
UNIVERSIDADES FEDERAIS: UMA EXPERIÊNCIA DIMENSIONADA NO TEMPO-ESPAÇO DA ATUALIDADE

Euripedes Falcão Vieira

Fundação Universidade Federal do Rio Grande – FURG

Marcelo Milano Falcão Vieira

EBAPE/FGV

Sumário: 1. Introdução; 2. O Ambiente Organizacional de Origem; 3. O Processo de Mudança; 4. O Novo Modelo; 5. Visão Estratégica e Sistêmica; 6. Considerações Finais.

RESUMO

Ao longo dos séculos as organizações evoluíram em conformidade com a atualização das sociedades no tempo-espaço. Isso significa que a sociedade se desenvolveu seguindo um processo de inovação permanente, pelo qual as formas de organização evoluíram e adquiriram configurações apropriadas às novas atualidades. A dialética do desenvolvimento organizacional permitiu redefinições estruturais em tempo-espaço de transformações sociais, econômicas e culturais. A periodicidade das transformações é marcada por um signo dominante na tecnologia, nas artes, na arquitetura, enfim, na cultura e de alguma forma em todas as manifestações da sociedade. O conhecimento, a informação e as técnicas produziram ao longo do tempo os instrumentos cognitivos e criativos de maior poder transformador. A partir deles a sociedade tem-se desenvolvido, renovado suas estruturas organizacionais, mudando a visão estratégica nas atividades econômicas e nos comportamentos sociais. Alguns setores da sociedade se tornaram mais dinâmicos no processo inovador, seguindo as atualizações da tecnologia e dos métodos de estruturação e de gestão. Outros, porém, por especificidades próprias mantêm uma razão conservadora, tornando-se recalcitrantes à mudança. Esse é, precisamente, o caso das Universidades Federais. Contudo, presentemente, pode-se encontrar iniciativas de reestruturação organizacional e a introdução de novos métodos de gestão. O presente artigo trata de uma experiência de mudança da estrutura organizacional, da distribuição do poder e de novo contexto comportamental na passagem de uma Faculdade Pública (Federal) isolada – Faculdade de Ciências Agrárias do Pará - para uma Universidade – Universidade Federal Rural da Amazônia.

Palavras-chave: ambiente organizacional; mudança; poder; comportamento; universidades.

ABSTRACT

Organizations have been evolving through the years and changing whenever there is a development in society's time-space. That means society has developed itself as a consequence of a permanent process of innovation, by which organization evolved and acquired new forms in order to adapt themselves. The dialectics of

organizational development allowed structural redefinitions in time-space of social, economic and cultural transformations. A dominant sign in technology, arts, architecture, culture and in all manifestations of society, marks the periodicity of transformations. Over the years, knowledge, information and techniques have produced creative and cognitive instruments that have a great power of transformation. Because of those instruments, society has been developing and renewing its organizations structures, changing strategies on economic activities and in social behavior. Some sectors of society became more dynamic in their innovatory processes, since they follow technological changing for particular reasons, like Brazilian Federal Universities. Despite this fact, it is possible to find initiatives towards organizational restructuring as well as the introduction of new methods of management. This work is focused on the experience of an organizational structural change, distribution of power and the new behavioral context in which a Federal Faculty – Faculdade de Ciências Agrárias do Pará – becomes a university – Universidade Federal Rural da Amazônia.

Key-words: *organizational environment; changing; power; behavior; Universities.*

1. INTRODUÇÃO

A Universidade Federal Rural da Amazônia – UFRA foi instituída pela Lei n 10.611 de 23/12/2002. O marco inicial foi a Escola de Agronomia da Amazônia – EAA, 1951, transformada em 1972 pelo Decreto N° 70.268 em Faculdade de Ciências Agrárias do Pará – FCAP, vinculada ao Ministério da Educação. A decisão de instalar a nova universidade federal com uma estrutura organizacional simplificada e atendendo à relação dialética com a realidade regional - única Universidade Federal Rural em toda Amazônia - foi uma iniciativa do Reitor Manoel Malheiros Tourinho. Mesmo sabendo do enfrentamento natural com o comportamento ambientado em mais de 50 anos de atividades dos marcos iniciais da UFRA, a idéia de inovação foi levada adiante. Um projeto de estrutura organizacional foi elaborado, discutido na comunidade acadêmica e implementado com as dificuldades que as estruturas e o comportamento no setor público oferecem.

A estrutura organizacional proposta e implementada na Universidade Federal Rural da Amazônia, consolidada em seus documentos básicos (Estatuto e Regimento Geral) é singular por seguir a tendência atual de flexibilidade, simplicidade e agilidade funcional. Há uma clara ruptura com os modelos complexos e burocráticos das Instituições Federais de Ensino Superior brasileiras. A multiplicidade de órgãos e o aparato burocrático necessário à funcionalidade do sistema desenvolveram um comportamento contrário à mudança, o que configura uma situação de perenidade institucional. Instalam-se, nos sistemas complexos de estruturas organizacionais, três patologias, identificadas no excesso de normalização, no excesso de burocratização e inevitavelmente no excesso de corporativismo entre as carreiras funcionais. A consequência lógica é a perda de impulso da Instituição, amarrada e engessada em sua funcionalidade. A impermeabilidade à mudança parece justificar o que Durkheim chamou de conformismo lógico, uma concepção homogênea das coisas, das mentes, do tempo e do espaço. Há uma inconfundível resistência à inovação, à reestruturação e a aceitação de novos paradigmas. Se há uma crise na universidade, esta é a crise da modernidade, como afirma Boaventura Santos (2001).

A Universidade Federal Rural da Amazônia foi instituída no tempo da pós-modernidade, o que significa dizer que sua criação e institucionalização obedecem no tempo a novos paradigmas de organização e funcionalidade. Embora dominante na presente atualidade, a racionalidade cognitiva-instrumental das ciências e das técnicas incorpora outros valores que, agregados às instituições de ensino superior, são capazes de melhor identificá-las às realidades regionais brasileiras. Dessa forma, à poderosa onda tecnológica se associam humanidades como condição epistemológica de interação entre as técnicas e as aspirações sociais. A mudança de paradigmas reflete a evolução do conhecimento e da informação numa dimensão de tempo-espaço. As estruturas organizacionais que se cristalizam no tempo-espaço da vida universitária se tornam retardatárias entre os setores mais dinâmicos da sociedade. Para que as universidades públicas, particularmente, assumam uma posição de vanguarda na geração do conhecimento e da informação é indispensável que se tornem permissíveis à inovação, à transformação estrutural e à mudança de comportamento. Essas três condições observadas como dinâmica de ação permanente representam a forma mais concreta e eficiente de combate à entropia que desgasta o sistema universitário.

O rompimento com a fragmentação estanque de órgãos acadêmicos (departamentos), com as estruturas burocráticas piramidais (serviços), com as hierarquias verticais dos processos decisórios e com os nichos de poder individualizados só é possível por meio da reestruturação ou da estruturação sob os novos paradigmas de organização e gestão. É essa a dialética que embasa a nova estrutura organizacional da UFRA e que repercutirá diretamente no processo de ensino. A nova estrutura organizacional não será somente a dos órgãos e serviços, mas, principalmente, de concepção do ensino, de estrutura curricular, de mérito e excelência acadêmica. Mas há a considerar a importante questão do ambiente institucional, ambiente que até certo momento era pouco considerado nas análises organizacionais e que "posteriormente transformou-se em tudo o que estava do outro lado da organização" (Carvalho e Vieira, 2003, p.28). Pelo ambiente organizacional das universidades federais perpassa um amplo e profundo mundo de subjetividades de comportamento e de objetividades das normas e regulamentos que de certa forma se fundem. Para Carvalho e Vieira (2003, p.31), "o pilar cognitivo da teoria institucional propõe que, ademais das condições objetivas, sejam valorizadas também as interpretações subjetivas das ações e que se somem às representações que os indivíduos fazem dos ambientes configuradores de suas ações". Daí a importância de se considerar o ambiente organizacional e de manifestações comportamentais como foco cristizador de um tipo de cultura no serviço público.

A Faculdade de Ciências Agrárias do Pará transitou por mais de 50 anos por um formato endêmico de organização, imune ao processo transformador e seguindo o modelo divisional de estrutura, carregado de órgãos e ações burocráticas. A longa decorrência no tempo-espaço da instituição consagrou uma estrutura formal, ritualística em relação ao corpo de normas federais e muito mais àquelas presumidas como legítimas e emanadas das ações individualizadas ou corporativas dos segmentos da comunidade interna. Talvez esse fosse o grande impasse a ser vencido e ainda não creditado como tal, pois, embora os textos legais formalizem a nova estrutura para a Universidade Federal Rural da Amazônia, resta, ainda, saber o que efetivamente está do outro lado da organização, especificamente, se haverá ou não a mudança de comportamento dos atores envolvidos. No caso da Universidade Federal do Tocantins, no momento de se implementar a nova estrutura organizacional, deu-se uma melancólica regressão, perdendo-se a razão da inovação por

insuperáveis conflitos de mudança. Tensões e conflitos internos e externos, que projetaram ações contrárias ao modelo original de transformação de uma estrutura arcaica de universidade pública estadual em universidade federal.

2. O AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE ORIGEM

A Faculdade de Ciências Agrárias do Pará estava estruturada numa multiplicidade de órgãos, tanto no segmento administrativo como no acadêmico. Na dimensão acadêmica se superpunham os departamentos e as coordenadorias de cursos, cujas atribuições, quase sempre identificadoras de poderes paralelos, individualistas e com acentuada ênfase no utilitarismo pessoal, se confrontavam. O sistema decisório estava centralizado na chefia, ou seja, mais no poder de decisão e influência de poder do chefe do que propriamente no sistema colegiado orgânico. É natural que várias distorções do poder institucional se fizessem presentes, não só pelo caráter interpretativo e subjetivo da versão sobre normas, como pela própria presunção de poder a partir dos significados reais da regulamentação. Essa identificação nas disfunções do poder revela um cenário onde se praticam e interpretam ações carregadas de subjetividades e de imposição de atributos personalizados de comportamento. Há uma transcendência facilmente identificada entre o fato normativo e regulador e as diversas versões que formam uma práxis de ação institucional. Num ambiente burocrático endêmico são naturais as interpretações de cunho personalista e impositivas, principalmente se a comunidade acadêmica possui fortes vinculações de ordem familiar, sindical e partidárias. Essas variáveis reforçam a teia de conservadorismos e corporativismos, gerando, como fato inquestionável a aversão ao processo inovador. Um fato curioso nesse cenário foi o de uma clara indefinição de opções quanto à perspectiva de concepção teórico-prática de campo organizacional; não havia, na verdade, nenhum tipo de vinculação escolástica estruturalista ou institucionalista. Talvez o que se pudesse retirar desse caldo de cultura organizacional acadêmica era uma forte dependência do ambiente institucionalizado pelas observâncias normativas federais e dos procedimentos individuais e grupais. Portanto, há muito mais subjetividades nas ações do que objetividades que conduzissem

a um contexto de eficiência nos procedimentos e eficácia nos resultados.

O diagnóstico inicial da realidade organizacional da antiga Faculdade de Ciências Agrárias do Pará, determinando-se os parâmetros à perda de impulso na instituição, confirma a reflexão:

1. Retração à inovação;
2. Natural entropia no sistema;
3. Estrutura organizacional acentuadamente burocrática e de grande rigidez funcional;
4. Inflexibilidade na estruturação curricular;
5. Ausência de otimização na articulação de tempos e espaços;
6. Perenidade paradigmática.

Claramente, a FCAP não alimentava uma visão estratégica às ações acadêmicas. A rotina impregnava todos os setores da Faculdade, dominando, nos conflitos, apenas as disputas disciplinares e de cursos. Inovar soava como ação desestabilizadora do sistema e, se não provocava reações discursivas, erguia-se, em contrapartida, a eloquência do silêncio. Era natural, pois, que o sistema apresentasse grande desgaste funcional interno. A acomodação, a repetição e a hierarquia de poder, altamente concentrada em determinados nichos, dominavam as atividades acadêmicas. A estrutura excessivamente divisional, acentuando os procedimentos burocráticos compartimentados, estabelecia um padrão de subordinação que tornava o sistema lento e conflituoso. Na estrutura acadêmica foi observada uma forte distorção sistêmica, com o excesso de departamentos sem mobilidade interdisciplinar e forte poder corporativo. A estrutura curricular, por sua vez, amortecida pela inflexibilidade do sistema, reproduzia conteúdos defasados pelos avanços do conhecimento. O perfil do formando não correspondia às exigências profissionais da atualidade, segundo um levantamento realizado no âmbito do Projeto de Fortalecimento Institucional-PROFCAP (PRO-UFRA, atualmente). Na análise funcional foi considerada, também, a ausência de otimização na articulação de tempos e espaços, exigindo grande movimentação dos discentes em espaços dispersos. Finalmente, a operacionalização das ações acadêmicas e administrativas orientava-se segundo comportamentos conservadores, cristalizando os graus de eficiência, eficácia e racionalização dos meios, numa perenidade dos níveis paradigmáticos.

3. O PROCESSO DE MUDANÇA

A elaboração do Projeto de Estrutura Organizacional para a Universidade Federal Rural da Amazônia-UFRA representou uma inovação em relação à célula acadêmica-mãe já referida. A idéia de uma estrutura organizacional pós-moderna, alicerçada em novos valores, signos e princípios, impôs-se às discussões na comunidade acadêmica. A todos os segmentos da base sobre a qual se ergueria a nova universidade federal foi disponibilizada a mais ampla e transparente discussão. Sugestões e ajustamentos necessários foram procedidos sem, contudo, macular a idéia de inovação. Pode-se arrolar como contribuição efetiva ao processo de mudança nas universidades federais o fato de que, no caso em apresentação, toda a dinâmica que conduziria ao novo modelo desenvolveu-se internamente. O que ficou bem caracterizado, portanto, foi a possibilidade concreta de mudança, de reestruturação, de inovação, enfim, sem a necessidade de imposição de modelo ou de conjunto de medidas propostas no plano federal ou de entidades representativas de interesses do mundo acadêmico. Cada universidade federal pode implementar programas de mudança a partir da discussão de modelos estruturais propostos internamente, de acordo com as realidades de cada uma. Mesmo naquelas onde predominam estruturas complexas, com poderosos nichos de poder e enlaces burocráticos fortemente representativos de formas comportamentais que sugerem uma cultura de serviço público dominante, a mudança é sempre uma possibilidade concreta. Para o êxito de um processo de mudança, duas condições são essenciais: o poder e a liderança do Reitor e um impulso dialético de convencimento sobre a necessidade, a oportunidade e a visão estratégica da instituição. Falar em reforma universitária é uma recorrência temporal esgotada, uma forma de isomorfismo institucional numa visão unicamente reguladora. A questão fundamental às dificuldades enfrentadas pelas universidades federais é, inicialmente, estrutural, e deve ser equacionada internamente, como ocorreu na Universidade Federal Rural da Amazônia.

A funcionalidade organizacional da UFRA foi concebida sob os seguintes princípios:

1. Estrutura organizacional como forma e tempo à inovação;
2. Flexibilidade funcional;
3. Horizontalidade dos fluxos decisórios;
4. Impulso à eficiência;

5. Descentralização e autonomia;
6. Multiespacialidade de ação;
7. Desempenho de qualidade;
8. Sistema operacional pós-burocrático.

A estrutura organizacional representa um modo operacional às instituições na dimensão tempo-espaco de cada atualidade. Ela pode representar o ambiente conservador ou a mudança que caracteriza o processo inovador. Nas universidades federais predominam estruturas complexas, de pouca flexibilidade organizacional, o que torna o sistema universitário pouco dinâmico em sua funcionalidade. O excesso de órgãos e de hierarquias decisórias prejudica a eficiência sistêmica e baixa o grau de eficácia das demandas acadêmicas e administrativas. O projeto de estrutura organizacional da UFRA representa o outro lado desse cenário, pois simplifica a funcionalidade do sistema acadêmico e introduz o que Daft (2002, p.446) destaca como "fatores associados à excelência organizacional: orientação estratégica; alta administração; projeto organizacional e cultura organizacional". No modelo da UFRA há uma clara visão estratégica orientando para as metas acadêmicas e as relações dialéticas com o ambiente regional. Evidencia o valor da liderança com viés à mudança, tanto no sentido de inovação sistêmica como de comportamento dos atores envolvidos. O projeto organizacional, como foi assinalado, simplifica e introduz a horizontalidade na estrutura, permitindo, com os recursos da informática, desburocratizar, descentralizar e racionalizar as práticas administrativas e acadêmicas. Nessa nova configuração, a questão do poder ganha nova dimensão. O poder individualizado, personalista, de certo modo sectário e corporativista cede à nova fonte de poder, representada pela organização colegiada nos diversos níveis da estrutura. As subordinações geradoras de poder personificado são substituídas por formas de interação entre atribuições delegadas. Ora, se o poder nas organizações resulta de características estruturais (Daft, Porter e outros), pode-se compreender sua natureza simbólica em se tratando de estruturas de interação e não de subordinação. Nesse sentido, a estrutura da UFRA coloca o poder como uma forma de impulso às estratégias e metas acadêmicas. Trata-se de evidenciar o poder simbólico da construção da nova realidade, seguindo o pensamento de Bourdieu (2001, p.9).

A cultura organizacional, no serviço público de modo geral, oferece impasses de monta sempre que se pretender algum procedimento à reestruturação. São ambientes burocráticos resistentes à inovação, transmitindo a gerações de

servidores o comportamento delegado de natureza reguladora. Daft (2002, p.449) enfatiza que o comportamento é "componente vital para o sucesso da organização", destacando o clima de confiança, o compartilhamento das informações, o incentivo à produtividade por meio de pessoas, a visão de longo prazo e a valorização à adaptação e à aprendizagem.

A flexibilidade organizacional induz ao impulso à eficiência, desde que o sistema, como foi proposto, se descentralize e introduza os paradigmas da pós-modernidade, principalmente, pelo desempenho de qualidade resultante da implementação de um sistema operacional pós-burocrático. Nessa perspectiva, a tecnologia, o comportamento e a gestão se tornam variáveis decisivas. Assim, é preciso não só desejar a mudança como, principalmente, estar preparado para exercitá-la.

4. O NOVO MODELO

A organização acadêmica proposta e implementada na Universidade Federal Rural da Amazônia é formada por Institutos temáticos e coordenações das comissões de curso. Os departamentos são eliminados. Os Institutos temáticos são: Instituto de Ciências Agrárias; Instituto da Saúde e Produção Animal; Instituto Sócio-Ambiental e dos Recursos Hídricos e Instituto Ciberespacial.

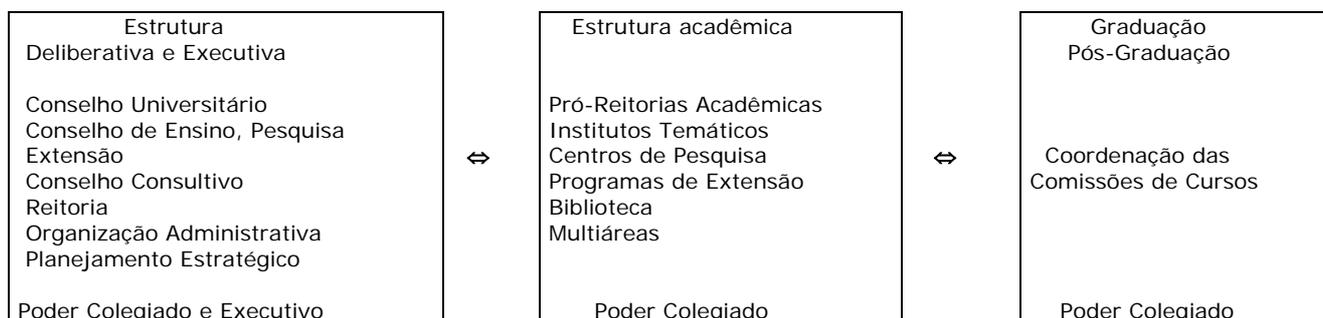
A Universidade Federal Rural da Amazônia define dessa maneira três grandes áreas de atuação, nas quais estão identificadas as ações de ensino, os programas de pesquisa e extensão. A estruturação sob a forma de Institutos de Ensino, Pesquisa e Extensão simplifica e ao mesmo tempo flexibiliza a organização acadêmica, favorecendo a interdisciplinaridade, a otimização dos recursos materiais e humanos, a eficiência e a fluidez na movimentação das demandas e dos fluxos decisórios. As redes de infovias na dinâmica interna dos Institutos, entre eles, e deles às demais células acadêmicas e administrativas muda o sentido e a complexidade dos procedimentos tradicionais, quase sempre lentos e de baixa energia, para os procedimentos digitais, rápidos e de alta energia sistêmica. As três áreas definidas consolidam a razão acadêmica da Universidade Federal Rural da Amazônia num redimensionamento de atividades formativas, voltadas à realidade amazônica. O Instituto Ciberespacial atuará

no ensino, pesquisa e extensão por meios das tecnologias telepresenciais.

Nos Institutos são alocadas as disciplinas e a comunidade docente com eles identificada por nível de formação. Cada Instituto terá um Diretor-Geral, um colegiado deliberativo e uma secretaria executiva. As Coordenações das Comissões de Curso são responsáveis pelo funcionamento dos cursos ministrados e se organizarão, para as decisões sobre demandas acadêmicas, em colegiados e câmaras setoriais especializadas. As decisões dos colegiados das Comissões de Cursos têm nos colegiados dos Institutos uma instância direta e imediata de resoluções inerentes ao processo de ensino dos cursos ministrados. De acordo com as necessidades de oferta de disciplinas e designação de professores para ministrá-las, as Coordenações das Comissões de Cursos, graduação e pós-graduação, com aprovação dos respectivos colegiados, as encaminharão ao Diretor-Geral do Instituto, e este submeterá as demandas aos respectivos colegiados para aprovação. Quando se tratar de disciplinas inter-Institutos as solicitações serão feitas diretamente pelos Diretores-Gerais, atendendo encaminhamentos das Comissões de Curso aprovadas pelo colegiado do Instituto solicitante. A designação de professores para ministrar disciplinas intra e inter-Institutos, observadas suas titulações, especializações e limites de carga horária, será aplicada, de acordo com a solicitação, a todos os níveis, graduação, pós-graduação e especialização. As comissões de curso são autônomas e interagem (sem subordinação) com os órgãos de apoio às atividades acadêmicas.

As atividades de Pesquisa se organizam sob a forma de Centros de Pesquisa, e neles, os núcleos de desenvolvimento da investigação científica. Cada Instituto poderá ter um Centro de Pesquisas onde se localizam todos os projetos de pesquisa da área correspondente. Esses projetos têm caráter institucional. Os Centros de Pesquisa serão geridos por um Diretor e os núcleos, por coordenadores. Cada Centro terá um Conselho de Assessoramento Científico, formado por professores pesquisadores do Centro, em sistema de rodízio. Os programas de extensão fazem parte das atividades dos Institutos e têm origem nos cursos ministrados ou propostos pela Pró-Reitoria de Extensão. As multiáreas são espaços acadêmicos fora da sede, servindo como base de apoio às atividades dos Institutos em projetos de ensino, pesquisa e extensão. O Quadro 01 sumariza a interação sistêmica:

Quadro 01 - Interação estrutural à movimentação dos fluxos acadêmicos



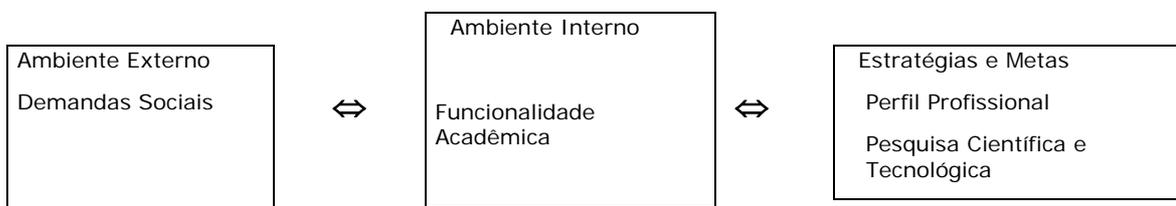
5. VISÃO ESTRATÉGICA E SISTÊMICA

Partindo-se de uma visão estratégica de ações a serem desenvolvidas pela Universidade, abrem-se possibilidades concretas ao aperfeiçoamento da estrutura organizacional. Dessa maneira, as estratégias de ação podem e devem condicionar a evolução da estrutura e a organização do desempenho. Instrumentada em áreas temáticas do conhecimento, abertas e de interação sistêmica, a estrutura acadêmica transparece os poderes colegiados de pluralidade curricular e interdisciplinaridade, responsáveis pela implementação da política e filosofia às atividades institucionais. Projeta-se, portanto, uma razão dialética de inovação e mudança de comportamento que poderá encaminhar um determinado contexto à compreensão e superação dos questionamentos sobre a hegemonia de qualidade, a legitimidade e a racionalidade acadêmicas no âmbito da UFRA.

A visão estratégica e sistêmica institucional desenvolvida pelo grupo de planejamento estratégico da Universidade

permite o entendimento holístico da instituição, superando as subordinações, os estancamentos orgânicos e os personalismos de gestão. No contexto de interação, cumplicidade, flexibilidade e instrumentação estratégica, o sistema acadêmico tende a liberar alta energia funcional à movimentação dos fluxos de demandas e de poder decisório colegiado. O Plano Estratégico de Desenvolvimento estabeleceu metas evolutivas à Universidade, dimensionadas não só para o ambiente interno, implementando ações de expansão com qualidade, eficiência e eficácia, mas, principalmente interconectando essas ações e as demandas sociais. A relação entre a Universidade e o ambiente externo estabelece-se por uma cumplicidade entre as demandas sociais e as estratégias e metas da Universidade. O Quadro 02 explicita essa relação.

Quadro 02 - Ambientes de interação universidade x sociedade



A organização acadêmica e a sociedade interagem mutuamente. A sociedade oferece os indicadores à definição do perfil profissional adequado à realidade regional. A Universidade cria o ambiente interno adequado à implementação das estratégias e metas para o ensino, a pesquisa

e a extensão. Como se trata de universidade pública, a sociedade é também a entidade mantenedora, o que aumenta a responsabilidade com o desempenho de qualidade. Nos ambientes de interação, de acordo com as estratégias e metas estabelecidas, moldam-se os três grandes

marcos da crise que afeta as universidades federais: 1. Perda da hegemonia (qualidade no desempenho) no ensino, na pesquisa e na extensão. As perdas são substanciais na graduação, na geração de tecnologias de ponta e na pesquisa de fronteira; 2. Perda de legitimidade, um desdobramento da crise de hegemonia. A universidade pública deixa de ser uma instituição consensual pela qualidade e passa a ser contestada como instituição conservadora, pouco eficiente, um ente burocrático e caro. Os valores relevantes antes atribuídos são substituídos por descrenças, incertezas e ameaças; 3. As perdas institucionais ocorrem no ordenamento interno, na estrutura e na organização, fora dos paradigmas da nova época (pós-modernidade). Para Santos (2001, p.190), a universidade sofre crise de hegemonia na “medida em que a sua incapacidade para desempenhar funções contraditórias leva os grupos sociais mais atingidos pelo seu déficit funcional ou o Estado em nome deles a procurar meios alternativos de atingir seus objetivos”. Para o autor, “há uma crise de legitimidade sempre que uma dada condição social deixa de ser consensualmente aceita”. Finalmente, o autor afirma que “a universidade sofre uma crise institucional na medida em que a sua especificidade organizativa é posta em causa e se lhe pretende impor modelos organizativos vigentes em instituições tidas por mais eficientes”. Fica explícita a condição de que cabe unicamente às universidades federais a elaboração e a implementação de seus próprios projetos de mudança, cada qual seguindo as próprias especificidades.

O modelo adotado para a Universidade Federal Rural da Amazônia

resultou, como já foi assinalado, de um movimento de mudança interna, discutido e aprovado na comunidade acadêmica. O consenso formado em torno da idéia de dotar a UFRA de meios adequados à gestão estratégica e de superação dos conflitos corporativos e das teias burocráticas hierarquizadas, foi decisivo à implantação do modelo. A discussão teve seu momento mais agudo na definição do corpo de normas a serem consagradas nos documentos básicos, como o Estatuto, o Regimento Geral e o Projeto de Desenvolvimento Institucional. Em outubro de 2003 o Estatuto foi aprovado pelo Conselho Nacional de Educação, homologado pelo Senhor Ministro e publicado no Diário Oficial da União. Apesar da complexidade própria a um processo de mudança em instituição pública, particularmente, universitária, pode-se considerar curto (conta curta dos antigos maíais) o tempo transcorrido na grande mudança estrutural que acompanhou a criação da UFRA a partir da transformação de uma antiga faculdade isolada. Seminários, programas de treinamento, dialética do convencimento foram decisivos às mudanças de comportamento capazes de assegurar a fase inicial de aprovação do modelo. O processo de implantação vem-se desenrolando progressivamente e certamente levará algum tempo para que a mudança se torne uma idéia permanente, um mote à atualização continuada. É importante que a instituição não perca o impulso inovador.

O Quadro 03 sumariza a mudança e suas implicações na dinâmica da Universidade:

Quadro 3 – Mudança e implicações

Flexibilidade Organizacional	⇒	horizontalidade na ordenação das ações acadêmicas, interação sistêmica, pluralidade	⇒	agilidade e eficiência na movimentação dos fluxos
Desempenho	⇒	qualidade nos procedimentos	⇒	eficácia
Instrumentalidade Estratégica	⇒	racionalidade formal pós-burocrática	⇒	otimização da produtividade acadêmica

Os três itens relacionados, flexibilidade organizacional, desempenho e instrumentalidade estratégica, complementam a mudança estrutural. Sem eles, praticamente a mudança perde o sentido inovador, servindo mais como retórica acadêmica do que propriamente uma práxis sistêmica. A passagem de faculdade isolada para universidade, por si só foi geradora de visíveis tensões entre os segmentos da comunidade acadêmica e administrativa. As tensões e os conflitos dentro de uma instituição pública de ensino superior dominam as discussões sobre o futuro, o significado, a importância e a relevância da qualidade em ações acadêmicas. Quando se estabelece um programa de mudanças, novas tensões e conflitos se desencadeiam, tornando o ambiente interno inquietante, o que não deixa de refletir-se no ambiente externo. Como nas demais universidades federais, a UFRA inquieta-se com as exigências que a nova época coloca em termos de perfil do formando, o que cria forte tensão na organização acadêmica. A estrutura curricular passa a ser questionada e ao mesmo tempo é gerada uma situação conflituosa com professores responsáveis por componentes curriculares e pouco afeitos à atualização de conteúdos.

A reestruturação ou a mudança com ruptura em ambiente de estabilidade burocrática e acadêmica só terá sucesso quando os enlaces que transmitem os fluxos da mudança estrutural e de comportamento caracterizarem uma unidade de ação. Quando, progressivamente, for instituída uma mudança cultural no interior do sistema, otimizando-se a produtividade por meio do mérito e da excelência acadêmica.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência em desenvolvimento na Universidade Federal da Amazônia é um fato novo e auspicioso entre as universidades federais. Não é um modelo acabado, bem ao contrário, é uma tentativa heróica de se chegar a um processo de mudança partindo do contexto interno de uma universidade pública federal. Não houve interferência superior, mas aprovação na Coordenação-Geral de Legislação e Normas do Ministério da Educação e no Conselho Nacional de Educação via texto estatutário. Portanto, houve reconhecimento, e não imposição, o que delimita claramente o campo acadêmico organizacional como prerrogativa institucional das universidades. Santos (2001, p.187) lembra que “duplamente desafiada pela

sociedade e pelo Estado, a universidade não parece preparada para defrontar os desafios, tanto mais que estes apontam para transformações profundas e não para simples reformas parcelares”. O autor associa a rigidez funcional e organizacional “à relativa impermeabilidade às pressões externas, enfim, à aversão à mudança”. Nada mais justo em relação às universidades federais. Criou-se como que um mecanismo de fuga em relação às reestruturações, às mudanças estruturais e às inovações organizacionais no interior das instituições. Há sempre o entendimento equivocado sobre o exercício dessa autonomia, o que leva à imposição de reformas universitárias de origem externa, ainda que sob a coordenação do Ministério da Educação. As experiências anteriores sempre resultam em inadequações às diferentes realidades das universidades federais.

Há um horizonte de eventos para o exercício da autonomia universitária. A UFRA exercitou ações de inovação estrutural e organizativa nos limites de sua autonomia. Isso garantiu a prerrogativa de opção pela estrutura organizacional mais adequada ao grande espectro de mudanças da presente época. A mudança não ocorre como um diletantismo intelectual, mas de uma necessidade de acompanhar a evolução social. A realidade atual é uma configuração onde dominam o paradigma da eficiência e os valores do contexto (CLEGG, 1994). Harmonizar os paradigmas da pós-modernidade com os valores estabelecidos num contexto acadêmico público é tarefa extremamente difícil. Não faltam argumentos à manutenção dos valores consagrados a perpassarem longa decorrência de tempo e que acabam engessando a instituição universitária federal.

Definida a estrutura organizacional para a Universidade Federal Rural da Amazônia, impunha-se estabelecer as bases à implementação das ações administrativas, de planejamento e acadêmicas. Quatro prioridades foram estabelecidas: racionalização no uso da espacialidade construtiva, cumprimento das metas definidas no planejamento estratégico, instalação dos Institutos temáticos e reestruturação curricular. A grande dispersão dos espaços construídos exigia grande movimentação dos atores, ocasionando significativas perdas de tempo com deslocamentos em sistema viário interno. A solução encontrada veio com a definição de uma área acadêmica e outra administrativa, concentrando-se as atividades em espaços próximos. Assim, seria possível obter o mínimo de movimentação de alunos e professores, o máximo aproveitamento das instalações em turnos de trabalho e significativo ganho de qualidade na

capacidade proporcionada. Num seminário sobre a visão sistêmica da Universidade, que contou com a participação dos dirigentes administrativos e acadêmicos, ficou estabelecido que as metas estratégicas de ação e desenvolvimento seriam observadas concomitantemente ao processo de implantação da estrutura aprovada. A instalação dos Institutos temáticos representaria o ponto de partida à nova concepção acadêmica. A reestruturação curricular vincula-se às demandas sociais por novo perfil dos formandos. Os departamentos foram extintos e as Comissões de Cursos assumiram na integralidade as atividades didático-pedagógicas dos cursos oferecidos.

Há ainda um tempo a considerar aos ajustes necessários entre o modelo teórico e a práxis do modelo. No caso específico da UFRA, que tinha uma base funcional na antiga Faculdade de Ciências Agrárias do Pará, não houve continuidade, mas uma ruptura conceitual e estrutural. Esse fato exige uma rápida mudança de comportamento de todos os segmentos da Universidade. Mesmo considerando-se a necessidade de um tempo de transição, o esforço terá de contemplar agilidade nos comandos de implantação, sob pena de manter-se do outro lado da organização um contexto de práticas anteriores.

Euripedes Falcão Vieira

Doutor em Geografia pela Universidad del Salvador, Buenos Aires, Argentina. Professor Titular aposentado da Fundação Universidade Federal do Rio Grande (RS). Membro do Instituto Histórico e Geográfico do Estado do Rio Grande do Sul.

E-mail: falcaovieira@vetorial.net

Rua General Portinho, 35/903 – CEP. 96200-210 - Rio Grande/RS- Brasil.

Marcelo Milano Falcão Vieira

Ph.D. pela University of Edinburgh, Escócia. Professor adjunto da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV).

E-mail: mmfv@fgv.br

Praia de Botafogo, 190, sala 530 - CEP. 22253-900 - Rio de Janeiro/RJ – Brasil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BORDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro. Bertrand Brasil, 2001.
- CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação. In: CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão (Orgs.). **Organizações, cultura e desenvolvimento local**: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional. Recife: EDUFEPE, 2003, p. 23-40.
- DAFT, Richard L. **Organizações**: teoria e projeto. São Paulo. Thomson/Pioneira, 2002.
- SANTOS, Boaventura de Souza. **Pela mão de Alice**: o social e o político na pós-modernidade. Cortez Editora, 2001.