3. cria medidas de desempenho também comuns;
4. além de encorajar o ajuste mútuo.

Assim, o agrupamento pode estimular em respeitável grau dois mecanismos importantes de coordenação – a supervisão direta e o ajuste mútuo – e pode formar a base para um terceiro mecanismo – a padronização dos *outputs* – ao fornecer medidas de desempenho comuns.

Para Mintzberg (2003), pela mesma razão, porque o agrupamento encoraja a forte coordenação dentro uma unidade, ele cria problemas de coordenação entre as unidades. Estas se tornam diferenciadas em suas várias orientações – metas, perspectivas de tempo, etc. Logo, o agrupamento em unidades encoraja a coordenação intragrupal à custa da coordenação intergrupala.

Para a criação ou o aperfeiçoamento contínuo da organização do trabalho, o planejamento da organização representa o método adequado, quaisquer que sejam os objetivos a concretizar. Esse planejamento está centralizado na tomada de decisões necessárias à realização eficaz dos objetivos e na simplificação e objetividade dos processos.

Dessa forma, entende-se que a estrutura organizacional é uma ferramenta gerencial utilizada para atingir os objetivos da organização, e a estrutura é resultado do processo de divisão do trabalho e da definição de meios para coordenar esse trabalho.

Pergunta-se, então, de onde surgem os formatos organizacionais? O que leva as organizações a adotarem determinados formatos ou configurações?

Os estudos de natureza estrutural são desenvolvidos mediante a aplicação de três técnicas específicas:

1. as técnicas de departamentalização ou estruturação;
2. as técnicas de elaboração de organogramas; e
3. as técnicas de elaboração de manuais a nível organizacional.

Para Mintzberg (2003), os tipos de estrutura podem ser divididos em cinco partes: a estrutura simples, a burocracia mecanizada, a burocracia profissional, a forma divisionada e a adhocracia.

A estrutura simples é a estrutura típica existente em pequenas organizações com especialização e formalização reduzidas, poder de decisão concentrado no gestor máximo. A estrutura burocrática mecanizada é típica de grandes organizações com elevada especialização de tarefas e formalização, com a tomada de decisão concentrada no topo. A estrutura profissional é caracterizada por uma especialização horizontal e especialização por profissionais em áreas de conhecimentos, com pouca formalização e descentralização de decisão. Este é o caso das Universidades. A forma divisional, típica de empresas tradicionais de grande dimensão onde a organização está dividida em função dos mercados que serve, e a Adhocracia, que é a estrutura típica de organizações jovens em setores de tecnologia onde as decisões são tomadas de forma dispersa, e o poder reside no conhecimento especializado.

Além das estruturas apresentadas por Mintzberg (2003) e Hall (1984), algumas outras abordagens propostas por Vasconcelos (2002) também são importantes para a compreensão de desenhos organizacionais: estruturas tradicionais, funcional, divisional e matricial.

As estruturas tradicionais caracterizam-se por alto nível de formalização, obediência ao princípio da unidade de comando, utilização de formas tradicionais ou departamentalização, especialização elevada e comunicação vertical.

Na abordagem tradicional, o desenho departamental pode ser caracterizado por: funcional, divisional e matricial, a cadeia de comando define os agrupamentos e as relações de subordinação.

O tipo funcional é caracterizado pelo agrupamento de atividades baseadas no uso de habilidades, conhecimentos e recursos similares. É o tipo mais comum de departamentalização, onde as unidades organizacionais são formadas de acordo com a principal função especializada. A ênfase é colocada na especialidade da unidade.

A departamentalização funcional tem como critério básico a área do conhecimento necessário para a realização da atividade. Assim, todas as pessoas de uma mesma área ficariam juntas na mesma unidade.

Nesse tipo de departamentalização, os custos operacionais são os mais baixos dentre as abordagens porque as pessoas trabalham no mesmo tipo de tarefa e em conjunto e a carga de trabalho pode ser balanceada de acordo com a demanda.

Departamentalização funcional evita a duplicação de recursos e de esforços, que é a desvantagem das outras abordagens.

A abordagem divisional ocorre quando os departamentos são agrupados em divisões com base nos resultados organizacionais. Cada divisão é auto-suficiente para produzir um produto ou serviço. Cada divisão possui todos os departamentos funcionais necessários para produzir o produto ou serviço. É também chamada de estrutura por projetos. Na departamentalização por projetos, ocorre o agrupamento de pessoas utilizando como critério o projeto no qual estão envolvidos naquele determinado instante, podendo um especialista trabalhar em dois projetos simultaneamente.

A abordagem matricial é a combinação de departamentalização funcional e divisional na mesma estrutura organizacional. Cada matriz tem duas linhas de autoridade: dois chefes: funcional e divisional. É uma estrutura mista com duplicidade de comando.

Quando duas ou mais formas de estruturas são utilizadas simultaneamente sobre os mesmos membros de uma organização, a estrutura resultante chama-se matricial (Vasconcelos 2002).

As organizações híbridas adotam diferentes tipos de departamentalização: funcional, divisional, matricial etc.

A departamentalização tem sido utilizada como um processo apropriado de agrupar indivíduos em unidades utilizando os critérios funcionais, geográfico, por processos, clientes, produtos, períodos e amplitude de controle. A especialização ou departamentalização pode ser entendida como o processo de agrupar em atividades as frações organizacionais definidas seguindo um dado critério, visando a melhor adequação da estrutura organizacional e sua dinâmica de ação.

As vantagens da departamentalização segundo Willian H. Newman (*apud* Maranhão, 1984) são: aproveitar a especialização; facilitar o controle; auxiliar a coordenação; garantir a atenção requerida para o bom desempenho da instituição; atender as condições locais e reduzir despesas.

A departamentalização é fundamental para a estrutura organizacional e traduz o agrupamento de atividades em unidades organizacionais e o agrupamento dessas unidades em uma organização total. É o grupo de atividades que servem de suporte à estrutura operacional que concentram as atividades principais e secundárias indispensáveis à concretização dos objetivos da organização (Maranhão, 1984, p. 25).

De acordo com Meyer e Rowan (1977), as estruturas organizacionais formais surgem pelo ambiente caracterizado pelo alto grau de institucionalização e com procedimentos previamente definidos e validados. Essa estrutura formal é a matriz, que contém as descrições da organização.

Para Weber, a estrutura formal passou a ser considerada como a mais efetiva para coordenar o trabalho em organizações complexas. A burocracia impede mudanças na estrutura, procurando reduzir a incerteza ao mínimo e perseguir o maior grau de confiabilidade e reprodutividade. Os novos formatos organizacionais podem surgir como resposta a mudanças ambientais a partir de limites e contradições do modelo burocrático, superação e flexibilização. Por essa razão, o ímpeto das mudanças vem de dentro das organizações.

A estrutura organizacional também pode ser alcançada a partir da distribuição, em diversos sentidos, das pessoas entre posições sociais que influenciam as relações de papéis entre essas pessoas (Blau, 1974, p. 12 *apud* Hall, 1984). Segundo Hall (1984), a posição do indivíduo na organização modela as reações desse indivíduo diante da organização. As características estruturais e as características individuais interagem. Por exemplo, a capacidade de inovação está diretamente ligada a fatores estruturais, tais como tamanho e complexidade (Baldrige; Burnham, 1975 *apud* Hall 1984).

Para Ranson, Hinings e Greenwood (1980) *apud* Hall, (1984), as estruturas de uma organização não são imutáveis: as estruturas são constituídas e constitutivas.

Observa-se que nas grandes organizações nem sempre é possível adotar um único tipo de estruturas para todos os níveis hierárquicos. As empresas podem apresentar estruturas diversas no mesmo nível organizacional ou adaptar suas estruturas para obtenção de maior eficiência administrativa (Hall, 1984).

Para Wood (1999), apesar do esforço para a manutenção do funcionamento formal em organizações complexas, as organizações não operam de acordo com suas matrizes, pois ocorrem inconsistências entre demanda por eficiência e esforços de conformação às normas institucionais, além disso, existe a dificuldade de lidar com pressões de diferentes fontes e com conteúdo eventualmente conflitantes.

Um conflito importante ocorre porque, muitas vezes, as regras institucionais são fortemente genéricas e difíceis de transpor para situações técnicas específicas, enfraquecendo a formalização. O processo de adequação isomórfica das instituições com o seu ambiente faz com que as organizações adotem funções e componentes, pois são legítimas e não por razões de eficiência interna, além de levar a organização a

adotar critérios externos de avaliação sobre elementos estruturais, mas, eventualmente inibindo visões e crítica interna. Meyer e Rowan (1977) *apud* Wood (2007).

De acordo com DiMaggio e Powell (1993) *apud* Wood (2007), essa adequação institucional ocorre por meio de três processos isomórficos: processo coercitivo, relacionado a pressões formais e informais exercidas por outras organizações e pelo meio cultural; processos mimético, relacionado à adoção de práticas consagradas como respostas à incertezas; e processo normativo, relacionado ao efeito provocado pela profissionalização dos quadro e grau de dependência das outras organizações.

Apesar de serem possíveis inúmeras combinações de estruturas organizacionais, Miller (1987 *apud* Wood 2001) afirma aquelas que são efetivas, em muitas organizações, são poucas, envolvendo, apenas, um pequeno número de configurações básicas, limitadas por quatro imperativos principais: ambiente, estrutura, liderança e estratégia.

As configurações básicas estruturais das organizações encontram explicações baseadas na leitura da Teoria da Contingência, que sugiu a partir de uma série de pesquisas para verificar quais os modelos de estrutura organizacionais são os mais eficazes em determinados tipos de indústrias.

Essas pesquisas buscavam compreender o modo pelo quais as empresas funcionavam em diferentes condições. As condições variam de acordo com o ambiente ou contexto que as empresas escolheram como seu domínio de operações. As contingências externas podem ser consideradas como oportunidades ou como restrições que influenciam a estrutura e os processos internos das organizações.

A teoria da Contingência estabelece que situações diferentes exigem práticas diferentes, apregoando o uso das teorias tradicionais, comportamentais e de sistemas, separadamente ou combinadas, para resolver problemas das organizações.

A visão de contingência procura entender as relações dentro e dentre os subsistemas, bem como entre a organização e seu ambiente, e procura definir padrões de relações ou configurações de variáveis. Esta visão enfatiza a natureza multivariada das organizações e tenta entender como as organizações operam sob condições variáveis e em circunstâncias específicas (Fremont Kast; Rosenzweig *apud* Wood, 2003).

Miller (1987 *apud* Wood 2001) denomina imperativas as forças que restringem as variedades organizacionais e dão origem a um número discreto de configurações, entretanto, muitas organizações vêm abandonando modelos estruturais tradicionais e

burocráticos e estão optando por desenhos mais inovadores com menos níveis hierárquicos (Hall, 1984).

Entretanto, para Hall (1984), as organizações são conservadoras pela própria natureza e operam conservadoramente, a despeito de serem vistas como radicais ou como reacionárias pela população geral. As organizações devem ser vistas como algo que não muda da noite para o dia, mas que mudará com o tempo.

Apesar de um número reduzido de configurações, as organizações vêm, ao longo do tempo, adequando seus formatos às suas necessidades. Surgem, então, os modelos orgânicos que descrevem o funcionamento das organizações para o cumprimento dos seus objetivos e metas e pela maximização da satisfação, flexibilidade e desenvolvimento do potencial humano.

Para Vasconcelos (2002), as recentes estruturas são caracterizadas pelo baixo nível de formalização, utilização de formas avançadas de departamentalização, multiplicidade de comandos, diversificação elevada e comunicação horizontal e diagonal.

Nesse sentido, segundo Wood (2007), as fronteiras organizacionais estão sendo quebradas em quatro níveis: a eliminação das barreiras verticais, que implica o fim, ou o achatamento, das pirâmides organizacionais; a eliminação das barreiras horizontais, que leva ao fim dos silos departamentais e da especialização por funções; a eliminação das fronteiras externas, devido a parcerias e consórcios com fornecedores, clientes e concorrentes; e a eliminação das barreiras geográficas, com a construção de alianças estratégicas para a exploração de oportunidades de mercado.

Assim, organizações têm buscado se adequar ajustando suas estruturas a suas contingências, e isso leva à associação entre contingência e estrutura. A Teoria da Contingência Estrutural tem como premissa que não há uma estrutura organizacional única que seja altamente efetiva para todas as organizações.

Mesmo as organizações que têm grande volume de produção podem desburocratizar-se, até certo ponto, se as tarefas de rotina puderem ser mecanizadas, deixando o elemento humano livre para as tarefas não rotineiras (Perrow, 1972, p. 87).

Dentro da lógica da adaptação ou adequação às variações no contexto ou ambiente institucional, as mudanças organizacionais são fruto de uma intervenção propositada, orientada por metas previamente definidas (Pires, 2002 *apud* Carneiro). O rearranjo organizacional é a expressão imediata das modificações no contexto socioeconômico, pois o que está em jogo é o papel desempenhado pelas instituições (Carneiro, 2000).

Segundo Hall (1984), as organizações mudam, por vezes, lentamente e, por vezes, rapidamente. Sempre formando uma nova estrutura. A mudança organizacional resulta da estrutura e conduz à estrutura.

Observou-se até aqui que a estrutura organizacional pode apresentar estruturas múltiplas, em função das variações inter e intra-organizacional. Agora foram apresentados os fatores que levam as configurações estruturais específicas, que serão tratados neste trabalho são: complexidade, formalização e centralização. Um exemplo da Universidade Estadual de Nova Iorque, Hall (1984) mostra que as universidades são bastante *complexas*. Possui unidades espalhadas por todo o campus e fora dele. Possui uma quantidade de divisões e departamentos, tanto por especialidade acadêmica como por divisões administrativas. Possui uma hierarquia extensa, com reitor, vice-reitor, pró-reitores, e outras categorias na administração central e ainda, diretores, vice-diretores, professores titulares, associados, adjunto, assistente, convidados, decanos e pessoal administrativo em diversos níveis e de serviços. Segundo quase todos os padrões, trata-se de uma organização complexa. As organizações complexas enfrentam dificuldade de coordenação e controle.

A premissa, novamente, é de condições externas, e processos internos são os fatores principais que determinam a forma de uma organização. As organizações complexas contêm muitas sub partes que exigem coordenação e controle, e quanto mais complexa é uma organização, mais sérios se tornam os problemas. São três os componentes da complexidade mais comumente identificados: a diferenciação horizontal, a diferenciação vertical ou hierárquica e a dispersão espacial.

A diferenciação horizontal diz respeito à subdivisão das tarefas desempenhadas pela organização entre seus membros. Há duas maneiras básicas pelas quais essas tarefas podem ser fracionadas e distribuídas. A primeira é fornecer as especialistas altamente treinados uma gama de atividades muito abrangentes para desempenhar, e a segunda é subdividir minuciosamente as tarefas de modo que não especialistas possam desempenhá-las. “Quanto maior for o número de ocupações e quanto mais longo o período de treinamento exigido, mais complexa a organização.” Hall (1984).

A diferenciação vertical ou hierárquica é uma questão menos complexa do que a diferenciação horizontal. Para Hall (1984), na grande maioria dos casos, as medidas simples de diferenciação vertical que têm sido usadas são indicadores realistas da distribuição da autoridade. Tanto a diferenciação horizontal quanto a vertical apresenta problemas de controle, coordenação e comunicação.

A dispersão espacial é o elemento final da complexidade que pode ser, na verdade, uma forma de diferenciação horizontal e vertical. As atividades e o pessoal podem dispersar-se no espaço, conforme suas funções horizontais ou verticais.

A *formalização* ocorre em graus variados. Em várias áreas, as normas e os procedimentos são minuciosamente explicitados, ao passo que em outras existe pouca formalização. A formalização é um processo pelo qual a organização estabelece normas e procedimentos e os meios para assegurar que eles serão atingidos. Ela é a principal variável estrutural para o indivíduo, pois o comportamento de uma pessoa é vitalmente afetado pelo seu grau de formalização. A rigor, o grau de formalização é uma indicação das opiniões dos responsáveis pelo processo decisório sobre os membros organizacionais. Quando se acredita que os membros sejam capazes de exercer um julgamento e autocontrole excelente, a formalização é baixa: quando isso não acontece o número de normas é elevado como forma de orientar o comportamento. As normas e procedimentos são concebidos para lidar com as contingências enfrentadas pela organização, fazem parte do que se chama formalização.

A formalização ou padronização é medida pela proporção de tarefas codificadas e pela faixa de variação que é tolerada dentro das regras que definem as tarefas. Quanto mais alta a proporção de tarefas codificadas e quanto menor a taxa de variação permitida, mais formalizada é a organização (Hage, 1965 *apud* Hall, 1984).

A *centralização* apresenta aspectos semelhantes ao da formalização. Existem áreas bastante centralizadas e outras sem nenhuma centralização. Como exemplo disso, Hall (1984) ressalta o processo de seleção de professores no interior dos departamentos com base no seu próprio julgamento, sem interferência da administração central. Quando deliberação envolve recursos escassos, a administração central fica mais envolvida no processo decisório. Assim, a complexidade, a formalização e a centralização podem variar dentro de uma única organização.

A centralização se refere à distribuição de poder nas organizações. Para Hage (1980 *apud* Hall, 1984), “o nível e a variedade de participação dos grupos nas decisões estratégicas em relação ao número de grupos na organização”.

A centralização elevada implica a pressuposição de que os membros precisam de um controle estrito, seja de que forma for: a baixa formalização sugere que os membros podem dirigir a si próprios. Em ambos os casos, o controle se dá em benefício da organização.

Outros fatores também devem ser considerados como determinantes da estrutura organizacional. As organizações públicas assumem a forma que tem primordialmente por causa das regulações do serviço público. Nesse aspecto, o grau de complexidade, centralização e formalização apresentam variações no grau de internalização das regulamentações nas instituições. Analisar e compreender os aspectos que determinam os formatos organizacionais é fundamental para a discussão sobre as mudanças estruturais ocorridas na Faculdade de Letras da UFMG e para a caracterização das implicações nas variáveis propostas por Hall (1984), que retratam a especificidade da organização.

Nessa perspectiva, é importante ressaltar aspectos específicos que a organização universitária assumiu ao longo do tempo, suas contingências e definições de formatos adotados como forma de funcionamento e coordenação do trabalho no interior das Universidades. Este assunto, abordado no próximo capítulo, tem por objetivo auxiliar na compreensão do contexto que envolveu a Fale no processo de reforma organizacional.

2.2 A ORGANIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA NO BRASIL

A organização estrutural vigente nas universidades públicas brasileiras é resultado da Reforma Universitária de 1968. Dado aos avanços no campo da ciência e tecnologia e a crescente interligação de áreas do conhecimento, a disposição em departamentos como forma de organização estaria em consonância com a atualidade educacional? Nesse sentido ganha relevância a investigação dos fundamentos que têm norteado a estrutura organizacional das Universidades.

A noção de educação pública é da educação criada, dirigida ou mantida por autoridades oficiais, e que delas sofre uma intervenção sistemática e continuada, como instrumento de ação política e de interesse do Estado, independentemente de ser considerado um direito individual e social e um bem em si mesmo (Ranieri, 2000).

(...) as universidades são um lócus da produção do conhecimento novo, contribuem para o desenvolvimento científico e tecnológico e comprometem-se com melhoria das condições de vida da população. Agrega-se a esta responsabilidade o dever de servir democraticamente a toda a coletividade (...) (Ranieri, 2000).

A educação superior tem por natureza, de acordo com o art. 205 da Constituição Federal, o desenvolvimento social e o preparo para a cidadania. Além disso, tem o desafio de manter o sistema educacional ajustado à sua época, devido à velocidade das

transformações na ciência e na tecnologia, na economia e na política, nas estruturas demográficas e sociais.

Segundo Borges (2000), as universidades são organizações burocráticas que possuem normas, sistemas e estruturas que orientam as relações internas e estabelecem uma hierarquia de autoridade. Há canais de comunicação, regulamentos e processos rotineiros para a execução das tarefas determinadas por sua divisão do trabalho, normas específicas regulamentando a composição de seus órgãos constituídos, suas atribuições e competências.

Para Finger (1993), a área da Administração Universitária preocupa-se com a Universidade, dividida em duas modalidades: os serviços administrativos e de infraestrutura (atividade meio) e a prática acadêmica, que compreende laboratórios, prática de estágios, professor em sala de aula etc. (atividade fim). Cada um desses setores da administração educacional constitui um campo específico de trabalho para o profissional da instituição, cuja formação exige a aquisição de competências conceituais ou administrativas, técnicas e humanas, sendo que ambas devem caminhar juntas.

Nas universidades, os cursos são organizados por disciplinas. As disciplinas afins são agrupadas em departamentos de ensino. Os cursos, tanto de graduação como os de pós-graduação, requerem distintos coordenadores de curso, de caráter periódico e multidisciplinar, representa a unidade funcional de reagrupamentos (fora dos departamentos) das disciplinas por ele ordenadas e ofertadas. Os respectivos docentes servem necessariamente ao curso, integrados e controlados funcionalmente pelo coordenador do curso, e permanecem com vinculação formal aos departamentos de origem. Os departamentos de ensino e os Colegiados do curso constituem unidades de uma estrutura matricial: os departamentos com relações de autoridade funcional, e os Colegiados com relações de autoridade por projeto.

Para Borges (2000), a Universidade difere-se de outras organizações, pois não tem propósitos claramente definidos. Segundo o autor, isso se deve ao fato de que a descoberta do saber é alcançada por muitos e variados enfoques. Além disso, há uma multiplicidade de interesses dos variados grupos que fazem parte da Universidade: docentes, estudantes, administradores e comunidade. Tais aspectos produzem impacto na estrutura organizacional da Universidade e determinam seus processos decisórios resultado dessas especificidades. Fundamentalmente, as universidades contam, basicamente, com duas estruturas internas distintas: a estrutura acadêmica e a estrutura administrativa, gerando fragmentação na autoridade de administrar.

Em função desse arranjo interno, referências sobre o ensino superior brasileiro apontam problemas nas universidades federais, como: estrutura dual entre atividades acadêmicas e administrativas.

Conforme o modelo organizacional proposto por Mintzberg (1995), a estrutura caracterizada pela burocracia profissional pode ser aparentemente percebida nas universidades. Essas instituições apresentam um trabalho operacional complexo e padronizado, controlado diretamente pelo trabalhador que o executa, utilizando-se mecanismos de coordenação que permitem a padronização e a descentralização. Para operar, a instituição se apóia nas habilidades e conhecimentos de seus profissionais, que produzem bens e serviços padronizados. Esses profissionais operam com certa independência em relação aos seus colegas. A coordenação é apoiada por treinamentos e doutrinação e se dá pelo estabelecimento de padrões que predeterminam o que deve ser feito. Esses padrões são, muitas vezes, originados fora da estrutura da organização. Os principais problemas desse tipo de estrutura encontram-se na dificuldade, por exemplo, de se medir, supervisionar ou padronizar o produto do trabalho do profissional, pois o poder desse profissional é resultado da complexidade e autonomia do seu trabalho.

Esse tipo de estrutura é considerada como sendo muito democrática. Os profissionais têm controle do seu próprio trabalho, mas também buscam o controle pelas decisões administrativas (participação em comissões que decidem sobre questões que influenciarão seu trabalho) – estrutura administrativa democrática.

Nesse formato, os dirigentes submetem ao grupo as decisões e controle e ganham na resolução de conflitos e na solução de problemas organizacionais, tornando a organização cada vez mais democrática e dando autonomia para os profissionais. O ambiente é ao mesmo tempo complexo e estável.

Até os anos 1960, as universidades brasileiras tinham a estrutura das unidades baseada nas Cátedras. O professor catedrático definia todos os assuntos inerentes à sua cátedra, assumindo simultaneamente funções acadêmicas, administrativas e políticas. Obviamente, as críticas a essa estrutura estão fundamentadas no aspecto personalista do exercício da liderança a ela associada, cujo desempenho dependia das qualidades individuais do seu ocupante. Além disso, havia mais de uma cátedra para a mesma disciplina ou similar, cada qual associada a um conjunto de professores assistentes e às condições materiais necessárias ao seu funcionamento, favorecendo distorções, duplicidade de ações e restringindo possíveis cooperações (Mota-Santos, 2001, p. 90).

Na década de 1970, o ambiente impôs decisões unânimes no ambiente interno das universidades: implantação da reforma, consolidação física dos *campi* universitários e investimentos na qualificação e condições de trabalho do corpo docente. Nessa época as universidades delinearão modificações estruturais e de organização acadêmica.

O processo de Reforma Universitária ocorrido desde os anos 1960 até os anos 1970, sob a Lei nº 5.540, comprometido com o processo de modernização, estabeleceu que os departamentos fossem a nova estrutura de base das universidades. Os departamentos reúnem recursos humanos e materiais destinados aos mesmos fins acadêmicos, concentrando em um mesmo lugar especialistas de áreas de conhecimento afins, possibilitando a criação do clima adequado ao exercício da liberdade acadêmica, da pesquisa e extensão universitária. (Resende, 1998).

A nova Universidade foi construída ao redor dos institutos de pesquisa e departamentos de ensino, como nas universidades americanas, ao invés das tradicionais escolas profissionais e de cadeiras independentes. Essencialmente, a reforma criava institutos centrais e departamentos acadêmicos nas universidades, eliminando duplicações e terminando, assim, com a compartimentalização das escolas profissionais (Schwartzman, 1979).

Inspiradas no modelo americano e legitimado pela Lei nº 5.540, as estruturas acadêmicas estão presentes na concepção de departamentos como unidade provedora de docentes e de meios comuns para o funcionamento de cursos, programas de pós-graduação, pesquisa e extensão. Essa foi a solução encontrada para a organização do sistema universitário. Da mesma forma que o processo de alocação de professores e disciplinas por departamentos. Os cortes possíveis são feitos em termos de disciplinas, área profissional e do conhecimento, levantamento de temas inter, poli e transdisciplinar no interior das universidades.

O efeito prático do Decreto-Lei nº 252, de fevereiro de 1967, foi a organização dos departamentos, de modo a reunir no mesmo lugar todos os professores, pesquisadores, laboratórios etc. Teriam pesado nessa decisão argumentos de ordem acadêmica, ou teriam prevalecido os critérios de racionalização dos recursos segundo princípios da economia? A polêmica constituição dos departamentos despertou esse tipo de questionamento. O fato é que eles acabaram sendo definidos como subunidades que se encarregariam da organização administrativa e didático-científica e da distribuição de pessoal. No plano da organização do saber, essa estrutura surpreendida com a velocidade estabelecida no conhecimento científico e tecnológico, num dinamismo que os anos 1960 não puderam prever. Com o tempo, as fronteiras departamentais fixaram-

se mais por uma espécie de inércia burocrática e política que pela dinâmica dos movimentos acadêmicos. Um passeio pelos centros de pesquisa de ponta é suficiente para se perceber que “a constituição de novos programas “de ponta” tem atravessado essas paredes ou se realizado fora de seus limites” (Guimarães, 1993). No âmbito da articulação dos interesses, o departamento, uma vez mais, contribuiu para sedimentar nem tanto uma poliarquia integrada segundo critérios universais e gerais que devem integrar a Universidade mas redes corporativas departamentais de benefícios duvidosos (Guimarães, 1993).

A reforma de 1968 tinha alguns erros importantes de concepção, o mais grave sendo a idéia de que seria possível implantar em todo o país um modelo ideal da universidade anglo-saxônica, com seus departamentos de pesquisa, sistemas de crédito e ciclos básicos. Não havia espaço para modelos alternativos, experiências diferentes, iniciativa. O sistema federal de tutela das universidades não foi alterado. Não houve nenhuma previsão a respeito do grande crescimento que o ensino superior teria no país nos anos seguintes, e que jamais poderia ser canalizado por universidades modelares como as previstas na legislação (Cunha, 1988).

Segundo Zurovk, *apud* Viana (1981), não é de se admirar que na maioria dos países, as universidades se questionem sobre suas estruturas administrativas. Muitos países herdaram a totalidade de um sistema estrangeiro, concebido em função de situações e necessidades bem diferentes das suas.

A partir do novo cenário que se apresentou para as universidades após 40 anos de implantação da estrutura departamental, algumas hipóteses são importantes para o entendimento da discussão sobre a ruptura da estrutura departamental. De acordo com Mota-Santos (2001), a primeira hipótese diz respeito a problemas práticos vividos pelos departamentos, assim como perspectivas novas sobre os papéis das instituições de ensino. Outra questão se refere ao enfraquecimento do cunho coletivo do departamento diante do surgimento de novas estruturas formais ou informais que competem poder político com os departamentos. São as coordenações de grandes projetos de pesquisa e extensão sediados nos departamentos que possuem financiamento próprio e, para cumprimento dos compromissos assumidos, determinam a disponibilidade de espaço e recursos humanos. Também o tamanho dos departamentos torna a estrutura instável e gera conflitos internos de difícil administração. Por fim, a Universidade necessitava, nos dias atuais, de uma estrutura mais eficiente, enxuta e produtiva, com estrutura de poder mais ágil e democrática.

A idéia de Universidade é concebida, em grande parte, como sendo a de um ambiente de convivência e de interação entre os vários saberes. Para Rocha Neto (2004), a estrutura organizacional vertical e hierárquica, baseada na divisão cartesiana do conhecimento e na departamentalização acarreta perda de relações de afinidade entre disciplinas e áreas do conhecimento, além de isolamento inter e intradepartamento. Isso inviabiliza ainda a gestão do conhecimento e as possibilidades de realização de projetos complexos.

O critério atual de departamentalização, por função, facilita a coordenação do trabalho em torno da área de conhecimento (função), ao atribuí-la ao departamento, mas dificulta a coordenação do trabalho em torno do curso (Coutinho, 2004).

A estrutura universitária estabelecida pela Reforma de 1968 trouxe significativos avanços em termos de organização institucional, minimizando a atuação individual e personalista dos professores catedráticos (ponderando que a menor unidade da estrutura estava centrada na figura pessoal do docente), a redundância de infra-estrutura e atividades. A organização em departamentos por disciplinas afins possibilitou aos docentes compartilhar informação, experiências e atividades similares, além de ampliar a democratização das decisões no interior da universidade. Entretanto, não se pode dizer que um modelo estrutural, adotado em 1968, se mantenha devidamente adequado à contemporaneidade da rápida interligação das áreas de conhecimento, à velocidade dos avanços tecnológicos na sociedade do conhecimento, que impõe uma dinâmica mais flexível para responder a um ambiente ativo, formando equipes multifuncionais, inter/transdisciplinares, que extrapola a rigidez hierárquica e fragmentada pela departamentalização.

A discussão da conjuntura da estruturação universitária, tratada neste item, procurou elucidar os aspectos que determinaram a organização departamental como menor unidade nas Unidades Acadêmicas das Universidades brasileiras, resultado da Reforma de 1968. Este arranjo organizacional, proposto pela Reforma, pôs fim as Cátedras, substituindo-as pelo modelo de departamento disposto por área afim. Inspirado no modelo americano e após 40 anos de sua criação, os departamentos representam limitações para a realidade brasileira e para as novas formas dos processos de ensino/aprendizagem. Estas discussões sobre a estrutura organizacional das universidades permitirão abordar, no próximo item, o contexto do ambiente: autonomia universitária e flexibilização curricular, que se destacam pela importância assumida ao longo da elaboração da proposta de reforma da Fale, configurando-se, historicamente, em fortes elementos para a ruptura do modelo departamental.

2.3 O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O ambiente organizacional apresenta-se em dois sentidos: um que é comum a todas as organizações e outro específico, que varia de acordo com a percepção de sua estrutura dominante.

Quando o ambiente externo sofre mudanças, o ambiente interno das organizações também é influenciado dada a grande relação de interdependência que existe entre ambos. Surgem, então, as preocupações com as rápidas transformações ambientais, pois elas provocam instabilidade e incertezas e ameaçam a eficácia e a sobrevivência das organizações.

O ambiente pode ser entendido como virtualmente relevante, mesmo que a relevância de seus fatores não seja muito evidente para o desempenho de cada organização. A incerteza e a instabilidade do ambiente desafiam os dirigentes a realizarem ajustes na organização, que podem se consolidar através das mudanças organizacionais.

Agora, a preocupação aqui é traçar algumas das implicações do ambiente nas organizações. As mudanças de valores são trazidas de fora para dentro das organizações. Os responsáveis pelas decisões organizacionais vêm-se confrontados com a tarefa de tornar a estrutura organizacional compatível com as demandas que lhe são impostas. A organização se defronta com pressões ambientais múltiplas e precisa escolher uma alternativa dentre muitas opções que levam a um entre vários objetivos.

Há uma forte tendência para que as organizações se tornem mais complexas à medida que suas próprias atividades e o ambiente que as cerca se tornem mais complexos. Hall (1984).

As organizações são mais eficazes quando atendem às pressões ambientais e quando permitem que seus membros alcancem seus objetivos individuais (Hall, 1984).

As combinações específicas de metas e atividades dentro de tipos particulares de ambientes pedem estruturas organizacionais específicas. Assim, a estrutura organizacional não é um mero fenômeno do acaso.

Os fatores ambientais e tecnológicos, natureza do pessoal, das tradições, do processo decisório e de outras condições internas, determinam a forma de uma organização em qualquer momento específico no tempo. À medida que esses fatores se modificam, a forma da organização também muda, tal como se alterarão seus produtos em termos de inovações ou interações com outras organizações (Hall, 1984, p. 67).

Considerando as organizações como um sistema aberto que interage com o ambiente externo, é possível afirmar que a forma de conduta que conduz a organização na direção de seus objetivos sofre influência do meio. Portanto, a análise do ambiente externo em relação à organização e seus objetivos, determinam normas e formas de condutas internas.

2.3.1 Contexto do Processo de Autonomia das Universidades

A reforma do Estado está fundamentada na organicidade das funções que são de responsabilidade do Estado. Os Governos devem se concentrar nas atividades que lhe são pertinentes. De acordo com este o fundamento, outras atividades ficarão a cargo das forças do mercado e são definidas como prestadores de serviços, submetidas a normalizações das agências regulatórias.

Para Chauí (2004), a posição da Universidade no setor de prestação de serviços confere um sentido bastante determinado à idéia de autonomia universitária e introduz termos como qualidade universitária, avaliação universitária e flexibilização da universidade. Nesse sentido, a existência da Universidade depende muito pouco de sua capacidade interna e muito mais de sua capacidade de se adaptar às mudanças rápidas do mercado, alterando seus currículos, programas de atividades para garantir inserção profissional dos estudantes ao mercado de trabalho, separando cada vez mais docência e pesquisa (Chauí, 2004).

A primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 4.024/61, concedeu autonomia a todas as universidades brasileiras, nos seguintes termos: “as universidades gozarão de autonomia administrativa, didática e disciplinar” (art. 80). Em seguida, a Lei nº 5.540/68 reafirmou este princípio, em seu artigo 3º, assim explicitado: “As universidades gozarão de autonomia didático-científica, disciplinar, administrativa e financeira, que será exercida na forma da lei e de seus estatutos.”

De acordo com a Carta Magna aprovada em 1988, em seu artigo 207, “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”. A nova LDB da Educação Nacional, aprovada em 1996 (Lei nº 9.394/96) também incorporou em seu texto o preceito da autonomia universitária.

Foram muitas as reivindicações para a inclusão do texto sobre a autonomia das universidades na Constituição Federal e muitas foram as controvérsias sobre o que seria a autonomia universitária. Para Chauí (2004), o sentido da reforma é inseparável da

definição da Universidade como organização social ou instituição social. Afinal, a autonomia é algo que deve ser concedido, conforme a legislação ou conquistada com reconhecimento público e legitimidade?

(...) a autonomia não pode ser entendida como uma dádiva, mas como uma responsabilidade que a universidade tem de assumir, de forma competente, no desenvolvimento de suas funções: ensino, pesquisa e extensão. Daí a afirmar-se que ela é também uma conquista (Fávero, 1997b, p. 56).

As propostas da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior e dos intelectuais da Universidade de São Paulo ligados ao Instituto de Estudos Avançados da USP, em documento encaminhado ao presidente Luiz Inácio Lula da Silva e com redação final da professora de filosofia Marilena Chaui, reafirmaram a necessidade de uma discussão ampla entre comunidade acadêmica e governo para a construção de um projeto de autonomia que contemple as necessidades das universidades.

Em ambas as propostas (Andifes e USP), a educação superior aparece como um bem público, condição essa de desenvolvimento humano, econômico e social e de afirmação de valores e identidades culturais. A educação não é vista como benefício apenas para o aluno graduado, mas para o país como um todo, à medida que gera e dissemina conhecimento. A educação superior é entendida como condição da inclusão social, para abrigar a pluralidade e a diversidade nos princípios da democracia.

Devemos citar, ainda, as questões de relevância referentes ao financiamento e à política de recursos humanos. De acordo com a Proposta da Andifes, a definição de formas de financiamento e a reafirmação do compromisso inequívoco do Estado com a educação superior pública propiciarão a inversão da tendência histórica à redução dos recursos públicos destinados à educação e ao estabelecimento de um investimento, planejado e contínuo, na modernização e no crescimento da educação pública. Em relação à política de recursos humanos, será necessária a reposição da força de trabalho perdida pelas IFES, a elaboração de planos únicos de carreira, para docentes e técnico-administrativos, condizentes com as condições atuais das instituições universitárias.

Nesse sentido, Gazzolla (2004) também concorda que a educação deve ser entendida como bem público necessário ao desenvolvimento da nação. A pesquisa avançada, a ampliação e a democratização da abrangência da Universidade Pública Federal e a distribuição equilibrada da base científica em todo o país são condições para

o desenvolvimento regional e nacional e para a inserção competitiva do Brasil no cenário globalizado da sociedade do conhecimento.

Para intelectuais ligados ao Fórum de Políticas Públicas, sediado no Instituto de Estudos Avançados da USP, as universidades públicas brasileiras se encontram com orçamentos agonizantes; papéis sociais deformados ou não cumpridos; orientações acadêmicas e curriculares voltadas para o mercado de trabalho em detrimento das missões próprias de ensino, pesquisa e extensão; poderes de decisão e de atuação política esvaziados em todas as esferas, especialmente na pesquisas científica. Nesse cenário, a necessidade de discussão sobre uma reforma ampla, envolvendo o meio acadêmico e o governo, se faz urgente e imprescindível (ANDIFES, 2004).

As propostas para o futuro do ensino superior suscitam críticas e polêmicas dentro e fora do meio acadêmico. Para os intelectuais da USP, será necessária a revitalização da Universidade através da adoção de medidas que envolvam a redemocratização das relações institucionais; a condução e a gestão de projetos, incluindo orçamentos, passados gradativamente das agências para as universidades; a inclusão de maior número de professores e uma ampla rearticulação do ensino superior com os ensinos médio e fundamental. Isso porque entende-se que a autonomia é inseparável da democratização universitária e que inclui a gestão e o uso dos recursos sobre a escolha de grades curriculares e linhas de pesquisa, entre outras coisas. Dessa forma, a democracia não se restringe à eleição direta para os dirigentes, como acontece atualmente.

Cardoso (2004), professor da Universidade de São Paulo (USP), afirma que hoje as universidades decidem seu orçamento através da inércia ou por um conjunto de decisões tomadas no passado e que continuam vigorando. As decisões acabam sendo de cunho burocrático e formal. Para ele, as universidades devem criar “fóruns públicos” internos que discutiriam e aprovariam seus “planos de atuação” com prioridades de ensino e pesquisa, projetos e metas a serem fiscalizadas pelo governo.

Cardoso (2004) sugere que a aplicação dos recursos seja baseada no modelo do orçamento participativo adotado pelos municípios, em que os órgãos de deliberação superiores decidiriam pela alocação dos recursos de forma a alcançar as metas de ensino e pesquisa propostas pela Universidade e, ainda, obedecendo ao princípio da *accountability*.²

² Espaço no qual nenhum indivíduo pode se colocar acima das leis e onde todos têm o direito à participação nas decisões políticas e à cobrança de suas respectivas implementações e resultados, ou seja, têm o direito a mecanismos de prestação de contas.

Quanto à questão da dedicação exclusiva, segundo Cardoso, muitos docentes trabalhando em tempo parcial usam o nome das universidades em função de seus interesses pessoais mediante as atividades de prestação de serviços e consultorias. Para ele não basta melhorar o regime de trabalho, mas também a remuneração. “Para que a Universidade funcione bem, precisa de gente que se dedique a ela.”

Em relação à extensão universitária, a proposta da Andifes afirma que essa atividade aproxima a educação superior da sociedade e, ao tornar acessíveis os saberes, as artes e as humanidades a todos os que deles possam precisar e se beneficiar, concretiza um dos mais importantes compromissos sociais da educação superior.

Qualquer projeto de reforma universitária que não inclua, em seu bojo, o cumprimento do princípio da autonomia estará fadado ao fracasso (Gazzola, 2004).

Mas afinal, o que é autonomia universitária?

O conceito de autonomia confunde-se com a própria razão de ser da Instituição Universitária. Pela estrutura formal, as Universidades brasileiras tendem a assemelhar-se uma das outras, chegando algumas vezes até a identificação. Pelas condições reais de eficiência é que elas se diferenciam, a tal ponto que os mesmos nomes recobrem realidades inteiramente diversas (CRUB, 1987).

Na proposta de Reforma Universitária apresentada pela Andifes, a defesa da autonomia e a necessidade de estabelecimento de fontes capazes de assegurar a continuidade do fluxo das atividades das IFEs são argumentos norteadores para assegurar a qualidade das atividades das universidades.

Nesse contexto, o Ministério da Educação e Cultura encaminhou às universidades federais, em abril de 1999, o documento intitulado “Autonomia Universitária”, elaborado pela Secretaria de Ensino Superior, com o objetivo de discutir os fundamentos da lei ordinária que viria a regular sua implementação.

O documento reconheceu as dificuldades inerentes ao sistema federal público de ensino, decorrentes da centralização administrativa, de gestão de pessoal, de elaboração e execução orçamentárias e financeiras, e a necessidade de conferir condições de exequibilidade da autonomia neste cenário (Ranieri, 2000).

O documento “Autonomia Universitária” considerou que a estrutura gerencial das universidades federais se enfraquece diante das regras gerais da administração pública, induzindo-a a um convencionalismo formal que tolhe o processo de tomada de

decisões, e que, por isso, subtrai à comunidade acadêmica a motivação para o cumprimento.

Nesse contexto e numa tentativa de preparar a Universidade para o processo de autonomia, foi aprovado em 1999 o Estatuto da UFMG, cujo art. 38 elucida que “As Unidades Acadêmicas poderão se organizar de forma a contemplar estruturas de nível hierárquico a elas inferior”. Assim, o novo estatuto não abole os departamentos, mas sugere que poderia haver outras formas de organização mais adequada às especificidades, com arranjos livres e distintos, definidos a partir das necessidades das Unidades.

2.3.2. A Proposta de Flexibilização Curricular no Âmbito da UFMG

Breve Histórico da UFMG

A proposta de criação de uma instituição de nível superior em Minas Gerais³ se concretizou na terceira década do século XX, no período de mobilização intelectual e política que teve no Presidente do Estado, Antônio Carlos Ribeiro de Andrada, sua principal expressão. Nesse contexto, pela Lei Estadual nº 956, de 7 de setembro de 1927, foi fundada a Universidade de Minas Gerais (UMG), pela reunião das quatro instituições de ensino superior existentes em Belo Horizonte: a faculdade de Direito, criada em 1892; a Faculdade de Medicina, criada em 1911; a Escola de Engenharia, criada em 1911; e a Escola de Odontologia e Farmácia em 1907 e 1911, respectivamente.

O primeiro Reitor da UMG, nomeado em 10 de novembro do mesmo ano, foi Francisco Mendes Pimentel, Diretor da Faculdade de Direito, que foi sede da primeira Reitoria.

Um ano depois, os planos do governo estadual para a UMG voltaram-se à necessidade da construção de um complexo universitário, denominado Cidade Universitária.

Inicialmente foram colocados à disposição da UMG 35 quarteirões nos bairros de Lourdes e Santo Agostinho, resultado de uma parceria com a Prefeitura de Belo Horizonte. Em 1937, o Interventor Benedito Valadares destinou, no âmbito de seu plano educacional, nova área para essa Universidade, nas proximidades do Parque Municipal. Em 1942, a Fazenda Dalva, situada na zona suburbana de Belo Horizonte, na região da Pampulha, foi desapropriada e destinada a sede da Cidade Universitária.

³ Este histórico está baseada no Plano de Desenvolvimento Institucional. PDI.indd 18 14/10/2008 14:19:26

A partir da década de 1960, iniciou-se a real implantação do *Campus* Pampulha. Foram então projetados e edificados os prédios da Reitoria, do Estádio Universitário, do Instituto de Pesquisas Radioativas, dos Institutos de Mecânica e Eletrotécnica e de uma Unidade Residencial. Prosseguindo em seu processo de expansão e diversificação, a já então denominada Universidade Federal de Minas Gerais incorporou e criou novas Unidades Acadêmicas e cursos: Escola de Enfermagem (1950), Escola de Veterinária (1961), Conservatório Mineiro de Música (1962), Escola de Belas Artes, Escola de Biblioteconomia (1963) – hoje, Escola de Ciência da Informação – e Escola de Educação, Física (1969) –, hoje Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional.

Com a aprovação de seu plano de reestruturação, em 1967, e o advento da Reforma Universitária, em 1968, a UFMG sofreu profunda alteração orgânica, principalmente no que se refere à estrutura do seu sistema de ensino. O desmembramento da antiga Faculdade de Filosofia deu origem à Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, ao Instituto de Ciências Biológicas e ao Instituto de Ciências Exatas – ambos responsáveis pela implementação dos ciclos básicos, respectivamente, de ciências biológicas e de ciências Exatas –, ao Instituto de Geociências, à Faculdade de Educação e à Faculdade de Letras. O ciclo básico de Ciências Humanas, ministrado pela Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, foi instituído em 1973.

Assim, com a efetiva implantação desse *Campus*, iniciada na década de 1960, nele se encontram, hoje, 14 Unidades Acadêmicas, uma parte da Escola de Engenharia, uma Unidade Especial – a Escola de Educação Básica e Profissional, que abrange o Centro Pedagógico, o Colégio Técnico e o Teatro Universitário –, os prédios da Administração Central da UFMG, a Praça de Serviços, a Biblioteca Universitária, a Imprensa Universitária, o Centro de Microscopia Eletrônica, os Restaurantes Universitários Setorial I e II, a Estação Ecológica e o Centro de Desenvolvimento da Criança, escola de Educação Infantil, que, a partir de 2007, passou a ser administrada pela Prefeitura de Belo Horizonte.

Além do *Campus* Pampulha, em sua estrutura física atual a UFMG conta com o *Campus* Saúde, localizado na região central de Belo Horizonte, onde funcionam a Faculdade de Medicina, a Escola de Enfermagem e nove unidades prediais que compõem o Hospital das Clínicas. Em diferentes bairros de Belo Horizonte, localizam-se outras Unidades Acadêmicas – a Escola de Arquitetura, parte da Escola de Engenharia e a Faculdade de Direito –, além do Centro Cultural e do Museu de História Natural e Jardim Botânico. Fora da capital, funcionam o Núcleo de Ciências Agrárias, situado no *Campus* Regional

de Montes Claros, e duas fazendas – uma experimental, em Igarapé, e outra modelo, em Pedro Leopoldo, ambas vinculadas à Escola de Veterinária.

Em Diamantina, estão instalados o Instituto Casa da Glória (antigo Centro de Geologia Eschwege), órgão complementar e a Casa Silvério Lessa do Instituto de Geociências; em Tiradentes, situa-se o complexo histórico-cultural dirigido pela Fundação Rodrigo Mello Franco de Andrade, que compreende o Museu Casa Padre Toledo e os prédios do Fórum, da Cadeia e do Centro de Estudos.

A Universidade Federal de Minas Gerais, cujo nome foi adotado em 1965, por determinação do Governo Federal, é pessoa jurídica de direito público, mantida pela União, dotada de autonomia didático-científica, administrativa, disciplinar e de gestão financeira e patrimonial.

As 19 Unidades Acadêmicas de Ensino Superior da UFMG abrigam 90 Departamentos, que ministram 49 cursos de Graduação presenciais e seis na modalidade a distância, que implicam 62 opções de curso no Vestibular, e, também, 70 cursos de Especialização, 38 programas de Residência Médica, 67 programas e 120 cursos de Mestrado e Doutorado. No campo da pesquisa, presentemente, atuam nessa Universidade 645 grupos, formalmente cadastrados no Diretório Nacional de Grupos de Pesquisa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Dando cumprimento a essas atividades, atuam 3.623 pesquisadores, dos quais 1.879 são Doutores ou Livre-Docentes. A UFMG mantém cerca de 24.000 alunos regularmente matriculados nos seus cursos de Graduação, mais de 6.000 alunos na Pós-Graduação *stricto sensu* e 1.632 estudantes na Educação Básica e Profissional. Com a oferta de 595 cursos de extensão, o desenvolvimento de 79 programas e 364 projetos não-vinculados a programas, além de inúmeros eventos e prestações de serviços, a UFMG beneficia, anualmente, um público aproximado de dois milhões e meio de pessoas.

A Flexibilização Curricular

Em dezembro de 1998, o CEPE aprovou a Resolução 01/98, que permitiu o início da implementação da proposta de flexibilização horizontal, referente à incorporação de atividades curriculares de iniciação científica e participações em eventos, entre outras, como geradoras de créditos curriculares.

Em 19 de abril de 2001, o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CEPE aprovou as Diretrizes para os Currículos de Graduação da UFMG, que foram definidas

com base no documento “Flexibilização Curricular – Pré-Proposta da Câmara de Graduação”, elaborado e submetido a debate pela comunidade acadêmica da Universidade no final de 1997, como resultado de quatro anos de discussões sobre a questão.

Nas Diretrizes Curriculares de Graduação, considerou-se que, para assegurar, ao aluno egresso, autonomia intelectual, capacidade de aprendizagem continuada e atuação ética, o currículo deve ser concebido como um sistema articulado – isto é, além da transmissão de conteúdos e da produção do conhecimento, ele deve incluir o desenvolvimento, por parte do aluno, de habilidades básicas, específicas e globais, como atitudes formativas, de análise crítica e de percepção mais global da sua atuação futura como profissional, de maneira a configurar-se com o conjunto de atividades acadêmicas que possibilitam a integralização de um curso.

Nesse aspecto, as premissas básicas para a estrutura de um currículo são:

- funcionar como um fluxo articulado de aquisição de saber, em um período determinado de tempo, tendo como base a flexibilidade, a diversidade e o dinamismo do conhecimento, da ciência e da prática profissional;
- oferecer alternativas de trajetórias;
- oferecer ao aluno orientação e liberdade para ele próprio definir seu percurso acadêmico;
- oferecer acesso simultâneo a conhecimento, habilidades específicas e atitudes formativas na sua área profissional e em, pelo menos, uma área complementar;
- possibilitar o aproveitamento de várias atividades acadêmicas para fins de integralização curricular.

Considerando, ainda, que a disseminação da ciência utiliza-se das mais variadas formas e da disponibilização dos meios de comunicação e dos sistemas de informação, as universidades não são mais, como no passado, as principais instituições detentoras do conhecimento. Essa perda de hegemonia recoloca a questão da missão institucional da Universidade e a maneira de buscar assegurar um ensino que contemple a diversidade do conhecimento, a individualidade e a subjetividade do aluno (UFMG, 2008).

A Flexibilização Curricular tenta integrar os avanços tecnológicos na prática pedagógica, o setor produtivo com as normas institucionais e a liberdade de pensamento sem comprometer o futuro da Universidade. As principais idéias são:

- 1) desamarrar a estrutura rígida de condução dos cursos;

- 2) o aluno poder imprimir um ritmo e direção do seu curso;
- 3) utilizar, mais e melhor, os mecanismos que a Instituição já oferece em termos de opção de atividades acadêmicas na estruturação dos currículos.

(...) ao invés de se ter uma grade curricular rígida, não se tem uma rede interconectada que possibilite ao aluno compor seu percurso (curso) de modo a compatibilizar sua formação universitária com suas potencialidades enquanto pessoa e cidadão? (UFMG, 1997, p. 6)

A idéia é que o aluno não esteja submetido a uma grade curricular única, evitando os problemas de adequabilidade de conteúdos e de habilidades à demandas impostas pelo ambiente acelerado de mudanças do conhecimento e pelo dinamismo do mercado de trabalho e potencializando, também, a oferta de um conhecimento diversificado. (UFMG, 2008).

A Flexibilização fez com que o aluno se co-responsabilize pela sua formação acadêmica. (Entrevistado 1)

A idéia por trás da flexibilização é que nem todos os alunos que entram no curso para fazer este curso gostam das mesmas coisas. E que o curso, na verdade, em termos de conhecimento, ele tem coisas diferentes, ele tem balanceamento diferente. Ele poderia ao longo do curso ter um percurso, ele poderia montar um pouco o currículo. (Entrevistado 6)

A proposta de flexibilização curricular gerou calorosos debates na UFMG. Segundo Lima (2001): “No fim das contas, é o aluno que se torna responsável por “compor” o seu curso e alimentar-se de conhecimentos diversos a partir do que lhe é oferecido pela Universidade”. Para o autor, o questionável é que esse caminho traçado pelo aluno seja dotado de consistência.

De acordo com a proposta de Flexibilização Curricular na UFMG, o problema da formulação do modelo curricular antigo trazia consigo duas lógicas inapropriadas: i. a institucional, dos acréscimos de informação e ii. a individual, do princípio de que “a minha disciplina é a mais importante”. Assim, os programas das disciplinas são freqüentemente alterados pelo professor para adequá-los aos seus conhecimentos específicos. A associação entre rigidez estrutural e extremo do individualismo da visão de cada professor é excesso de centralização do processo de ensino no professor (Lima, 2001).

Nesse contexto, a proposta de flexibilização curricular pode reduzir os problemas da rigidez, permitindo ao aluno ser sujeito ativo da aprendizagem.

A flexibilização vertical possibilita ao aluno organização do saber ao longo dos semestres, dividida em três núcleos: i. o núcleo específico, ii. a formação complementar, e iii. a formação livre. O Núcleo Específico deve constituir a essência do saber

característico de uma área de atuação. O Núcleo Complementar deve propiciar uma adequação do saber específico a outro que o complementa. E a formação livre representa a possibilidade de o aluno ampliar sua formação em qualquer campo do conhecimento com base estrita no seu interesse individual.

A flexibilização horizontal visa possibilitar ao aluno o aproveitamento para fins de integralização curricular de várias atividades acadêmicas, desde que aprovadas pelos Colegiados (disciplinas, seminários, participação em eventos, discussões temáticas, atividades acadêmicas a distância, iniciação à pesquisa, docência e extensão, vivência profissional complementar e estágio curricular).

Para Lima (2001), se os diversos conhecimentos não se compatibilizam é porque são gerados desde o início em uma Universidade compartimentalizada em departamentos. Para ele, tanto quanto a flexibilização, as mudanças curriculares exigem uma reestruturação de toda a universidade, só se pode oferecer uma formação flexível quando ela mesma estiver dotada de uma organização flexível e densamente articulada.

A Fale foi uma das primeiras unidades da UFMG que aderiu ao processo de flexibilização e permitiu que o aluno egresso organizasse seu próprio currículo.

As questões discutidas neste item, que envolvem a Autonomia Universitária e a Flexibilização Curricular, longe de permitirem o pleno entendimento de temáticas ainda em construção, estimulam a discussão mais aprofundada do tema. Contudo, elas permitem afirmar com relativa segurança que a autonomia concedida às universidades autorizou e suscitou a discussão sobre mudanças nas estruturas internas das Unidades Acadêmicas, e a flexibilização curricular exerceu fortes influências para a constituição da proposta de Reforma da Fale, baseada na crítica ao rigor do modelo departamental. Outros fatores também foram importantes para a concepção do novo formato da Fale, entre eles destacamos: o funcionamento dos cursos de Pós-Graduação na Universidade que não sofrem as mesmas interferências dos departamentos e o modelo de organização dos Órgãos de Deliberação Superior da Universidade.

Contrariamente à imposição do modelo departamental, conferido pela Reforma de 1968, o cenário de autonomia das universidades, proporcionado pela Lei de Diretrizes e Base da Educação – LDB, permitiu às Unidades Acadêmicas se constituírem internamente utilizando formatos organizacionais que fossem mais adequados às suas necessidades. Essa condição, concedida legalmente à Fale, foi que consentiu e abriu possibilidades de se pensar em outros arranjos diferentes da estrutura departamental. O modelo que se vislumbrou para a reestruturação da Fale foi corroborado pelo Estatuto da UFMG e sofreu fortes influências pelas discussões da implantação da flexibilização curricular, que exigiu estruturas curriculares menos rígidas.

Este capítulo versou sobre a estrutura organizacional. Foram examinados os possíveis fatores que levam a uma determinada configuração organizacional e apresentada a departamentalização como uma das formas de agrupamento fundamentada na especialização. Também foi apresentado o contexto da organização universitária no Brasil, baseada na Reforma de 1968 que criou a figura do departamento como sendo a unidade de base das Universidades. Suas implicações para a atualidade, especialmente a partir da Autonomia Universitária, que possibilitou novas formas de organização e da flexibilização curricular, que estabeleceu novos arranjos curriculares. Foram descritas as estruturas organizacionais, observando que as organizações têm, na realidade, estruturas múltiplas, em função das variações intra-organizacional. Detalharam-se os aspectos conceituais da organização em termos de sua complexidade, formalização e centralização. Foram examinados o contexto da organização universitária brasileira, a composição departamental e as dificuldades impostas pelo modelo. O fator ambiente foi tratado de maneira a demonstrar sua importância e influência na definição dos arcabouços organizativos para que seja possível o entendimento dos problemas relativos a este tipo de configuração para as Universidades.

A abrangência dos procedimentos metodológicos apresentados a seguir está interligada à interposição de idéias sobre estruturas organizacionais, organização universitária e contextualização do ambiente abordado neste capítulo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho foi elaborado a partir de um estudo de caso junto à Faculdade de Letras da Universidade Federal de Minas Gerais. Desde 2003, a Fale opera com a estrutura organizacional diferente das demais Unidades Acadêmicas da UFMG, com a extinção dos departamentos. Em 2005, dois anos após a implantação na nova estrutura, a Fale disponibilizava 300 vagas para alunos de graduação, sendo 140 no turno diurno e 160 no noturno. No vestibular para o curso de Letras do ano de 2009, foram inscritos para as vagas diurnas 1.049 candidatos e, noturno, 1.162 candidatos, num total de 2.211, o que significa uma relação de 7,37 candidatos por vaga. No ano de 2005, a UFMG ofereceu 4.674 vagas para os diferentes cursos e obteve 72.671 inscritos. Esses números nos permitem concluir que aproximadamente 3,04% dos inscritos no vestibular estavam concorrendo a uma vaga do curso de Letras.

Ainda no ano de 2005, havia 1.354 alunos matriculados no curso de Letras: diurno, 645; noturno, 709. Concluiu o curso um total de 283 alunos, sendo: diurno, 128; noturno, 155. Isso significa um percentual de 0,94% de evasão (<http://www.ensinosuperior.inep.gov.br/>).

A escolha da Faculdade de Letras deveu-se ao fato dessa Unidade Acadêmica ter uma organização estrutural diferente das demais unidades da UFMG, funcionando sem departamentos desde 2003 e consistindo, assim, em uma experiência inédita de gestão. Além disso, os resultados de avaliações externas tem se mostrado satisfatórios até mesmo durante o período de adaptação das funções e estruturas (conforme quadro demonstrado no quadro 1 e detalhado no anexo 2) e, segundo avaliação da Fale, ter conseguido implantar com maior amplitude a flexibilização curricular.

QUADRO 1

Alguns dados relevantes de avaliações externas do curso de graduação em Letras oferecido pela Fale.

Ano	Inscritos no Vestibular	Concluintes	Conceito no Enade	Conceito obtido pelo curso INEP
2001	3201	272	A	***
2002	2922	135	A	***
2003	2522	273	A	***
2004	2188	280	***	***
2005	2211	283	***	5

Fonte: INEP, MEC e COPEVE/UFMG

O tipo de pesquisa utilizado foi o estudo de caso. De acordo com Yin (1994), o estudo de caso é escolhido quando o tipo de objeto de pesquisa se dará a partir do

“como” e “por que”; quando o controle que o investigador tem sobre os eventos é muito reduzido; ou quando o foco está em fenômenos dentro do contexto de vida real.

A essência de um estudo de caso, ou a tendência central de todos os tipos de estudo de caso, é que ele tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: por que elas foram tomadas? Como foram implementadas? Quais os resultados alcançados? Permite, ainda, uma investigação que preserve as características reais ocorridas no processo organizacional. Além disso, o estudo de caso permite adquirir conhecimento do fenômeno estudado, a partir da exploração intensa do caso.

O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se pode manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistêmica de entrevistas (YIN, 2001, p. 27).

A utilização de um único caso é apropriada em algumas circunstâncias: quando se utiliza o caso para se determinar se as proposições de uma teoria são corretas; quando o caso sob estudo é raro ou extremo, ou seja, quando não existem muitas situações semelhantes para que sejam feitos estudos comparativos (Schrader, 1978).

(...) uma investigação científica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos; enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência (...) e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados (YIN, 1994, p. 32-33).

Para a legitimidade do estudo de caso, é necessário que alguns aspectos sejam observados. São eles: a identificação, que consiste em agregar o máximo de informações sobre e do caso a fim de destacá-lo de seu contexto; a qualificação, que consiste em aprofundar a identificação ao máximo com elementos de qualidade, a fim de subsidiar as análises. Para tal: descrição ao máximo da circunstância, do percurso do fato (memória do acontecimento ou da situação), das ações que já foram feitas ou sugeridas, entre outros aspectos; e a contextualidade, que consiste em agregar elementos que ligam o caso ao conjunto da realidade, mostrando suas relações e identificando fatores determinantes, descrevendo a situação de forma geral.

Escolheu-se uma pesquisa de natureza qualitativa descritiva, buscando descrever as características do processo de reestruturação da Fale e interpretar os fenômenos

típicos da situação. Segundo Flick (2004, p. 18), “(...) a mudança social acelerada e conseqüente diversificação de esferas da vida fazem com que os pesquisadores sociais defrontem-se, cada vez mais, com novos contextos e perspectivas sociais”.

(...) a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados. Parte de questões e focos de interesse que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (Godoy 1955, p. 58).

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas semi-estruturadas, observação direta e análise de documentos, atas de reuniões e registros. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas livres com os diretores da Fale durante e após a Reforma. Buscou-se, nessa fase, caracterizar os representantes da Instituição, especialmente aqueles responsáveis pela introdução e implementação das mudanças, e o posicionamento das pessoas frente à proposta de Reforma.

Numa segunda fase, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os atores do processo.

Através da entrevista podem ser examinados objetos (pessoas) individuais ou coletivos, sendo que as propriedades dos objetos são mediatizadas verbalmente através da interação com o indivíduo (Schrader, 1978, p. 104).

A universalidade da entrevista é maior do que a de outros métodos (...). Via de regra, a repetibilidade da mensuração não é dada. Os resultados da mensuração dos diversos objetos podem ser comparados com grande facilidade, sendo que a situação de mensuração pode, em grande parte, ser mantida sob controle (Schrader, 1978, p. 119).

Foram realizadas entrevistas individuais, baseadas no roteiro semi-estruturado (Anexo 1), aplicado aos gestores acadêmicos. As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos mesmos. Os participantes da pesquisa foram escolhidos de forma intencional, a partir de critérios, a saber: o roteiro de entrevistas foi utilizado com os atores que participaram do processo de reestruturação da Fale na Universidade, como: membros dos Órgãos de Decisão Superior, pareceristas e pessoas que tiveram participação nas discussões e implantação do novo formato organizacional (professores e técnico-administrativos da UFMG). Esses atores foram identificados através da primeira entrevista livre e, posteriormente, através dos registros e atas das reuniões realizadas com o propósito de discutir a reforma organizacional da Fale. Supondo-se

que os gestores conhecem a missão e a estrutura organizacional da Fale, acredita-se que esses sujeitos, ocupantes ou não de cargos de decisão na UFMG, foram capazes de proporcionar uma visão ampla do processo de mudança estrutural sofrido pela Fale.

A entrevista semi estruturada persegue dois objetivos simultaneamente: a descrição do caso individual e a comparabilidade de diversos casos (...) Isso é possível porque o roteiro contém apenas algumas questões gerais. As perguntas não prevêem alternativas de respostas. (Schrader, 1978, p. 135).

Para definir a amostra dos funcionários técnico-administrativos, foram levados em conta os ocupantes de cargos de representação e/ou participação na Congregação. Tal medida levou em consideração a necessidade de entendimento das discussões e a trajetória na construção da proposta de estrutura da Fale.

O corpo discente não participou da pesquisa, considerando o seu caráter de contínua renovação. A quase totalidade de alunos que vivenciaram o período de transição e implantação do formato organizacional não mais faz parte da comunidade acadêmica da Fale.

A estrutura e a dimensão do grupo escolhido foram determinadas, em primeiro plano, pela intenção de garantir o objetivo da investigação. Uma escolha aleatória não seria possível dada à inviabilidade técnica para satisfazer as exigências de conhecimento institucional apontadas no roteiro de entrevista. Não sendo possível dividir adequadamente a investigação, então a possibilidade de uma amostra intencional é a mais indicada. (Schrader, 1978, p. 154).

As amostras intencionais são especialmente adequadas quando as unidades do universo são poucas.(...) E se, sobretudo no estágio exploratório de uma investigação, interessar determinada variável, em que é mais importante conhecer a opinião média do que os casos extremos. (Schrader, 1978, p. 154).

Definida a população e constituído o roteiro de entrevistas, a aplicação do mesmo foi realizada pela própria pesquisadora.

No roteiro de entrevistas foram abordados três aspectos: a primeira parte busca caracterizar o entrevistado, sua formação, tempo de trabalho na Universidade e cargo que ocupava à época da Reforma. A identificação de fatores como inserção no debate sobre a reestruturação e tempo de trabalho na instituição permite analisar, sob o ponto de vista organizativo, a percepção do entrevistado sobre a nova estrutura, suas reflexões a respeito da estrutura antiga de forma comparativa, uma vez que a Unidade de sua

lotação possui o mesmo formato da antiga Fale e o tempo de trabalho permite analisar a transposição de um modelo para o outro. A segunda investiga essencialmente as variações externas e internas no ambiente que motivaram a ruptura com a estrutura departamental. As discussões na Universidade que permitiram e estimularam pensar novos formatos organizacionais são imprescindíveis para identificar as convergências e tensões no campo da reformulação das estruturas. Por último, a terceira parte busca informações sobre o novo formato organizacional suas possibilidades e limitações de acordo com as variáveis de análise: complexidade, formalização e centralização.

As perguntas do roteiro tinham ainda como objetivo analisar a visão do entrevistado quanto à história da Fale e as transformações nos seus ambientes interno e externo e também verificar se, na avaliação dos entrevistados, os objetivos propostos na reestruturação foram alcançados.

QUADRO 2

Principais pontos abordados no roteiro de entrevista

Variáveis do Estudo	Objetivo do levantamento de dados da pesquisa
Parte 1- informações pessoais: formação, tempo de trabalho na Universidade, cargo/função que ocupava à época da Reforma.	I Informações pessoais Identificação e validação do envolvimento e conhecimento do entrevistado sobre estrutura universitária e sobre o processo de Reforma da Fale
Parte 2 – Mudanças no ambiente: histórico da Fale, identificação das alterações no ambiente externo, transformações no ambiente interno, especificidade do funcionamento da Fale.	II Ambiente Contextualizar o processo e verificar as interferências do ambiente para o processo de Reforma da Fale
Parte 3 – Estrutura organizacional – Mudanças na estrutura organizacional, complexidade, formalização e centralização.	III Estrutura organizacional Decorrência das variáveis para a compreensão da nova estrutura da Fale

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

Ao total foram entrevistadas 11 pessoas. Todos trabalhavam na UFMG na época da Reforma e vivenciaram como participantes ativos da discussão sobre a reestruturação, durante o período que é foco deste trabalho: 1999 a 2003. Foram entrevistados todos os relatores de pareceres apresentados nos Órgão de Deliberação Superior da Universidade, os docentes formuladores da proposta, os ocupantes de cargos das Pró-Reitorias diretamente envolvidas no processo, chefia de gabinete da Reitoria e técnico-administrativo ocupante de algum cargo ou representação na congregação da Unidade à época da Reforma. O tempo de trabalho dos entrevistados na Instituição gira em torno de 20 a 25 anos e a titulação é quase em sua totalidade composta por doutores. A representatividade da amostra de entrevistados foi garantida pela relevância deste grupo para o desenvolvimento e implantação da proposta de reforma na Fale. Os cargos ocupados pelos entrevistados durante a reforma da Fale foram explicitadas nas notas sobre os entrevistados (Comentários Gerais).

As entrevistas exigiram esforço, pois os entrevistados, em sua maioria, encontram-se envolvidos em diferentes atividades acadêmicas, viagens para participação em eventos, afastados para qualificação, dentre outras. Além disso, a maior parte dos entrevistados, apoiavam as experiências de mudanças da estrutura da Fale pelo fato de o modelo departamental tratar de problemas gerais que ecoam na maioria das unidades acadêmicas da Universidade, sendo, dessa forma, mais difícil extrair críticas e contradições do processo. Foram contatadas, ainda, pessoas que se manifestaram desfavoráveis à Reforma, mas poucos deles se dispuseram a participar da entrevista.

Pode-se dizer que a abrangência e a compreensão de muitas questões que envolvem a problemática do funcionamento da estrutura departamental foram facilitadas dada a participação da autora desta pesquisa nas discussões ocorridas na Universidade acerca da questão de sua reestruturação, pela experiência de trabalho em uma unidade acadêmica e pelo exercício da função de gestora administrativa.

As categorias de análise deste trabalho foram definidas de acordo com o seu objetivo e serviram de base para a elaboração do roteiro de entrevistas. Em relação à estrutura organizacional, foram escolhidas as variáveis propostas por Hall (1984): complexidade, formalização e centralização.

A complexidade foi analisada a partir da diferenciação horizontal, diferenciação vertical e dispersão espacial, medida a partir da quantidade de divisões e subdivisões, quantidade de órgãos e seções e tipos de funções. Quanto à formalização, foi avaliada a

existência de normas e regras escritas elaboradas após a Reforma. Levou-se em consideração o fato de que em um período de adaptação é possível que haja um maior número de normas e regras formais para estabelecer novas rotinas e adequar o funcionamento à estrutura. A centralização foi considerada a partir da composição dos órgãos de decisão da Unidade, buscando-se verificar a distribuição de poder na Instituição.

Todas as categorias foram analisadas sob o ponto de vista histórico, que se estende de 1999 a 2005 e perpassa tanto a elaboração, discussão e aprovação da proposta de Reforma como sua implantação e resultados.

Os demais métodos – observação direta e análise de documentos e registros – foram utilizados para coletar os dados secundários, que completam os dados primários.

Abaixo 2 apresenta a síntese da metodologia apresentada neste capítulo e adotada neste trabalho.

QUADRO 3

Síntese da metodologia adotada

Pesquisa	Descrição
Natureza	Qualitativa descritiva
Método	Estudo de caso único
Amostra	Faculdade de Letras da UFMG
Coleta de dados	Entrevistas semi-estruturadas, observação direta e análise de documentos e registros
Informante-chave	Grupo de dirigentes e gestores com participação no processo de Reforma

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

Os registros utilizados foram: a proposta de Reforma Organizacional da Fale, Regimento da Fale, pareceres apresentados na Câmara de Graduação, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e Conselho Universitário da UFMG, documentos organizados pela Direção da Fale para defesa da proposta, atas das reuniões de congregação da Fale, registros dos relatórios da Unidade e avaliações externas dos cursos oferecidos pela Fale. Em síntese:

- 16 e 17 de agosto de 1999 – Ata de provação da proposta “Departamento Zero” e constituição das comissões para elaboração de hipótese para a implementação da nova estrutura.
- 15 de agosto de 2000 – Ata de provação pela Congregação da Fale do novo Regimento.
- 20 de agosto de 2000 – Novo Regimento da Fale enviado à Reitoria
- 17 de janeiro 2002 - Parecer No. 02/2002 da Comissão de Legislação.
- 18 de fevereiro 2002 – Ata da Reunião da Congregação para adequar o Regimento da Fale às considerações da Comissão de Legislação.
- 18 de março 2002 - Parecer N° 07/2002 da Comissão de Legislação.
- 08 de abril 2002 – Ata da Reunião da Congregação para adequar o Regimento às ponderações da Comissão de Legislação.
- 04 de junho 2002 - Ofício 284/2002. Parecer da PROGRAD encaminhado à Fale.
- 09 de julho 2002 – Ata da Reunião da Congregação para incorporar as ponderações da Prograd.
- 15 de julho de 2002 - Parecer do Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão.
- 27 de março 2002 – Versão final do Regimento enviada aos Órgãos de Deliberação Superior.
- 07 de novembro 2002 - Parecer N° 19/2003 – aprovação da Resolução n° 12/2002 – Novo Regimento da Fale.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, foram apresentados os dados coletados via entrevistas, observação direta e análise de documentos e registros. No primeiro item, são apresentados o perfil da Instituição e os principais fatos que marcaram a história e criação da Faculdade de Letras da UFMG. A seguir, é feita uma retrospectiva do planejamento e implantação do novo modelo de estrutura. Logo após são apresentados os pressupostos que nortearam a operacionalização da nova estrutura. E por último, as variáveis da estrutura organizacional: complexidade, formalização e centralização na Fale.

4.1 HISTÓRICO DA FACULDADE DE LETRAS

Faculdade de Letras da UFMG – História

A Faculdade de Letras da UFMG, fundada em 26 de novembro de 1968, é o resultado do desmembramento da área de Letras da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, determinado pela Reforma Universitária Federal, no âmbito da qual foi aprovado o projeto da estrutura da UFMG pelo Decreto-Lei 62.317 de 28/02/1968.

Inicialmente, a Faculdade de Letras era estruturada em quatro departamentos: Departamento de Letras Vernáculas, Departamento de Letras Clássicas, Departamento de Letras Românicas e Departamento de Letras Germânicas, colegiados de graduação e pós graduação, além dos setores administrativos, vinculados à Direção da Unidade. A Congregação opera como instancia máxima de deliberação e recursos da Unidade. (conforme mostra a figura 3).

Organograma Fale
De 1968 até 1978

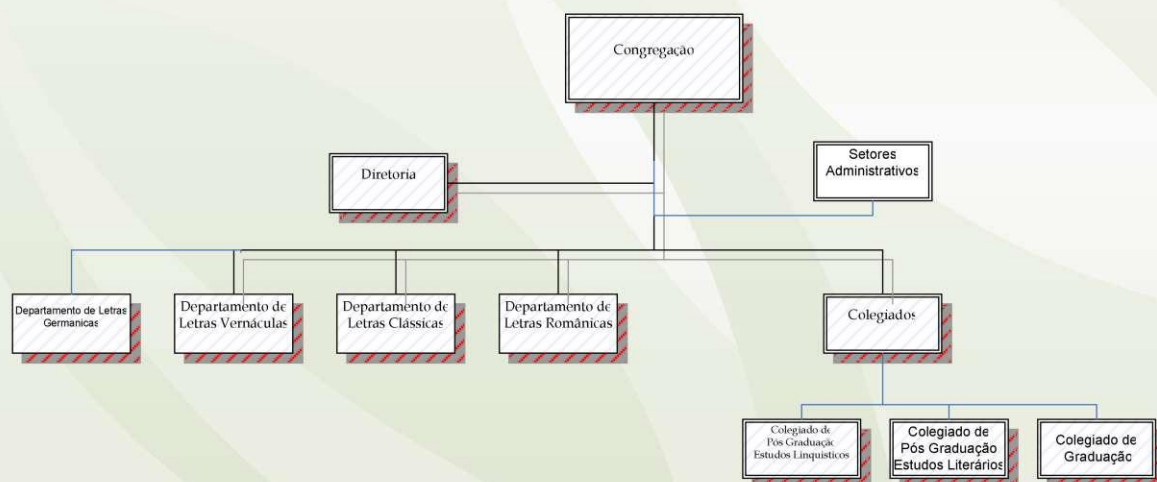
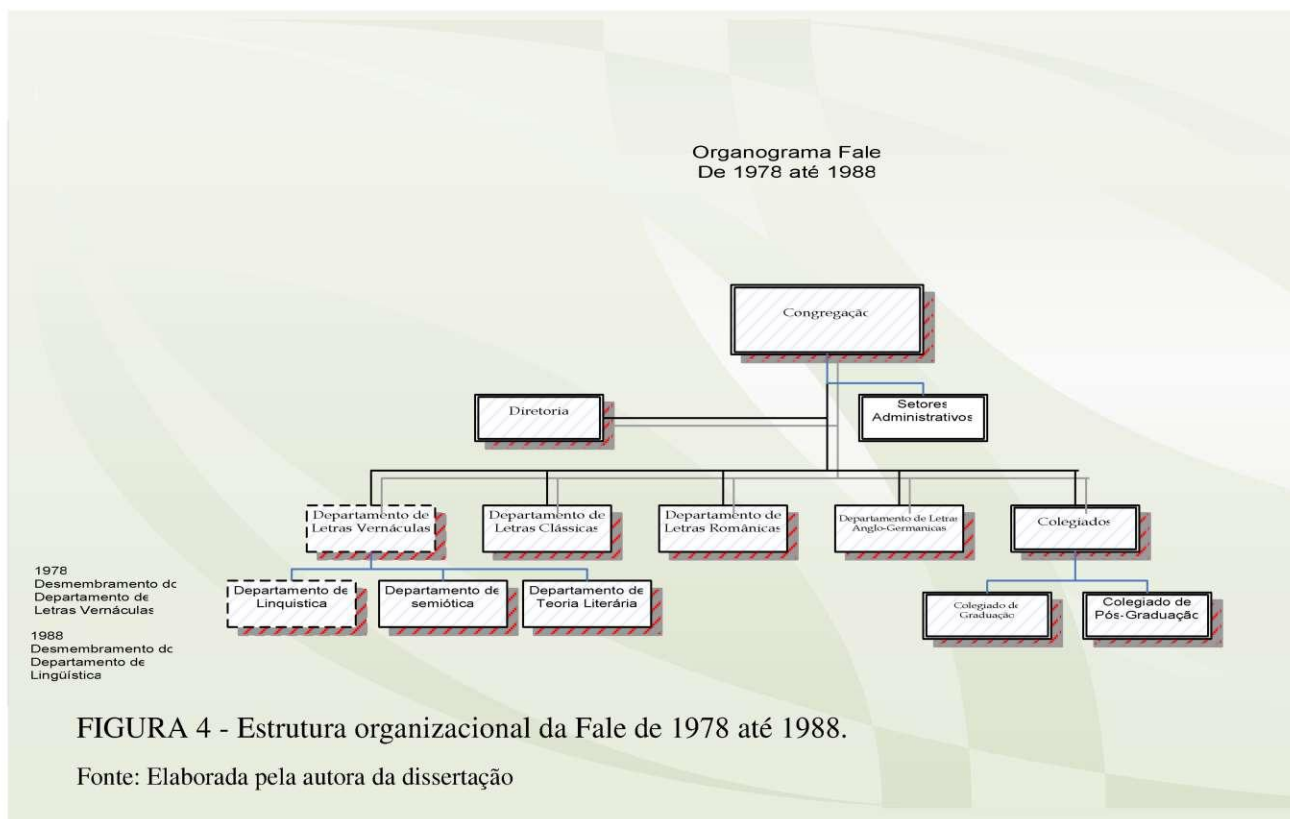


FIGURA 3 - Estrutura organizacional da Fale de 1968 até 1978.

Fonte: Elaborada pela autora da dissertação

Em 25 de outubro de 1978, deu-se o desmembramento do Departamento de Letras Vernáculas, com a criação do Departamento de Lingüística e Teoria Literária. Mais uma mudança na estrutura departamental da Faculdade de Letras foi implantada em 26 de outubro de 1988, com o desmembramento do Departamento de Lingüística e Teoria Literária em dois departamentos: Departamento de Lingüística e Departamento de Semiótica e Teoria da Literatura. Em 4 de maio de 1995, foi alterado o nome do Departamento de Letras Germânicas para Departamento de Letras Anglo-Germânicas, mantendo-se inalterada a sua constituição até 2003, quando a nova estrutura foi implantada.

A figura 4 apresenta o organograma da Fale no período de 1978 até 1988 com as duas alterações sofridas no período.



Nesta fase, foram criados novos departamentos, mantendo-se a mesma estrutura para os colegiados de graduação e pós graduação, setores administrativos. A Congregação se manteve como instancia máxima de decisões da Unidade.

A Faculdade de Letras oferece cursos de Graduação, Pós-Graduação e Extensão. Em nível de Graduação, a Fale oferece 12 habilitações nas modalidades Licenciatura e Bacharelado, nos turnos diurno e noturno. Conta com dois Programas de Pós-Graduação: Programa de Pós-Graduação em Estudos Lingüísticos (mestrado, doutorado e especialização em inglês) e Programa de Pós-Graduação em Estudos Literários (mestrado e doutorado). As aulas de Pós-Graduação são oferecidas no turno da tarde. Através de seu Centro de Extensão (CENEX), a Fale oferece para a comunidade, cursos de Extensão de línguas estrangeiras modernas – alemão, italiano, inglês, francês, espanhol e japonês – além dos cursos de línguas clássicas – grego e Latim – e português para estrangeiros.

O curso de Letras da Fale atende a dois tipos de demanda: de um lado, destaca-se a formação do professor através da Licenciatura, investindo na qualificação dos docentes; de outro lado, o Bacharelado, que se dirige a estudantes com perfis variados, interessados nos estudos lingüísticos e literários com vistas à pesquisa, ao desenvolvimento de competências na área de línguas estrangeiras e a uma formação cultural e humanística, bem como profissionais de outras áreas que buscam o aprimoramento de seus conhecimentos no âmbito da linguagem e da literatura. A Fale prevê, também, para atender a uma demanda da sociedade, uma Licenciatura Dupla,

com formação em língua portuguesa e uma língua estrangeira moderna ou clássica. A oferta atual do curso de Letras compreende as modalidades Licenciatura e Bacharelado para as habilitações: Português, Inglês, Alemão, Espanhol, Francês, Italiano, Grego, Latim, Lingüística, Português-Francês, Português-Alemão, Português-Italiano, Português-Grego, Português-Latim.

A Fale também participa nos currículos de outros cursos ofertados pela UFMG. São eles: Biblioteconomia, Fonoaudiologia, Turismo, Geografia, Ciências Contábeis, Artes Cênicas, Engenharia Química, Engenharia Metalúrgica, Engenharia Elétrica, Comunicação Social, Estatística. Possui Colegiado de Graduação, Colegiado de Pós-Graduação em Estudos Lingüísticos e Colegiado de Pós-Graduação em Estudos Literários.

Pode-se dizer que a primeira alteração na estrutura inicialmente adotada para a constituição da Fale ocorreu devido ao fator Complexidade, atingindo de modo evidente a divisão do trabalho, os títulos dos cargos, as múltiplas divisões e os níveis hierárquicos. A questão da Complexidade se torna mais complicada pelo fato de que partes da organização podem variar em seu grau de complexidade. Essa pode ser uma possível explicação para que ocorresse a primeira divisão do Departamento de Letras Vernáculas em Departamento de Lingüística e Departamento de Teoria Literária, exigindo novas subpartes que, por sua vez, exigem coordenação e controle. Quando mais complexa se torna uma organização, mais sérios são os problemas de coordenação e controle.

Um elemento da complexidade importante a ser citado para o entendimento desta questão na Fale é a diferenciação horizontal, que pode ser medida pelo grau de instrução dos seus membros. Quanto mais alto o grau de instrução, maior a complexidade. No caso das universidades, os membros são compostos, em sua maioria, por docentes altamente especializados, o que torna a instituição ainda mais complexa.

Outro fator importante a ser considerado neste estudo é a Formalização. A formalização tratada por Hall (1984) como um componente da estrutura organizacional pode ser confrontada para o entendimento da Fale em dois aspectos: o primeiro diz respeito ao controle sobre o indivíduo, tendo, desse modo um significado ético e político. O segundo tem sua essência no modelo weberiano de burocracia: normas e procedimentos adotados para lidar com as contingências enfrentadas pela organização que fazem parte da formalização. Em uma instituição complexa, cujos membros possuem elevada profissionalização e, conseqüentemente, capacidade e disposição para tomada de decisões, os procedimentos formalizados provavelmente estariam associados

a um sistema decisório centralizado coerente com todas as fases de operação. As organizações que detêm o controle sobre os indivíduos, pois ao seleccionar profissionais altamente qualificados ou instruídos, ela se assegura de que esses indivíduos agirão de acordo com as demandas da organização (Blau; Schoenher, 1971, p. 347-367 *apud* Hall, 1984 p. 72). O desmembramento de um departamento não afetaria diretamente o grau de formalização, pois a nova subparte estaria submetida às mesmas condições de funcionamento e operacionalização dos demais departamentos.

A Centralização, entendida simplesmente como o direito de tomar decisões, pode ser explicada em termos de quem ou o que tem o direito de tomar que tipo de decisões e quando. Em instituições constituídas por pessoal especializado, o risco da delegação é reduzido. A criação de mais departamentos influencia no grau de centralização tendo em vista a participação das chefias desse novo departamento nos órgãos de decisão colegiada da unidade. Anteriormente, esses órgãos contavam com um número menor de representantes não se pode deixar de considerar que a primeira e a segunda subdivisão de departamentos da Fale podem ter ocorrido também como resposta ao ambiente e para atender novas demandas.

Em resumo, a primeira e a segunda alteração na estrutura organizacional da Fale, ocorridas em 1978 e 1988 respectivamente, resultando em subdivisões dos departamentos e criando novas unidades de agrupamento, pode ser entendida a partir da análise documental e explicada conforme as variáveis organizacionais. A complexidade, vista a partir do grau de especialização do trabalho e a necessidade de particularização de suas ações que teve como consequência o surgimento de sub unidades e a formalização, considerada como necessária para a distinção das tarefas e regulamentação do funcionamento da Unidade.

4.2 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA FACULDADE DE LETRAS ATÉ 2002

A lógica que presidiu a organização da Fale até 2002 se refere aos modelos de antigos diplomas em Letras Anglo-Germânicas, Letras Clássicas e Letras Latinas que vigoraram até fins dos anos 1960, embora já em inícios da década seguinte, se tenha procedido a uma importante mudança – a oferta de habilitações por línguas com suas respectivas literaturas: português, francês, grego, inglês, italiano, latim. Conforme atas e registros da Fale, já naquela época, a defasagem entre as exigências acadêmicas e a estrutura departamental foi responsável pelo surgimento de novos departamentos, em

especial o de Lingüística e o de Semiótica e Teoria da Literatura, e certamente o mesmo processo voltaria a repetir-se cada vez que uma nova área se construísse.

Essa situação pode ser observada a partir da diferenciação horizontal, abordada pelo trabalho de Dewar e Hage (1978) *apud* Hall (1984). As organizações que tentam desempenhar uma ampla variedade de atividades e clientes que exigem uma variedade de serviços dividem o trabalho em tarefas por especialistas.

A Estrutura Departamental era organizada pelos seguintes departamentos Departamento de Letras Vernáculas, de Letras Anglo-Germânicas, de Letras Românicas, de Lingüística, de Letras Clássicas, de Semiótica e Teoria da Literatura. A Estrutura administrativa era composta por: Secretaria Geral, Seção de Pessoal, Contabilidade, Biblioteca, Setor de Compras e Almoxarifado, Serviços Gerais e



FIGURA 5 - Estrutura organizacional da Fale de 1988 até 2002

Fonte: Elaborado pela autora da Dissertação

A Estrutura da Fale com departamentos muito grandes apresenta dificuldade de gerência. Com departamentos muito pequenos também dificulta a gerência e aumentava os encargos individuais. Por exemplo, os departamentos com menos de 15 professores não há condições de funcionamento da câmara nos termos estatutários. (Entrevistado 1)

Havia uma insatisfação geral ocasionada por vários fatores, dentre eles o pequeno número de funcionários nos departamentos. Além disso, um departamento opinava nas questões de outro departamento. (Entrevistado 10).

A distribuição do poder na Fale, uma das principais características da Centralização, obedecia, essencialmente, aos termos do Estatuto da UFMG, no que diz respeito à estruturação e composição dos órgãos colegiados de decisão.

A centralização, definida por Hage (1980) *apud* Hall (1984), aponta para “o nível e a variedade de participação dos grupos nas decisões estratégicas em relação ao número de grupos na organização”.

A composição dos Órgãos de Decisão Colegiada da Fale: Congregação, Colegiados, Assembléias e Câmaras de Departamentos contavam com os variados membros das categorias da comunidade acadêmica, com o objetivo de democratizar o acesso e a participação do grupo. A Congregação era composta pelo diretor, vice-diretor, todos os professores Titulares, Representantes dos professores Adjuntos, Representantes dos professores Assistentes, coordenadores de Colegiado de Graduação e Pós-Graduação, coordenador do Centro de Extensão, representantes dos técnico-administrativos e discentes na proporção estabelecida pelo Estatuto da UFMG (representação equivalente a 15% dos membros docentes para técnico-administrativos e discentes à proporção de 1/5 dos membros docentes).

A representação na Congregação por categoria docente significaram, durante muito tempo, representantes permanentes e de si mesmos por serem os únicos pertencentes a tal classe. (Entrevistado 2)

Na composição atual dos órgãos de decisão, a representação fica apenas para questões de cumprimento de normas e não de real participação. (Entrevistado 4)

Acho que hoje a Fale, a questão da representação em órgãos dentro da Unidade ficou disputada, pois ela não ficou acéfala, os departamentos acabaram, mas existem órgãos que os substituem. Houve uma substituição e essa substituição hoje ela é representada pela Câmara de Extensão, de Pesquisa e de Ensino. Então, nesse caso acho que teve um efeito até melhor, porque Câmara de Ensino ficou uma só, deixando as políticas de Graduação e Pós-Graduação sendo pensadas concomitantemente. Convivo com a dificuldade de ter uma política diferente entre a Pós e a Graduação, isso acaba tendo efeito perverso, porque a contestação do professor é feita basicamente com relação na demanda da Graduação, mas existem alguns elementos que hoje a CAPES e mesmo a Pós-Graduação como um todo exigem, e que não são ouvidas às vezes pelo departamento, então se fica com duas estruturas correndo paralelamente, quando na verdade se está tratando do ensino. Acho que a Fale avançou demais esse aspecto. (Entrevistado 6)

Os colegiados de curso de Graduação e Pós-Graduação eram compostos por professores eleitos, em exercício na unidade e por professores representante das Unidades cujo curso tinha a participação da Fale, além de representantes técnico-administrativos e discentes na proporção estatutária.

As assembleias departamentais eram constituídas por todos os professores em exercício no departamento, por representantes técnico-administrativos e discentes, na proporção estatutária. A Câmara Departamental contava com o chefe e vice-chefe de departamento e com representante de professores eleitos, técnico-administrativos e discentes, na proporção estatutária. A Câmara e a Assembleia eram presididas pelo chefe de departamento. Para departamento com até 15 professores, a Câmara e a Assembleia constituíam um único órgão.

A estrutura antiga era muito pensada em termo das atividades administrativas em detrimento ao ensino e pesquisa. A nova estrutura possibilita melhorar a interdisciplinaridade, definir vagas de professores, redução dos encargos administrativos. (Entrevistado 4)

Na Fale, dos seis departamentos existentes, três possuíam até 15 professores. Isso significa um elevando número de representações para um grupo pequeno de professores, pois cada departamento, independentemente de sua composição, tem, conforme regulamentação estatutária, o mesmo número de representações e regulamentações departamentais.

As Tabelas 1, 2 e 3 mostram a quantidade de representações nas Instâncias de Decisão da Fale, cargos de representação e média destes encargos por docente.

TABELA 1
Cargos de representação

Cargos de Representação	Quantidade
Congregação	20
Câmaras Departamentais	22
Assembleias Departamentais	117
Colegiados	30
Conselhos	35
Representações Externas à Fale	08
TOTAL	232

Fonte: Registros Fale

TABELA 2
Cargos Administrativos

Cargos Administrativos	Quantidade
Diretor	01
Vice-Diretor	01
Chefes dos Departamentos	06
Coordenador do Colegiado de Graduação	01
Coordenadores dos Programas de Pós-Graduação	02
Coordenador do NAPq	01
Diretor do CESP	01
Coordenador do CENEX	01
Chefes dos Setores dos Deptos.	10
TOTAL	24

Fonte: Registros Fale

TABELA 3
Total de representações

Total de Representações e Cargos Administrativos (titulares)	256
Média por Docente	2,2

Fonte: Registros Fale

De acordo com o art. 42 do Estatuto da UFMG, a Congregação tinha importantes atribuições das quais se destacam: organizar o processo eleitoral; propor ou manifestar-se sobre a criação, o desmembramento, a fusão, a extinção e a alteração de nome de departamento; elaborar e aprovar resoluções que regulem o funcionamento acadêmico e administrativo. eleger os representantes da Unidade Acadêmica no Conselho Universitário e no Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão; submeter à aprovação do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão a composição dos colegiados de curso; estabelecer a composição e os critérios da representação docente nas Câmaras Departamentais; supervisionar as atividades dos departamentos ou estruturas equivalentes; aprovar relatórios docentes; elaborar a proposta orçamentária da Unidade Acadêmica; julgar os recursos que lhe forem interpostos.

Em seu artigo 49 do Estatuto prevê funções para as Câmaras Departamentais, cujas principais são: planejar e supervisionar a execução das atividades de ensino,

pesquisa e extensão do departamento, bem como avaliar os planos de trabalho individuais dos docentes a ele vinculados e atribuir-lhes encargos. Estabelecer os programas das atividades acadêmicas curriculares do departamento e propor aos colegiados de curso os créditos correspondentes. Propor a admissão e a dispensa de docentes, bem como modificações do regime, pedidos de afastamento. Manifestar-se sobre o desempenho de docentes. Designar representantes do departamento junto a colegiados de curso. Manifestar-se previamente sobre contratos, acordos e convênios, bem como sobre projetos de prestação de serviços a serem executados, e assegurar que sua execução se dê em observância às normas pertinentes.

As Assembléias eram responsáveis por eleger o Chefe e o subchefe do departamento, estudar e discutir políticas do departamento e sugerir medidas destinadas a desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Se existe um pouco de excesso na universidade, este excesso é buscado pela própria instituição. Cada departamento tem uma câmara departamental. A assembléia departamental, em tese, só funciona para eleger o chefe e subchefe. Muitas vezes a assembléia funciona, em algumas unidades, como órgão que acabam condicionando as decisões das câmaras. Em outros lugares, a assembléia é apenas estatutária, cumprindo o papel de fazer a eleição do chefe e subchefe. Ao tirar o departamento, ocorre uma substituição por uma estrutura que talvez não compense o desanuiar do setor administrativo. (Entrevistado 8)

Quanto aos Colegiados, competia: orientar e coordenar as atividades do curso e propor ao departamento a indicação ou substituição de docentes. Elaborar o currículo do curso, com indicação de ementas, créditos e pré-requisitos das atividades acadêmicas curriculares. Decidir sobre as questões referentes ao controle acadêmico do aluno, bem como sobre as representações e recursos contra matéria didática. Coordenar e executar os procedimentos de avaliação do curso. Representar ao órgão competente no caso de infração disciplinar.

A departamentalização em geral significa que há uma divisão no currículo, ficando um pedaço em cada ambiente. Num curso onde parte dele está ligada a um lugar e parte em outro, isso dificulta você “amarrar” tudo num colegiado. O colegiado é formado por pedaços, é mais complexo formar uma visão mais clara, aperfeiçoada do currículo, além disso, cada departamento tem sua demanda específica. (Entrevistado 6)

Segundo Hall (1984), é crucial saber qual é a tarefa antes de pressupor que um determinado grau de centralização será encontrado ou antes de decidir qual o grau apropriado de descentralização.

O poder é um componente importante de qualquer sistema social. A centralização nas organizações diz muito sobre as sociedades em que elas se encontram. Uma consequência fundamental dos graus variáveis de centralização ocorre para a própria organização. Um dos processos organizacionais atingidos diretamente pela centralização é a tomada de decisões, que tem como principal desvantagem o fato de um processo normal de decisões resultar atrasos, dificuldades para elaborar o fluxo da informação para o topo e o fluxo das ordens, o fato de que a elaboração das políticas para os subordinados consome muito tempo, o pessoal central fica frequentemente sobrecarregado, de modo que as decisões são ainda mais demoradas (Hall, 1984, p. 89).

Um estudo realizado pela Fale indica que os docentes tinham, em média, 2,2 (Tabela 3) funções entre administrativas, representações e em órgãos colegiados, contabilizando-se apenas os membros titulares. Com a proposta da estrutura, esse número caiu para 0,8. Isso não significaria, numa análise prévia, maior centralização de decisões, pois toda a nova instância deliberativa foi constituída com a participação dos seguimentos da comunidade acadêmica.

A qualidade da representação melhorou significativamente com a nova estrutura, pois não há mais representação por categoria docente (titular, adjunto e assistente) e sim por professores lotados na Fale e com interesse em participar dos órgãos de decisão da Unidade. (Entrevistado 2)

À medida que a quantidade de encargos e representações tende a diminuir, as pessoas poderão dedicar-se mais adequadamente à atribuição que se dispõem a assumir. (Entrevistado 4)

As representações melhoraram primeiro porque a composição por categoria estava complicada. Eram poucos os titulares, sendo que eles já ocupavam cargos na Reitoria ou em outros lugares. O número de adjuntos era muito grande, poucos os assistentes e nenhum auxiliar. (Entrevistado 11).

Departamento significa, genericamente, parte em que uma empresa é dividida para efeito de supervisão. Cada departamento (parte) é organizado de forma homogênea, para que o gerente possa coordená-lo. Nesse sentido, existe, no caso das universidades, duplicidade dos meios para fins idênticos (docentes e laboratórios para a mesma disciplina, secretarias com mesmas funções por departamento, por exemplo), o que representa custo mais elevado e uma descentralização excessiva.

Os fatores internos, pelos relatórios lidos, nos mostram que os problemas estavam localizados na idéia de que os departamentos são vistos como instância administrativa e não como local de produção de conhecimentos, de pesquisa. (Entrevistado 3)

A complexidade da instituição pode ser observada no grande número de subpartes, que exigem coordenação e controle. Quanto maior o número de ocupações e quanto mais longo o período de treinamento exigido, mais complexa é a organização.

A estrutura departamental é muito combatida justamente por ser muito rígida em relação ao trabalho docente. Temos pouca mobilidade. Mas não precisamos acabar com os departamentos apenas por isso, nós temos é que diminuir a rigidez departamental com relação ao trabalho docente e implantar um modelo onde o professor mesmo vinculado a um só departamento, atue em outras áreas. Hoje, um dos grandes desafios é ter a capacidade de transitar, de ter interação. (Entrevistado 7)

Quando consegue criar uma Câmara de Ensino se consegue trabalhar melhor a distribuição do ensino, de encargos, de oferta de disciplinas. Inclusive na Pós-Graduação é a Câmara que define quantas disciplinas serão ministradas, distribuindo-as para a Graduação e Pós. Muitas vezes o professor que trabalhar mais na Pós, acontece que isso é discutido na Câmara como política para todos. Tudo é discutido na Câmara. (Entrevistado 11).

A grande subdivisão de tarefas pode acarretar conflitos que podem ser percebidos, em termos de funções dos departamentos e Colegiados. Segundo Coutinho (2004), considerando a estrutura matricial, cabe aos chefes de departamento zelar pelo desenvolvimento da área de conhecimento, representar o departamento, estabelecer políticas internas para qualificação do docente, criar e/ou aperfeiçoar laboratórios e cumprir os encargos didáticos e da administração interna do departamento. Ao coordenador do Colegiado, cabe zelar pelo curso, portanto, ele deve voltar-se para o conhecimento profundo da legislação do exercício profissional, definição do perfil do profissional que se deseja formar (desenho do currículo, carga horária das disciplinas) para a interação com os departamentos que prestam serviços ao curso, além da avaliação dos docentes. Por fim, o colegiado deve formular as políticas gerais para o curso. Entretanto, muitas vezes, cabe a um departamento a oferta de 60% ou 70% da carga horária do currículo, o que torna esse departamento mais forte em termos políticos, de recursos humanos e de atribuições, usurpando funções dignas do colegiado, restando a este, apenas atribuições burocráticas que poderiam ser executas pelas seções de ensino, mediante normas e regulamentações. Segundo o Coutinho (2004), isso se deu principalmente porque a instituição não entendeu o papel do coordenador de curso e ele

não teve como exercer bem a sua função, sendo que o departamento assumiu grande parte delas.

Na Universidade há a tendência do departamento “engolir” o curso. Para cada novo curso, deve-se criar um novo departamento. (Entrevistado 4)

Acredito que as vantagens da departamentalização superam as desvantagens. Apesar disso, percebemos que há um conflito de funções entre os colegiados e os departamentos. Os departamentos criam setores dentro dos departamentos – subdepartamento – delimitados pela área de conhecimento. Gostaria de pensar a administração para que o docente possa se ocupar daquilo que é verdadeiramente sua função – ensino e pesquisa. (Entrevistado 3)

Algumas decisões podem ser centralizadas e descentralizadas. Por exemplo, a decisão sobre quem contratar para uma posição docente fica a cargo de um departamento onde há vaga. A decisão, nesse caso é descentralizada. A decisão se o departamento poderá contratar ou não é centralizada, pois a administração central é quem define as vagas docentes a partir da necessidade de sua distribuição, observando matrículas crescentes e programas fortes.

O isolamento dos cursos e dos departamentos acaba promovendo a existência de feudos, onde cada grupo defende apenas os seus interesses. Muitas vezes a força de um departamento sobrepõe a de outros departamentos menores, funcionando, em muitas situações, como sendo a própria Unidade. Além disso, as diferentes capacidades de captação de recursos pelos diferentes departamentos acabam por fortalecer a relação de poder e a desigual distribuição de recursos no interior das Unidades. (Entrevistado 3)

Até 2002, a estrutura da Fale funcionou de acordo com o formato estabelecido pela Reforma de 1968, com modificações em termos da quantidade e da nomenclatura dos departamentos, ocorridas em 1978 e 1988. As alterações dos nomes e as subdivisões dos departamentos foram formas encontradas pela organização para adequar seu desenho às suas necessidades. As críticas e a rigidez impostas pela departamentalização por atividades afins, as exigências da flexibilização curricular e a legislação adequada à discussão dos formatos organizacionais das universidades favorecem a elaboração de uma nova estrutura para a Fale, apresentada no próximo item.

4.3 O PROCESSO DE ELABORAÇÃO, PLANEJAMENTO E IMPLANTAÇÃO DA NOVA ESTRUTURA DA FACULDADE DE LETRAS ENTRE 1999 A 2002

O Estatuto da UFMG, aprovado pelo Conselho Nacional de Educação em 8 de junho de 1999 (Parecer 552/99 da Câmara de Educação Superior) e homologado pelo Ministro da Educação em 1º de julho de 1999 (Portaria nº 1.001, publicada no Diário Oficial da União de 5/7/99, seção 1, p. 12), define a unidade acadêmica como sendo o estabelecimento de ensino que possui sede e estrutura administrativa próprias, realizando atividades de pesquisa e extensão e oferecendo curso superior que resulta na concessão de diploma de Graduação.

De acordo com este Estatuto, no seu Título IV: da Estrutura das Unidades Acadêmicas, essas instâncias poderão se organizar de forma a contemplar estruturas de nível hierárquico inferior a elas. Uma das formas possíveis de organização das Unidades Acadêmicas é a estrutura departamental. O Departamento é o órgão de lotação de professores para objetivos comuns de ensino, pesquisa e extensão, sendo de sua responsabilidade a oferta de atividades acadêmicas curriculares.

O novo Estatuto da UFMG entrou em vigor 1999 e estabeleceu, em seu artigo 38, que as Unidades Acadêmicas poderiam se organizar de forma diferente da estrutura departamental.

A descentralização da decisão de se organizarem interna e de forma particular possibilitou as Unidades discutirem sobre suas estruturas e funcionamento, adequando-as a realidade especial e não mais à padronização organizacional a qual estavam submetidas.

Ainda conforme o Estatuto da UFMG em seus parágrafos terceiro ao sexto, as Unidades Acadêmicas não poderão ter níveis hierárquicos de organização inferiores aos departamentos ou às formas de organização de hierarquia a eles equivalentes. A criação, o desmembramento, a fusão, a extinção e a alteração do nome de departamento dependerão de proposta fundamentada da Unidade Acadêmica, aprovada pelo Conselho Universitário, ouvido o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão. A Unidade Acadêmica não poderá manter, ao mesmo tempo, dois ou mais tipos de estrutura de nível hierárquico a ela inferior. Outras formas de organização das Unidades Acadêmicas, diversas da estrutura departamental, só poderão ser implementadas ou modificadas após aprovação pelo Conselho Universitário, ouvido o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão.

De acordo com o art. 37 do Estatuto: Outras formas de organização das Unidades Acadêmicas, diversas da estrutura departamental, só poderão ser implementadas ou modificadas após aprovação pelo Conselho Universitário, ouvido o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão - CEPE. Conforme o inciso III do art. 17: cabe ao CEPE manifestar-se sobre a criação, desmembramento, fusão ou extinção, pelo Conselho Universitário, de Unidades Acadêmicas, Unidades Especiais, departamentos ou estruturas equivalentes.

A *decisão* de *como* se organizarem é descentralizada, mas a *permissão* para se organizarem é centralizada e fortemente formalizada.

Em ofício enviado as Unidades Acadêmicas da UFMG, pelo chefe de Gabinete da Reitoria, as unidades deveriam confirmar a mesma estrutura organizacional vigente ou encaminhar a proposta, devidamente aprovada pela Congregação da Unidade, modificando-as, num prazo que iria de agosto até dezembro do ano de 1999, para que o Conselho Universitário pudesse aprovar as alterações apresentadas.

Neste mesmo ano, a Faculdade de Letras convocou uma assembléia para discutir a melhor organização para a Unidade, considerada a possibilidade de outras formas de estruturas, mais adequadas à realidade da Instituição.

Acho que existem alternativas de modelos a serem explorados pelas unidades menores, não sei se elas conseguiriam fazer isso por iniciativa própria. Veja que apenas uma unidade teve a iniciativa de trocar sua forma de organização. Significa dizer que por um lado é difícil vislumbrar uma forma alternativa à idéia de departamento no contexto atual da universidade. por outro lado, mostra essa questão corporativista que é muito forte na universidade e acaba tendo força a existência dos departamentos e a fragmentação excessiva. O que a gente vê na universidade durante todo esse período é uma fragmentação exagerada. concepção de demandas para criação de departamentos cada vez menores, cada vez menos caracterizados do ponto de vista da sua área de conhecimento, do campo em que ele atua. (Entrevistado 8)

A Assembléia Geral da Fale, com duração de dois dias (16 e 17), no mês de agosto de 1999, discutiu qual seria o formato de estrutura que atendesse a realidade administrativa e acadêmica da Faculdade.

Valer-se-ia a pena pensar em uma nova estrutura? A primeira idéia que surgiu na Assembléia seria a da existência de apenas dois departamentos: Departamento de Estudos Lingüísticos e Departamento de Estudos Literários, no mesmo formato utilizado pelo Colegiado de Pós-Graduação, alocando todos os professores dos seis departamentos nessas duas grandes áreas de conhecimento. O problema apresentado na

Assembléia é de que seria melhor se não existisse a estrutura departamental, pois recairiam as mesmas dificuldades de gestão de departamentos, na estrutura que mantivesse a organização departamental, mesmo que em um número menor.

Foi proposto, então, o que ficou conhecido como “Departamento Zero”.

A extinção dos departamentos traria algumas vantagens e dificuldades operacionais, mas as vantagens superam as desvantagens. (Entrevistado 3)

A proposta de extinção completa dos departamentos foi posta em votação nessa assembléia e aprovada em 17 de agosto de 1999 por unanimidade. Nesse momento, não havia discussões aprofundadas sobre a operacionalização do “Departamento Zero”, mas, apontada apenas direção a ser seguida pelos dirigentes da Unidade para a nova realidade estrutural da Fale. Foram instituídas, então, duas comissões para a elaboração das propostas de funcionamento da Faculdade com a extinção dos departamentos.

Estas comissões foram encarregadas de apresentar propostas para a nova organização, que contemplassem os objetivos da comunidade da Fale no que diz respeito aos problemas gerais de funcionamento da estrutura departamental, nos aspectos da situação atual e da desejada. A única proposta que foi apresentada situou as características das atividades desenvolvidas pela Fale, identificou grupos de trabalhos comuns aos departamentos, atividades de decisões, procedimentos e encaminhamentos externos e elaborou o organograma linear.

Em atendimento ao que determinou o Estatuto da UFMG, encaminhou-se essa proposta para os órgãos da Reitoria, Comissão de Legislação, Câmara de Graduação.

A proposta final do Regimento da Faculdade de Letras da UFMG, aprovada na reunião do Conselho Universitário de 07 de novembro de 2002, foi apresentada pelo “Projeto de Recstruturação da Faculdade de Letras”, que abordou três principais aspectos: histórico, a Fale hoje e o organograma.

De acordo com esse projeto, o Estatuto da UFMG já vislumbrava a necessidade de repensar a estrutura das Unidades. A partir dessa percepção, a Fale organizou a Assembléia Geral em agosto de 1999, com o propósito de realizar uma avaliação global da Faculdade e averiguar a real necessidade de mudanças.

A justificativa apresentada no projeto foi de que a estrutura da Fale não era condizente com o estágio das atividades-fim. A composição organizacional não respondia às exigências no campo da linguagem, pois a estrutura departamental implicava segmentação do saber, dificultava as experiências inovadoras, impossibilitava

a transdisciplinaridade. Além disso, a atribuição a um mesmo órgão das funções acadêmicas e administrativas reduzia a sua capacidade de articular os docentes em torno de objetivos científicos, sendo incompatível com uma realidade de flexibilização curricular profunda.

A estrutura antiga era muito pesada em termos das atividades administrativas em detrimento do ensino e pesquisa. A nova estrutura possibilita melhorar a interdisciplinaridade, definir vagas de professores e redução de encargos administrativos. (Entrevistado 4)

Em junho de 2002, a Pró-Reitoria de Graduação analisou e aprovou a proposta de composição do Colegiado do curso de Letras, considerando, no entanto, ser necessário o esclarecimento, tanto na justificativa quanto no projeto de regimento sobre a participação/representação de outros docentes do curso de Letras não pertencentes ao quadro daquela unidade.

Não se mudam estruturas facilmente. São os movimentos externos que contribuem para que essa modificação aconteça. A flexibilização de currículo na Fale deve ter sido um fator importante, porém a flexibilização não tem a mesma importância para todos os cursos. A própria evolução da ciência, do conhecimento, da própria interdisciplinaridade, vai gerar um caminho natural que a Universidade ainda irá vivenciar. (Entrevistado 5)

Em 7 de novembro 2002, resolvida a situação apresentada pela Câmara de Graduação, foi aprovado pelo Conselho Universitário da UFMG o Regimento da Faculdade de Letras, Resolução 12/2002 que aboliu a estrutura departamental no âmbito da Unidade. Essa nova estrutura, inédita no âmbito das IFES brasileiras, foi concebida a partir da aprovação do novo Estatuto da UFMG, em vigor desde 5 de julho de 1999, que faculta às suas unidades acadêmicas a opção por estruturas diferentes da estrutura departamental.

O assunto é notoriamente complexo, pois envolve mudança profunda na estrutura organizacional da Fale, e não há outro projeto ou experiência similar na Universidade, configurando-se, portanto, situação inédita na UFMG (Parecer N° 14/2002).

A partir da entrada em vigor do novo Regimento, a Fale passou a ser constituída pela Congregação da Unidade, Assembléia, Diretoria e Vice-Diretoria, Conselho Diretor, Comissão de Orçamentos e Contas, seções administrativas (secretaria geral, contabilidade, biblioteca, almoxarifado, serviços gerais e informática), coordenadorias de ensino, pesquisa, extensão e recursos humanos, Colegiado de Graduação e de Pós-Graduação e Núcleos, não existindo, assim, nenhum departamento acadêmico.

As pessoas estão acostumadas a pensar em departamentos. Acho que hoje a Fale funciona adequadamente, pois ela não ficou acéfala, os departamentos acabaram, mas existem órgãos que os suprem. (Entrevistado 6)

Por não haver departamentos, a transição, a interligação dos conhecimentos se faz de forma mais livre, mais tranquila. O departamento prende muito ele, quase que vira um limite de atuação das pessoas. (Entrevistado 6)

Havia na Fale, naquele momento, um sentimento forte por parte de alguns grupos de insatisfação com a estrutura departamental da Universidade. Muitos creditavam os problemas da instituição com essa estrutura departamental. A Fale conseguiu elaborar um projeto com alternativas diferentes das que estavam presentes na Universidade e com isso reuniu as pessoas em torno desse projeto. (Entrevistado 8)

Com a extinção dos departamentos, a lotação do professor passou a ser a Unidade Acadêmica, e o ambiente do ensino e pesquisa passou a ser os Núcleos de Estudos. Os Núcleos foram formalizados na nova estrutura, apesar de já fazerem parte da organização como lugar de associação de docentes em torno de um tema de estudo.

A partir do melhor controle administrativo, o funcionamento da Unidade como um todo tende a melhorar. (Entrevistado 4)

É possível notar que o número de subpartes em que a estrutura era dividida foi reduzido sem, contudo, reduzir a quantidade de atribuições da Unidade, que deve funcionar no compasso da Universidade. O impacto direto na diferenciação horizontal, reduzindo-se o número de posições e subunidades diferentes na organização, surgiu a partir da nova estrutura.

A nova estrutura da Faculdade de Letras foi implantada em 14 de março de 2003 e corresponde, em termos de departamentalização, ao que foi denominado na Assembléia de “Departamento Zero”.

Acredito que em algum momento a UFMG irá passar por uma discussão ampla sobre a estrutura departamental. Por que vejo isso? Porque trabalhamos cada vez mais interligados com outras áreas, trocando conhecimento e compartilhando o que sabem e o que têm aprendido. (Entrevistado 3)

O Reuni, por exemplo, pode ser considerado atualmente como sendo um fator que recoloca a discussão dos departamentos em pauta nas Unidades por ser evidente o caráter transdisciplinar da proposta pedagógica. As vagas de professores para o Reuni podem trazer à tona o problema da lotação deste professor. Como o professor deverá ser lotado em um departamento, este departamento terá, regimentalmente, que autorizar a participação deste professor no Reuni – projeto pelo qual foi possível a contratação do docente. (Entrevistado 3)

A mudança ocorre devido a alterações no cenário do país. Depois da LDB, passaram a existir possibilidades que antes não se tinham de

organizações diferentes daquela departamental. Naquele momento havia uma sinalização, uma expectativa das universidades, sobretudo, as do sistema federal, que viria uma legislação mais específica a respeito da autonomia da universidade, cogitavam-se inclusive, experiências típicas de autonomia autorizadas pelo Congresso Nacional. Algumas Instituições, no caso a UFMG, optaram por fazer uma reforma de estatuto que preparasse a universidade para a autonomia. Essa reforma de estatuto, que foi feita na transição do século, abriu a possibilidade de as unidades acadêmicas se organizarem de forma diferente que não o de departamentos. Isso certamente estimulou as pessoas que tinham muitas críticas em relação aos departamentos a tentarem uma alternativa diferente dessa prática. (Entrevistado 8)

Nos relatos das entrevistas, foi dito que a possibilidade de adequações na estrutura organizacional da Fale somente foi pensada a partir da aprovação do Estatuto da UFMG. Esse documento, considerado muito moderno e arrojado, abriu a opção de outros formatos diferentes da estrutura departamental para as Unidades Acadêmicas da UFMG.

De acordo com os documentos estudados, a estrutura departamental da Fale vinha enfrentando problemas de natureza operacional, administrativa e financeira e havia uma sinalização interna da comunidade acadêmica da faculdade sobre a necessidade de rearranjos.

O que motivou a mudança na Fale foi a flexibilização curricular, assumida de forma muito coerente e consciente. Me parece que quando ocorreu a mudança era um desejo de todos os professores porque não é que a existência dos departamentos seja uma condição *sine qua non* para a flexibilização, mas no bojo da flexibilização houve uma discussão na qual a existência do departamento começou a ser questionada. (Entrevistado 6)

Segundo avaliações da Fale, verificada durante a análise documental, a estrutura departamental mostrava-se antieconômica, pois demanda, em funções semelhantes, pessoal técnico e docente, além de produzir redundância com relação à infra-estrutura, material de consumo e espaço físico. Isso foi avaliado como condição primeira da incapacidade de gestão de Recursos Humanos e da impossibilidade de redução dos encargos administrativos atribuídos ao corpo docente para que se pudesse dispor de mais tempo para as atividades-fim.

Tanto a diferenciação horizontal quanto a diferenciação vertical apresentam problemas de coordenação e controle. As subunidades em qualquer um desses eixos criam pressões no sentido de que se acrescente pessoal administrativo para controle,

coordenação e administração de conflitos, representando uma elevação nos custos operacionais.

Foi verificada, na proposta de reforma da Fale, a necessidade de se preservar os espaços democráticos de deliberação colegiada e de aprimorar essa estrutura. Nesse sentido, observa-se a necessidade de conservação dos graus de centralidade de decisões. Foi verificada também, a necessidade de se definir melhor a natureza e as funções dos diferentes órgãos de decisão, fortalecendo-os, além de modernizar a estrutura administrativa.

A estrutura organizacional da Fale é a seguinte: todos estão sob uma mesma administração, uma mesma gestão. Na estrutura departamental, no estatuto, são as assembleias e/ou as câmaras departamentais que atribuem os encargos docentes, então se o departamento não aceitar que um professor de uma disciplina dê aula de outra disciplina ele fica impossibilitado de dar aquelas aulas, fazendo com que ele fique “amarrado” administrativamente no departamento em que ele está lotado. Na Fale não tem os departamentos, mas tem que ter uma instância que decide isso também, pois o professor não pode decidir fazer o que ele quer, tem que ter uma estrutura colegiada que vai avaliar e aprovar um plano de trabalho, senão vira uma confusão. O trabalho do departamento continua, em outro formato e o professor continua “amarrado”. Não tem como ficar sem planejamento, sem regulamentação. (Entrevistado 7)

A preocupação em definir o lócus de decisão que determina a autoridade dentro da organização deve-se ao nível de profissionalização do pessoal. Para Hage (1980) *apud* Hall (1984), a relação entre profissionalização e centralização indica que quando maior a concentração de especialistas maior a descentralização. Também foi constatado pelo autor que esses profissionais individualmente desejam e obtêm participações no processo decisório.

O período entre 1999 e 2002 corresponde ao tempo em que a proposta levou para chegar à sua versão final e para a aprovação pelos órgãos de deliberação superior: Câmara de Graduação, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e Conselho Universitário.

Acredito que internamente as estruturas não modificam com facilidade. Acho que existe um conformismo e também existem alguns setores dentro da Universidade que não estão muito motivados, isso tende a não gerar uma discussão. Temos que criar algo diferente. A estrutura atual tem muitas amarras. (Entrevistado 3)

A preparação para a implantação da nova estrutura demandou a adaptação física e a redistribuição de competências, responsabilidades, distribuição de tarefas e alocação das funções gratificadas. As funções gratificadas – FGs – são valores pagos aos servidores docentes e técnico-administrativos pelo desempenho de atividades de chefias. Foi necessária a elaboração do novo organograma.

A organização treina seus membros a fim de efetuarem suas atividades. É necessária uma completa ressocialização antes que o novo assuma a direção (Hall, 1984, p. 14).

Cada coordenador de câmara passou a receber uma FG. Da mesma forma, a Secretaria Geral, O Colegiado de Graduação e o coordenador adjunto. A criação da figura do coordenador adjunto dos Colegiados, com função gratificada, estimulou a concorrência ao cargo.

O trabalho, agora mais especializado, necessita de locais de operacionalização dentro da estrutura da organização.

Avaliamos positivamente a criação do cargo de coordenador adjunto, pois os encargos dos colegiados geravam desmotivação nos professores em assumi-los. Com a implantação da figura do coordenador adjunto, divide-se os encargos. (Entrevistado 2)

As atividades e o pessoal podem dispersar-se no espaço e, conforme suas funções horizontais e verticais, pela separação dos centros de poder ou das tarefas. Uma Unidade Acadêmica tem baixo grau de diferenciação vertical e nenhuma dispersão espacial, mas apresenta um grau elevado de diferenciação horizontal.

Pode dizer, a partir da leitura dos textos apresentados pela Fale para defesa de sua proposta, que o Regimento foi resultado de um amplo processo de discussão interna. A partir do momento em que o novo Estatuto da UFMG abriu a possibilidade para que a Unidade Acadêmica, como a Fale, pudesse discutir sua própria organização, buscando estruturas mais condizentes com o estágio atual de desenvolvimento de suas atividades, tornou-se evidente para a comunidade da Fale que a forma em vigor não mais respondia às exigências contemporâneas no campo das ciências da linguagem. Primeiramente, de acordo com a Fale, porque a organização departamental, que garantiu historicamente a especialização e democratização das estruturas acadêmicas, implica necessariamente uma segmentação do saber, tornando-se empecilho para experiências inovadoras, sobretudo as de caráter interdisciplinar. Em segundo lugar, porque a estrutura vigente, ao atribuir a um mesmo órgão funções acadêmicas e administrativas, acabou reduzindo a capacidade que os departamentos deveriam ter para articular pessoas em torno de

objetivos científicos, o que passou a ser feito, de um lado, pelos programas de pós-graduação, organizados em linhas de pesquisa e, de outro, pelos vários centros e núcleos de estudos temáticos, enquanto órgãos exclusivamente dedicados à pesquisa e extensão.

O plano departamental envolve mais que uma gestão administrativa, possui um componente acadêmico. Nos cursos de Pós-Graduação existe uma gestão onde se valoriza mais o componente acadêmico que o departamental. A Pós não é mais vinculada a departamentos e o desenvolvimento, a execução de um programa de Pós-graduação hoje está bem desvinculado da parte administrativa. Primeiro que, vários departamentos, muitas vezes, professores de vários departamentos, estão engajados na Pós-Graduação. Segundo, que não existe uma preocupação com a gestão de espaço físico, pessoal, financeira. Tem-se um corpo docente e um corpo discente, e é a interação entre esses corpos que produz mestres e doutores. (Entrevistado 6)

Os departamentos detêm um trunfo importante: a administração compartilhada do curso de Graduação, incluindo a proposição ao Colegiado da estrutura curricular, do ementário e da oferta semestral das disciplinas sob sua responsabilidade, bem como a definição dos respectivos programas e a atribuição dos encargos didáticos aos docentes neles lotados. Contudo, ao invés de servirem como argumento para a preservação da estrutura departamental, essas importantes funções só reforçaram sua obsolescência, no momento em que se procede à flexibilização dos currículos de graduação, o que exige novos projetos e novas práticas pedagógicas que dificilmente serão impulsionadas na forma de organização departamental.

A nova estrutura da Fale possibilita a melhoria do curso e facilita a implantação da flexibilização, na perspectiva que amplia a interface com outras áreas do conhecimento criando a interdisciplinaridade real. (Entrevistado 2)

O aspecto que mais apareceu em decorrência da reestruturação foi o administrativo, mas tiveram muitos reflexos diretos sobre o aspecto curricular. Na verdade, o motivo era curricular, mas para se chegar nesse curricular, foi feita essa mudança na estrutura. É interessante observar que as pessoas não percebem o quanto o currículo interfere na administração, na composição e formação do corpo docente, nas áreas de pesquisa. Então, na verdade, o currículo é que define que tipo de professor, com que tipo de área de formação que tem necessidade de existir dentro de determinada unidade ou determinado curso. (Entrevistado 6)

Segundo argumentos da proposta de reestruturação da Fale, a nova estrutura foi concebida a partir das especificidades do curso de Graduação em Letras, visando incentivar novas perspectivas e renovadas práticas pedagógicas, numa articulação consistente entre a pesquisa, a extensão e os vários níveis de ensino. Essa ênfase na

graduação não implica, contudo, que se negligencie das tendências da Pós-Graduação, uma vez que busca permitir também uma interação mais eficaz entre os dois níveis, apropriando, para o primeiro, os avanços do segundo, cuja estruturação em áreas e linhas de pesquisa interdisciplinares tem se mostrado menos refratária à segmentação do conhecimento consagrada nos departamentos. Além disso, a sensível diminuição dos encargos administrativos atribuídos ao corpo docente propicia mais tempo para as atividades-fim, sem perda dos espaços democráticos de deliberação colegiada que constituem o próprio cerne do modo de ser da Universidade.

A autonomia dos professores e sua participação na alocação das vagas para o currículo, de acordo com seu desenvolvimento científico, tendem a garantir, em geral, a qualidade das disciplinas, mas nem sempre sua pertinência (Schwartzman, 1978).

De forma pontual, a proposta da Fale resolveria pelo menos três questões impostas pelo modelo de departamento. Em primeiro lugar, a extinção do departamento favoreceria a dimensão acadêmica, o fim dos departamentos abriria possibilidade de os docentes terem cargos menos rígidos, pois estariam livres do laço de lotação no departamento, permitindo-se, assim, que a sua atuação em diferentes áreas de pesquisa se refletisse no ensino. Em segundo lugar, traria vantagens financeiras. A repartição dos recursos que fazia com que departamentos detivessem mais recursos que outros seria resolvida, pois o total dos valores seria gerenciado pela Unidade e sua destinação, socializada. Em terceiro lugar, melhoraria a administração, com a adoção de uma estrutura organizacional similar às dos Órgãos Superiores da UFMG; haveria menos burocracias, menos reuniões e mais agilidade administrativa (Miccoli, 2001, p. 158-159).

Neste sentido é que o novo formato assumido pela Fale está apresentado no próximo item.

4.4 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA FACULDADE DE LETRAS APÓS 2002

Na nova proposta de Regimento apresentada pela Fale, eram objetivos explícitos:

- manutenção de uma estrutura colegiada de gestão;
- redução dos encargos administrativos dos docentes;
- facilitação da articulação de pessoas em torno de objetivos científicos;
- racionalização da estrutura administrativa;

- incentivo a novas perspectivas e práticas pedagógicas.

O fenômeno mudança organizacional tem sido objeto de estudos em todos os cantos do mundo, principalmente por profissionais da área das ciências humanas. Nos ambientes empresariais e no das instituições públicas é possível que mudanças fiquem inacabadas, dentre outras questões, devido a reações explícitas ou implícitas das pessoas atingidas. A realização de qualquer mudança requer energia. Além disso, em toda mudança há quem não tenha sido suficientemente informado, há quem realmente ganhe e quem realmente perca, há quem suponha perder, há quem se sinta inseguro e há os opositores costumeiros. Na maioria dos casos, o número de adversários não é desprezível, sobretudo no ambiente universitário, onde a comunidade é muito difícil de ser liderada devido ao hábito da discussão e à elevada capacidade de análise e crítica (Coutinho, 2004).

Segundo Coutinho (2004), conceber idéias novas, colocá-las no papel e distribuí-las representa não mais do que 5% ou 10% dos esforços para a realização de uma mudança. Os outros 95% ou 90% são voltados para alcançar a mente das pessoas e assim transformar idéias em crenças, crenças em ações e ações em hábitos.

Não sou entusiasta do modelo da Fale. Acho que a estrutura departamental não é uma boa estrutura, mas os males que a ela se atribuem não advêm necessariamente de sua estrutura. A questão corporativa numa universidade, por exemplo, não tem a ver necessariamente com a estrutura departamental. De outra maneira poderia dizer o contrário, os departamentos tornaram-se o que são pelo forte viés corporativo que as universidades têm. (Entrevistado 8)

Foram necessárias várias reuniões e adequações até que fosse possível apresentar o Regimento em sua versão final. As discussões sobre a nova estrutura da Fale começaram a acontecer em 1999 e foram concluídas em 2002. Além disso, foram necessárias várias intervenções por meios de novas normas de regulação do funcionamento e adequações do modelo às necessidades da Unidade e da Universidade com um todo, explicitadas nos pareceres das Instâncias Superiores da UFMG.

A Universidade está começando a ter uma experiência que não sei onde vai dar, nem sei se irá continuar do jeito que é na direção de uma unidade sem departamentos é a unidade de Montes Claros, criada recentemente pela UFMG. Ela também não tem departamentos. Funciona sem departamentos e sem uma estrutura parecida com a Fale. O que a Fale aparentemente fez? Ela tentou reproduzir uma estrutura que funciona na Reitoria para a unidade. Eu tenho um pouco

de dificuldades com essa lógica, pois acaba gerando outros problemas.
(Entrevistado 8)

A maior preocupação da Universidade, demonstrada a partir da leitura das atas e pareceres sobre o assunto, foi o cumprimento de regulamentações do Estatuto da UFMG e Regimento Geral, no que diz respeito a estruturas hierarquicamente inferiores à congregação, composição e função desses órgãos. Evidentemente, esse assunto constituiu-se uma novidade, considerando a legitimação do funcionamento das unidades estruturadas em departamentos. A concepção de núcleos, sem a equivalência com os departamentos e não se constituindo em órgãos, elevou a preocupação da UFMG em torno do funcionamento das Câmaras, em especial da Câmara de Ensino e da Congregação. Ficou definido que as Câmaras não poderiam ter o poder de decisão final, pois o Estatuto da UFMG não abre espaço para que as Câmaras tenham poder decisório, o que caracterizaria em usurpação de competências da Congregação. A escolha do coordenador do Colegiado de Graduação também não poderia ser feita mediante consulta à comunidade acadêmica, conforme desejo da Fale, por não ter amparo legal na legislação, além da dificuldade de definição de “comunidade acadêmica da Fale”. Observou-se que, após a flexibilização curricular, tornou-se difícil definir quem é e quem não é professor de um determinado curso. Um curso pertence a uma unidade, mas nem todos os professores dessa unidade necessitam estar vinculados a esse curso. Se fosse possível definir inequivocamente que professores “pertenciam” a um determinado curso, poderia escolher o coordenador por eleição direta. A solução encontrada foi a de consulta informal à comunidade acadêmica e eleição direta no próprio colegiado para escolha do coordenador.

A composição da Assembléia também gerou várias discussões em torno de sua composição, ficando aprovada que ela seria integrada por todos os docentes, todos os técnico-administrativos e representantes estudantis, e que funcionaria na qualidade de instância consultiva em relação à Congregação, à Diretoria e aos colegiados de curso. Como instância consultiva, sua composição não precisa atender ao requisito de 70% dos membros para o corpo docente.

Mudança na Estrutura Física

Na Faculdade de Letras foram criados vários novos espaços, necessários para caracterizar a mudança de estrutura, fortalecer os argumentos de racionalidade dos gastos e interiorizar a ruptura com a estrutura departamental.

Como a base física é, em grande parte, responsável pela referência que as pessoas têm de usar realidade organizacional, é muito importante que nos espaços disponíveis sejam introduzidas alterações capazes de tornar mais visíveis e mais viáveis as mudanças organizacionais desejadas (Coutinho, 2004).

A estrutura física foi melhorada, alguns ainda reclamam pois no departamento tinha uma estrutura menor, com secretaria e atualmente os professores precisam ser mais independentes pois não tem ninguém por conta deles (entrevistado 11).

Foram organizados espaços importantes como a sala dos professores da Fale, laboratórios de uso comum e o Setor de Recursos Humanos. Na sala de professores realizam-se as reuniões ampliadas e é o importante espaço de socialização de todos os docentes. Anteriormente, os encontros aconteciam na sala de reuniões dos departamentos e cada professor se dirigia ao respectivo departamento de lotação em busca desses encontros. Na nova estrutura, todos os professores se dirigem a um mesmo espaço, se diferenciando do antigo comportamento e do relacionamento entre os docentes. O Setor de Recursos Humanos, que assumiu várias funções administrativas do departamento, ganhou novos funcionários, foi implantado um sistema informatizado e integrado de gerenciamento de pessoal para solicitação de férias, afastamentos etc. As mudanças requerem novas condutas que precisam ser formalizadas: novo método de trabalho, novas ferramentas gerenciais, novos mecanismos de decisões.

Mudança na Gestão Financeira

As principais fontes orçamentárias das Unidades Acadêmicas são oriundas de recursos do orçamento da Universidade e de recursos próprios provenientes da Resolução 10/95 - UFMG que prevê o repasse de 10% para a Unidade de toda a prestação de serviços feita por servidores lotados na Unidade. Além de receitas com aluguel de espaços para cantina, reprografia e livrarias, etc.

Os recursos oriundos do orçamento geral da Universidade estão sob a gestão direta da Direção da Unidade, que determina sua destinação, observada as determinações legais para gastos. A prestação de contas é aprovada pela Congregação da Unidade.

Os recursos oriundos da Resolução 10/95 são divididos para a Unidade e para o departamento que originou a prestação de serviços. No caso da Fale, os cursos de línguas estrangeiras representam a maior parcela de atividade de prestação de serviços na Unidade. De acordo com os Relatórios Gerenciais da Fundação de Desenvolvimento

da Pesquisa – Fundep, a título de exemplificação, em 2002, 56% dos recursos captados pelo Núcleo de Atendimento à UFMG da Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa – Fundep foram originados de cursos. Em 2005, esse número subiu para 62,39%, entre eles, os cursos oferecidos pela Fale que contavam 5.309 alunos matriculados, significando 36% dos alunos matriculados em todos os cursos oferecidos pela UFMG via Fundep.

O maior percentual destinado ao departamento, captado através dos cursos de língua estrangeira, estava sob a gestão financeira de apenas um dos seis departamentos. A distribuição desigual de recursos dentro da própria Unidade pode ser fator gerador de conflitos, no caso da Fale, a discrepância era ainda mais acentuada, dado o volume e a centralidade dos recursos.

Os recursos vindos de cursos de extensão com distribuição desigual entre os departamentos significavam que para alguns professores era possível participar de seminários e congressos, ter acesso a melhores condições de infra-estrutura e melhores condições de capacitação de pessoal. (Entrevistado 2)

A maior parte da verba ficava em um departamento, que era muito rico em relação aos demais. O departamento tinha autonomia para investir os recursos em pesquisas, congressos, publicações e agora a distribuição é feita de forma igual. Houve uma perda mas os professores não deixaram de ter seus projetos. Melhorou para todo mundo e principalmente para a escola. Além disso, a diretoria fica com mais recursos, o que é correto, afinal, quem melhor na Instituição deve deter recursos se não a Direção? (entrevistado 11)

No novo formato de organização, os recursos captados através da prestação de serviços são destinados à Unidade, e a comissão de orçamento e contas, órgão consultivo da Congregação, é responsável pelo planejamento financeiro e equalização dos gastos.

Essa dinâmica pôs fim ao paradigma a que estão submetidos os docentes pela lógica da produção e excelência. Aqueles que apresentam maior produtividade obtêm recursos de órgão de fomento e prestações de serviços, possibilitando, se não aumentar ainda mais a sua produtividade, pelo menos mantê-las. A destinação de maiores recursos para a Unidade permitiu aos gestores pensar políticas de Recursos Humanos para o conjunto de professores.

A nova configuração da Fale, representada pela Figura 6, apresenta o detalhamento da estrutura atual de Organização e Instâncias de Decisões (no anexo 3 encontram-se listado os 32 núcleos de pesquisa em funcionamento na Fale).

Organograma Fale
Depois de 2002

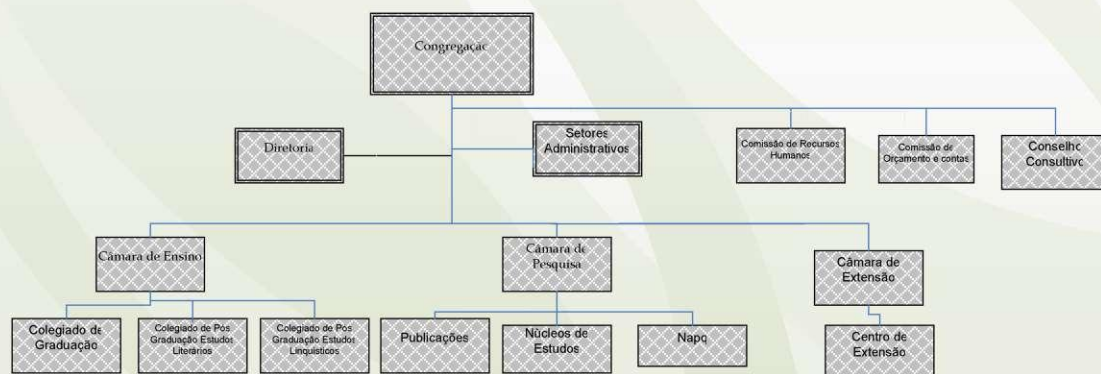


FIGURA 6 - Estrutura organizacional da Fale após 2002

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

Nesse novo formato, a Congregação, presidida pelo diretor da Fale, com o voto comum e o de qualidade, é integrada: pelo vice-diretor; pelo coordenador e pelos coordenadores adjuntos do Colegiado de curso de Graduação; pelos coordenadores dos Colegiados dos Programas de Pós-Graduação; pelo coordenador de Recursos Humanos; pelo coordenador do Centro de Extensão; pelo coordenador de Pesquisa; por 12 representantes dos professores, eleitos por seus pares, com mandato de dois anos, permitida a recondução; por representantes do corpo técnico-administrativo, de acordo com a norma estatutária, eleitos por seus pares; por representantes do Corpo Discente, nos termos do Estatuto e do Regimento Geral da UFMG.

A Congregação estrutura-se em quatro Câmaras:

a) Câmara de Ensino, integrada pelo vice-diretor, pelo coordenador e pelos coordenadores adjuntos do Colegiado de curso de Graduação, pelos coordenadores dos colegiados dos Programas de Pós-Graduação e pela representação discente, nos termos do Estatuto e do Regimento Geral da UFMG, sob a presidência do primeiro.

Compete à Câmara de Ensino: compatibilizar oferta de disciplinas de Graduação, Pós-Graduação e cursos de Especialização, ouvidos os respectivos Colegiados. Propor a distribuição de encargos didáticos aos docentes. Solicitar substituição de docentes em caso de licença e propor contratação de docentes efetivos e substitutos. Analisar os resultados da avaliação discente e propor providências cabíveis. Pronunciar-se sobre a viabilidade dos diversos afastamentos.

b) Câmara de Pesquisa, integrada pelo coordenador de pesquisa, por quatro representantes dos professores e pela representação discente, nos termos do Estatuto e do Regimento Geral da UFMG, sob a presidência do primeiro.

Compete à Câmara de Pesquisa: pronunciar-se sobre projetos de pesquisa dos docentes. Acompanhar os projetos de pesquisa, analisando os relatórios finais e parciais e os pedidos de prorrogação de prazo. Pronunciar-se sobre pedidos de participação em eventos, ouvida a Câmara de Ensino. Pronunciar-se sobre pedidos de publicação, ouvida a Comissão de Orçamentos e Contas. Pronunciar-se sobre as solicitações de projetos de pesquisa.

c) Câmara de Extensão, integrada pelo coordenador do Centro de Extensão, quatro representantes dos professores, um representante técnico-administrativo e representantes discentes, nos termos do Estatuto da UFMG.

Compete à Câmara de Extensão: propor políticas de extensão. Propor projetos de extensão. Pronunciar-se sobre os projetos de extensão encaminhados pelos docentes. Acompanhar o desenvolvimento dos projetos de extensão. Avaliar os relatórios finais ou parciais dos projetos de extensão. Propor o valor das taxas dos cursos de Extensão. Avaliar a atuação dos supervisores.

d) Câmara de Recursos Humanos, integrada pelo coordenador de Recursos Humanos, quatro representantes de professores, três representantes dos técnico-administrativos e pró-representação discente, nos termos do Estatuto da UFMG.

Compete à Câmara de Recursos Humanos tomar providências necessárias em todas as etapas dos processos de estágio probatório. Pronunciar-se sobre os processos de afastamento para capacitação dos servidores docentes e técnico-administrativos, ouvidas as Câmaras de Ensino e Pesquisa, quando couber. Pronunciar-se sobre os processos de renovação de Dedicção Exclusiva, progressão horizontal e vertical, ouvidas das Câmaras de Ensino e Pesquisa. Pronunciar e acompanhar os processos de contratação e remoção de docentes e técnico-administrativos efetivos e substitutos. Pronunciar-se sobre processos de afastamento para participação em congressos, licença especial, programa sabático, ouvidas as Câmaras de Ensino e Pesquisa. Pronunciar-se sobre pedidos de férias. Tomar todas as providências para atribuição da Gratificação de Estímulo à Docência, relatórios INA, processos de contratação de prestadores de serviços, contratação de estagiários da Fundação Mendes Pimentel e Cruz Vermelha e sobre prestação individual de serviços.

Compete à Congregação da Fale: Organizar o processo eleitoral para nomeação do diretor e vice-diretor da Unidade Acadêmica; Deliberar sobre a criação, o

desmembramento, a fusão ou a extinção dos Núcleos de Estudos ou Órgãos Complementares da Unidade; planejar e supervisionar as atividades de ensino, pesquisa e extensão da Unidade; deliberar sobre reformulações curriculares e matérias pertinentes aos cursos de Graduação e programas de Pós-Graduação; propor ao Conselho Universitário a forma de organização da Unidade; elaborar e aprovar resoluções que regulem o funcionamento acadêmico e administrativo da Fale; eleger os representantes da Fale no Conselho Universitário e no Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão; Submeter à aprovação do Conselho Universitário a própria composição; Submeter à aprovação do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão a composição dos colegiados de curso da Fale; apoiar, acompanhar e avaliar as atividades dos Núcleos de Estudos; Elaborar a proposta orçamentária da Fale, estabelecer o seu programa-orçamento e acompanhar a execução orçamentária deste; propor a admissão e dispensa de docentes e de servidores técnico-administrativos, bem como modificações no regime de trabalho; compor comissões examinadoras, estabelecer os programas e decidir todas as matérias relativas aos concursos para provimento de cargos ou empregos de professor; atribuir encargos acadêmicos aos docentes da Unidade; manifestar-se sobre pedidos de remoção, transferência ou movimentação de docentes e de servidores técnico-administrativos da ou para a Fale; aprovar critérios para a avaliação do desempenho e da progressão de docentes e de servidores técnico-administrativos; praticar os atos de sua alçada relativos ao regime disciplinar; aprovar as contas da gestão do diretor e de recursos alocados aos órgãos e setores vinculados à Fale.

O quadro 4 apresenta a distribuição das atribuições dos departamentos entre as novas Instâncias criadas na Fale.

QUADRO 4

Atribuições dos Departamentos e respectivas alocações na nova Estrutura da Fale

Atribuições dos Departamentos	Atribuições na nova estrutura
1. Planejar e supervisionar a execução das atividades de ensino, pesquisa e extensão	Câmara de Ensino, Câmara de Pesquisa e Câmara de Extensão
2. Avaliar planos de trabalhos individuais dos docentes	Câmara de Ensino
3. Atribuir encargos docentes	Câmara de Ensino
4. Estabelecer programa e créditos das atividades acadêmicas	Câmara de Ensino
5. Propor admissão e dispensa de docentes	Câmara de Ensino
6. Opinar sobre pedido de afastamento, regime de trabalho dos docentes	Câmara de Ensino, Câmara de Pesquisa e Câmara de Recursos Humanos
7. Propor critérios de avaliação de desempenho e progressão de docentes	Câmara de Ensino, Câmara de Pesquisa e Câmara de Recursos Humanos
8. Manifestar-se sobre desempenho, acompanhar e aprovar relatórios de progressão e estágio probatório	Câmara de Ensino, Câmara de Pesquisa e Câmara de Recursos Humanos
9. Elaborar proposta orçamentária do departamento	Extinta
10. Designar representantes do departamento junto ao Colegiado de Curso	Extinta
11. Indicar membros para Comissões examinadoras de concursos	Câmara de Recursos Humanos.
12. Manifestar-se sobre projetos, contratos e convênios de docentes	Câmara de Pesquisa e Câmara de Extensão

Fonte: Estatuto da UFMG e Proposta de Reforma da Fale (Elaborado pela autora da dissertação)

Organização Administrativa

A Diretoria da Fale, exercida pelo diretor e pelo vice-diretor, é órgão ao qual compete supervisionar os programas de ensino, pesquisa e extensão e a execução das atividades administrativas, dentro dos limites estatutários e regimentais.

Os processos de eleição e nomeação, as competências, a duração do mandato e a substituição nos impedimentos temporários do diretor e vice-diretor são os previstos na legislação federal pertinente, no Estatuto e no Regimento Geral da UFMG.

A Diretoria passou a ser assessorada pelo: Conselho Consultivo, composto pelos Professores Titulares em efetiva atividade na Fale; Comissão de Orçamento e Contas, composta pelo coordenador de Orçamento e Contas, por dois professores, um servidor técnico-administrativo e um representante dos estudantes.

São diretamente subordinados à Diretoria:

1. a Coordenação de Recursos Humanos;
2. a Coordenação de Orçamento e Contas;
3. a Coordenação de Pesquisa;
4. o Centro de Extensão (CENEX);
5. a Secretaria Geral;
6. a Biblioteca;
7. a Seção de Contabilidade;
8. a Seção de Compras, Material e Patrimônio;
9. a Seção de Serviços Gerais;
10. a Seção de Informática.

As competências e a organização interna da Coordenação de Recursos Humanos e da Coordenação de Orçamento e Contas foram definidas por Resolução da Congregação da Fale, subordinando-se à primeira a Seção de Pessoal.

O coordenador de Recursos Humanos, o coordenador de Orçamento e Contas, o chefe da Seção de Pessoal, da Seção de Ensino são de livre escolha do diretor da Fale.

O coordenador de Pesquisa e o coordenador do Centro de Extensão são eleitos pelos integrantes do Corpo Docente da Fale, para mandato de dois anos, permitida a recondução.

O problema é que se os departamentos não tivessem efeito sobre os currículos, sobre a produção, fosse só o lugar onde o professor fosse lotado, não teria problema. O problema é que de alguma forma os departamentos “amarram” um pouco a questão da pesquisa, da extensão etc. Quando você não tem mais essa trama as pessoas começam a se movimentar mais livremente e fazer acordos, descobrir novas áreas de atuação que se houvesse o departamento não seria possível. (Entrevistado 6)

Os dados analisados demonstram que antes da reestruturação, a organização por departamento levava a comunidade a ter como referência maior o departamento e não a Unidade. Além disso, promovia a autonomia e a independência dos departamentos e o afastamento científico entre os docentes. Colocar como referência a Unidade permitiu

criar forte interdependência e aproximação institucional, além de ser adequada a objetivos mais ousados, tendo um custo operacional mais baixo dada a economia de escalas.

No modelo anterior de departamentalização, a criação de um novo curso pode significar a criação de um novo departamento.

Com o surgimento de um novo curso, foi ponderada aqui na Unidade a possibilidade de criação de um novo departamento para abrigar o curso, dada a dificuldade de lotação dos novos professores admitidos para ministrarem disciplinas deste curso. (Entrevistado 5)

Com a composição em câmaras, as atribuições dos departamentos foram concentradas em instâncias específicas para cada demanda. Essa medida permite considerar a instituição como um todo e não somente na esfera departamental.

Conforme o Quadro 3, observa-se que as atividades que antes eram desenvolvidas em cada um dos seis departamentos existentes passaram a ser desempenhadas por Câmaras. Esses órgãos não possuem poder deliberativo. Assim, todos os encaminhamentos e procedimentos são realizados pelas Câmaras, mas somente a Congregação da Unidade pode deliberar sobre a matéria.

A partir do melhor controle administrativo, o funcionamento da Unidade como um todo tende a melhorar. (Entrevistado 4)

A nova estrutura proposta inclui a formalização e ampliação da estrutura já incipiente de núcleos de estudo, abertos à comunidade da Fale e participantes externos. Esses núcleos contam com uma estrutura de apoio na Diretoria, sendo, a princípio, possível que um docente participe de um, mais de um ou nenhum Núcleo.

Existem os entraves na estrutura departamental para o percurso, formação e atuação docente. A universidade tem que ser capaz de ter uma política de perfil de professores que ela quer ter. Tem que se definir qual o perfil do professor. Nesse ponto as universidades americanas possuem muito mais clareza do profissional que elas buscam. Temos colegas que dão aulas em algumas disciplinas que são de outros departamentos. É o que nós fazemos na prática. Isso na Pós-Graduação é muito comum. A Pós não tem muitas amarras, já a graduação é mais burocrática. (Entrevistado 5)

Os núcleos foram organizados com o objetivo de desenvolver projetos de ensino, pesquisa e extensão, seletiva ou cumulativamente, reunindo professores, estudantes de graduação ou de pós-graduação. Devem propor aos colegiados de curso de Graduação e

Pós-Graduação a oferta de disciplinas ou de outras modalidades de atividades acadêmicas geradoras de créditos, na esfera de sua abrangência. E, também, propor ao Centro de Extensão a realização de atividades sob sua responsabilidade, na esfera de sua competência. Os núcleos são compostos por um coordenador, que necessariamente deve ser professor da Fale e em efetivo exercício, eleito pelos integrantes do núcleo, por um subcoordenador, também eleito pelo conjunto do núcleo, por professores, pesquisadores, técnico-administrativos e estudantes. Os membros que não possuem vínculo com a UFMG devem ter sua participação aprovada pela Congregação. Os núcleos devem manter sua lista de membros atualizada na Diretoria. Um mesmo professor não poderá ser, simultaneamente, coordenador de mais de um núcleo.

As propostas de criação e extinção de núcleos de estudos devem ser encaminhadas à Diretoria para iniciativa dos interessados e a Congregação deve deliberar sobre a mesma.

A organização em Núcleos pode ter melhorados sim pois os professores ficam dentro do papel que é ensinar e pesquisar. (Entrevistado 11)

A Fale vem alterando sua estrutura organizacional, baseada em departamentos. Inicialmente, em 1978 e 1988, ampliando a quantidade e a mudando nomenclatura dos departamentos e, em 2002, dada a condição de criação de novas formas de organização, a extinção do modelo departamental na Unidade. A nova estrutura, sem departamentos, conta com o funcionamento em Câmaras para assuntos que estavam sob a responsabilidade dos departamentos e assuntos gerais da Unidade com diz respeito ao ensino, pesquisa e extensão. As razões apresentadas pela Fale para a extinção do departamento estão pautadas na rigidez da estrutura, redundâncias de atribuições, excesso de encargos de representações, funções administrativas que se sobrepuseram as atividades de ensino e pesquisa no interior dos departamentos e racionalização das atividades e instâncias internas para aprovações de processos.

São tão claras como profundas as diferenças das duas estruturas organizacionais. A inexistência de departamentos reduziu uma instância para decisões, redistribuiu funções e encargos e criou novos espaços de gerenciamento e participação que foram analisados sob o ponto de vista organizacional no próximo item.

4.5 A COMPLEXIDADE, A FORMALIZAÇÃO E A CENTRALIZAÇÃO

Desde o início da implantação do novo Estatuto da UFMG, a Fale demonstrou interesse em redefinir a sua estrutura de funcionamento. Em agosto de 1999, dois meses após a aprovação do novo Estatuto, a Fale organizou uma Assembléia que resolveu estabelecer a estrutura denominada “Departamento Zero”.

A *complexidade* da estrutura anterior, avaliada a partir do tamanho e quantidade de departamentos, do número de ocupações docente, dada a ampla variedade de atividades que se deve desempenhar e do número de instâncias de deliberação, vinha sendo pensada e discutida pelos gestores da Unidade.

Esse modelo da Fale, que é inovador, que provocou uma reflexão em toda a universidade. Um dos motivos que a Fale procurou mudar é no sentido da racionalização, da otimização e da sua estrutura gerencial para poder cumprir melhor seu papel na universidade. Então, estavam envolvidas questões administrativas (gestão de pessoal, de espaço físico, financeira), pois é quase um consenso que a estrutura departamental que possuímos hoje na universidade não atende mais nossas necessidades, só que até hoje, não se conhece um modelo alternativo melhor que esse. Todas as propostas que são apresentadas para as discussões de algum modo mantêm a estrutura departamental. (Entrevistado 7)

Primeiro, surgiu a possibilidade de um novo tipo de organização, a Fale começou a se reunir para discutir a distribuição dos funcionários nos departamentos. Então, surgiu a proposta de acabar com os departamentos e essa proposta acabou ganhando. Outro argumento usado foi a minimização da burocracia, diminuindo, assim, a hierarquia, pois tudo que era feito tinha que passar pelos departamentos. (Entrevistado 8)

Após estudos para a formulação da proposta da nova estrutura organizacional, observados os fatores importantes para o delineamento do organograma como características das atividades, identificação das funções, identificação da situação atual e da desejada, a Fale apresentou a proposta final, planejou sua implantação, acompanhou e ajustou, através de normas internas, a nova rotina estabelecida.

A Fale está, hoje, numa posição muito interessante para pensar no que as mudanças estão indicando em termos de caminho, de curso, de avanço do conhecimento. Isso é pensado no termo de Câmara e quando necessário se convoca a Assembléia, as pessoas participam, porque sabem que não existem mais departamentos para recorrer. (Entrevistado 6)

Uma coisa boa na reestruturação foi a redução do número de representações. Tinham-se muitas reuniões e ninguém agüentava mais tantas aprovações das mesmas coisas. Era muita burocracia. (Entrevistado 9)

No sentido da racionalização das Instâncias, as decisões foram concentradas na Congregação na Unidade, como a instância de deliberação máxima da Unidade, ouvidas as Câmaras de Ensino, Pesquisa e Extensão, conforme o assunto tratado. Além disso, a Assembléia, composta por todos os docentes, técnico-administrativos e discentes da Fale, que acontece a cada semestre também é ouvida e informada sobre as questões da Unidade.

Foi formalizada a existência dos Núcleos de Pesquisa. Essas instâncias já funcionavam na Fale, mas sem regulamentação institucional. As demandas dos núcleos para aprovação de projetos de pesquisa, ensino e extensão ficavam a cargo dos departamentos de lotação dos professores interessados em participar do projeto. A formalização dos núcleos, juntamente com a criação de Câmaras, possibilitou a extinção dos departamentos, que acabavam por funcionar apenas como estrutura administrativa, já que a pesquisa e o ensino já estavam acontecendo no interior dos núcleos.

Não houve invenção de estruturas, apenas institucionalização de algumas coisas que já vinha acontecendo. (Entrevistado 01)

Quando se fez a reforma, permite-se que aquela trama do departamento desapareça, fazendo com que os horizontes se ampliem proporcionando que você possa se relacionar melhor no ambiente da pesquisa, aumentando as proporções e as melhorias que se podem obter. Admiro e acho que é uma excelente mudança. Os efeitos hierárquicos diminuem. (Entrevistado 6)

O resultado na Fale foi uma maior flexibilização, inclusive as pessoas puderam se mover dentro da estrutura, mudar de setor, o que foi uma coisa boa. Ter certa mobilidade, em minha opinião, foi bom. (Entrevistado 8)

As redundâncias para trâmite dos processos que envolviam os docentes e seus respectivos departamentos em torno de questões comuns foram eliminadas. Também foram minimizados os impactos dos critérios de tratamento diferenciado entre os departamentos para situações corriqueiras. De acordo com os entrevistados alguns departamentos eram mais rigorosos que outros no trato das questões que competiam aos departamentos. Os níveis hierárquicos também diminuíram após 2002. Todas as atividades comuns aos departamentos, descritas no Estatuto da UFMG, foram transferidas para um único setor. Essa medida possibilitou o ganho de escala na medida em que as atividades comuns passaram a ser executadas com maior grau de especialização e sob o mesmo critério de tratamento.

Houve muita concentração de poder e de decisão. Diminuiu o nível hierárquico e aumentou a concentração na mão de poucos. (Entrevistado 9)

Os níveis hierárquicos, em certo ponto diminuíram, mas as decisões ficaram concentradas na Congregação. Tem as Câmara que não são decisórias, sendo que quem delibera é a Congregação e, em alguns casos, os Colegiados. Antigamente os departamentos decidiam algumas coisas. (Entrevistado 11).

Não existe significativa dispersão espacial, já que o curso de Letras é ministrado na própria Unidade Acadêmica, local de lotação dos docentes do curso.

A formalização na Fale, representada pelo uso das normas na instituição e pela codificação das tarefas está fortemente ligada a fatores externos que limitam e condicionam o funcionamento das Unidades. Apesar de não existir a figura do departamento, muitas atribuições estatutárias a ele determinadas deverão ser cumpridas e executadas. Assim, transferem-se atribuições antes realizadas pelos departamentos de forma particular para uma instância geral da Unidade.

Teve que criar um regimento novo, porque não existia. Nos departamentos não precisa de um regimento formal porque já existe a prática. A prática vem sendo exercitada, e isso acaba criando um conhecimento geral da forma de funcionamento. Quando não se tem mais o departamento, se tem que criar uma coisa nova, porque senão fica a sensação de vácuo, questões do dia-a-dia começam a surgir e a existência do regimento serve para a orientação e execução das tarefas. Na verdade, cada unidade deveria ter seu regimento, as unidades não têm, mas é solicitado através do estatuto que elas tenham. (Entrevistado 6)

A Fale mudou, mas a Universidade não. Os formulários continuam os mesmos e precisam ser assinados pelos chefes de departamentos. (Entrevistado 8)

Para Hall (1984), há provas de que a estrutura organizacional é formada por influências externas. Assim, para o funcionamento da estrutura departamental nos moldes adotados pela UFMG, cada departamento deve: manter um chefe e subchefe, com participação como membros natos nos seguintes órgãos: Câmara do Departamental, Assembléia Departamental e Assembléia da Unidade, Conselho Departamental e Congregação; manter representantes docentes nos órgãos acima e ainda nos Colegiados dos Cursos de Letras, os 12 cursos que contam com a participação da Letras, representantes da Unidade no CEPE e CU, além de Comissões internas à Unidade.

A extinção dos departamentos põe fim a toda esta série de funções advindas da estrutura e estabelece novos espaços que atendam as demandas da Unidade e da

Universidade, sobretudo naquilo que é comum às Unidades acadêmicas em termos de processos e encaminhamentos.

A organização em núcleos permitiu mais autonomia para os docentes exercerem a condição de educadores, pois aproxima pesquisa e ensino em um espaço constituído unicamente para esse fim. A transferência das atribuições administrativas para uma Câmara permite cumprir os protocolos institucionais e racionalizar a realização de tarefas antes fragmentadas e redundantes.

O grau de formalização de uma organização afeta significativamente o modo como ela e seus membros agem (Hall, 1984, p. 80).

A inexistência de regras rígidas (quando comparadas a dos departamentos) para o funcionamento dos Núcleos possibilita ao docente se concentrarem naquilo que é intrínseco à Universidade: o ensino, a pesquisa e a extensão.

Os núcleos são para inglês ver. Os núcleos não funcionam como parte da hierarquia. É uma mera união de pessoas que têm interesse de pesquisar a mesma coisa. Não tem nenhuma participação nas decisões da Unidade, nenhuma representação. Não há reuniões acadêmicas. (Entrevistado 9)

Os núcleos não têm recursos. Quem detém algum recurso é o coordenador da Pesquisa. O professor só vai ao núcleo quando tem alguma reunião, e isso é coisa rara. (Entrevistado 11).

Quanto à Centralização, muitas atribuições anteriormente distribuídas entre os departamentos foram concentradas nas Câmaras de Ensino, Pesquisa e Extensão. Considerando que, conforme determinado pelo Conselho Universitário da UFMG, essas estruturas não possuem poder de decisão final, todas as deliberações ficaram a cargo da Congregação da Unidade.

Acho que, na Fale, a Congregação trabalha num nível de definição de políticas. O problema é que os departamentos individualmente não conseguiam criar uma política para o curso como um todo. Já quando você leva para a Congregação a política é definida no âmbito da instituição, da unidade, de uma forma global. A vantagem é essa. As políticas não ficam partidas. Há a possibilidade de se compartilhar, porque se tem um âmbito maior de definições de políticas e a execução fica num outro nível. (Entrevistado 6)

Cada professor coloca as suas disciplinas para os Colegiados e o Colegiado acata as disciplinas a serem ministradas. Acho que ganho pedagógico não houve nenhum. É um tipo de estrutura que em si não tem mecanismos para resolver questões acadêmicas, dependem do diretor de plantão. Se ele quiser promover ele promove, mas não tem nada na hierarquia que faça unir as pessoas, a não ser a meia dúzia de

membros do Colegiado, que, por sua vez, funciona de acordo com a cabeça das pessoas que o coordenam. (Entrevistado 9)

Na tentativa de minimizar os efeitos do agrupamento de funções na Congregação e partindo da premissa da importância da distribuição do poder de tomar decisões, a Fale estabeleceu que as Câmaras e Assembléias, constituídas como órgãos consultivos, devem ser ouvidas antes de acatada alguma determinação.

Na graduação, os cursos, embora interligados entre si, cada um tem suas especificidades e, além disso, ainda existe o fato de ser uma unidade, por isso os aspectos financeiros, de gestão de pessoas e financeiros não podem ser desvinculados. Então, com a nova estrutura a Fale acabou com o conjunto de estruturas decisórias e operacionais que eram os departamentos. Ficaram os colegiados de curso, porque são estruturas acadêmicas. Acabou-se com todas as assembléias e câmaras departamentais, então o gerenciamento e a administração dos professores, do ponto de vista de pessoas e dos funcionários, passou a ser uma administração conjunta da diretoria (Assembléia) com todos os outros. Esse é um dos aspectos que vejo uma grande dificuldade para o Diretor. Como que você vai tomar uma decisão, em questões que às vezes são pontuais, com uma assembléia com centenas de pessoas. Como se gerencia isso? Acho muito difícil. (Entrevistado 7)

A participação nas Câmaras e na Congregação é facultada aos professores, técnico-administrativos e discentes da Unidade em proporção que possibilita a democratização das decisões. Os núcleos permitem um nível de autonomia significativa na tomada de decisões por parte dos docentes no que concerne ao desenvolvimento de suas funções. A formalização ajuda a manter a Fale em compasso com as demais Unidades da UFMG em relação às responsabilidades e determinações a ela incumbidas. O número de Unidades e subunidades, de hierarquias e representações foi reduzido, possibilitando uma maior disponibilidade para ações que não sejam meramente burocráticas ou administrativas.

Como as Câmaras respondem por muitas coisas e são importantes dentro da estrutura da Fale, todo mundo quer participar porque sabe que a participação significa realmente alguma coisa que será executada. Os problemas ficam mais localizados agora e podem ser identificados nas Câmaras e não ficar em colegiado ou em departamentos, parte em departamento A, parte em B. Acho isso um avanço significativo em termos administrativos e em termos acadêmicos, pois pode-se pensar o curso como um todo, pegando a Graduação e a Pós. (Entrevistado 6)

A tabela 4 mostra a quantidade de encargos de representação docente na estrutura da Fale antes e após a reforma.

TABELA 4

Comparativo de atribuições da Fale antes e após a reorganização estrutural

Representação na Estrutura anterior	Quantidade de docente
Representação Externa	08
Câmara Departamental	22
Assembléia	117
Colegiados	30
Conselhos	35
Congregação	20
Total	232

Representação na Estrutura atual	Quantidade de docente
Câmara de Ensino	6
Câmara de Pesquisa	5
Câmara de Extensão	5
Câmara de Recursos Humanos	5
Congregação	22
Assembléia	117
Total	160

Fonte: Proposta de Reforma da Fale (Elaborada pela autora da dissertação)

A nova estrutura da Fale trouxe um contorno específico para as variáveis da análise organizacional: Complexidade, Formalização e Centralização. O aumento ou a redução em alguns elementos não significa, essencialmente, uma melhora ou piora no funcionamento da instituição, mas sim uma intervenção propositada na operacionalização das tarefas que pode resultar em melhores adequações às necessidades, demandas ou problemas originados na estrutura antiga.

Na nova estrutura, podemos perceber que o número de representações foi reduzido em aproximadamente 30%, sem, contudo reduzir o nível de autonomia e conhecimento na tomada de decisões. Isso se deu abolindo as mesmas representações em diferentes departamentos. No quadro 4 estão apresentados algumas características das variáveis organizacionais propostas por Hall e o comparativo das instâncias antes e após a reforma. Além do resultado da entrevista semi-estruturada, a partir das questões 1, 2, 3 e 5 do roteiro de entrevistas.

QUADRO 5

Características Estruturais da Fale antes e depois do processo de reestruturação organizacional

Categorias de análise (Hall, 1984)	Antes da Reforma	Depois da Reforma	Dados dos entrevistados ⁴
Complexidade			
Número de níveis hierárquicos	1. Setor do Departamento 2. Câmara Departamental 3. Colegiado 4. Congregação	1. Colegiado 2. Congregação	Para 82% dos entrevistados a complexidade reduziu
Áreas ou departamentos fundidos/extintos	7 departamentos	Nenhum departamento	
Áreas ou departamentos criados		1. Câmara de Ensino 2. Câmara de Pesquisa 3. Câmara de Extensão	
Formalização			
Instancias para aprovações	1. Setor do Departamento 2. Câmara Departamental 3. Colegiado 4. Congregação	1. Câmara de Ensino, Pesquisa ou Extensão 2. Congregação	Para 30% dos entrevistados a formalização aumentou
Áreas criadas formalmente		Núcleos de Pesquisa	
Áreas extintas formalmente		Departamentos	
Centralização			
Centralização das decisões – Instância deliberativa	1. Departamento 2. Colegiado 3. Congregação	1. Colegiado 2. Congregação	Para 60% dos entrevistados a centralização aumentou
Autonomia para execução de atividades – Instâncias consultivas	1. Assembléia Geral 2. Conselho Diretor 3. Câmara Departamental 4. Assembléia Departamental 5. Colegiados	1. Assembléia Geral 2. Câmara de Ensino 3. Câmara de Pesquisa 4. Câmara de Extensão 5. Comissão orçamento 6. Comissão de Professores Titulares	

Dados coletados a partir das entrevistas semi-estruturadas e a partir da análise do organograma da Instituição

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Como se observa no Quadro 5, as categorias de análise proposta por Hall (1984) são elementos para compreensão da organização em termos do seu funcionamento, sua percepção dos indivíduos acerca de suas ações profissionais, objetos e estratégias, além de sua relação com o ambiente.

A redução dos níveis hierárquicos, explicitados a partir da dispersão horizontal, demonstra um maior confiança por parte dos dirigentes no grupo de trabalho e um

⁴ Os percentuais apresentados nesta coluna foram calculados a partir de informações dos entrevistados conforme o Roteiro de Entrevistas (Anexo 1) – Parte III – questões 1, 2, 3 e 5.

desejo de permitir-lhes maior autonomia. Essa intenção é dada aos profissionais altamente qualificados e que possuem condições de definir individual ou coletivamente suas ações para alcançar os objetivos da organização. A criação da Câmara de Ensino, Câmara de Pesquisa e Câmara de Extensão, assim como a formalização do funcionamento dos Núcleos de Estudo, indica uma ampliação na dispersão vertical, com uma multiplicidade de atividades de pesquisa e a concepção de novas estruturas consultivas na organização. Indica também uma maior centralidade de discussões, agrupadas nas três Câmaras e uma forte centralização de decisões, agrupadas na Congregação da Unidade.

O resultado desse arranjo em termos das três variáveis, complexidade – dispersão horizontal e dispersão vertical –, formalização e centralização acabou por apresentar para a Fale uma forte interligação entre a autonomia docente e redução dos encargos administrativos, representada pela dispersão horizontal e pela centralização. Isso significou que, com a redução do número de representações e reuniões, redução dos encargos administrativos para que o docente se dedique às atividades de ensino, pesquisa e extensão, o trânsito livre entre as diversas áreas de pesquisa através da inserção nos Núcleos e a participação facultada aos órgãos de decisão e discussão consistiu, em grande medida, no agrupamento das discussões gerais da Unidade em instâncias com um número reduzido de membros, mas com força máxima de deliberação.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Compreender as mudanças organizacionais implica também conhecer como os membros da organização percebem e reagem às realidades que formam o entorno da organização. Algumas mudanças ocorrem como respostas às transformações externas sob as quais as organizações precisam responder ou se antecipar. Outras ocorrem quando as ações internas visam modernizar-se, reestruturar-se ou revitalizar-se, caracterizadas como reativas – ocorrem depois de verificada a existência do problema e seus efeitos.

No caso da Fale, a reorganização aconteceu por meio dos dois fatores: externos e internos. Os fatores externos mais claramente definidos são a autonomia universitária, que possibilitou pensar em formatos diferentes da estrutura departamental e estimulou o debate na Universidade neste sentido, e o advento da flexibilização curricular na UFMG, que colocou a questão da rigidez do departamento como um limite para sua profunda implementação em termos da inter/trans disciplinaridade. Os fatores internos estão associados às críticas ao modelo departamental e às crenças, pressupostos e valores que definiram o modo de condução da organização.

Ao longo desta pesquisa, foi possível perceber que, do ponto de vista dos líderes da Fale, a estrutura departamental era considerada como uma estrutura ultrapassada que dificultava a inter-relação entre as diversas áreas de conhecimento, tolhia o professor de usar de sua autonomia didática para a oferta de disciplinas em áreas cujas quais ele não estivesse inserido formalmente através de lotação departamental, diferentemente da atuação docente junto aos cursos de Pós-Graduação. Além disso, regulava as relações entre as pesquisas e as atividades de extensão, aplicava os critérios formais da Universidade com maior ou menor rigor dependendo do departamento, gerando distorções no emprego de normas, e implicava em um grande número de representações e encargos administrativos. Além disso, demandava o mesmo tipo de funcionamento de secretarias, com lotação de pessoal técnico-administrativo cujas funções são similares, condições de infra-estrutura física e de recursos tecnológicos, independentemente do número de docentes do departamento. A estrutura departamental também foi considerada responsável por reforçar a desigual destinação dos recursos da Unidade, acarretando significativas diferenças entre os departamentos, no que diz respeito a infra-estrutura, política de capacitação docente, participação em congressos e seminários – nacionais e internacionais –, publicações, ofertas de estagiários, financiamento de pesquisas etc.

Somados ainda, a esses problemas administrativos e acadêmicos se inclui, o imperativo da integração das diversas áreas do conhecimento, advinda especialmente da Proposta de Flexibilização Curricular da UFMG. A concepção de trans/interdisciplinaridade acabou se tornando um forte indicativo para a necessidade de se refletir sobre o modelo departamental tradicional.

Assim, de acordo com a proposta da Fale, se as atividades de pós-graduação, de pesquisa e de extensão tinham encontrado mecanismos mais dinâmicos para o seu desenvolvimento é, sobretudo no nível da graduação, que a estrutura departamental revelou o que tinha de mais inadequado.

Algumas questões de funcionamento dos departamentos, citadas como problemáticas para sua gestão no âmbito da Fale, ficam mais evidentes a partir da leitura dos documentos apresentados para a aprovação da proposta de reestruturação da Unidade. Entre elas, o destaque é para o elevado número de representações e encargos administrativos oriundos da estrutura departamental. Cada departamento, independentemente do número de docentes nele lotado, deve manter a função de chefe e subchefe, representantes na Câmara Departamental, representantes no Colegiado do curso de Graduação da Fale e nos Colegiados dos 12 cursos da Universidade que contam com participação de disciplinas da Fale, representantes por categoria docente na Congregação da Unidade, representantes no CEPE e no Conselho Universitário. Além disso, os docentes ainda participam como membro de Comissões e como pareceristas dos mais diversos processos administrativos da Universidade e também podem ocupar cargos de Direção, Coordenação e funções nas Pró-Reitorias e Reitoria.

O peso dos encargos administrativo é maior sobre os departamentos com reduzido número de professores, recaindo, em alguns casos, mais de uma representação para o mesmo docente, demonstrados na tabela 5.

TABELA 5

Quantidade de docentes e de técnico-administrativos por departamento

Departamento	Número de docentes	Número de técnico administrativo
Departamento de Letras Vernáculas	35	02
Departamento de Letras Anglo-Germânicas	29	01
Departamento de Letras Românicas	19	01
Departamento de Linguística	11	01
Departamento de Letras Clássicas	11	01
Departamento de Semiótica e Teoria da Literatura	12	01

Fonte: Registros Fale (Elaborada pela autora da dissertação)

Outra questão bastante mencionada foi que, do ponto de vista operacional, todos os departamentos possuem atribuições semelhantes, o que causa redundância de funções entre as secretarias. No caso da Fale, o arranjo em seis grupos resultou em metade dos departamentos com número de docentes menor que a média total (conforme a Tabela 5), demandando as mesmas infra-estruturas de funcionamento. Por exemplo, para um pedido de progressão horizontal (progressão na carreira de magistério por titulação e desempenho acadêmico, de um nível para outro subsequente dentro da mesma classe, regulamentada pela Resolução 02/2006 e 01/2008) o processo deve ser requerido pelo professor à Chefia do departamento, depois são necessárias a anuência da Câmara de Departamento e a aprovação pela Congregação. Esse procedimento é o mesmo em qualquer departamento e pode ser reunido em um único setor, executado por um número menor de pessoas, estabelecendo rotinas e procedimentos idênticos para os trâmites.

Com implantação da proposta “Departamento zero” algumas representações e trâmites provenientes da estrutura departamental foram extintos com a própria estrutura: chefia e vice-chefia de departamento, representação dos chefes e docentes dos departamentos na Congregação e Conselho Diretor, Assembléia e Câmara Departamental.

Na nova estrutura, foram criadas as Câmaras de Ensino, Pesquisa e Extensão, que contam com a participação de representantes de todos os professores, sem a demarcação de cargos: titular, adjunto, assistente e auxiliar, técnico-administrativo e

discente. Todos são eleitos para a função de representantes e assumem atribuições, antes alocadas no departamento (conforme Tabela 4).

Foi criada também a Assembléia Geral, que funciona com a participação de toda a comunidade acadêmica da Fale e acontece uma vez por semestre. O formato da Assembléia gerou debate nos Órgãos de Deliberação Superior da Universidade nos aspectos de sua composição e periodicidade. Para alguns, a representação de técnico-administrativo e de corpo discente deveria obedecer ao que determina o Estatuto da UFMG em termos de sua proporcionalidade. Contudo, dada a dificuldade em definir “comunidade acadêmica da Fale”, já que existem alunos e professores de outras Unidades ligados a disciplinas da Fale e por se tratar de uma instância consultiva, o Conselho Universitário aprovou o Regimento da Fale e determinou que a Unidade regulamentasse internamente o funcionamento da Assembléia, mantida a condição de órgão consultivo. A periodicidade foi mantida conforme proposta inicial e as Assembléias são abertas a todos que possuem algum vínculo com a Fale.

Os professores pertenciam a um único departamento. Agora ele pode pertencer a até três núcleos, em áreas diferentes e transitar livremente entre eles(Entrevistado 11)

Assim, a estrutura departamental foi extinta, as funções a ela atribuídas foram distribuídas em Câmaras e Comissões, com caráter consultivo, vinculadas à Congregação da Unidade (única instância com poder deliberativo). A lotação docente passou a ser a Unidade, e as representações e encargos administrativos foram reduzidos, dada a diminuição do nível hierárquico do departamento. Também se estabeleceu maior autonomia didática, contraposta pela rigidez departamental, e maior disponibilidade de tempo para desenvolvimento das pesquisas pelos docentes, graças à redução do número de reuniões.

Não vejo o ensino desassociado à pesquisa. O bom professor é aquele que faz pesquisas também, isso significa que ele está aplicando seu conhecimento, que está checando aquele conhecimento que vem de livros, revistas e publicações. Um professor que realiza pesquisas é um melhor professor. Não vejo essa dicotomia entre pesquisa e ensino. Um bom professor é aquele que pesquisa e um pesquisador deveria ser totalmente voltado para transferir aquele conhecimento através da aula. (Entrevistado 6)

Distinguir e separar atividades administrativas e acadêmicas, melhorar a distribuição de recursos e reduzir a quantidade de encargos foram argumentos que

predominaram no discurso sobre a necessidade de Reforma da Fale. Nesse sentido, houve redução dos níveis hierárquicos, com base na concepção de autonomia e autorregulação das ações por parte dos profissionais da instituição. Houve também uma maior centralidade das decisões, concentrada em uma instância única de deliberações: a congregação. Essas medidas permitiram reduzir o número de representações e de encargos administrativos, possibilitando ao docente se concentrar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

O professor ficou mais livre. Ele pode pesquisar ou trabalhar com projetos, consultorias e também não fazer nada disso, além é claro, das suas aulas. (Entrevistado 11)

Outra situação que também surgiu com relativa frequência nas entrevistas, foi à discussão sobre o papel do Colegiado de Graduação, cujas atribuições estão intimamente relacionadas às ações dos departamentos. A nova estrutura da Fale se propôs a fortalecer as funções dos Colegiados, que intercalam com os departamentos o estabelecimento de políticas para os cursos de Graduação e Pós-Graduação. Essas políticas agora ficariam concentradas no Colegiado, vinculadas à Câmara de Ensino. Dessa forma, poder-se-ia pensar em estratégias para o curso como um todo e aproveitar experiências bem-sucedidas da Pós-Graduação. Além disso, a discussão do currículo ficaria centrada em uma única instância e não mais de forma fragmentada e dispersa nos departamentos. Essa ação colocaria a discussão sobre o curso na pauta central da Unidade e não mais de forma periférica no interior dos diversos departamentos.

Boa parte das unidades está com a compreensão equivocada da estrutura universitária. Estão confundindo duas coisas: curso e departamento. Se o curso e departamento fossem a mesma coisa, não precisava ter colegiado e câmara. Se o departamento engoliu o curso, não é a estrutura que gera isso. É o comportamento das pessoas. Tanto é que o departamento engoliu o curso e o departamento foi engolido pela Pós-Graduação. (Entrevistado 8).

Outra medida importante no sentido de fortalecer a estrutura do colegiado foi definir a figura do vice-diretor, como presidente da Comissão de Ensino. O vice-diretor, responsável por substituir o diretor em suas faltas ou impedimentos legais conforme o estatuto da UFMG, responde também, na nova estrutura da Fale, diretamente por questões acadêmicas e de ensino da Unidade, tanto na graduação quanto na pós-graduação, dando assim, o sentido mais amplo de gestão de Unidade Acadêmica.

Os aspectos que apareceram em decorrência dessa descentralização foram administrativos, mas que teve reflexos diretos sobre o curricular. Na verdade o motivo era curricular, mas para se chegar nesse curricular, foi feita essa mudança. É interessante observar que as pessoas não percebem o quanto o currículo interfere na administração, na composição e formação do corpo docente, nas áreas de pesquisa. Então, na verdade, o currículo é que define que tipo de professor, com que tipo de área de formação é que tem necessidade de existir dentro determinada unidade ou determinado curso. Se contrata um professor devido a uma demanda curricular, então se é um currículo rico, que necessita de muito campo, muito laboratório, muita vivência, é um currículo normalmente caro, ou seja, os custos da unidade aumentam também. Isso foi claramente demonstrado na Fale, onde a estruturação administrativa foi de alguma forma, influenciada pela possibilidade de uma flexibilização curricular, que foi uma mexida real no currículo, integrando melhor o currículo. (Entrevistado 6)

Conforme disposto no Estatuto da UFMG, o departamento é órgão de lotação de professores para objetivos comuns de ensino, pesquisa e extensão, sendo sua responsabilidade a oferta de atividades curriculares acadêmicas.

O que acontece na minha visão hoje é que a Universidade esta mais voltada para o viés corporativo, pelos condicionantes pessoais nas decisões institucionais, então muitas vezes a universidade criou departamentos que foram artificiais, que foram apenas para atender a dificuldade de relacionamento entre as pessoas. Mesmo na origem dos departamentos encontram-se estes fatos. Em algumas escolas foram criados, após a reforma de 68, departamentos no mesmo número dos catedráticos que a escola tinha. Foi preciso arrumar um departamento para cada catedrático para evitar que eles colidissem entre si. Mesmo agora com o Reuni, existem demandas para criação de departamentos artificiais para acomodar as coisas, que estão com dificuldades de serem acomodadas nos lugares que deveriam. Então, não é a estrutura departamental que cria problemas. Os problemas são gerados por outras coisas que deságuam na estrutura departamental (Entrevistado 8)

Na Fale, a lotação do docente passou a ser a Unidade, e o espaço para os objetivos comuns de ensino, pesquisa e extensão passou a ser o Núcleo de Estudo. A oferta de atividades curriculares está sob a responsabilidade da Câmara de Ensino, que organiza essa oferta a partir das proposições dos docentes.

A Fale está adaptada na flexibilização a uma demanda do conhecimento, a forma de conhecimento que se organiza dos dias de hoje para frente, ou seja, você tem uma velocidade de chegada do conhecimento tão grande que não dá para ficar mudando o currículo toda hora, então se você flexibiliza, você não precisa mudar toda hora. Se tem um núcleo permanente (específico) onde você tem todo o conteúdo, habilidades e competências típicas daquela área e que não vão mudar nem daqui a dez anos, a base está ali e não muda. Ali você tem o outro lado, que é daquele que é específico, mas já com variações dentro

do próprio curso. É um terceiro elemento que é o contato do seu conhecimento específico com o do outro de outra unidade. (Entrevistado 6)

A criação da Comissão de Orçamento e Finanças e das Câmaras de Ensino, Câmara de Pesquisa e Câmara de Extensão, deslocando as funções da Direção, dos Colegiados e Departamentos no planejamento orçamentário, vinculando-os à congregação reduz, ao mesmo tempo, o número de órgão que os processos para oferta de disciplinas devem se reportar, a quantidade de instâncias para aprovações de projetos de pesquisa e participação em atividades de extensão, além de proporcionar à Direção da Unidade maior capacidade de intermediação de conflitos.

Nessa segunda fase, a de operacionalização, quanto aos aspectos organizacionais, verificou-se na Fale que a formalização das ações necessárias para o estabelecimento de novas rotinas e representada pelo uso de normas na instituição pode ser explicada pelo elevado número de atividades comuns aos departamentos e Unidades Acadêmicas. “As organizações com trabalho rotineiro têm mais probabilidade de apresentar maior formalização dos papéis organizacionais” (Hage; Aiken, 1976, p. 371 *apud* Hall 1984).

O ambiente exerceu forte influência na formalização e, por exemplo, no caso da Universidade, a estrutura organizacional e a composição dos órgãos de decisão da Unidade são determinadas pelo Estatuto Geral, externa à Fale, mas que interferem na elaboração e cumprimento das determinações gerais e específicas de cada Unidade Acadêmica.

A criação de normas específicas para o funcionamento das Câmaras e Assembléias, constituídas a partir do novo Regimento da Letras, e a formalização mínima necessária para a constituição de núcleos foram importantes, dado o novo formato e a seriedade de se estabelecer novas rotinas. Não houve criação de normas para o funcionamento dos núcleos, apenas a regulamentação para criação, extinção e limitação para a participação docente, observada as regras dos órgãos de fomento da pesquisa. Os núcleos de estudo não foram considerados como órgãos da estrutura da Fale, pois não substituem ou não apresentam similaridades com os departamentos, e, por essa razão, não deveriam ser tratados como tal.

Durante a análise dos dados, verificou-se que a complexidade da estrutura organizacional foi reduzida. Entretanto, pode-se dizer que ela ainda apresenta complexidade elevada. Dispõe de uma área física extensa, diversidade de especialistas altamente qualificados, atua em várias áreas de conhecimento, atende a um número

aproximado de 7 mil pessoas, em torno dos cursos de Graduação, Pós-Graduação e cursos de línguas.

Quanto à formalização na Fale, ela fica evidente principalmente por se tratar de uma instituição pública que traz consigo o histórico de burocracia. Além disso, a condução da Unidade Acadêmica impõe à Fale procedimentos adotados na Universidade. A diferença agora é que não existem tantos níveis hierárquicos para aprovações e assinaturas, mas os formulários e procedimentos são similares aos adotados pela UFMG.

A complexidade da Fale, somada à presença de normas e regulamentos da UFMG, tem se reduzido no trato dos processos graças à diminuição do nível hierárquico para aprovações.

Na prática, em termos de centralização, a estrutura organizacional da Fale distribuiu as discussões da Unidade entre as Câmaras de Ensino, de Pesquisa e de Extensão, Comissões de Orçamento e de Recursos Humanos e Congregação. Todas essas unidades são compostas por membros da Fale, tentando garantir, assim, que o processo de tomada de decisões aconteça de maneira democrática e participativa. O arranjo proposto visa impedir a centralidade de deliberação em um único órgão. A construção dos modelos das Câmaras aponta para uma tendência de descentralização, operando como propositoras de possíveis encaminhamentos para resolução final pela congregação.

Em relação à redução dos níveis hierárquicos, a nova estrutura da Fale extinguiu um plano de decisões e distribuiu suas atribuições para outros órgãos, sem, contudo, deixar de cumpri-las. Passou-se a definir diretamente as questões entre os envolvidos com as unidades específicas: Câmara de Ensino, Câmara de Pesquisa e Câmara de Extensão, Recursos Humanos e Orçamento, que operam com participação de um número menor de representantes quando comparado à estrutura departamental. Assim, o número de encargos administrativos foi reduzido, tendo em vista o número menor de instâncias. Essas instâncias, de caráter consultivo, operam a partir de representações dos diferentes seguimentos da organização. O resultado dessa nova disposição de atribuições, assinalada pela dispersão vertical e horizontal, foi uma concentração de deliberações na Congregação, como única instância decisória na Unidade.

A centralidade das deliberações na congregação pode ser explicada também pelo entendimento do artigo 38, inciso 3 do Estatuto da UFMG, que estabelece que as Unidades Acadêmicas não poderão ter níveis de organização inferiores ao departamento

ou às formas de organização de hierarquia a eles equivalentes. Desse modo, as Câmaras não possuem o mesmo atributo de poder dos departamentos.

Na universidade as regras nunca são estritas. Não só na universidade, as regras de fato nunca o são. É possível que a necessidade de tornar o currículo mais flexível tenha motivado os componentes do projeto de reforma. O que penso é que a estrutura departamental em si, não fosse a cabeça das pessoas, não impediria, não criaria restrições para os processos. O que cria restrição é exatamente a forma de pensar das pessoas. (Entrevistado 8)

Apesar de a composição da congregação contar com a participação de todos os segmentos da Unidade, não existem, na atual estrutura, espaços institucionais que promovam a democratização das discussões e/ou mobilização da comunidade em torno de algum assunto que não esteja, necessariamente, relacionado às questões de ensino, pesquisa ou extensão.

A questão agora é mais complicada do que a estrutura departamental, agora a estrutura departamental é uma história que tem um pouco da lógica de família, portanto é um pouco corporativa, mafioso no sentido da criação de um grupo fortemente corporativo. É uma estrutura ruim por isso. Como então imaginar uma situação que funcionasse e não fosse a estrutura departamental? (Entrevistado 8)

Mesmo mantendo a Congregação composta por docentes da Unidade, eleitos por seus pares, a estrutura atual não conseguiu gerar a difusão das questões comuns, já que os núcleos não são, por definição, espaços para discussões administrativas.

Acho que em termo de representação ficou péssimo porque a congregação passou a ser formada por representantes eleitos, os professores titulares deixaram de ter participação efetiva, raramente titular se candidata. Houve inclusive uma época em que a Congregação foi composta por pessoas jovens e recentes na Fale sem nenhum conhecimento da história da universidade e até hoje fazem muita bobagem, por não conhecer a legislação, a votar em coisa que não podem, pois a legislação superior não permite. Não defendo a reserva de poder, mas uma congregação sem participação de professores titulares? Como é que pode? (Entrevistado 9)

No formato atual assumido pela Fale, os docentes mantêm contato com os professores nos Núcleos de Estudos e espaços comuns, mas não se depararam, na estrutura, com espaços para discutir assuntos relativos à Unidade, como acontecia anteriormente no interior dos setores por áreas e no departamento. O mesmo ocorre com relação ao Colegiado de Graduação. Esse órgão tem limitações para a interação com

áreas do conhecimento com fins curriculares, interagem com os docentes individualmente e/ou com os 32 núcleos de pesquisa para planejar o currículo do curso como um todo. Não necessariamente, os docentes de um determinado núcleo de estudo estão associados à área de conhecimento específico do currículo, mas sim, à área de pesquisa de interesse especial.

Os núcleos não têm nenhuma participação, não há reuniões acadêmicas. Depois dessa mudança nunca mais houve nenhuma reunião. Chegamos a ponto de não se conhecer os colegas de trabalho. Um dos argumentos utilizados na época era que a estrutura possibilitaria uma interação maior, mas não possibilitou. (Entrevistado 9)

Muitas vezes o professor pesquisa uma coisa e oferece disciplinas em outra área. Uma coisa não precisa ter necessariamente ligação com a outra. Não é obrigatório que se dê aulas de acordo com a pesquisa no Núcleo. Isso seria o ideal mas não é assim que acontece. (Entrevistado 11).

Uma análise possível é discutir o impacto da participação sobre a centralização na Falc. Para isso, a Tabela 6 apresenta a quantidade de representações, sobretudo docente, na composição da Congregação.

TABELA 6

Composição da Congregação – antes e após a Reforma da Fale

Antes	Depois
Diretor	Diretor
Vice-Diretor	Vice-Diretor
Chefia dos departamentos <i>Letras Vernáculas</i> <i>Letras Anglo-Germânicas</i> <i>Letras Românicas</i> <i>Linguística</i> <i>Letras Clássicas</i> <i>Semiótica e Teoria da Literatura</i>	Coordenador <i>Recursos Humanos</i> <i>Câmara de Pesquisa</i> <i>Câmara de Extensão</i>
Representante docente do departamento	
Coordenador do Colegiado de Graduação	Coordenador e coordenador adjunto de graduação
Coordenador do Colegiado de Pós-Graduação	Coordenador do Colegiado de Pós-Graduação
Membros docentes Titular Adjunto Assistente	Membros docentes 12 docentes
Representação Técnico-Administrativo 15% membros docentes	Representação Técnico-administrativo 15% membros docentes
Representação discente 1/5 membros docentes	Representação discente 1/5 membros docentes

Fonte: Regimento Fale e Estatuto da UFMG (Elaborada pela autora da dissertação)

No formato atual, a Congregação possui, relativamente, a mesma quantidade de membros docentes da composição anterior, sem, contudo ter outra instância deliberativa.

No formato anterior, o docente mantinha uma interação maior entre as instâncias de decisões, pois ele tinha participação direta nos assuntos de seu interesse nos setores do departamento – subárea de conhecimento – para discussão de proposições curriculares e nas reuniões departamentais (Câmara e Assembléia) para definição de políticas de âmbito geral. No formato atual, o docente não participa diretamente das

discussões (exceto quando convidado). A participação docente nas instâncias decisórias foi garantida pela representação.

Percebe-se que a redução dos encargos de representação e a distribuição de atribuições administrativas, antes sob a responsabilidade dos departamentos, para as Câmaras podem ter causado um domínio de decisões nas mãos de um grupo pequeno, altamente motivado e envolvido, ressaltando que agora a presença do docente nesses órgãos não mais cumpre um papel meramente formal, mas sim, um desejo de participação.

O paradigma que se estabelece consiste na dificuldade de combinar participação, redução de encargos e instâncias burocráticas e democracia.

Uma alternativa possível seria elevar o número de representantes docentes na Congregação e estabelecer espaços para discussão de pessoas de uma mesma área de conhecimento sobretudo com relação ao currículo do curso, sem a formalidade das Câmaras ou dos departamentos.

A diferenciação horizontal em uma organização como a da Fale introduz uma complexidade no sentido de que um alto nível de especialização exige coordenação dos especialistas. Em muitos casos, é preciso atribuir ao pessoal, especificamente designado para a coordenação, tarefas para garantir que os vários esforços não se apliquem a objetivos cruzados e que as atividades organizacionais globais sejam efetivadas (Hall, 1984).

Toda a questão da centralização envolve a distribuição de poder. Os resultados possíveis do poder são o conflito e a obediência. O conflito é crucial para as organizações, já que afeta tanto os indivíduos envolvidos quanto a organização total. É a partir do conflito que muitas mudanças importantes ocorrem (Hall, 1984).

O lado negativo, não é bem negativo realmente. Acho que existem dificuldades no processo. O processo que a Fale entrou é um processo (que é tudo aquilo que vem em decorrência de circunstâncias, de elementos, de características, evoluindo ao longo do tempo) então a Fale não acabou o processo ainda, esse processo é contínuo. O que aconteceu é que ela entrou em outra área para a qual a universidade ainda não estava preparada, exigindo da Fale um desprendimento de energia um pouco maior. O papel da universidade é olhar para o futuro, o que significa que temos que entrar por caminhos que não conhecemos. Não podemos parar de problematizar. Temos que muitas vezes levar o problema adiante, descobrindo caminhos, e soluções. Nesse sentido, a Fale está novamente na frente. (Entrevistado 6)

Durante o processo de implantação e operacionalização da nova estrutura, é importante considerar os resultados em termos do desempenho da Fale nas avaliações

dos cursos. Esses resultados poderão ser observados no Anexo 2 e servem para examinar a atuação da Fale no conjunto de sua reforma.

Não se pode afirmar, a partir dos resultados apresentados no Anexo 2, que a reorganização estrutural da Fale interferiu nos resultados obtidos nas avaliações externas dos cursos da Unidade até o período estudado. Apesar de ser considerado como um dos objetivos da Reforma da Fale, a melhoria da qualidade do ensino, uma vez que o docente estaria mais integrado às ações de ensino e pesquisa, os efeitos dessa melhoria não puderam ser mensurados através dessas avaliações externas. Acredita-se que os avanços ou retrocessos na estrutura poderão impactar em termos de qualidade de ensino, mas somente poderão ser observados em ocasiões posteriores ao estudado, tendo em vista os diferentes períodos de avaliações, o tempo necessário para os avanços no campo da pesquisa e de publicações e, também, em estudos mais aprofundados, realizados especificamente para esse fim, como pauta para novas investigações.

Se o ensino é bom ou ruim é graças aos méritos e aos defeitos dos docentes e alunos, mas também não quer dizer que antes havia muita coordenação do colegiado. Mas nos departamentos, pelo menos, os professores se reuniam. Acabaram com os departamentos e os setores compostos por pessoas que tinham uma identidade acadêmica. (Entrevistado 9)

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central deste trabalho foi descrever como a nova estrutura acadêmica e administrativa da Faculdade de Letras – Fale, da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG foi organizada. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa descritiva. O tipo de pesquisa escolhido foi o estudo de caso e os dados foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas, observação direta e análise de documentos e registros.

A partir dos dados coletados nas entrevistas e análise documental observa-se que a nova estrutura da Faculdade de Letras surgiu como resultado do esgotamento do modelo departamental para a Unidade, evidenciado pelas duas intervenções em termos da criação e alteração de nomenclaturas de departamentos, em 1978 e 1988 e, por fim, a extinção do departamento em 2002. Desde a aprovação do novo Estatuto da UFMG, a Fale vinha implementando discussões e proposições para a sua nova forma de organização estrutural.

As discussões giraram em torno das críticas ao modelo departamental, criado a partir da Reforma Universitária de 1968. Essas críticas encontraram fundamentos nos pressupostos da importância de distinção das atividades acadêmicas e administrativas aglomeradas no departamento e da necessidade de aperfeiçoamento das estruturas em função dos avanços no campo da pesquisa e do conhecimento.

Para atingir os objetivos da reestruturação, a Fale organizou sua estrutura baseada em instâncias consultivas: Câmaras de Ensino, Pesquisa, Extensão e Recursos Humanos e Orçamento, cujas atribuições eram designadas anteriormente aos departamentos. Foi extinta a estrutura departamental e a lotação docente passou a ser a Unidade. Os professores passaram a realizar atividades de pesquisa no interior dos núcleos de estudos, em diversas áreas do conhecimento, independentemente de sua área específica de contratação ou delimitada pela estrutura departamental. Esses núcleos já existiam na antiga estrutura e funcionavam como espaços para desenvolvimento mais dinâmico das pesquisas.

De acordo com os dados, foi possível perceber que a aproximação das atividades de pesquisa e ensino, combinada com a redução dos encargos administrativos, propiciou ao professor a condição de dedicar-se a atividades educacionais e transdisciplinares, estimuladas pela Flexibilização Curricular.

Também se observa que o melhor aproveitamento da estrutura física e dos recursos humanos através da criação de instâncias únicas para o funcionamento e

realização de atividades comuns aos departamentos, permitindo a padronização e a especialização das tarefas por parte do pessoal responsável por executá-las.

Conforme os dados pesquisados, as Assembléias realizadas semestralmente permitem a difusão dos principais assuntos que envolvem a Unidade para a comunidade da Fale e permitem a participação dessa comunidade nos processos decisórios, uma vez que as assembléias operam na qualidade de instância consultiva.

As Câmaras, igualmente, operam como instâncias consultivas e também visam proporcionar a democratização das decisões da Unidade. As Câmaras são compostas por membros dos três segmentos: docentes, técnico-administrativos e corpo discente.

A Congregação é a única instância deliberativa da Unidade, por essa razão, todas as questões precisam ser colocadas para esse órgão, fazendo com que seu campo de atuação seja ampliado. Essa medida permitiu à Fale estabelecer políticas para a Unidade, evitando fragmentações e distorções.

Na Fale, as mudanças estruturais foram resultado de suas transformações em termos de efeito administrativo e alocação adequada para a Unidade das ações de ensino, pesquisa e extensão. Ela adequou sua estrutura aos seus objetivos de se tornar uma Unidade Acadêmica mais enxuta, com a auto-regulação do trabalho docente

Os prováveis problemas apresentados como conseqüências da nova estrutura foram: ausência de instâncias que promovam discussões em torno de questões gerais e políticas da Unidade que não encontram lugar necessariamente nas Câmaras de Ensino, Pesquisa, Extensão e Recursos Humanos e a inexistência de espaços dos docentes para discussão em grupos das questões do currículo do curso por área específica do conhecimento. Além disso, existe a incongruência da Congregação atuar, ao mesmo tempo, como instância deliberativa e instância de recursos na Unidade.

Algumas adequações no campo da democratização e participação reivindicadas pela comunidade têm sido adotadas atualmente pelos líderes da Fale. Cita-se o recente estabelecimento da figura do coordenador de área de conhecimento, cuja operação se assemelha à dos antigos setores departamentais, voltados para a discussão dos docentes em torno do currículo do curso e o envio, por e-mail, das pautas de reuniões da congregação para a comunidade da Fale. Dessa maneira, as pessoas têm acesso ao que será tratado na reunião de Congregação, podem procurar seus representantes para algum assunto que seja de seu interesse e acompanhar todo o processo e tramitação.

A forma atual de organização departamental na Universidade, mantida após 40 anos de implantação, enfrenta vários problemas das quais são destacados: a diversidade científica e a forma dos projetos de natureza científica que exigem maior agilidade que a

instancia departamental pode oferecer; o interfaceamento entre diferentes áreas do conhecimento que retira o espaço de saber de dentro das instancias departamentais.

Assim, administração educacional, a partir de uma visão organizacional, mas ampla, deve pensar em definir os modelos mais adequados para a organização universitária. A administração parte em busca de modelos mais autênticos de organização, concebidos de acordo com os objetivos últimos da instituição.

O modelo organizacional adotado pela Falc, não deve ser considerado um modelo acabado, dado ao seu caráter inédito para a organização universitária atual e considerando sua inserção em um ambiente cujo funcionamento é baseado em departamentos. As adequações e adaptações na nova estrutura buscam resultar em uma melhor operacionalização de suas atribuições e em encontrar caminhos que possibilitem, cada vez mais, o seu aperfeiçoamento e que certamente, a estrutura por si só não responde, devendo ser analisado ainda em maior profundidade, a forma pela qual a universidade concebe o ensino, a pesquisa e a extensão.

7. REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, J. A. Guilhar. *Instituição e poder: análise concreta das relações de poder*. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1980. Cap. II, p. 161.

ANDES-SN. *Proposta da ANDES - Sindicato Nacional para a universidade Brasileira*. Brasília, jul. 1997.

ANDIFES. *Reforma Universitária: propostas da Andifes para a reestruturação da educação superior no Brasil*. Brasília, Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições de Federais de Ensino Superior, 2004.

BRASIL. *Constituição da República Federal do Brasil*. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. *Diário Oficial da União*, ano CXXXIV, n. 248, 23 dez. 1996.

CARDOSO, Sérgio. www.conciencia.br/entrevistas/2004/09/entrevista2.htm. Acesso em 26 de junho de 2008.

CHAUI, Marilena. A universidade operacional. *Adunicamp*, ano 1, n. 1, p. 6-7, jun. 1999. Caderno Mais da *Folha de S.Paulo*, 9 maio 1999.

CHAUI, Marilena. Sociedade, Universidade e Estado: autonomia, dependência e compromisso social. In: SEMINÁRIO UNIVERSIDADE: POR QUE E COMO REFORMAR. MEC Brasília, ago. 2003. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br>>. Acesso em: 19 mar. 2008.

COUTINHO, Gledson Luiz. Observações sobre o funcionamento das Universidades do ponto de vista organizacional após Reforma de 1968. *Caminhos*, Belo Horizonte, n. 23/24, p. 115-146, 2004/2005.

CUNHA, Luis Antonio. *A universidade reformada*. O golpe de 1964 e a modernização do ensino superior. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1988.

- DEMO, Pedro. *Metodologia científica em Ciências Sociais*. São Paulo: Atlas, 1980.
- ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. 7. ed. São Paulo, 1984.
- FÁVERO, Maria de Lourdes A. *Universidade & Poder: análise crítica/fundamentos históricos: 1930-45*. Rio de Janeiro: Achiamé, 1980.
- FÁVERO, Maria de Lourdes A. Universidade, pesquisa e iniciação científica: anotações para um debate. *Cadernos de Sociologia*, Porto Alegre, v. 8, p. 89-100, 1998.
- FINGER, A. P. Liderança e gestão universitária. In: SEMINÁRIO LATINO AMERICANO DE LIDERANÇA E ADMINISTRAÇÃO NA UNIVERSIDADE. Florianópolis: UFSC, 1986.
- FINGER, Almeri P. (Org.). *Universidade: organização, planejamento e gestão*. Florianópolis: OEA/ UFSC, p. 53-69, 1988.
- GAZOLLA, Ana Lúcia. O Debate sobre Autonomia. Boletim da UFMG, Ano 31, 2004.
- HALL, Ricard. *Organização, estruturas e processos*. Rio de Janeiro. Prentence-Hall, 1984.
- LIMA, Francisco de Paula Antunes. Os caminhos da Flexibilização Curricular. *Caminhos*, Belo Horizonte, n. 19/20, p. 143-176, maio 2001.
- LINS, J.M.L. *Educação como política pública*. Campinas: Autores Associados, 1997
Cap. 3. (Coleção polêmicas do Nosso tempo)
- MARANHÃO, Nivaldo Faria. *Organizações do trabalho*. São Paulo: Atlas, 1984.
- MEYER JR., Victor. Considerações sobre Planejamento Estratégico na Universidade. In: FINGER, Almeri Paulo (Org.). *Universidade: Organização, planejamento, gestão*. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988. p. 53-69.

MICCOLI, Laura. Argumentos, alerta e experiências na Fale: vanguarda acadêmico-administrativo ou retrocesso democrático? *Caminhos*, Belo Horizonte, n. 23/24, p. 151-165, 2004/2005

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Autonomia Universitária. Fundamentos para uma lei que regule a autonomia das universidades federais nos termos que estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, assim como disponha sobre a possibilidade de ampliação da autonomia mediante contrato de desenvolvimento institucional. Brasília, 1999.

MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes*. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, Henry. Os 5 pontos da estratégia. In: MINTZBERG, Henry; QUIN, James B. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Brookeman, 2001.

MINTZBERG, Henry. *Power and round organizations*. Engewood Cliffes: Prentice-Hall, 1983. 700 p.

MOTA-SANTOS, Tomaz Aroldo da. Conservação ou extinção da estrutura departamental na Universidade? *Caminhos*, n. 19/20, p. 87-100, maio 2001.

RAHL, T. R. Estrutura e gerenciamento das universidades brasileiras. In: _____. *Temas de administração universitária*. Florianópolis: OEA/UFSC, 1991. p. 111-134.

RANIERI, Nina Beatriz. *Educação Superior, Direito e Estado: na Lei de Diretrizes e Bases (Lei nº 9.394/96)* Nina Beatris Ranieri – São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo/Fapesp, 2000.

RESENDE, Maria Efigênia Lage de; NEVES, Lucilia de Almeida (Org.). *Universidade Federal de Minas Gerais: memórias de reitores (1961-1990)*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1998.

RIBEIRO, Nelson de Figueiredo. *Administração acadêmica universitária: a teoria, o método*. Apresentação de Clóvis Cunha da Gama. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1977. 244 p.

ROCHA NETO, Ivan. *Gestão de organizações do conhecimento*. Brasília, UCB 2004.

SCHRADER, Achim. *Introdução à pesquisa social empírica: um guia para o planejamento, a execução e a avaliação de projetos de pesquisa não experimentais*. Porto Alegre: Globo, 1978. 275 p.

SCHWARTZMAN, Simon. *Formação da Comunidade Científica no Brasil*. São Paulo: Editora Nacional; Rio de Janeiro: Financiadora de Estudos e Projetos, 1979.

UFMG. *Estatuto da Universidade Federal de Minas Gerais*, 1999.

UNESCO. Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI: Visão e Ação. In: ANAIS DA CONFERÊNCIA MUNDIAL SOBRE O ENSINO SUPERIOR – PARIS, 5 a 9 de novembro de 1998. UNESCO/CRUB, 1998.

VASCONCELOS, Eduardo. *Estruturas das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial*. 4. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learnig, 2002.

VIANA, Maria de Fátima Ramos. *A administração das Universidades*. Relatório sumário de um grupo de trabalho sobre os sistemas de administração universitária. Fortaleza: Edições UFC, 1981.

WOOD, Tomaz Jr. Novas configurações organizacionais. *Relatório de Pesquisa*, n. 37/2001.EASPE/FGV/NPP.<<http://www.caesp.fgvsp.br/interna.aspx?padID=d1mjmtj&id=41>> Acesso em: 26 jun. 2008.

WOOD, Tomaz. *Comportamento Organizacional: uma perspectiva Brasileira*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WWW.Brownzilians: O Portal: Ana Lúcia Gazzola: “A Universidade autônoma a Universidade ativa, academicamente qualificada e socialmente relevante”. Acesso: em 23 ago. 2008.

YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. 2. ed. London: Sage, 1994. 171 p.

8. ANEXO

ANEXO 1 - Roteiro de entrevistas

Parte I – Informações pessoais.

1. Nome
2. Formação
3. Tempo de trabalho na Universidade:
4. Qual o cargo que você ocupava:

Parte II – Ambiente (interno e externo) condicionantes da mudança

1. O que, no seu ponto de vista, motivou a Fale a reorganizar sua estrutura?
2. Quais foram as principais mudanças no ambiente da organização? (Autonomia, flexibilização curricular, mudança no quadro docente)
3. Destas mudanças quais tiveram maior impacto? Por quê?
4. Um só curso ajudou na nova estrutura?
5. Melhorou a qualidade das representações institucionais? (Qualifique melhorar)
6. Melhorou a qualidade do curso?
7. Percebe-se que houve uma equalização dos recursos?

Parte III – Estrutura organizacional

1. Na sua percepção, os níveis hierárquicos aumentaram ou diminuíram após a reestruturação? Explique.
2. A estrutura hierárquica facilita ou não o processo participativo?
3. Muitas funções foram atribuídas à Congregação. Como você percebe esta questão?
4. Os cargos hoje são compatíveis com as funções?
5. Você considera que as normas que orientam o trabalho aumentaram ou diminuíram após a reestruturação? Por quê?
6. As regras se tornaram mais abrangentes ou restritivas após a reestruturação?
7. Você avalia que a nova estrutura esta melhor adaptada a realidade da instituição? Por quê?
8. Você acredita que a Instituição teve condições de se adaptar rapidamente as mudanças?
9. O processo de flexibilização curricular e de ampliação de vagas pode ser facilitado pela nova estrutura?
10. Do ponto de vista do professor/pesquisador a estrutura organizada em núcleos tem impacto positivo para o ensino e para a pesquisa?
11. Quais os principais aspectos negativos que foram levantados à época da aprovação da proposta de reestruturação da Fale? Explique.

ANEXO 2

Neste anexo, serão tratados assuntos relacionados ao perfil do aluno ingressante no curso de Letras e o seu desempenho. Serão apresentados dados sobre a atuação dos cursos de Pós-Graduação e da produção acadêmica. Esses resultados foram coletados a partir de sites dos órgãos de avaliação e regulamentação do ensino superior no Brasil e têm por objetivo indicar o desempenho geral do curso ofertado pela Fale, alcançado no contexto da sua Reforma Organizacional.

O período de realização de algumas avaliações externas não coincide necessariamente com o momento deste estudo: 2001-2005, pois existem variações na periodicidade dessas avaliações, algumas acontecem todo ano, outras de dois em dois anos etc. No entanto, estas variações não interferem no objetivo de demonstrar quais foram os índices gerais de desempenho da Fale nas avaliações.

A demanda por cursos de Graduação, de uma maneira geral, tem crescido a cada ano. Nos anos de 2006, 2007, o curso de Letras obteve, em média, 5,52 candidatos por vaga. No período de referência desta pesquisa, e de acordo com dados do censo escolar, a Fale apresentou os seguintes resultados:

TABELA 1

Candidatos inscritos no vestibular, alunos ingressantes, matriculados e concluintes do curso de Letras da UFMG – período de 2001-2005

Ação	2001	2002	2003	2004	2005
Ingressantes	3201	2922	2521	2188	2211
Matriculados	2726	2684	2669	2703	2705
Concluintes	272	135	273	280	283

O número de alunos matriculados no curso tem pequena variação ao longo dos anos, indicando um reduzido índice de evasão.

O número de formandos também é bastante próximo do número de ingressantes, significando uma eficiência no desenvolvimento e conclusão do curso.

TABELA 2

Corpo discente presencial (Censo: 2005)

	Feminino	Masculino	Diurno	Noturno	Total
Vagas	0	0	140	160	300
Inscritos	1.565	646	1.049	1.162	2.211
Ingressos	170	130	140	160	300
Matrículas	872	482	645	709	1.354
Concluintes	196	87	128	155	283

Fonte: MEC/INEP/SINAES

A qualidade do curso oferecido pela Fale da UFMG pode ser verificado na Tabela 6, cujo conceito máximo foi obtido consecutivamente nos anos de 2001 a 2003.

TABELA 3

Conceitos obtidos pelos cursos de Letras da UFMG submetidos ao Exame Nacional de Cursos, 1999-2003

Ano	Conceito	Graduandos	
		Presentes	% Respondentes
2003	A	132	93,18
2002	A	128	100,00
2001	A	155	99,40
2000	A	99	98,00
1999	A	114	98,20
1998	SC	0	0,00

Fonte: MEC/INEP/DEAES

Como se pode observar na Tabela 7, a totalidade dos anos o curso de Letras obteve conceito A.

TABELA 4

Resultados alcançados pelos alunos do curso de Letras em comparação com os alunos dos demais cursos da UFMG no ano de 2005

Avaliação do INEP - Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes¹		
2005		
Arquitetura e Urbanismo	5	4,0 a 5,0
Ciência da Computação	5	4,0 a 5,0
Ciências Biológicas - Diurno/Noturno	5	4,0 a 5,0
Ciências Sociais	5	4,0 a 5,0
Engenharia Civil	4	3,0 a 3,9
Engenharia de Cont. Automação (1998)	5	4,0 a 5,0
Engenharia de Minas	SC	SC
Engenharia de Produção (2001)	5	4,0 a 5,0
Engenharia Elétrica	5	4,0 a 5,0
Engenharia Mecânica - Diurno/Noturno (2001)	4	3,0 a 3,9
Engenharia Metalúrgica	4	3,0 a 3,9
Engenharia Química	5	4,0 a 5,0
Filosofia	5	4,0 a 5,0
Física - Diurno/Noturno	5	4,0 a 5,0
Geografia - Diurno/Noturno	5	4,0 a 5,0
Letras - Diurno/Noturno	5	4,0 a 5,0
Matemática - Diurno/Noturno	5	4,0 a 5,0
Matemática Computacional	5	4,0 a 5,0
Pedagogia - Diurno/Noturno	5	4,0 a 5,0
Química - Diurno/Noturno	5	4,0 a 5,0
Sistemas de Informação (2005)	SC	SC
Fonte: INEP/ MEC - Relatório da Instituição		
¹ O Enade é o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade), que integra		
o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes). Ele tem o objetivo		
de aferir o rendimento dos alunos dos cursos de Graduação em relação aos		
conteúdos programáticos, suas habilidades e competências.		

Observa-se que os alunos de Letras obtiveram pontuação máxima também na avaliação do Inep.

TABELA 5

Conceitos obtidos pelo curso de Letras da UFMG na Avaliação das Condições de Ensino, 1999-2004

Distribuição dos Docentes pela Titulação					
Ano	docentes	doutores	mestres	espec.	grad.
2003	59	88,10%	10,20%	0,00%	1,70%
Distribuição dos Docentes pela Jornada de Trabalho					
Ano	docentes	40h	20h-39h	8h-19h	8h
2003	59	94,90%	1,70%	0,00%	3,40%
Distribuição dos Docentes pelo Trabalho em Sala de Aula					
Ano	docentes	40h	20h-39h	8h-19h	8h
2003	59	0,00%	0,00%	94,90%	5,10%

Fonte: MEC/INEP/DEAES

De 1999 a 2003, período que compreendeu a elaboração e implantação da nova estrutura da Fale, os conceitos obtidos pelos alunos permaneceram em patamares elevados.

Quanto aos alunos dos cursos de Pós-Graduação, verifica-se a seguinte média:

QUADRO 6

Avaliação CAPES – Cursos de Pós-Graduação

CURSO(S)	SITUAÇÃO	NÍVEL	CONCEITO
Estudos Lingüísticos	Em Funcionamento	Doutorado	5
Estudos Lingüísticos	Em Funcionamento	Mestrado	5
Estudos Literários	Em Funcionamento	Doutorado	7
Estudos Literários	Em Funcionamento	Mestrado	7

ANEXO 3

1. ATELA - Núcleo de Ensino Transdisciplinar de Leitura
2. CECLA - Centro de Estudos de Culturas e Literaturas Anglófonas
3. CEDORBI - Centro de Documentação de Línguas Faladas e Escritas no Brasil "Orlando Bianchini"
4. CEL - Centro de Estudos Literários
5. CELIA - Centro de Estudos em Lingüística Aplicada
6. CESP - Centro de Estudos Portugueses
7. GruMEL - Grupo Mineiro de Estudos do Léxico
8. Grupo Transdisciplinar de Pesquisas Literaterras: Escrita, Leitura, Traduções
9. Intermídia: Núcleo de Estudos sobre a Intermidialidade
10. LETRA - Laboratório Experimental de Tradução
11. LIBRA - Núcleo de Estudos de Literatura Brasileira
12. LIPSI – Núcleo de Literatura e Psicanálise
13. MESCLA - Núcleo de Pesquisa de Literatura, Memória e Cultura
14. NAD - Núcleo de Análise do Discurso
15. NEAEM - Núcleo de Estudos dos Acervos de Escritores Mineiros
16. NEAM - Núcleo de Estudos Antigos e Medievais
17. NEC - Núcleo de Estudos Canadenses
18. NECT – Núcleo de Estudos de Crítica Textual
19. NEIA - Núcleo de Estudos Interdisciplinares da Alteridade
20. NEIC - Núcleo de Estudos em Linguagem e Cognição
21. NEJ - Núcleo de Estudos Judaicos
22. NEIAM - Núcleo de Estudos Latino-Americanos
23. NEIAP - Núcleo de Estudos de Letras e Artes Performáticas
24. NEIU – Núcleo de Estudos da Língua em Uso
25. NPLH - Núcleo de Pesquisas em Lingüística Histórica
26. NIPE – Núcleo Interdisciplinar de Pesquisas sobre o Estilo
27. NUFFON - Núcleo de Fonética e Fonologia
28. NUPES - Núcleo de Pesquisa em Semântica
29. Nupevar - Núcleo de Pesquisa em Variação Lingüística
30. NWB - Núcleo Walter Benjamin
31. TELIV - Núcleo de Teoria, Literatura e Vídeo
32. TransVerso - Fórum Transdisciplinar de Criação e Estudos Poéticos

COMENTÁRIOS GERAIS

B- Notas sobre os entrevistados⁵

- A. Ocupante do cargo de Secretário Geral da Faculdade de Letras
- B. Ocupante do cargo de Vice-Diretor de Unidade Acadêmica, relator do primeiro parecer do processo junto à Comissão de Legislação do Conselho Universitário.
- C. Ocupante do cargo de Pró-Reitor de Graduação da UFMG e presidente da Câmara de Graduação.
- D. Ocupante do cargo de Diretoria da Faculdade de Letras e responsável pela implementação da reestruturação.
- E. Ocupante do cargo de Diretor de Unidade Acadêmica, membro e relator do segundo parecer do processo junto a Comissão de Legislação do Conselho Universitário.
- F. Ocupante do cargo de professor da Faculdade de Letras e membro da Comissão de elaboração da proposta de reestruturação.
- G. Ocupante do cargo de Vice-Diretor de Unidade Acadêmica e membro da Comissão de Legislação do Conselho Universitário.
- H. Ocupante do cargo de professor da Faculdade de Letras e tutor para orientação de alunos durante a implantação da nova estrutura na Faculdade.
- I. Ocupante do cargo de Vice-Reitor da UFMG e presidente do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão.
- J. Relator do parecer da Câmara de Graduação.
- K. Ocupante do cargo de chefia de departamento da Letras.

⁵ Foram incluídas somente informações sobre as funções administrativas e representações mais gerais com o objetivo de ressaltar a importância dos informantes para a pesquisa.