



## XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

#### ÁREAS DE CONHECIMENTO COMO ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DOCENTE: O CASO DO CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA

**Alexandre Américo Almassy Júnior**

Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB

[almassy@ufrb.edu.br](mailto:almassy@ufrb.edu.br)

**Marcos Gonçalves Lhano**

Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB

[marcos@ufrb.edu.br](mailto:marcos@ufrb.edu.br)

#### RESUMO

Com a Lei 9.394/1996 que instituiu as Diretrizes e Bases da Educação Nacional no Brasil, as universidades públicas federais obtiveram autonomia para definirem sua estrutura organizacional administrativa. A partir disto, e principalmente com as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) criadas durante o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), estas passaram a reorganizar a estrutura departamental obrigatória a fim de se obter modelos mais produtivos e menos burocráticos. Com a criação da UFRB em 2006, esta foi constituída por Centros de Ensino e seus docentes organizados nas denominadas Áreas de Conhecimento. Neste trabalho apresenta-se o processo de reorganização das áreas no CCAAB, que estavam em vigor desde a sua criação, e seu resultado. Este estudo foi realizado em 2014 junto aos Coordenadores de Áreas (antigos e atuais), por meio de questionário estruturado aplicado via eletrônica, constituindo assim um estudo de caso de cunho avaliativo. Foram identificados problemas e avanços na concepção das Áreas e de sua reestruturação. Constatou-se que os Coordenadores consideram a Área uma estrutura eficaz, mas que deve ter ainda redefinido seu posicionamento na estrutura administrativa da universidade, principalmente no que tange aos fóruns decisórios.

**Palavras-chaves:** Administração Pública, Gestão Universitária, Educação Superior, IFES.

#### I. INTRODUÇÃO

A Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) foi criada pela Lei 11.151 de 29 de julho de 2005, por desmembramento da Escola de Agronomia da Universidade Federal da Bahia, com sede e foro na cidade de Cruz das Almas, estado da Bahia, como uma das ações do Programa de Expansão e Interiorização das Universidades Públicas Brasileiras. Esta Universidade foi criada com o objetivo de ministrar ensino superior, desenvolver pesquisas nas diversas áreas de conhecimento e promover a extensão universitária. Constitui-se em uma Autarquia com autonomia administrativa e didático-pedagógica, de gestão patrimonial e financeira própria nos termos da Lei e do Estatuto que a rege.

Em seu Estatuto, no Título denominado “Da Estrutura”, no Capítulo I “*Dos Órgãos em Geral*” é estabelecido que a estrutura organizacional da UFRB compreende Órgãos de Administração Superior, Órgãos de Administração Setorial e Órgãos complementares. E em

seu Artigo 20 fica estabelecido como Órgãos de Administração Setorial: os Conselhos de Centros, Centros, Colegiados de Cursos e Órgãos Complementares (UFRB, 2008).

Ainda de acordo com seu Estatuto no Artigo 37 preconiza-se que o “*Centro é a base da estrutura da Universidade para todos os efeitos de organização administrativa e didático-científica, no qual encontram-se lotados os docentes e os servidores técnico-administrativos e compreende as disciplinas afins a ele vinculados*”. E o Artigo 38 define como competências do Centro de Ensino: “*I - produzir, transmitir e difundir cultura e conhecimentos pertinentes à sua área específica, mediante: a) oferta de cursos de graduação, de pós-graduação e de extensão; b) realização de programas de pesquisa, extensão e estágio integrados ao ensino; e c) promoção de programas de educação sequencial e continuada; II - desenvolver atividades culturais e de extensão, incluindo a prestação de serviços e consultorias; e III - realizar a execução orçamentária e financeira, no que couber*” (UFRB, 2008).

Concebida como um modelo multicampi, a UFRB iniciou suas atividades em 2006, composta por cinco Centros de Ensino divididos em grandes áreas, em quatro municípios da região do Recôncavo da Bahia: Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas (CCAAB) e Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas (CETEC) em Cruz das Almas; Centro de Artes, Humanidades e Letras (CAHL) em Cachoeira; Centro de Ciências da Saúde (CCS) em Santo Antônio de Jesus; e Centro de Formação de Professores (CFP) no município de Amargosa. A partir de 2013 mais dois Centros de Ensino foram criados: o Centro de Ciência e Tecnologia em Energia e Sustentabilidade (CETENS) localizado no município de Feira de Santana e o Centro de Cultura, Linguagens e Tecnologias Aplicadas (CECULT), com sede em Santo Amaro.

O CCAAB é o maior Centro de Ensino da UFRB, com a maior oferta de cursos de graduação e pós-graduação da instituição, assim como em número de alunos matriculados e servidores. Esta unidade oferta 9 cursos de graduação, sendo 2 noturnos, e 8 cursos de pós-graduação *Stricto Sensu*. Em 2013 foi responsável por cerca de 30% das vagas para cursos de graduação oferecidas pela Universidade (UFRB, 2014). Em 2013 o CCAAB contava com 147 docentes efetivos, 72 Servidores Técnico-Administrativos e 26 contratados terceirizados (CCAAB, 2014).

Com a adoção da estrutura administrativo-organizacional da UFRB em “Centros de Ensino”, todo servidor docente tem neste o seu local de lotação. Em um organograma que difere da tradicional divisão em ‘Departamentos’ e de toda burocratização que este infere na esfera administrativa (PÔRTO & LÖBLER, 2007), surgiu a obrigatoriedade de que os docentes estivessem “agrupados” por campos dos saberes, tanto por uma requisição tecnoburocrática, quanto pela necessidade de oferecer organicidade às diversas atividades de ensino, pesquisa e extensão exercidas no âmbito acadêmico (NACIF, 2007). Assim, no Regimento da UFRB (que disciplina a organização e o funcionamento da mesma, bem como estabelece a dinâmica das atividades acadêmicas e administrativas e das relações entre os órgãos desta), foram concebidas as “ÁREAS DE CONHECIMENTO” em sua Seção V, estabelecendo a concepção desta estrutura organizacional na Subseção I (Artigos 47 à 50) e a competência na Subseção II (Artigo 51) (UFRB, 2008).

Estas “Áreas do Conhecimento” congregam professores de um mesmo campo do saber que possuem similaridade entre os componentes curriculares ministrados em acordo com as áreas da Ciência já reconhecidas e utilizadas pelas agências de fomento e regulação (Exemplos: CNPq e CAPES), facilitando assim a discussão de idéias e/ou do planejamento de atividades acadêmico-administrativas em acordo com suas especificidades. No intuito de desvincular da estrutura organizacional departamental, na UFRB as áreas de conhecimento foram concebidas sem poderes deliberativos (NACIF et al., 2012).

O Artigo 47 do Regimento da UFRB estabelece então que os Centros devem organizar seus docentes em uma matriz de “Áreas de Conhecimento”, constituídas com base nos

grandes campos do saber presentes no conjunto dos componentes curriculares dos cursos ofertados. Importante aqui destacar que neste mesmo Artigo, o Parágrafo Único preconiza: “*Fica assegurada a autonomia dos Centros na organização das suas áreas de conhecimento*”, assim os Centros de Ensino podem definir marcos regulatórios próprios e alterar a composição, estrutura e funcionamento destas quando considerarem oportuno diante das necessidades próprias de um processo construtivo e de consolidação de uma Universidade em fase final de implantação.

Cada Área é coordenada por um docente (integrante dela) e que destina parte da sua carga horária de trabalho semanal a esta atividade. Apesar disto ao Coordenador de Área não é atribuída gratificação financeira por exercício de cargo (Função Gratificada).

A Seção V do Regimento aponta ainda que todos os docentes lotados nos Centros de Ensino da UFRB devem fazer parte de uma Área, mas com limitação dada pelo Artigo 49 que normatiza que cada docente só pode ser membro apenas de uma Área de Conhecimento. A inclusão de um docente em determinada Área deve sempre ser determinada pelo conjunto de componentes curriculares que ele ministra, vinculadas à sua área de formação e atuação na UFRB. Mas é importante observar que neste mesmo Artigo não existe qualquer restrição a que um professor ministre um ou mais componentes curriculares de outras áreas de conhecimento, além da qual pertence.

De acordo com o Artigo 51 do Estatuto (UFBA, 2005) as Áreas de Conhecimento possuem papel consultivo na estrutura administrativa do Centro de Ensino, auxiliando a Diretoria do Centro nas decisões acadêmicas. Cabe a Área se posicionar formalmente quando solicitada sobre:

I – a distribuição de encargos docentes e, quando for o caso, a distribuição dos componentes curriculares e ou módulos interdisciplinares entre os docentes que a compõe, em conformidade com a oferta prevista pelo Colegiado de Curso; II – os conteúdos específicos dos componentes curriculares ministrados pelos docentes que a compõe; III – os projetos de pesquisa e extensão encaminhados pelo Diretor do Centro para emissão de parecer; IV – os planos e relatórios de trabalhos individuais apresentados pelos docentes; V – os pedidos de liberação de docentes para realização de atividades de formação continuada; VI – analisar os pedidos de progressão funcional dos docentes; e, VII – outras atividades âmbito de sua competência cuja realização exijam atuação do grupo que compõe a área de conhecimento

Ressalta-se ainda que este mesmo Artigo, em seu Parágrafo Único, estabelece-se que a tomada de decisões compete à Direção de Centro e que o relatório circunstanciado das discussões ocorridas na Área de Conhecimento, servem para respaldar técnica e cientificamente a tomada de decisões.

Passados 8 anos de criação da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, as Áreas de Conhecimento ainda não possuem marco regulatório próprio, em termos institucionais, deixando em aberto questões que normatizariam o funcionamento desta estrutura pioneira em universidades federais brasileiras. Existem alguns critérios vigentes de caráter “não regulamentados” que estabelecem parâmetros, como por exemplo: “*o docente deverá obrigatoriamente atender em prioridade os componentes curriculares da Área de Conhecimento a que pertence*”, mas não existe qualquer amparo legal que possa delimitar este direcionamento, nem consenso entre os docentes (muitas vezes as próprias Áreas de Conhecimento divergem em suas sistematizações e estabelecem critérios próprios).

Ressalta-se também que diversas questões cruciais como eleição de Coordenador de Área de Conhecimento, existência ou não de Vice-Coordenador, mandato de Coordenação,

rotina de reuniões, entre outras, não encontram-se amparadas em marcos regulatórios definidos pelos Conselhos Superiores da Universidade e causam situações inusitadas (ainda no contexto apresentado neste parágrafo, uma vez que não existe definição sobre o tempo de mandato de um Coordenador, podendo assim determinar que o mesmo esteja indefinidamente na função).

Até 2012 os docentes do CCAAB estavam distribuídos em 7 Áreas de Conhecimento, subdivididas em Matérias, conforme Quadro 1. Estas Áreas de Conhecimento foram concebidas no momento de criação do CCAAB e da UFRB e correspondiam a realidade de cursos e docentes daquela época. De 2006 à 2012 o CCAAB concursou aproximadamente 70% de seu corpo docente permanente atual e passou, por exemplo, de 3 para 9 cursos de graduação. Sendo assim, a matriz de Áreas de Conhecimento encontrava-se altamente defasada e com incongruências na distribuição dos docentes, causando equívocos e problemas em tramitações rotineiras.

ÁREA	MATÉRIA		
Biologia Geral	Biologia Celular e Molecular	Componentes Curriculares	Docentes
	Bioquímica e Biofísica	Componentes Curriculares	Docentes
	Genética, Melhoramento e Evolução	Componentes Curriculares	Docentes
	Microbiologia	Componentes Curriculares	Docentes
	Disciplinas Transversais	Componentes Curriculares	Docentes
Ciências Naturais	Botânica	Componentes Curriculares	Docentes
	Educação Aplicada as Ciências Agrárias e Biológicas	Componentes Curriculares	Docentes
	Morfofunção Animal	Componentes Curriculares	Docentes
	Paleontologia	Componentes Curriculares	Docentes
	Zoologia	Componentes Curriculares	Docentes
	Disciplinas Transversais	Componentes Curriculares	Docentes
Ciências do Solo e da Água	Irrigação e Drenagem	Componentes Curriculares	Docentes
	Solos	Componentes Curriculares	Docentes
Ciências Sociais Aplicadas ao Meio Rural	Administração	Componentes Curriculares	Docentes
	Associativismo	Componentes Curriculares	Docentes
	Ciências Humanas e Sociais Aplicadas	Componentes Curriculares	Docentes
	Comunicação e Tecnologia	Componentes Curriculares	Docentes
	Economia, Comercialização e Marketing	Componentes Curriculares	Docentes
	Filosofia e Metodologia de Pesquisa	Componentes Curriculares	Docentes
	Legislação, Perícias e Ética Profissional	Componentes Curriculares	Docentes
	Disciplinas Transversais	Componentes Curriculares	Docentes
Produção e Tecnologia de Alimentos	Fitossanidade	Componentes Curriculares	Docentes
	Inspeção e Tecnologia de Alimentos	Componentes Curriculares	Docentes
	Produção Vegetal	Componentes Curriculares	Docentes
	Disciplinas Transversais	Componentes Curriculares	Docentes
Ciências Florestais e do Meio Ambiente	Agroecologia	Componentes Curriculares	Docentes
	Conservação dos Recursos Naturais	Componentes Curriculares	Docentes
	Ecologia	Componentes Curriculares	Docentes
	Manejo Florestal	Componentes Curriculares	Docentes
	Silvicultura	Componentes Curriculares	Docentes
	Tecnologia de Produtos Florestais	Componentes Curriculares	Docentes
	Disciplinas Transversais	Componentes Curriculares	Docentes
Saúde e Produção Animal	Bioclimatologia	Componentes Curriculares	Docentes
	Clínica	Componentes Curriculares	Docentes
	Cirurgia	Componentes Curriculares	Docentes
	Farmacologia	Componentes Curriculares	Docentes

	Medicina Veterinária Preventiva	Componentes Curriculares	Docentes
	Nutrição e Alimentação	Componentes Curriculares	Docentes
	Produção de Não Ruminantes	Componentes Curriculares	Docentes
	Produção de Ruminantes	Componentes Curriculares	Docentes
	Produção de Organismos Aquáticos	Componentes Curriculares	Docentes
	Reprodução Animal	Componentes Curriculares	Docentes
	Disciplinas Transversais	Componentes Curriculares	Docentes

Quadro 1. Matriz das Áreas de Conhecimento do Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas (CCAAB), da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), no interstício 2008 à 2013. Fonte: CCAAB, 2013. Adaptado.

Desde o início da Gestão 2009/2013 de Direção do CCAAB, assumida pelos autores do presente trabalho, percebeu-se a necessidade de produção de marcos regulatórios que viessem a promover a melhoria dos processos e rotinas administrativas, além de sanar as disparidades e equívocos encontrados na matriz das Áreas de Conhecimento. Desta forma em 2013 a Direção do CCAAB iniciou um processo de reestruturação participativa das Áreas de Conhecimento do Centro, bem como promoveu a inserção de um capítulo regulamentando seu funcionamento, na proposta de Regimento Geral desta unidade de Ensino da UFRB, que foi aprovada pelo Conselho Diretor, órgão máximo deliberativo do Centro, em agosto de 2013.

Decorrido um ano da implantação do marco regulatório, bem como do funcionamento da nova matriz de Áreas de Conhecimento do CCAAB torna-se importante verificar se as mudanças implementadas possibilitaram um melhor entendimento dos docentes em relação a este modelo de estrutura de organização universitária, que contrasta com o modelo departamental comumente em vigor na maioria das universidades públicas brasileiras.

Assim sendo, o objetivo deste trabalho foi avaliar se a implantação de marco regulatório específico no Regimento Geral do CCAAB, aliada a reestruturação da matriz de Áreas de Conhecimento desta unidade de ensino da UFRB permitiram um melhor funcionamento destas estruturas que congregam os docentes do Centro. Trata-se portanto de um estudo de caso no qual o CCAAB foi selecionado em razão de constituir-se na maior unidade administrativa e acadêmica da UFRB.

## II. O PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO DAS ÁREAS DE CONHECIMENTO DO CCAAB/UFRB

A primeira matriz de Áreas de Conhecimento do CCAAB foi aprovada em 2008 pelo Conselho Diretor desta unidade de ensino, após mobilização de seu corpo docente que de forma participativa colaborou por meio de diferentes comissões que culminaram na definição da matriz. Assim, após decorridos 5 anos da aprovação dessa primeira matriz, a Direção do CCAAB considerou essencial revisá-la com base nas experiências obtidas ao longo deste período. A nova matriz, aprovada em 2013 ampliou o número de Áreas de Conhecimento de 7 para 11, conforme apresentado no Quadro 2. Tal matriz foi constituída com base nos projetos pedagógicos dos cursos de graduação em vigor na unidade e também dos projetos APCN (Apresentação de Proposta de Cursos Novos), aprovados pela CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), dos programas de pós-graduação do CCAAB.

As principais mudanças ocorridas na construção da nova matriz são explicadas e justificadas abaixo:

(a) **Organização das Áreas:** na nova matriz utilizou-se como base para definição das áreas a matriz de Áreas de Conhecimento da CAPES. O agrupamento dos docentes foi feito com vistas a proporcionar uma maior capacidade de articulação entre ensino, pesquisa e extensão, pois ponderou-se que esta nova matriz organizaria melhor os docentes no sentido de

incentivar grupos e núcleos de pesquisa extensão e pós-graduação (incluindo organização e criação de novos cursos). Além disso, no âmbito do ensino (graduação e pós-graduação), a nova matriz permitiu uma maior aderência entre as Áreas de Conhecimento e os cursos ofertados pelo CCAAB.

(b) **Inclusão da Pós-Graduação:** na matriz original as disciplinas ofertadas para os diferentes programas de pós-graduação não encontravam-se contempladas. Isso colaborava para transtornos recorrentes vivenciados no Centro na ocasião de definição do planejamento acadêmico. A inclusão das disciplinas de pós-graduação na matriz facilitaria a visualização destes encargos diminuindo os constrangimentos que estavam ocorrido entre os docentes que ministram disciplinas nos dois níveis de ensino.

(c) **Extinção das ‘Matérias’:** na matriz original cada área de conhecimento possuía diferentes matérias que a compunha. Na prática essa divisão de matérias não surtiu efeitos práticos e causou inconvenientes relacionados a definição de perfis para concurso público com fins de provimento de vagas. Desta forma na reformulação da matriz as matérias foram extintas.

ÁREA DE CONHECIMENTO			
1 – Ciências Biológicas	Docentes	Componentes Graduação	Componentes Pós-Graduação
2 – Biodiversidade	Docentes	Componentes Graduação	Componentes Pós-Graduação
3 – Fitotecnia	Docentes	Componentes Graduação	Componentes Pós-Graduação
4 – Ciências do Solo	Docentes	Componentes Graduação	Componentes Pós-Graduação
5 – Engenharia Agrícola	Docentes	Componentes Graduação	Componentes Pós-Graduação
6 – Recursos Florestais	Docentes	Componentes Graduação	Componentes Pós-Graduação
7 – Produção Animal	Docentes	Componentes Graduação	Componentes Pós-Graduação
8 – Saúde Animal	Docentes	Componentes Graduação	Componentes Pós-Graduação
9 – Ciências Humanas e Sociais Aplicadas	Docentes	Componentes Graduação	Componentes Pós-Graduação
10 – Agroecossistemas	Docentes	Componentes Graduação	Componentes Pós-Graduação
11 – Educação	Docentes	Componentes Graduação	Componentes Pós-Graduação
<b>Componentes Curriculares Transversais</b>			
Graduação		Pós-Graduação	

Quadro 2. Matriz das Áreas de Conhecimento do Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas (CCAAB), da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), a partir de 2013 e atualmente vigente. Fonte: CCAAB, 2013. Adaptado.

(d) **Disciplinas Transversais:** Vários componentes curriculares são de caráter transversal e não se enquadravam nas áreas propostas (Exemplos: “Estágio Supervisionado” e “Trabalho de Conclusão de Curso”). As disciplinas identificadas como “transversais” na matriz de Áreas de Conhecimento foram agrupadas em uma seção a parte e desta maneira poderão ser responsabilizadas a docentes de diferentes Áreas. Conforme apregoa o Regimento Interno do CCAAB a definição dos responsáveis por esses encargos será definido pela Coordenação Acadêmica em comum acordo com os Colegiados de Cursos.

Além disto, desde o início do processo a comunidade docente do CCAAB contribuiu também para a normatização do funcionamento das Áreas, o que até o momento não se

concretizou no âmbito dos Conselhos Superiores da Universidade. Até 2013 as Áreas vinham exercendo apenas papel consultivo para subsidiar decisões da Direção do Centro ou do Conselho Diretor, porém de forma empírica, percebia-se a reincidente crítica dos docentes de que seu potencial de trabalho não era explorado em todas as suas possibilidades em virtude das limitações intrínsecas ao próprio marco regulatório relacionado às Áreas de Conhecimento no âmbito do Estatuto e Regimento Geral da UFRB.

Dando continuidade então a esse processo de reorganização administrativo-organizacional das Áreas de Conhecimento do CCAAB, no dia 26 de agosto de 2013, em reunião ordinária do Conselho Diretor desse Centro, aprovou-se o “Regimento Interno do Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas”, que em sua Seção III estabeleceu os critérios e diretrizes para seu funcionamento. Os artigos deste regulamentaram o dever de atualização na matriz sempre que ocorrerem modificações no corpo docente do Centro e/ou alterações nos projetos pedagógicos dos cursos. Em relação a função de coordenação das Áreas, normatizou-se o processo de eleição, o tempo de mandato e a forma de nomeação do docente eleito para assumir a função de coordenador. O Regimento Interno também ampliou o caráter finalístico das Áreas de Conhecimento de apenas consultivas (como estabelecido pelo Estatuto da UFRB) para propositivas. Critérios de funcionamento das Áreas, incluindo periodicidade de reuniões e quórum legitimador das recomendações também foram contemplados no Regimento Interno que por fim assegurou a necessidade de suporte técnico-administrativo a estes órgãos.

Após a definição dos marcos regulatórios e concluídas as etapas de discussões presenciais e por email com os docentes do CCAAB, o Conselho Diretor, em reunião extra-ordinária ocorrida em 30 de setembro de 2013, apreciou e aprovou a matriz apresentada acima (Quadro 2), contemplando os ajustes em termos de inclusão e/ou realocação de disciplinas conforme solicitação dos docentes no período de construção desta nova proposta.

A partir do dia 2 de outubro de 2013 entrou em vigor a nova matriz, tendo ocorrido reuniões em todas as Áreas, conjuntamente com a Direção do CCAAB, quando houve a eleição de novos coordenadores e a implantação da regulamentação estabelecida no Regimento Interno.

### **III. AVALIAÇÃO DAS ÁREAS DE CONHECIMENTO DO CCAAB E DO SEU PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO NA VISÃO DE SEUS COORDENADORES**

Para avaliar os impactos das mudanças estruturais na matriz de Áreas de Conhecimento do CCAAB e também regulatórias decorrentes da aprovação do Regimento Interno do Centro em agosto de 2013, procedeu-se uma investigação junto aos coordenadores de Áreas de Conhecimento do CCAAB. As informações foram obtidas por meio da aplicação de questionário no período de julho a agosto de 2014. Desde a criação da matriz original de Áreas de Conhecimento em 2008, até os dias atuais, 22 professores assumiram a função de coordenadores. Destes 03 se desligaram da instituição o que portanto definiu em 19 o número de professores em condição de participar desta pesquisa e que compuseram o universo da mesma. Doze destes aceitaram participar voluntariamente da pesquisa o que determinou uma amostragem com praticamente 63% de representatividade.

Aos coordenadores foi solicitado avaliar o grau de conhecimento da maioria dos docentes pertencentes as Áreas de Conhecimento das quais faziam parte, em relação as atribuições destes órgãos previstas no Estatuto e Regimento Geral da UFRB. Para 59% dos coordenadores os docentes possuem conhecimento nulo, muito superficial ou superficial sobre as atribuições das Áreas. Os outros 41% afirmaram que a maioria dos professores possui um

conhecimento básico sobre as atribuições destes órgãos. Considerando que no CCAAB as Áreas de Conhecimento foram implantadas em 2008, e já naquela ocasião estavam previstas no Estatuto e Regimento Geral da Universidade, esse resultado demonstra como ainda é frágil a internalização da importância deste órgão e de suas atribuições para os docentes da unidade.

Os coordenadores foram estimulados a avaliar a periodicidade de reuniões das Áreas de Conhecimento no decorrer de um ano. Nenhum dos coordenadores afirmou ter ocorrido mais de uma reunião mensal em suas respectivas áreas. Somente 17% responderam ter ocorrido pelo menos uma reunião mensal e a grande maioria (83%) afirmou que a periodicidade de reuniões é esporádica.

Em relação a frequência média dos docentes às reuniões de Áreas de Conhecimento, 41% dos coordenadores afirmaram só conseguir em média 40% de participação dos professores nas reuniões. Outros 41% dos coordenadores afirmaram ter média de 50 a 60% de participação docente nas reuniões. Somente 18% dos coordenadores afirmaram ter em média mais de 70% de participação dos professores nas reuniões.

O baixo número de reuniões realizadas pelas Áreas de Conhecimento, bem como a baixa frequência dos docentes a estas reuniões, pode ser decorrente do fato da predominância da compreensão, pelos professores, do caráter meramente consultivo que foi atribuído estatutariamente a esses órgãos. Corroborando com este ponto de vista Cunha (2009) destaca ser comum o descontentamento dos docentes universitários com o esvaziamento de poder dos órgãos colegiados (neste caso as Áreas de Conhecimento) em consequência da comum centralização dos processos de tomada de decisão na figura dos detentores de cargos administrativos na Universidade.

Os coordenadores de Áreas foram estimulados a identificar os principais aspectos motivadores da realização de reuniões de Áreas de Conhecimento. Para 58% dos coordenadores, as Áreas se reúnem principalmente para atender a demandas provenientes da Direção do CCAAB e/ou de órgãos internos da unidade. Esse resultado também tem relação direta ao caráter consultivo que foi apregoado as Áreas de Conhecimento no Estatuto e Regimento Geral da Universidade.

Foi solicitado que os coordenadores avaliassem o impacto das recomendações das Áreas de Conhecimento sobre o processo de tomada de decisão da Direção e/ou Conselho Diretor do CCAAB. Para 66% dos coordenadores tal impacto é nulo, muito baixo ou baixo. Já 34% consideram que este impacto é médio ou alto. De acordo com os coordenadores as maiores queixas dos docentes se relacionam ao fato de as Áreas de Conhecimento não terem caráter deliberativo e sim consultivo. Segundo os coordenadores isso desmotiva a participação dos professores nas reuniões de Áreas e minimiza o impacto das recomendações discutidas, já que os coordenadores de Áreas não têm direito a assento e voto no fórum máximo deliberativo da unidade que é o Conselho Diretor.

Atualmente, em acordo com o Estatuto da UFRB, o Conselho Diretor do CCAAB é composto pelo Diretor, Vice-Diretor, Coordenadores de cursos de Graduação, Coordenadores de cursos de Pós-Graduação e Representantes dos servidores docentes (dois assentos), técnico-administrativos (dois assentos) e discentes (proporção de 1/5 do total de conselheiros). A reestruturação da composição do Conselho Diretor da unidade, incorporando o direito de assento e voto aos coordenadores de Área de Conhecimento pode ser ação de fundamental importância para aprimoramento desta estrutura organizacional pois segundo Angeloni (2003) o processo de tomada de decisão que envolve um maior número de pessoas, tende a resultados mais qualificados, amenizando, pela agregação de informações, as distorções decorrentes da falta conhecimento das situações em análise.

A possibilidade de os coordenadores de Áreas de Conhecimento terem direito a assento e voto no Conselho Diretor promoveria a participação representativa de todo o corpo docente da unidade na instância máxima deliberativa da mesma. Almassy Júnior e



colaboradores (2013, p. 3) estudando o processo de construção coletiva de estratégias de estímulo à docência no CCAAB/UFRB complementam que:

a estratégia da promoção da participação como ferramenta de gestão pode responder a um grande anseio da comunidade acadêmica que comumente clama por mais espaço dentro das esferas responsáveis pelo processo de tomada de decisão, principalmente em instituições públicas de ensino superior no Brasil. É contrastante perceber que embora o estímulo a participação nas diversas esferas de organizações da sociedade civil seja uma retórica frequente nos programas de ensino de diversos componentes curriculares e cursos de graduação ou pós-graduação das Universidades, a prática da participação democrática no âmbito da gestão universitária é no mínimo tímida e limitada na realidade da maioria das instituições de ensino superior públicas brasileiras. Entre as três categorias acadêmicas que compõem o universo das universidades, talvez a que mais reivindique participação seja a de docentes.

Solicitou-se aos coordenadores, que avaliassem o primeiro ano de funcionamento das Áreas de Conhecimento após a reformulação da matriz ocorrida em agosto de 2013. Cerca de 58% dos coordenadores avaliaram que a reformulação trouxe aspectos positivos ao funcionamento das Áreas. Um dos aspectos positivos identificados foi a maior semelhança da matriz atual com as áreas de conhecimento da CAPES, o que segundo um dos coordenadores permite uma melhor organização dos docentes para ações que transcendem o ensino, como a pesquisa e a extensão. Outro aspecto positivo identificado foi o fato de a nova matriz organizar os docentes de forma a atender melhor as especificidades de alguns cursos. Para 26% dos coordenadores a reformulação da matriz de Áreas não proporcionou mudanças no funcionamento das mesmas. Dois coordenadores (16%) optaram por não se manifestar em relação a este assunto.

Diante do fato de que em agosto de 2013 o Conselho Diretor do CCAAB aprovou o Regimento Interno do Centro, que em seu Capítulo III, Seção 3, normatiza o funcionamento das Áreas de Conhecimento, os coordenadores foram estimulados a avaliar o grau de conhecimento da maioria dos docentes pertencentes a sua respectiva Área em relação a esta nova normatização. Para cerca de 58% dos coordenadores, decorrido um ano de vigor da nova normatização o conhecimento dos docentes em relação a mesma é nulo, muito superficial ou superficial. Para os demais 42% tal conhecimento é básico.

Pelo novo regimento aprovado na unidade em 2013 as Áreas não teriam apenas caráter consultivo, mas também propositivo. Ao analisarem esse novo caráter das Áreas de Conhecimento do CCAAB, a maioria dos coordenadores (50%) relataram que o caráter propositivo não tem sido explorado, como pode ser percebido nos depoimentos a seguir:

*[...] inclusive não sabia desta nova normativa, nunca foi discutido o assunto, pelo menos nas reuniões as quais participei como membro.*

*[...] está sendo muito mais explorado o caráter consultivo, pois muitas vezes as respostas apresentadas pela área não estão sendo acatadas no âmbito do Conselho.*

*Não, pois ainda funciona como um fórum de apreciação das demandas do Centro.*

Somente dois coordenadores (17%) consideraram que o caráter propositivo das Áreas de Conhecimento está sendo explorado, principalmente quando é necessário discutir assuntos que trazem implicações para a maioria dos docentes da Área, como por exemplo, necessidade de contratação de professores efetivos, via concurso público ou temporários. Ressalta-se o fato de que 33% dos coordenadores de Área optaram por não se manifestar em relação a essa temática.

Silva e Vergara (2003, p.11) argumentam que um “dos principais problemas relativos à gestão de mudanças organizacionais intencionais identificados na literatura referem-se a dificuldades de: comunicar os objetivos da organização; tornar esses objetivos compreensíveis para as pessoas; e fazer com que as pessoas assimilem os objetivos e adotem as mudanças”. No caso em estudo, fica nítido que a maioria do corpo docente do CCAAB ainda desconhece os instrumentos regulatórios relacionados ao funcionamento das Áreas de Conhecimento, previstos no Regimento Interno do Centro aprovado em 2013.

Diante do eminente processo de estatuinte que a UFRB iniciará e levando em conta a experiência acumulada na função de coordenador de Área de Conhecimento, os participantes da pesquisa foram estimulados a se posicionarem se apoiariam ou não a manutenção da estrutura de Áreas para organização dos docentes na UFRB. Enquanto 58% dos coordenadores apoiariam a manutenção das Áreas de Conhecimento, 42% manifestaram a necessidade de mudança da estrutura organizacional dos docentes. Vale enfatizar que tanto entre os coordenadores que apoiaram, quanto entre os que não apoiaram a manutenção das Áreas de Conhecimento ressalta-se a necessidade de ajustes na forma de funcionamento das mesmas, principalmente substituindo seu caráter consultivo para deliberativo. Os depoimentos a seguir ilustram esse posicionamento.

*Apoio a continuidade das áreas de conhecimento na estrutura da universidade atual, porém considero que deveria ser uma instância não apenas consultiva, mas "parcialmente" deliberativa [...].*

*Por mim a Universidade seguiria o esquema tradicional de todo o mundo com centros e departamentos. Creio que as Áreas de Conhecimento são muito desvalorizadas rendendo muito serviço e muito pouco retorno aos coordenadores. Caso se opte por continuar com as áreas elas deveriam proporcionar alguma remuneração aos coordenadores pois, no caminho que está, ninguém se prontificaria a assumir este encargo.*

*Complicado, se não houver respeito por parte do Conselho Diretor das decisões tomadas de forma ponderada dentro Área de Conhecimento, acredito ser melhor a extinção delas.*

*Não, da forma que se apresenta e mesmo depois da reformulação, continuo partilhando da ideia que as estruturas departamentais são mais eficientes. E só vislumbro uma viabilidade de coerência no modelo de Áreas de Conhecimento se a mesma deixar de ser consultiva e se tornar deliberativa. Pois hoje é o único fórum que congrega todos os docentes e permite que a democracia participativa seja exercitada.*

A maioria dos coordenadores que não apoiaram a manutenção do modelo de Áreas de Conhecimento apontou que a estrutura departamental seria forma mais adequada para organização dos docentes, conforme pode ser constatado nos depoimentos a seguir:

*A estrutura em Departamentos era mais descentralizadora do que a da Área de Conhecimentos.*

*Por mim a Universidade seguiria o esquema tradicional como em todo o mundo onde as universidades tradicionais, top 5 ou top 10 seguem: com centros e departamentos. A reinvenção da roda é um dispêndio do dinheiro público.*

Peixoto (1997) argumenta que foi por intermédio da Lei nº 5.540/68, que o departamento passou a se constituir a menor fração da estrutura universitária para efeitos administrativos, didático-científicos e de distribuição de pessoal, compreendendo a agregação de disciplinas afins. É a estrutura organizacional mais comumente encontrada nas universidades públicas brasileiras. Todavia essa autora argumenta que existe uma série de críticas a essa estrutura. Segundo ela, na maioria das universidades brasileiras, os departamentos não conseguiram atuar para preservar a unidade entre ensino, pesquisa e extensão, de forma a dinamizar os conteúdos das várias áreas do conhecimento. Além disso a departamentalização excessiva permitiu a manutenção de “feudos” dentro dos departamentos, garantindo, através do caráter formal da estrutura departamental, a sobrevivência de situações individualizadas de poder (PEIXOTO, 1997). Vieira e Vieira (2003) corroboram esse posicionamento afirmando que o sistema departamental aumentou significativamente o complexo de ações burocráticas nas universidades.

O que talvez motive a reflexão de parte dos coordenadores de Áreas de Conhecimento do CCAAB de que a estrutura departamental seja mais adequada para organizar os docentes reside no fato da falta de legitimidade das contribuições desse órgão ao processo administrativo e acadêmico da Universidade.

Como já enfatizado, a ausência de assento e direito a voto no fórum máximo decisório da unidade que é o Conselho Diretor do CCAAB gera nos docentes um sentimento de falta de representação e alijamento do processo de tomada de decisão. Isso desmotiva a participação dos professores nas reuniões de Área. Essa hipótese se confirma ao analisar-se a opinião da maioria dos coordenadores que apoiaram a manutenção do modelo organizacional dos docentes em Áreas de Conhecimento e que sugeriram a necessidade de ajustes no caráter regimental para o aprimoramento desta estrutura organizacional. Os depoimentos a seguir ilustram essas sugestões.

*A frequência teria que ser obrigatória e fazer valer que está no regimento do Centro*

*Julgo que não há aprimoramento possível e sim empoderamento. Que como disse repetidas vezes nessa pesquisa é o abandono do caráter consultivo em prol do caráter deliberativo.*

*[Sugiro] que houvesse maior regularidade de encontros e que fosse [a Área de Conhecimento] "parcialmente" deliberativa.*

*Sugiro que a Área tenha autonomia nas suas decisões respeitando todos condicionantes para tal posição e que estas sejam acatadas pelo Conselho.*

*É importante tornar as normas e regimentos da Área de Conhecimento mais claras e sistematizadas em um documento de apoio aos coordenadores. Não raramente, a própria Direção do Centro atropela processos decisórios da Área de Conhecimento, acirrando disputas!*

*Acredito que necessitaria de maior apoio, fortalecimento ou modificar em parte o funcionamento das mesmas, pois o quórum nas reuniões tem aumentado, mas ainda é um problema.*

A necessidade de melhor estruturação regimental está alicerçada na necessidade manifestada pelos coordenadores de que os docentes tenham maior espaço no processo de tomada de decisão das questões relacionadas a unidade. Peixoto (1997) argumenta que nas Universidades brasileiras, as relações de poder necessitam ser repensadas e reelaboradas contemplando questões como democratização, representação e participação.

#### **IV – CONCLUSÃO**

Os resultados alcançados com este trabalho permitem inferir que decorridos oito anos de implantação da UFRB a organização dos docentes em Áreas de Conhecimento, tendo como base de análise o caso do Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas, ainda mantém seu caráter de iniciativa inovadora no âmbito das universidades públicas federais brasileiras. Todavia tal caráter enseja a necessidade de amadurecimento deste modelo de organização dos docentes, que ainda se caracteriza pela vulnerabilidade estrutural (com falta de apoio técnico-administrativo) normativa e de legitimidade, o que enfraquece sobremaneira seu funcionamento e impede que a instituição potencialize as contribuições de seu corpo docente no processo de tomada de decisões. Desta forma urge a necessidade de aprofundamento da regulamentação institucional das Áreas de Conhecimento na UFRB, para além de marcos regulatórios setoriais. Isso significa a necessidade de detalhamento claro e maior divulgação dos condicionantes de atribuições e forma de funcionamento das Áreas de Conhecimento provenientes do Estatuto, Regimento Geral da UFRB e Regimento Interno das unidades. O êxito desse processo está atrelado a necessidade de fortalecimento da comunicação institucional com vista a permitir a socialização de informações e o conhecimento do papel de cada docente na dinâmica de funcionamento da unidade.

Outro aspecto essencial que esta pesquisa evidencia é a necessidade de reestruturação dos Conselhos Diretores como órgãos máximos deliberativos dos Centros de Ensino, visando integrar os docentes no processo de tomada de decisões dos assuntos pertinentes a unidade. A possibilidade de inclusão dos coordenadores de Áreas de Conhecimento com assento e voto no Conselho Diretor, proporcionaria o incremento da representatividade docente neste fórum decisório, o que teria consequências positivas sob o ponto de vista do estímulo a participação e contribuição dos professores nas reuniões de Áreas. Desta forma as Áreas poderiam ter reforçado seu caráter consultivo e propositivo já que passariam a ser fóruns deliberativos para os assuntos de ordem acadêmica e se diferenciariam dos tradicionais departamentos por não assumirem atribuições de ordem administrativa da unidade que continuariam sendo respondidas pelos órgãos executivos existentes na estrutura do Centro.

#### **V - REFERÊNCIAS**

ALMASSY JÚNIOR, A. A. et al. Metodologias participativas como subsídio a gestão universitária: a construção coletiva de estratégias de estímulo a docência no CCAAB/UFRB. In: COLOQUIO INTERNACIONAL DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN AMÉRICA DEL SUR: Rendimientos Académicos Y Eficacia Social de La Universidad, 13. 2013, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. **Anais...** Buenos Aires: Edutecne, 2013. CD-ROM.

ANGELONI, M. T. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 32, n. 1, Apr. 2003. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19652003000100002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652003000100002&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 12 de agosto. 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-19652003000100002>.

CCAAB (Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia). 2014. **Relatório de gestão do Exercício 2013**. Cruz das Almas, 262 p.

CUNHA, M. I. **O bom professor e sua prática**. 21ª ed. Campinas, SP: Papirus, 2009. 184 p.

NACIF, P.G.S. 2007. **Gestão Acadêmica da UFRB**: Subsídios para debates. 12p. Disponível em: <http://www.unirio.br/estatuto/Gestao%20Academica%20da%20UFRB.pdf>

NACIF, P.G.S.; CAMARGO, M.S.; MELO, D.; SANTANA, L.A. 2012. **Gestão dos campos de saber nas universidades federais do Brasil**: estruturas sucessoras dos departamentos universitários. Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa, II Conferência "Por um Ensino Superior de Qualidade nos Países e Regiões de Língua Portuguesa", Instituto Politécnico de Macau. 13p. Disponível em: <http://www.ica.ufmg.br/ica/images/stories/comunica/Nacif%20Paulo%20et%20al%20Brasil%20%20TEXTO%20INFORMATIVO.pdf>

PEIXOTO, M. C. L. Relações de Poder na Universidade Pública Brasileira. **Em Aberto**, V. 78, n. 188/189/190, p. 195-215. Jan/dez. 1997.

PÔRTO, J.L.C. & LÖBLER, M.L. 2007. A estrutura departamental na UFSM uma contextualização crítica do modelo organizacional. **Revista Sociais e Humanas**, 20 (Ed. Especial): 133-150.

SILVA, J.R.G. da.; VERGARA, S. C. Sentimentos, Subjetividade e Supostas Resistências à Mudança Organizacional. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 3, jul-set, 2003.

UFBA (Universidade Federal da Bahia). 2005. **Estatuto da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia**. Cruz das Almas, 19p.

UFRB (Universidade Federal do Recôncavo da Bahia). 2008. **Regimento Geral**. Cruz das Almas, 53p.

UFRB (Universidade Federal do Recôncavo da Bahia). 2014. **Relatório de Gestão do Exercício 2013**. Cruz das Almas, 369p.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 4, p. 899-920, 2003.