

A GESTÃO DE UMA UNIDADE UNIVERSITÁRIA: A FACULDADE DE CIÊNCIAS E LETRAS - UNESP/CAMPUS ASSIS

*Ivan Esperança Rocha - UNESP
Mário Sérgio Vasconcelos - UNESP*

RESUMO

A discussão sobre Administração Universitária assume um papel cada vez mais amplo entre as Instituições de Ensino Superior brasileiras. Esse debate acompanha a história da Universidade Estadual Paulista (UNESP) que, nos últimos anos, passou por profundas transformações na maneira de conduzir a administração de suas atividades, em vista da consolidação e qualidade de seus programas de ensino de graduação e pós-graduação. A UNESP, que possui um formato multicampi com 34 Unidades distribuídas entre 24 cidades do Estado de São Paulo/Brasil, mais recentemente, deixando de lado uma tradição empiricista, criou um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), com metas de curto, médio e longo prazo, que passaram a orientar seus programas, ações e respectivos investimentos. Objetivando relatar de forma mais aprofundada este processo, descreveremos a apreensão do PDI pela Faculdade de Ciências e Letras de Assis, uma das Unidades da UNESP.

Palavras-chave: Administração Universitária, Universidade Estadual Paulista, Plano de Desenvolvimento Institucional.

Introdução

É natural entender que, desde sua criação, no século XII, a Universidade tenha passado por muitas discussões a respeito de sua administração, mas foi mais recentemente que o tema ganhou destaque. Um dos importantes impulsos dados a essa discussão foi possibilitado pela Associação Internacional das Universidades - IAU, fundada em 1950, com sede em Paris. Um encontro por ela organizado, em 1966, para discutir várias experiências de administração universitária, deu origem a um dossiê publicado, no ano seguinte, no Caderno nº 08 da IAU, intitulado “L’Administration des Universités”.

Nessa publicação não se busca criar preceitos, mas sinalizar as “implicações” dos diferentes modelos administrativos avaliados, indicando a necessidade de cada instituição escolher, adaptar e combinar modelos administrativos. Parte-se do princípio de que não se deve buscar uma universidade “ideal”, ou “entrópica”, isenta de tensões e conflitos, mas sim uma universidade

“dialética”, ou melhor, dialógica que saiba conviver com diferentes maneiras de pensar a própria universidade, e certamente suas formas de administração (SCHLICKMANN & MELO, 2012, p. 158-159).

Em sintonia com esta iniciativa, ou coincidentemente, no mesmo ano da publicação do referido dossiê, ou seja, em 1967, deu-se início no Brasil a um ciclo de estudos sobre Administração Universitária envolvendo diretores e técnicos em Administração Universitária de muitas universidades brasileiras, e que foi realizado na Universidade Federal de Santa Catarina (Idem, p. 155-156.). Inúmeras outras iniciativas nesta direção, realizadas no Brasil e em outros países latino-americanos iriam inspirar uma parceria entre a Universidade Federal de S. Catarina e a Universidade Nacional de Mar del Plata, Argentina, para a realização anual de um Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul que, em 2013, chega à sua décima terceira edição, evento a ser realizado em Buenos Aires, onde este trabalho será apresentado.

A Universidade Estadual Paulista

É nesse cenário de ampliação das discussões sobre as formas de gestão da Universidade, particularmente da Universidade Pública, que queremos inserir este case de administração junto à Universidade Estadual Paulista – UNESP.

A UNESP foi criada, em 1976 (Lei 952 de 30 de janeiro), com a incorporação de vários Institutos Isolados de Ensino Superior do Estado de São Pauloⁱ. Seu estatuto foi elaborado em 1977, e foi organizada em torno de 14 campus, com sede em São Paulo. Sua estrutura administrativa inicial era acentuadamente centralizadora e burocratizada, dando origem já em seu nascedouro às primeiras manifestações por mudanças.

Ampliações efetuadas ao longo dos últimos vinte e sete anos somaram outros dezessete campus à sua estrutura. Atualmente a UNESP possui trinta e quatro campus, distribuídos por todas as áreas geográficas do Estado de São Paulo. Todos constituem campus de uma única Universidade, mas cada um deles possui realidades e demandas própriasⁱⁱ.

Abandonando práticas administrativas baseadas no empirismo, e para enfrentar os novos desafios, a partir de 2009, a UNESP passa a ser orientadas por um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (VASCONCELOS & ROCHA, 2012, p. 13-16). Este Plano pode ser considerado um grande avanço administrativo, pois, além de apresentar perspectivas estratégicas para enfrentar os desafios inerentes a uma Universidade Pública e Gratuita, inclui também a Missão, os Princípios e a Visão de Futuro da UNESP. É o PDI, também, que orienta a aplicação dos recursos financeiros em diversos programas e ações.

Princípios

Entre seus princípios básicos estão: criar, preservar, organizar e transmitir o saber, a arte e a cultura por meio da indissociabilidade do ensino, da pesquisa e da extensão universitária; defender a autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial; oferecer ensino público gratuito, laico e de qualidade; formar cidadãos críticos e capacitados para o exercício da pesquisa e das diferentes profissões; respeitar a liberdade intelectual, o pluralismo das ideias, defendendo e promovendo a cidadania, os direitos humanos e a justiça social.

Missão

Como sua missão definiu que deveria exercer sua função social por meio do ensino, da pesquisa e da extensão universitária, com espírito crítico e livre, orientados por princípios éticos e humanísticos; promover a formação profissional comprometida com a qualidade de vida, a inovação tecnológica, a sociedade sustentável, a equidade social, os direitos humanos e a participação democrática; gerar, difundir e fomentar o conhecimento, contribuindo para a superação de desigualdades e para o exercício pleno da cidadania.

Visão de futuro

Propõe com sua visão de futuro, ser referência nacional e internacional de Universidade Pública multicampus, de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão universitária, que forme profissionais e pesquisadores capazes de promover a democracia, a cidadania, os direitos humanos, a justiça social e a ética ambiental, e que contribua para o letramento científico da sociedade e para a utilização pública da ciênciaⁱⁱⁱ.

A elaboração do PDI se deu por meio de várias reuniões e discussões iniciadas em 2007, coordenadas por uma comissão conjunta do Conselho Universitário, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e Conselho de Administração e Desenvolvimento.

As discussões foram estendidas aos colegiados centrais, às congregações das Unidades Universitárias, aos Campus Experimentais, ao Sindicato dos Servidores e de Professores e ao Diretório Central dos Estudantes.

Como resultado de um amplo processo participativo, o Plano de Desenvolvimento Institucional passou a nortear as ações presentes e futuras da Universidade, distribuída em 24 municípios do Estado de São Paulo, com seus 34 Campus, onde se desenvolvem 122 cursos de graduação e um mesmo número de cursos de pós-graduação nas três grandes áreas do conhecimento. A UNESP é integrada atualmente por 3.625 docentes, 7.257 servidores e 35.485 alunos de graduação, 11.804 alunos de pós-graduação.

Esses números constituem, no entanto, uma pequena parte do universo do ensino superior no Brasil que cresceu 77% nos últimos dez anos (FELIX, 2013). Dos 6,2 milhões de alunos matriculados em cursos superiores, em 2012, 80,8% estão em instituições particulares e apenas 19,2% nas faculdades públicas federais, estaduais e municipais, com uma expressiva mudança em relação a 2002 quando essa porcentagem era de 69,8% em particulares e 30,2% em públicas.

Para ampliar as possibilidades de acesso às Universidades Públicas e em sintonia com as ações afirmativas em curso nos últimos anos no Brasil e com a legislação federal (Lei 12.711 de 2012, denominada Lei das Cotas), a UNESP criou um plano para ampliar as possibilidades de acesso à Universidade Pública por parte de alunos carentes provenientes das escolas públicas e dos grupos raciais compostos por pretos, pardos e indígenas (PPI) como contribuição para a diminuição das desigualdades sociais.

O Conselho Universitário (CO) da UNESP estabeleceu que, ao menos, 50% das matrículas em cada curso, em cada turno, deverão ser ocupadas por alunos que cursaram integralmente o Ensino Médio em escolas públicas. Desse percentual, 35% das vagas serão destinadas a negros, pardos e indígenas, seguindo dados sobre a população do Estado de São Paulo, apontados no censo demográfico de 2010 realizado pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Ao longo dos próximos cinco anos as metas serão atendidas na seguinte proporção: 15% (2014), 25% (2015), 35% (2016), 45% (2017), 50% (2018). A forma de seleção dos candidatos será pela classificação no vestibular.

A UNESP, nos últimos anos, observou o crescimento do número de alunos com demandas sociais e que necessita de programas de permanência estudantil em forma de moradia, auxílio aluguel, auxílio alimentação e bolsas de apoio social, número este que tende a crescer com a implementação de seu programa de inclusão.

Por outro lado crescem as oportunidades de internacionalização tendo sido efetuados convênios com mais de 200 instituições de ensino e pesquisa de 54 países até 2013. Para administrar este novo segmento de possibilidades de ensino e pesquisa, a UNESP conta com uma Assessoria de Relações Externas (AREX) que inclui, entre suas principais atribuições, a promoção do intercâmbio cultural e científico com instituições estrangeiras, e a busca junto a órgãos de financiamento nacionais e internacionais, públicos e privados de recursos para financiar tais atividades da Universidade.

É dentro de contexto, que se insere o sistema administrativo da Universidade Estadual Paulista, sinalizado por seu Plano de Desenvolvimento Institucional que, após sua criação, vem sendo avaliado e aperfeiçoado a partir de novas ideias e demandas provindas tanto da comunidade universitária quanto de suas articulações externas.

A partir desse Plano, a administração local das unidades universitárias da UNESP tem se distanciado cada vez mais de ações isoladas voltadas para interesses próprios em busca de uma sintonia de objetivos e programas que concorram para o fortalecimento da Instituição e para o aperfeiçoamento de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão universitária em todas as unidades.

A gestão das Unidades Universitárias: a Faculdade de Ciências e Letras de Assis - FCL

O campus da FCL de Assis possui uma história mais longa que a da própria UNESP. Sua origem foi um Instituto Isolado criado em 1958. Inicialmente abrigou o Curso de Letras que foi seguido, em 1962, pelo curso de História, em 1966, pelo curso de Psicologia, em 1967, pelo curso de Filosofia (que seria transferido posteriormente para o campus da cidade de Marília), em 1990, pelo curso de Biologia e, em 2003, pelo curso de Biotecnologia que, em 2009, foi transformado em Engenharia Biotecnológica. Hoje quatro deles possuem programas de graduação e pós-graduação. A eles se somam o Centro de Pesquisa e Psicologia Aplicada (CPPA) e Centro de Documentação e Apoio à Pesquisa (CEDAP).

A memória de seus 55 anos de existência conserva os traços de sua trajetória feita de experiências díspares, mas que merecem destaque quando se quer entender o seu perfil atual e prospectar seu futuro. Em toda sua história foi sendo “reinventada” ao longo do tempo por sua comunidade acadêmica, em sua convivência com a sociedade local, regional e, mais recentemente, internacional. Foi marcada por uma ação atuante de professores, funcionários e alunos que discutiram e participaram ativamente dos caminhos da universidade e do país. Lutaram contra os efeitos devastadores da ditadura militar e pela “reinvenção” e democratização da UNESP, que tinha sido criada por decreto de forma técnica e autoritária. Foram muitos gestos e ações que se traduziram em rituais acadêmicos, protestos, rebeldias, vitórias, derrotas, encontros e desencontros, mas que deixaram uma forte marca na sua dinâmica atual.

Situada hoje numa sociedade globalizada, tecnológica, midiática que exige novas respostas na forma de conduzir o ensino universitário, a UNESP e a FCL não deixam de vislumbrar em seu horizonte dois princípios irreduzíveis: a autonomia e a liberdade acadêmica que dentre outras bandeira buscam evitar os efeitos da produtividade desenfreada, que insiste em ofuscar a clareza qualitativa do trabalho docente e dos profissionais que estão sendo formados no ensino superior.

Este efeito se fez sentir desde a “Declaração de Bolonha”, assinada conjuntamente pelos ministros da educação dos países da União Europeia, em 19 de Junho de 1999 (BIANCHETTI & VALLE, 2011, p. 1-12) e que reverberou fortemente no Ensino Superior brasileiro, voltando-o pra preocupações excessivamente utilitárias.

O Plano de Gestão da FCL (ROCHA & CARVALHO, 2011) prevê como uma de suas principais responsabilidades a promoção de discussões e a identificação das reais condições e demandas do Campus e da UNESP que se defrontem com novos desafios e que absorvam os impactos da velocidade das transformações contemporâneas.

O Plano estabeleceu um conjunto de Diretrizes e Ações que procuram demonstrar um compromisso com a construção de uma sociedade mais justa, com a defesa do ensino público, gratuito e de qualidade e da autonomia da Universidade Pública, com a democratização do acesso ao ensino superior e com um estímulo à ação universitária voltada ao desenvolvimento do pensamento crítico.

Em elemento importante desse plano é o fortalecimento da descentralização administrativa, acompanhada de uma relação de corresponsabilidade envolvendo professores, servidores e alunos com o processo de ensino-aprendizagem.

Para tanto se propõe fortalecer os órgãos colegiados como espaço de avaliação e de aperfeiçoamento permanente das atividades científico-acadêmicas, estimular a realização de pesquisas integradas e coletivas, incentivar a criação de novos Grupos de Pesquisa e a consolidação dos já existentes, garantindo a infraestrutura necessária para o desempenho do trabalho.

A ampliação das relações internacionais da Universidade Estadual Paulista implicou no estabelecimento de convênios com inúmeras instituições de ensino e pesquisa do exterior que culminou em um intenso fluxo de envio e recepção de alunos envolvendo Instituições de todos os continentes. Só no segundo semestre de 2013, a FCL possui mais de 100 alunos participando de intercâmbio, inclusive com a possibilidade de obtenção de duplo diploma.

Parte-se do princípio que uma Universidade de Qualidade se embasa na qualidade das ações de suas Unidades. Os planos de gestão de cada uma delas têm um papel importante nesta construção.

Na atual Direção, o Plano de Gestão da FCL inclui elementos sintonizados com os princípios gerais da Instituição, mas ao mesmo tempo busca definir uma marca identitária própria ao propor uma administração que garanta dentre outros compromissos:

- Transparência na forma de execução do orçamento da Unidade, de forma descentralizada para que cada Departamento e Unidade Auxiliar gerenciem responsabilmente os recursos de que dispõem.
- Ampliação das relações de interesse recíproco entre a Unidade e setores da comunidade local e regional (municípios, escolas, cooperativas, etc.).
- Valorização de dispositivos colegiados e coletivos para a definição de prioridades da Unidade.
- Manutenção de um diálogo permanente com professores, funcionários e alunos para aperfeiçoar e dinamizar o sistema de gestão do Campus.
- Promoção de reuniões com as instâncias de gestão (Seções, Departamentos, Conselhos, etc.) para avaliação dos trabalhos realizados.
- Fortalecimento da política de formação permanente dos servidores técnico-administrativos tendo em vista o aperfeiçoamento profissional, estimulando a participação em cursos e seminários internos e externos.
- Aperfeiçoamento de políticas de desburocratização.
- Garantia de políticas de permanência estudantil na Unidade, em forma de bolsas, moradia e auxílio alimentação.
- Incentivo ao desenvolvimento de programas preventivos de saúde da comunidade universitária.
- Promoção de ações visando à preservação ambiental do Campus.
- Garantia de infraestrutura e ampliar as condições adequadas para a prática esportiva no Campus.
- Promoção de atividades culturais no Campus e na comunidade assisense.
- Fomento, por meio de apoio técnico e material, ao desenvolvimento do potencial artístico de professores, alunos e funcionários, visando à constituição de grupos de teatro, música, dança, artes plásticas e literárias.
- Incentivo à interação entre professores, alunos e funcionários.
- Manutenção de diálogo permanente com representantes do Diretório Acadêmico - DA, Centros Acadêmicos - CAs, e entidades representativas de categorias.

Em 2013, ações do movimento estudantil evidenciaram ainda mais as demandas sociais no âmbito da Universidade Pública e, particularmente, na UNESP, exigindo uma ampliação de investimentos na área de apoio estudantil no âmbito local e institucional. Um dos resultados obtidos foi a criação de uma Coordenadoria de Permanência Estudantil na UNESP para se responsabilizar especificamente por esse apoio.

Outra demanda do movimento estudantil, compartilhada pelos sindicatos de servidores e professores é uma discussão sobre a paridade no processo de escolha dos dirigentes da UNESP como Universidade Pública, que até o presente momento tem seguido em suas eleições as orientações da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional/LDB (lei nº 9.394/96), que no parágrafo único de seu art. 56, reserva 70 por cento dos assentos nos órgãos colegiados e comissões aos professores, o que reduz a participação de servidores e alunos a 30 por cento. Na última reunião do Conselho Universitário da UNESP, realizada em 15 de agosto de 2013, deliberou-se pelo início das discussões sobre esta questão em todas as 34 unidades da Universidade. A proposta é fortalecida pelo fato de que sessenta e oito por cento das Universidades Federais, ou seja trinta e sete delas, passaram a adotar modelos paritários nas eleições.

Conclusão

Em síntese, podemos dizer que a UNESP, como Universidade Pública, vive uma situação de permanente mobilidade, voltada para o cumprimento de sua missão educativa, num país que se desenvolve a passos largos, mas que ainda precisa de grandes transformações estruturais, sociais e políticas para garantir direitos e galgar rankings não apenas acadêmicos, mas também sociais, contribuindo para com a formação de quadros com espírito crítico e capazes de promover uma maior qualidade de vida para a população brasileira.

A interlocução da UNESP com suas Unidades Locais constitui uma importante estratégia para avaliar seus programas e ações, tornando-os mais realistas e dinâmicos e capazes de responder aos seus anseios.

Novas demandas como a que envolve a paridade no sistema representativo da Universidade exigem mudanças profundas na forma de gerir a Instituição, indicando que os planos de gestões devem estar sempre abertos a flexibilizações e a novos desafios que emanam do diálogo com a comunidade interna e também externa à Universidade.

REFERÊNCIAS

BIANCHETTI, Lucídio, VALLE, Ione R. Produtivismo acadêmico e decorrências às condições de vida/trabalho de pesquisadores brasileiros e europeus. Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação, 25, Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação, 2º, São Paulo. Programa e Trabalho Completos. *Biblioteca ANPAE*, n. 11, 2011, p. 1-12.

Disponível em:
www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhocompletos/comunicacoesRelatos/0301.pdf. Acesso em 28 agosto 2013.

FELIX, Edislaine. *Número de estudantes universitários cresce 77% em 10 anos*. Disponível em:
<http://www.infomoney.com.br/carreira/educa%C3%A7%C3%A3o/noticia/2580573/numero-estudantes-universitarios-cresce-anos>>. Acesso em 31 de agosto 2013.

DOSSIÊ UNIVERSITÁRIO, *Data Popular*, 9 out 2012. Disponível em:
<www.datapopular.com.br>. Acesso 09 out 2012.

HISTÓRIA DA CRIAÇÃO DA UNESP. Disponível em:
<<<http://www.unesp.br/portal#!/apresentacao/historico/>>>. Acesso em 29 de agosto 2013.

UNESP - PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL. São Paulo: UNESP, 2009.

ROCHA, Ivan E., CARVALHO, Ana M. *Plano de Gestão 2011/2015*. Assis: LaserGráfica, 2011. 1 folder.

SCHLICKMANN, Raphael, MELO, Pedro Antônio. Administração universitária: em busca de uma epistemologia. *Avaliação*, Campinas; Sorocaba, SP, v. 17, n. 1, p. 155-178, mar. 2012.

VASCONCELOS, Mario S., ROCHA, Ivan E. Prefácio. In: SILVA, Zélia L., FERREIRA, Sandra, A. *A Trajetória da Faculdade de Ciências e Letras de Assis nos desafios educacionais do ensino superior: entre o passado e o futuro*. Assis: UNESP-Campus de Assis, 2012, p. 13-16.

ZAGO, Gabriel. *Dossiê universitário: o dilema do ensino superior brasileiro*. Disponível em: <<http://gabrielzago.wordpress.com/2012/07/>>. Acesso em 28 agosto 2013.

i História da Criação da UNESP. Disponível em: <<<http://www.unesp.br/portal#!/apresentacao/historico/>>>. Acesso em 29 de agosto 2013.

ii Para se ter uma ideia da dimensão geográficas dos campus da UNESP, uma reunião de seus diretores na reitoria, em S.Paulo, exige um deslocamento de 16.720 km no trajeto de ida e volta.

iii PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL - UNESP. São Paulo: UNESP, 2009. Disponível em: < <https://ape.unesp.br/pdi/execucao/index.php>>. Acesso em 28 agosto 2013.