



PERFIL DA DIRETORIA ACADÊMICA, O ADMINISTRATIVO E O PEDAGÓGICO: UM ESTUDO DE CASO EM DUAS UNIVERSIDADES ESTADUAIS PAULISTAS;

WAGNER GARRIDO DOS SANTOS
JOYCE MARY ADAM DE PAULA E SILVA

RESUMO

A pesquisa “O Perfil da Diretoria Acadêmica, o administrativo e o pedagógico: um estudo de caso em duas Universidades Estaduais Paulistas” é um estudo de caso comparativo que envolve uma análise da atividade desempenhada pela Área Acadêmica da Administração Universitária Pública Paulista, dando enfoque a uma Unidade da Universidade de São Paulo (USP), a Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” e a uma Unidade da Universidade Estadual Paulista (UNESP), o Instituto de Biociências de Rio Claro, com a finalidade de identificar como a função de Diretor Acadêmico vem sendo desempenhada por docente e por funcionário, o quanto dessa atividade é de natureza acadêmica e o quanto é de natureza administrativa ou ambos. Assim, este trabalho trata a questão da burocracia e seu relacionamento com a universidade brasileira, além de identificar a estrutura administrativa adotada nas duas universidades públicas paulistas, analisando as teorias de administração que dão suporte aos métodos de gestão que adotam. Trata-se de uma pesquisa empírica, contando com: análise documental, pesquisa bibliográfica e trabalho de campo. Para análise do material coletado, usou-se como referência as técnicas de análise de conteúdo, preconizadas por Laurence BARDIN (1977).

PALAVRAS CHAVE

1. Ensino superior.
2. Gestão universitária.
3. Universidade.
4. Burocracia.

INTRODUÇÃO

A pesquisa “O Perfil da Diretoria Acadêmica, o administrativo e o pedagógico: um estudo de caso em duas Universidades Estaduais Paulistas” é um estudo de caso comparativo que envolveu uma análise da atividade desempenhada pela Área Acadêmica da Administração Universitária Pública Paulista, dando enfoque a uma Unidade da Universidade de São Paulo (USP), a Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” e a uma da Universidade Estadual Paulista (UNESP), o Instituto de Biociências de Rio Claro,

O objetivo da pesquisa é identificar o quanto das atividades desenvolvidas pelos Diretores Acadêmicos nestas duas instituições, é de natureza acadêmica e o quanto de natureza administrativa, podendo, desta forma, identificar o perfil profissional que reúna melhores condições em desempenhá-las, levando-se em consideração a formação acadêmica e outros possíveis fatores ou habilidades necessárias ao profissional envolvido em tal atividade.

A importância desta pesquisa está na oportunidade de analisarmos o modo como a atividade administrativa é exercida e seus significados no contexto das instituições universitárias, tendo em vista as peculiaridades de uma organização responsável pela construção e preservação do conhecimento.

Cada instituição universitária e, mais ainda, cada unidade de ensino, em razão dos campos de trabalho, do modo como as coisas são feitas e os seus significados, dos acordos e das disputas acadêmicas, políticas e profissionais age e reage de maneira peculiar. Seus jogos, rituais e as disposições acadêmicas que encerram transações, rivalidades, delimitação de territórios, competências e afirmação de pessoas, grupos e áreas, podem contribuir para um processo de modificação da universidade, podendo alterá-la ou, até mesmo, impossibilitá-la.

A Diretoria Acadêmica (DAC) no organograma das Universidades Públicas Paulistas é um órgão assessor da Diretoria e dos Colegiados da Unidade, sendo encarregado, dentre outras tarefas, da participação no planejamento acadêmico, elaboração de pareceres e orientações relativas à legislação do Ensino Superior, pelo fornecimento de subsídios para preparação do orçamento da Unidade, pelo apoio aos docentes em atividades de pesquisa e extensão. Participa da proposição e elaboração das políticas de ação e gestão a serem adotadas pela Unidade, da elaboração de normas, diretrizes e procedimentos, contribui para a definição de objetivos gerais e específicos, elabora e desenvolve planos de ação orientados a objetivos e dirige, orienta, acompanha e supervisiona o desenvolvimento das atividades, projetos ou programas da área de atuação.

Essa posição no organograma e essas funções, entre o administrativo e o acadêmico, refletem sua ambigüidade. De um lado, a DAC não é administrativa, uma vez que há a Diretoria Administrativa e, de outro, não é Acadêmica, uma vez que as decisões acadêmicas são tomadas no âmbito dos diversos colegiados. Assim, surge a possibilidade de que as DACs configurem o “braço operacional” das decisões acadêmicas, onde na forma da burocracia, segundo Max Weber (1994), o funcionário nada tem a decidir sobre o que não possa resolver por meio da pura técnica que, para ocupar seu cargo, é exigida.

No Instituto de Biociências da UNESP, o cargo de Diretor Acadêmico é ocupado por professor da Unidade por indicação do Diretor da Unidade, justificando-se que, atualmente, tal atuação se reveste precisamente de cunho pedagógico. Na USP, de maneira geral, a atividade é desempenhada por funcionários administrativos, embora seja possível a nomeação de docentes para desenvolver as atividades. Estas Faculdades foram escolhidas como objeto de estudo pelo fato de suas diretorias acadêmicas serem comandadas por um docente (IB/UNESP) e por um funcionário (USP/ESALQ), o que nos permitirá perceber como a função de Diretor Acadêmico vem sendo desempenhada por docente e por funcionário.

A preocupação desta pesquisa repousa sobre os aspectos qualitativos presentes no cotidiano acadêmico, que organiza e expressa, em grande parte, o tempo-espaço do trabalho da Diretoria Acadêmica na instituição universitária. Trata-se de uma pesquisa empírica, contando com: análise documental; pesquisa bibliográfica e o trabalho de campo, realizado na forma de entrevistas semi-estruturadas¹, com os Diretores Acadêmicos atuantes nas duas Faculdades e têm como finalidade mapear as tarefas atribuídas a essas diretorias e a visão desses sujeitos a respeito do trabalho que executam.

Para análise do material coletado, usou-se como referência as técnicas de análise de conteúdo, preconizadas por Laurence BARDIN (1977).

Segundo a autora, “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações” (BARDIN, 1977, p.31), composta de instrumentos metodológicos sutis, em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos extremamente diversificados, sendo que na análise qualitativa é a presença ou a ausência de uma dada característica num determinado fragmento de mensagem que é tomado em consideração.

Concluindo, segundo a autora, pode-se dizer que o que caracteriza a análise qualitativa é o fato de a inferência ser fundada na presença do índice (tema, palavra, personagem etc), e não sobre a frequência da sua aparição, em cada comunicação individual.

A QUESTÃO DA BUROCRACIA E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL

Inicialmente, consideramos oportuno tratar os pontos marcantes da questão da burocracia e da administração pública gerencial, relativos a este estudo e que darão suporte a nossa discussão.

Bendix (1966) chama a atenção para a existência de dois enfoques principais em teoria política. O primeiro e o mais antigo deles, legado por Maquiavel, vê os fatos e os eventos políticos como funções de habilidades e virtude do líder político, o Príncipe. De uma maneira mais geral, essa tradição leva à percepção do Estado como uma unidade que organiza os desejos e aspirações da sociedade como um todo, definindo seus objetivos e atuando para sua consecução. Nesta concepção, os governantes não devem satisfação aos governados, e é como se não existisse qualquer resistência da estrutura social ao Príncipe. O Estado absolutista é a referência empírica implícita.

Ainda, segundo o autor, outra tradição teórica provém de Rousseau. Em sua concepção, o Estado atua por delegação do povo, segundo um contrato social explícito e bem delimitado. A idéia de um contrato social possui, historicamente, um significado ideológico e normativo, já que se originou dentro de um contexto de luta contra o absolutismo, mas tem também, o valor sociológico de constituir uma proposição empírica relativa à maneira pela qual a política é conduzida, quando os grupos sociais são fortes e o governo fraco. No extremo, ela tende a considerar o Estado como um simples *locus* sem textura própria, através do qual, grupos ou classes dominantes exercem sua vontade.

Na tradição hegeliana e marxista, comenta Hippolyte (1965), Estado e Sociedade são tomados como entidades distintas e freqüentemente contraditórias. Hegel distingue a sociedade civil, que é o estado da necessidade, do Estado que representa a vontade geral, a unidade de vida política. De maneira mais específica, para Hegel, a sociedade civil é o *fenômeno* do Estado, e o Estado, a sociedade em si. O Estado apresenta-se como o Soberano, sendo que a mediação entre ele e a sociedade é exercida pelas várias instituições intermediárias, tais como a opinião pública, a representação de grupos civis no Estado, a burocracia etc.

A primeira crítica de Marx à concepção hegeliana é a relação de dependência que Hegel estabelece entre a Sociedade Civil e o Estado. Para Marx, é a sociedade civil a

realidade essencial, sendo o Estado somente seu fenômeno, sua aparência, um instrumento a seu serviço. Para ele, a análise das conexões reais entre o Estado e a Sociedade Civil leva à conclusão de que, na sociedade capitalista, o Estado é tão somente o instrumento de dominação da burguesia.

Ainda segundo Hippolyte (1965), antes de chegar a esse ponto, Marx desenvolve a crítica das mediações que, segundo Hegel, faziam a ponte entre o Estado e a Sociedade Civil. Para Hegel, a burocracia era a *alma* do Estado e as atividades individualizadas dos servidores públicos tinham o sentido de uma função universal. Para Marx, no entanto, os burocratas terminavam por fazer dessa função universal, seu negócio particular. Para Hegel, um pressuposto básico para essa burocracia era a organização da sociedade civil em corporações autônomas. A escolha das autoridades e dos servidores públicos seria feita, assim, por um processo de escolha mista, iniciada pelos cidadãos e aprovada pelo Soberano. No dizer de Marx, no entanto, esse tipo de relacionamento entre sociedade civil e o Estado não levaria senão à criação de um outro tipo de corporação privada, a própria burocracia.

Hippolyte (1965) ressalta que “o importante é que não se tratam simplesmente de duas maneiras distintas de entender a questão do Estado, mas de duas maneiras diferentes de organização do Estado”.

Para o Brasil, Faoro (1958), retira da história de Portugal as origens de um Estado centralizado e patrimonial, que já se encontrava presente na administração colonial, o que acaba por alinhar o Estado brasileiro ao modelo de Hegel.

Segundo Schwartzman (1982) o termo “patrimonialismo”, um conceito fundamental na sociologia de Max Weber, é usado para se referir às formas de dominação política em que não existem divisões nítidas entre as esferas de atividade pública e privada. Lembra o autor que esse patrimonialismo não foi imutável no tempo. Efetivamente o processo de crescimento do governo central se dava em um contexto de conflitos e pressões de todo tipo, com movimentos de centralização promovidos pelo Estado e de descentralização tendo como um de seus vértices a doutrina liberal².

Para nosso estudo, a atenção recai sobre a burocracia que, no conceito de Weber (1982) é uma forma de organização humana baseada na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível na busca desses objetivos. Pressuposto para seu funcionamento, a burocracia tem presente o princípio da hierarquia dos postos e dos níveis de autoridade organizados de maneira ordenada de mando e subordinação, no qual há uma subordinação dos postos inferiores aos superiores. Segundo essa teoria, um homem pode ser pago para agir e se comportar de certa maneira pré-estabelecida, a qual lhe deve ser explicada com exatidão, muito minuciosamente e em hipótese alguma permitindo que suas emoções interfiram no seu desempenho.

As condições que caracterizam a estrutura burocrática podem ser descritas como segue: os funcionários são pessoas livres e suas obrigações limitam-se exclusivamente aos deveres de seus cargos; estes distribuídos dentro de uma rigorosa hierarquia administrativa com competências rigorosamente fixadas; a incorporação de funcionários à organização realiza-se por contrato na base da livre seleção; esta se realiza visando à classificação profissional que fundamente e certifique sua capacitação para nomeação; o cumprimento das obrigações é retribuído em dinheiro, com salários fixos regulados primeiramente em relação à hierarquia administrativa.

As atividades inerentes ao cargo, condicionadas à aplicação de regras pré-determinadas têm sua origem, ainda segundo Weber (1982), na teoria da moderna administração pública onde se sustenta que a autoridade, para ordenar certos assuntos, não

tem o direito de regulá-los através de normas baixadas em cada caso, mas, somente para regular a matéria abstratamente, estando aí implícito o princípio da impessoalidade.

O desempenho de tais atividades pressupõe como necessário um treinamento especializado, visando à plena capacidade de trabalho do funcionário. O desempenho do cargo segue regras gerais que devem ser aprendidas e representam um aprendizado técnico especial.

Todo esse arcabouço manifesta-se no funcionário de forma que a ocupação do cargo é considerada como uma “profissão”, legitimada pela exigência de um treinamento rígido que demanda toda a capacidade de trabalho durante um longo período de tempo, além da admissão em exames especiais para acesso ao emprego. Esse ingresso tem implícito em seu bojo a natureza de um dever, bem como a aceitação de uma obrigação específica de administração fiel, em troca de uma existência segura, não estabelecendo desta forma uma relação pessoal, compromissada com os objetivos do patriarca. A atuação deve ser norteadas pelas finalidades impessoais e funcionais.

Este contexto, aliado à possibilidade de críticas públicas, encaminha o funcionário a uma mecanização rígida que, na definição de Weber (1982), leva o aparato burocrático a funcionar com mais firmeza do que qualquer escravidão legal dos funcionários. Ainda segundo o autor, o tipo puro de funcionário burocrático é nomeado por uma autoridade superior. Esta nomeação e não uma eventual eleição encontra sua justificativa na medida em que a prática da eleição sujeita o funcionário aos partidos, sendo que estes dão peso decisivo aos serviços que o candidato presta ao chefe partidário, ao invés de considerar a adequação do funcionário ao cargo. Já, a nomeação funciona normalmente de modo mais preciso do ponto de vista técnico, porque é mais provável que os aspectos funcionais, sua experiência e qualidades determinem sua seleção e sua carreira.

Para o Brasil ainda colônia, Schwartzman (1982) observa que a estrutura, centralizada, burocrática e patrimonialista de governo foi implantada à semelhança da utilizada na metrópole Portugal. O Estado brasileiro originou-se a partir deste processo histórico, incorporando as práticas administrativas e políticas da metrópole.

Relacionando a teoria da burocracia à universidade, encontramos as condições favoráveis para sua aplicação após a Reforma de 68 quando, segundo GRACIANI (1984), houve um reforço do modelo burocrático, uma vez que se manteve o sistema de dominação através do formalismo, da existência de normas e regras escritas, da estrutura de poder hierárquica e da divisão horizontal e vertical do trabalho nas universidades.

Universidades podem ser instituições educacionais, mas como corporações, órgãos governamentais ou exércitos elas fazem coro à palavra de ordem de todos os organismos burocráticos: eficiência. (WOLFF, 1993, p.112).

Cunha (1988) nos explica que esta reforma trouxe uma radical mudança na organização dos recursos materiais e humanos da universidade. Com as práticas do “americanismo”, próprias da grande indústria, passaram a conviver na universidade: a organização e avaliação em função da produtividade e a organização racional do trabalho e das linhas de comando, conceitos essenciais às doutrinas de Frederick Taylor e Henry Fayol. Neste momento é que identificamos uma modificação estrutural na universidade brasileira. Com a adoção do princípio da divisão do trabalho, que é característico da sociedade capitalista, podemos dizer que ocorreu uma divisão e um conseqüente deslocamento do poder dentro da estrutura universitária, pois este residia de forma hegemônica nas mãos dos professores catedráticos.

Com o advento da criação dos departamentos e de diversos órgãos colegiados para condução dos rumos da universidade, além de sua própria autonomia para organizar-se didático-científica e administrativamente, surgem vários *locus* de decisão dentro da

macroestrutura, diluindo assim o poder dentro dela. Aliado a isso, o aumento de demanda por Ensino Superior, a crescente autonomia administrativa e financeira e a exigência de alta produtividade aos docentes em suas respectivas áreas de conhecimento, foram fatores determinantes para a conformação atual da instituição, que se tornou maior e mais complexa, levando a um fortalecimento da burocracia universitária que traz em seu bojo a exigência de uma presença de técnicos de nível cada vez mais elevado em seus quadros.

Para atender às demandas sociais de expansão do ensino superior, surgiram equipes especializadas em administração e uma nova forma de racionalidade tomou conta da universidade pública. Segundo Wolff (1993), quando administradores tentam aplicar o princípio da eficiência na condução de suas instituições têm uma tendência natural de medir a eficiência em termos do que quer que possam quantificar, em vez de medi-la em termos daquilo que está genuinamente relacionado a metas ou valores reais da instituição.

Conforme Paula (1998), as tendências verificadas no sentido de uma maior diversificação das funções universitárias, de uma divisão crescente do trabalho no interior das universidades, com conseqüente ampliação do seu quadro docente, discente e de funcionários, articularam formas de organização racionais tipicamente burocráticas, mas que muitas vezes obrigam os fins a se adequarem aos meios. Esta burocratização, da maneira como tem ocorrido nas universidades brasileiras, tem levado mesmo a uma irracionalidade nos domínios da administração, da pesquisa, do ensino e da extensão. Assim, os processos de burocratização que marcam a transição da universidade tradicional para a moderna podem ser entendidos mais à contraluz do esquema weberiano do que propriamente se tomarmos a interpretação weberiana no seu sentido literal de burocratização como sinônimo de racionalização.

Como processo estrutural de transformação, a burocratização das universidades não se caracterizou pela tendência típica à racionalização e à obediência impessoal das disposições legais. A constituição de sujeitos políticos, a intervenção estatal, os interesses corporativos e de grupos pesaram de maneira decisiva e tiveram uma influência significativa sobre os processos de burocratização das respectivas instituições, não conduzindo, de fato, a uma maior racionalização dos sistemas universitários.

Na visão de Gutierrez (1993), a universidade é detentora dos “vícios do serviço público em geral”, pois a ineficiência e a burocratização dificultam a administração pública, a universidade e a maioria das empresas privadas.

A qualidade fundamental da Administração Pública Burocrática é a efetividade no controle dos abusos; seu defeito, a ineficiência, a auto-referência, a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos. Esse defeito, entretanto, não se revelou determinante na época do surgimento da USP e da própria UNESP, porque sua atuação era muito menor. Hoje são estruturas complexas de ensino, pesquisa e extensão, com um elevado número de cursos e de alunos.

Segundo Bresser Pereira (1997), é importante assinalar que a Administração Pública Burocrática, que Weber descreveu como uma forma de dominação racional-legal trazia embutida uma contradição intrínseca. A Administração Burocrática é racional, nos termos da racionalidade instrumental, na medida em que adota os meios mais adequados (eficientes) para atingir os fins visados. É, por outro lado, legal, na medida em que define rigidamente os objetivos e os meios para atingi-los na lei. Ora, num mundo em plena transformação tecnológica e social, é impossível para o administrador ser racional sem poder adotar decisões, sem usar de seu julgamento discricionário, seguindo cegamente os procedimentos previstos em lei.

Na Administração Pública Gerencial, a estratégia volta-se para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade, visa garantir a autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe

forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados e para o controle ou cobrança a posteriori dos resultados. Segundo Bresser Pereira (1999, p.7), “os controles clássicos da administração pública burocrática devem ter um peso menor”.

A Administração Pública Gerencial vê o cidadão como cliente dos seus serviços. Os resultados da ação são considerados bons não porque os processos administrativos estão sob controle e são seguros como quer a Administração Pública Burocrática, mas porque as necessidades do cidadão-cliente estão sendo atendidas. Para Bresser Pereira (1999), trata-se de uma reforma gerencial que flexibiliza os processos e os regulamentos burocráticos, conferindo um grau mais elevado de autonomia e de *accountability* (responsabilização) às agências governamentais e aos seus gerentes. É um novo fenômeno histórico que ganhou força nas duas últimas décadas, quando as pessoas começaram a perceber que uma das razões da crise fiscal do Estado era a ineficiência estrutural da Administração Pública Burocrática.

A universidade, como qualquer outra instituição precisa ser administrada, sendo que na peculiaridade da área acadêmica das duas universidades estaduais paulistas encontra-se a prática administrativa objeto de estudo.

O Diretor Acadêmico na UNESP, cargo de confiança do Diretor da Unidade, deve, segundo portaria UNESP nº 24, de 07/03/1978 e atualizações, dirigir as atividades sob sua responsabilidade, planejando, organizando, acompanhando, supervisionando e analisando as mesmas de forma a assegurar os resultados fixados e assistir à administração da Unidade. Ao analisarmos, o rol detalhado das tarefas a serem realizadas, à luz das teorias abordadas identificamos que estes tipos de atividades alinham-se à teoria da Administração Pública Gerencial, pois tratam-se de ações revestidas de uma prática orientada a objetivos e com algum acesso ao delineamento destes.

Na ESALQ/USP, ao DAC são atribuídas, através do PCF – Plano de Classificação de Funções da USP, tarefas como analisar, organizar, acompanhar, orientar, coordenar, supervisionar e controlar, somadas às de execução e assessoria. No discurso oficial, chama-nos a atenção os verbos assessorar, coordenar, secretariar, elaborar, supervisionar, convocar e redigir, remetendo-nos a tarefas sem espaço para um campo decisório, além da própria frase que completa o sentido de tais verbos: “deliberações da Diretoria, dos Colegiados e das Comissões”.

No nível formal, constatamos o fato de que ambos os sujeitos investidos nestes cargos, o fazem através de nomeação do Diretor da Unidade de Ensino. Esta sistemática coincide com o preconizado por Weber (1982) quando menciona que a nomeação funciona normalmente de modo mais preciso do ponto de vista técnico, porque é mais provável que os aspectos funcionais, sua experiência e qualidades determinem sua seleção e sua carreira.

Realizamos entrevistas com os Diretores Acadêmicos da ESALQ/USP e do IB/UNESP, cujo objetivo foi o de perceber e entender como a atividade cotidiana é executada, baseada em conceitos operacionais além de seus significados imediatos, desvelando nuances das atuações dos sujeitos para que pudéssemos de fato identificar a prática concreta cotidiana.

Analisamos o material coletado utilizando as técnicas de análise de conteúdo preconizadas por Laurence Bardin (1977).

A representatividade destes dados "está relacionada à sua capacidade de possibilitar a compreensão do significado e a 'descrição densa' dos fenômenos estudados em seus contextos e não à sua expressividade numérica". Esta abordagem nos permite responder questões muito particulares, enfocando um nível de realidade que não pode ser quantificado. (GOLDENBERG, 1997, p. 50).

As entrevistas semi-estruturadas foram compostas por perguntas que abordavam os seguintes pontos: visão do sujeito sobre seu próprio trabalho; eventual

participação nas decisões tomadas pela Faculdade; posicionamento dos sujeitos perante as oportunidades de opinar e decidir nos rumos da instituição; estimativa sobre o caráter do trabalho desenvolvido e; perfil profissional mais adequado ao cargo.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após coleta e análise detalhada do material, foram identificados alguns pontos preponderantes:

Quanto ao caráter do trabalho, os sujeitos chamaram a atenção para algumas posturas de caráter político que, segundo eles, têm um reflexo muito positivo no desenvolvimento de suas atividades e também na rotina da universidade.

Neste contexto, saber transmitir as informações de uma forma diplomática e tratar a discussão dos assuntos que serão objeto de decisões, com os próprios interessados, na busca da melhor solução, de uma forma participativa e que atenda aos objetivos da universidade, configura-se uma prática que prepara e aplaina o terreno, possibilitando uma decisão final dos Órgãos Colegiados ou do próprio Diretor de uma maneira melhor embasada.

Os sujeitos demonstraram a visão de uma separação entre as atividades com enfoque acadêmico e as de enfoque administrativo, propriamente dito, mas afirmaram que a atuação acontece de forma imbricada, com as duas nuances se tocando em alguns momentos.

Estas afirmações sobre as atividades desempenhadas, ao nosso ver, descaracterizam seu o apoio conceitual na teoria da burocracia de Weber, pois estão ausentes elementos característicos como a existência de competências rigorosamente fixadas, o condicionamento à aplicação de regras pré-determinadas e a mecanização rígida na atuação do funcionário.

Compartilhada também, foi a consciência de que a área acadêmica realiza um trabalho administrativo voltado para as áreas de ensino, pesquisa e extensão da universidade, configurando-se, a DAC, como o local onde se detêm todas as informações sobre estes assuntos e, a partir disto, ligando-se administrativa e externamente com todas as áreas da escola.

Manifestaram que a DAC é um órgão administrativo sim, mas não naquele sentido de administração de verbas, espaço e pessoal; o que se administra é a parte ligada ao ensino, alunos, cursos, à própria essência da universidade, sua atividade fim.

Deprendemos que, na atuação das DACs, existe o que chamaríamos de um “núcleo duro” onde estariam enquadradas as atividades estritamente administrativas, burocráticas e rotineiras onde, segundo Weber (1994), o funcionário nada tem a decidir sobre o que não possa resolver por meio da pura técnica que, para ocupar seu cargo, é exigida. Mas existe um campo onde a atuação é marcadamente política no sentido da desejável habilidade no trato das relações humanas, com vista à obtenção dos resultados desejados, dos fins almejados.

Constatamos em ambos os sujeitos a consciência da orientação gerencial de atuação, marcadamente nas atividades e posturas de caráter preponderantemente político, onde o que se busca é a tradução dos anseios e necessidades da comunidade, em soluções que visam fornecer condições para um trabalho de qualidade no ensino universitário em todas as suas fases, atuando como agentes facilitadores, pois a preocupação manifestada é a questão da formação, da própria Educação.

Deparados com o “núcleo duro” dificultando ou impedindo a realização de algo tido como importante, a atenção volta-se para a busca por formas e possibilidades legais de viabilizar o assunto, usando o bom senso e a análise crítica, procurando, inclusive, mecanismos para adequação deste “núcleo duro” via gestões nas instâncias pertinentes.

Toda esta postura alinha-se efetivamente ao modelo de Administração Pública Gerencial que identifica o cidadão como cliente de seus serviços. Este paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade e contrapõe-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional.

A questão do poder de decisão da DAC é fundamental para que possamos ter idéia se esta atividade desenvolve uma atuação pedagógica ou se ela tem uma atuação preponderantemente executora das decisões dos órgãos colegiados da Unidade, como citada anteriormente em nossa hipótese.

A visão dos sujeitos percebe a DAC não apenas como executora das decisões dos colegiados, mas também como uma diretoria que discute com esses órgãos as melhores estratégias a serem assumidas. Segundo os sujeitos, a DAC acaba por configurar-se o centro das decisões acadêmicas na Unidade, porque direta ou indiretamente todos os assuntos acadêmicos tramitam por ela, quando não são decididos lá mesmo.

Todas estas colocações evidenciam inequivocamente, em nossa opinião, o acesso e influência dos sujeitos às decisões dentro da instituição. Fazendo um paralelo aos textos legais, ou seja, ao discurso oficial, tais participações ocorrem de maneira, por vezes clara, via rol de atribuições, mais marcadamente na UNESP, e por vezes, implícita aos processos decisórios permeando toda a discussão política dos interesses em jogo.

Toda participação no ciclo decisório é carregada da subjetividade³ dos sujeitos, como não poderia ser diferente, aliada a fatores como cultura pessoal, cultura e orientação institucional, história da escola, linha teórica administrativa que dá suporte a prática profissional etc.

A pergunta agora é: Qual seria o perfil desejado para o ocupante de um cargo destes? Um docente ou um funcionário?

Nas respostas, constaram afirmações que, dialeticamente, penderam para ambos os lados, de modo que passo a caracterizar, resumidamente, ambas as posições: Na visão da DAC/IB/UNESP, um docente atuando nesta área (DAC), dispõe de um melhor entendimento dos anseios de quem está envolvido na parte acadêmica da universidade, professores e alunos, pois um professor tem a vivência de sala de aula, dos problemas que surgem na relação professor/aluno e, com isso, conseguindo atender bem às necessidades da comunidade universitária.

A outra visão manifestada pela DAC/ESALQ/USP é a de que a DAC, sendo ocupada por um funcionário e, a função ter muito de administrativa, facilita o trabalho cotidiano com os pares, nos serviços de graduação, pós-graduação, cultura, com secretários, e até mesmo a relação com professores e alunos. É visto como um facilitador dos relacionamentos. Por outro lado, sente-se que o funcionário não é devidamente valorizado, ao passo que, caso fosse um docente, acreditasse que esta valorização seria mais forte.

Ficou-nos evidente um entrelaçamento entre atividades de natureza administrativa e outras de natureza acadêmica, desenvolvidas concomitantemente pelos ocupantes do cargo de Diretor Acadêmico em ambas as instituições. Tal constatação sugere que a discussão sobre a determinação do perfil ideal para o ocupante do cargo, não deve recair sobre a dicotomia docente/funcionário, pois a atividade mostrou-se revestida de um amplo campo de atuação, onde o elemento norteador da postura, ou seja, a atitude do sujeito mostra-se mais determinante do sucesso ou fracasso, do que propriamente sua formação tecnicista.

Hoje, estas duas universidades encontram-se apoiadas em referenciais teóricos diferentes. Na UNESP identificamos, com base em toda a análise documental, um melhor alinhamento do discurso oficial à teoria da Administração Pública Gerencial, como balizadora da atuação de sua Divisão Técnica Acadêmica. Constatamos a existência de uma atividade

com possibilidades muito mais pedagógicas e participativas no delineamento dos objetivos institucionais.

Parece-nos que a USP ainda não deu o “salto” que, pelo menos no nível do discurso oficial, direcionasse sua estrutura administrativa para o cliente-cidadão de uma maneira mais extensiva. O perigo que permanece é a estrutura estar voltada para si mesma, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade. A qualidade fundamental da Administração Pública Burocrática é a efetividade no controle dos abusos; dos processos, de seus trâmites internos; seu defeito, a ineficiência, a auto-referência.

Considerar os resultados da ação, bons não porque os processos administrativos estão sob controle e são seguros como quer a Administração Pública Burocrática, mas porque as necessidades do cidadão-cliente estão sendo atendidas, é o contraponto.

Tratando agora, especificamente, da Análise dos Resultados das Entrevistas, lembramos que para Mueller (1989, p. 63), perfil profissional é o “conjunto de conhecimentos, qualidades e competências próprias dos integrantes de uma profissão”. Observa-se, portanto, que este conceito está relacionado com a função profissional, delineando as habilidades e atitudes necessárias para o desempenho da mesma. Utilizamos tal apontamento para enfatizar que, ao tratar esta questão, não podemos isolá-la e, sim, proceder a uma análise macro, levantando pontos significativos que embasem a nossa tomada de posição.

Ao analisarmos alguns aspectos de como a atuação destes sujeitos acontece no cotidiano, concluímos que referente ao núcleo de sentido que trata do caráter do trabalho, identificamos, muito claramente, uma inter-relação entre atividades puramente administrativas e atividades político pedagógicas, entrelaçadas no cotidiano. A linha utilizada pelos DACs para nortear as suas atuações práticas seguem no sentido da busca dos fins da universidade não perdendo de vista, a necessidade de atendimento de seu cliente, conforme preceituado pela teoria da Administração Pública Gerencial, tendo aí, talvez, a maior oportunidade de agregar o valor de seu trabalho à instituição.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebemos que a Universidade tem identidade própria e características particulares, sendo que no bojo de sua estrutura, a importância recai sobre as pessoas que estão ali atuando, administrando, ministrando aulas, dando sua contribuição à educação e desta forma, à sociedade. Por isso, ela necessita de profissionais capazes de perceber esta realidade, capazes de usarem o bom senso em suas decisões e de respeitarem o sentido da Universidade: universalidade, pluralidade. Tal afirmação esvazia definitivamente a possibilidade de uma aplicação weberiana em todos os nuances da vida universitária. Admitimos que, neste universo de atividades, existam ocorrências rotineiras, semelhantes à empresa capitalista, que são extremamente previsíveis, podendo incidir sobre elas a lógica burocrática e a aplicação da administração por processos e coisas do tipo. Mas ainda fica um amplo campo para a atuação da subjetividade dos sujeitos envolvidos e aplicação de seu julgamento discricionário, pois devido a grande diversidade das funções universitárias, existem posicionamentos e necessidades não previstos, ou que no mínimo, exigem uma decisão imediata sobre a situação que se apresenta. É neste espaço que o DAC pode, de fato, agregar o valor de seu trabalho na busca dos objetivos institucionais, na consecução da atividade fim da universidade pública.

A questão do poder está presente no cotidiano, ensejando uma atuação crítica dos sujeitos, pois ficou claro que as DACs não são apenas Diretorias executoras, aplicadoras

das decisões dos órgãos colegiados e, sim, agentes modificadores da realidade que acharam uma tênue linha para atuação de maneira ideológica na busca de uma realização mais que operacional.

Neste sentido, baseado no organograma das Unidades e nas entrevistas, percebemos o DAC atuando na linha entre o Diretor e o aparelho burocrático, por vezes colaborando na determinação dos fins e por vezes viabilizando operacionalmente a busca destes mesmos fins. Assim, a atuação desses agentes DAC se orienta pelos objetivos da organização, fazendo seus estes mesmos objetivos, balizando as decisões das quais participam por este mesmo norte.

Caso contrário, se esta atividade for conduzida alicerçada apenas em conceitos burocráticos, legalistas, exercendo sua atividade somente baseada no disposto na lei, levando a todos os trâmites administrativos sob sua responsabilidade a exigência burocrática nos mínimos detalhes, não se preocupando com a finalidade das atividades, mas sim com a maneira pela qual elas são desenvolvidas, neste caso, o compromisso é com a forma, com a atividade meio, independentemente se os fins institucionais sejam atingidos ou não, onde muitas vezes os fins são abrigados a adequarem-se aos meios, não será possível a obtenção dos melhores resultados

Por estes motivos e, endossado pelas entrevistas, não percebemos nenhum fator determinante que evidenciasse a necessidade de que o cargo DAC fosse ocupado majoritariamente por docente ou funcionário, concluímos que o sujeito, com perfil mais indicado para ocupar um cargo de Diretor Técnico Acadêmico em uma Universidade Pública Paulista, deve ser portador de um senso crítico apurado, que o permita perceber as possibilidades de sua atuação. É necessário o engajamento levando a uma atuação pró-ativa na busca dos objetivos institucionais e também, vista a complexidade da atuação profissional, a necessidade do desenvolvimento de uma cultura pessoal que permita uma visão macro dos objetivos, das necessidades e, principalmente, que permita a escolha de estratégias e caminhos em busca deles. Percebemos que a discussão sobre o ocupante do cargo ser docente ou ser funcionário é de certa forma diminuir a questão, pois a análise sugere que este não é o fator determinante do sucesso ou do fracasso profissional.

NOTAS EXPLICATIVAS

1. Entrevistas semi-estruturadas, segundo Ludke, M./André, M.E.D.(1986), desenvolvem-se a partir de um esquema básico, porém não aplicado rigidamente, permitindo que o entrevistador faça as necessárias adaptações durante a entrevista, aproximando-se dos esquemas mais livres e menos estruturados, consistindo em uma entrevista mais longa, mais cuidada, feita com base em um roteiro, mas com grande flexibilidade, permitindo que os sujeitos sejam abordados de maneira mais conveniente.

2. Bobbio (1988): por liberalismo entende-se uma determinada concepção de Estado, na qual ele tem poderes e funções limitadas e como tal, contrapõe-se tanto ao Estado Absoluto, quanto ao Estado de Bem Estar Social.

3. resumidamente: aquilo que é válido para um só sujeito e que só a ele pertence, pois integra o domínio das atividades psíquicas, sentimentais, emocionais, volitivas etc. deste sujeito.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BENDIX, R. **Social stratification and the political community**. In ____ & LIPSET, Seymour M. *Class, status and power*. New York, The Free Press, 1966.

BOBBIO, N. **Liberalismo e Democracia**. São Paulo, Brasiliense. 1988.

BRASIL. **Plano diretor da reforma do aparelho do estado**. Brasília: Câmara da Reforma do Estado, 1995. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br/publi04/colecao/plandi.htm>>. Acesso em 08 jun 2005.

BRESSER PEREIRA, L.C.; SPINK, P.K. (Orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 3 ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1999.

_____. **A reforma do estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle**. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997. 58 p. (Cadernos MARE da reforma do estado; v.1).

CUNHA, L.A. **A Universidade Temporã**. O ensino superior da Colônia à Era Vargas. 10^a ed. Rio de Janeiro: Ed. Civilização Brasileira, 1980.

FAORO, R. **Os donos do poder** – Formação do patronato político brasileiro. Porto Alegre, Editora Globo, 1958. (2.ed., 1975. 3v.)

GOLDENBERG, M., 1997. **A Arte de Pesquisar: como Fazer Pesquisa Qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Record.

GRACIANI, M.S.S. **O ensino superior no Brasil: a estrutura de poder na universidade em questão**. 2,ed., Petrópolis: Vozes, 1984.

GUTIERREZ, G.L. **Gestão participativa nas Universidades Paulistas**. Revista de Administração. 28(2), 1993.

HIPPOLYTE, J. **Études sur Marx et Hegel**. Paris, Marcel Riviere, 1965.

MUELLER, S.P.M. **Perfil do bibliotecário, serviços e responsabilidades na área de informação e formação profissional**. Revista da Escola de Biblioteconomia de Brasília, v. 17, n. 1, p. 63-70, jan./jun. 1989.

PAULA, M.F.C. **A modernização da universidade e a transformação do perfil de intelligentia universitária: casos USP e UFRJ**. Tese (Doutorado). São Paulo, 1998.

SCHWARTZMAN, S. **Bases do autoritarismo brasileiro**. 2 ed. Rio de Janeiro, Campus, 1982.

WEBER, M. **Economia e sociedade** : fundamentos da sociologia compreensiva / Max Weber ; [Org] Johannes Winckelmann ; [Trad] Regis Barbosa, Karen Elsabe Barbosa ; [Rev] Gabriel Cohn. 3. ed. Brasília : Unb, 1994

_____. **Ensaio de sociologia** / Max Weber ; organização e introdução: H.H. Gerth e C. Wright Mills, org; tradução: Waltensir Dutra ; Revisão Técnica: Fernando Henrique Cardoso. 5. ed. Rio de Janeiro : LTC, 1982.

WOLFF, R.P. **O ideal da universidade** / Robert Paul Wolff; [trad] Sonia Veasey Rodrigues, Maria Cecília Pires Barbosa Lima. São Paulo : Unesp, 1993.