



UFRGS
70 anos

UFRGS
70 anos



UFRGS / CPL
BIBLIOTECA
DATA 11/11/04

Reitora - **Wrana Maria Panizzi**

Vice-Reitor - **José Carlos Ferraz Hennemann**

Pró-Reitor de Ensino - **José Carlos Ferraz Hennemann**

Pró-Reitor Adjunto de Graduação - **Norberto Hoppen**

Pró-Reitora Adjunta de Pós-Graduação - **Jocelia Grazia**

Pró-Reitor de Pesquisa - **Carlos Alexandre Netto**

Pró-Reitor de Extensão - **Fernando Setembrino Meirelles**

Pró-Reitora de Planejamento e Administração - **Maria Alice Lahorgue**

Pró-Reitor de Infra-Estrutura - **Helio Henkin**

Pró-Reitor de Recursos Humanos - **Dimitrios Samios**

Secretária de Assuntos Institucionais e Internacionais - **Sílvia Maria Rocha**

Secretária de Avaliação Institucional - **Ana Maria e Souza Braga**

Secretário de Educação a Distância - **Franz Rainer Alfons Semmelmann**

Secretária de Desenvolvimento Tecnológico - **Maria Alice Lahorgue**

Secretário do Patrimônio Histórico - **Christoph Bernasiuk**

Secretário de Assuntos Estudantis - **Angelo Ronaldo Pereira da Silva**

Coordenador de Educação Básica e Profissional - **Aldo Antonello Rosito**

Procurador Geral - **Armando Pitrez**

Chefe de Gabinete - **Carmen Regina de Oliveira**

Direitos reservados desta edição: **Universidade Federal do Rio Grande do Sul**

Organização: **Carmen Regina de Oliveira e Flavia Boni Licht**

Capa, projeto gráfico, editoração eletrônica e seleção de imagens: **Rosâne Vieira**

Revisão: **Carmen Regina de Oliveira, Flavia Boni Licht e Maria da Glória Almeida**

Apoio: **Cláudia Kuele**

Gerhard Jacob

gestão 1988-1990



O Biênio 1988-1990¹

No final da década de 1980, pesquisa e pós-graduação não estavam, ainda, suficientemente enraizadas em nossa Universidade, apesar do “longo” período (em unidades de medida brasileiras) decorrido desde os primeiros passos em pesquisa institucionalizada, palmilhados pelos pesquisadores em Genética entre o fim da década de 1940 e início da década de 1950. Como consequência, um grupo de docentes interessados em que a pesquisa tivesse um apoio maior, não necessariamente financeiro mas primordialmente institucional, entendeu de se organizar e começar a discutir a possibilidade de disputar a Reitoria.

Realizou-se um bom número de reuniões, com participação cada vez maior de docentes-pesquisadores, e desse grupo foi escolhido o

candidato a reitor, que foi nomeado pelo presidente da República, e cujo compromisso primeiro era, necessariamente, tanto por suas origens acadêmicas quanto pela maneira pela qual sua candidatura se materializou, a qualidade do ensino de graduação, de pós-graduação, da pesquisa e da extensão na Universidade.

Os docentes da equipe de trabalho que assumiu estavam todos envolvidos em atividades de pesquisa e/ou pós-graduação, tendo cada um deles claramente presente o prejuízo que o envolvimento com a administração viria a causar a seus trabalhos individuais de pesquisa, como já havia acontecido com o reitor que assumia. Foi implementado de imediato um ritmo de trabalho intenso, que incluía reuniões quase diárias na hora do almoço. Só assim se conseguiu, aos poucos, aprimorar e iniciar a execução dos planos que haviam sido discutidos *ad nauseam* nas reuniões já mencionadas. Infere-se daí que a administração da Universidade foi realizada em equipe, a grande maioria dos problemas sendo discutidos e resolvidos pelo grupo todo, que incluía não só o vice-reitor e os pró-reitores, como também, sistemática ou ocasionalmente, outros assessores ou colegas que tivessem contribuições a dar sobre os assuntos em discussão. Como tudo o que segue pressupõe voltar no tempo por mais de quinze anos, necessariamente haverá imprecisão em alguns aspectos. Pelo tempo decorrido e pelo fato de a administração ter contado com a colaboração de tantos colegas, não serão citados nomes, com exceção do reitor que completou o mandato, evitando assim correr o risco de omissões.

Como conseqüência da forma de administrar exposta anteriormente, a renúncia do reitor, para assumir a presidência do CNPq em Brasília, não acarretou solução de continuidade, pois o vice-reitor estava completamente integrado na equipe e participava diretamente de todas as decisões. Difícil se torna, portanto, separar claramente as duas gestões, de um biênio cada uma, como será visto neste texto e no relato do reitor Tuiskon Dick.

No que segue será dada ênfase especial aos métodos de administração utilizados na gestão, que se reputa como inovadora, e que aprimoraram a qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão, especialmente se

for levado em conta que alguns dos resultados foram “semeados” no primeiro biênio e, com a continuidade da equipe e o dinamismo do reitor que assumiu, “colhidos” no segundo biênio; essa assertiva ficará evidenciada especialmente na análise da gestão do reitor Dick.

A gestão

Por pertinente, inicia-se citando alguns dos problemas que afligiam, à época, tanto os pesquisadores como os integrantes da Universidade em geral.

Problemas de ordem administrativa

1. A dificuldade de gerir auxílios institucionais para a pesquisa (por exemplo, os provindos da Finep);
2. Os problemas de remuneração dos bons técnicos de nível médio, freqüentemente atraídos pela iniciativa privada, que oferecia salários mais compensadores;
3. A falta de apoio institucional para atividades de cooperação internacional;
4. Uma rigidez excessiva nas interpretações da legislação de pessoal, o que afetava tanto o ensino de graduação quanto a pesquisa e a pós-graduação.

Problemas de ordem acadêmica

1. A impossibilidade de fixar na Universidade, com recursos orçamentários, docentes titulados (doutores) contratados com recursos extra-orçamentários;
2. E, relacionada ao item anterior, a impossibilidade de abrir concurso público diretamente para professor adjunto a portadores do título de doutor, permitido em lei mas não admitido pela Universidade;
3. Uma certa rigidez em alguns cursos de pós-graduação na aplicação da Resolução da Câmara Especial de Pesquisa e Pós-Graduação, cuja intenção era tornar a pós-graduação mais flexível;
4. Ênfase demasiada nas atividades de extensão em assuntos de natureza cultural, em detrimento de outros aspectos, como disponibilizar à sociedade resultados científicos obtidos na Universidade;
5. A insatisfação de alguns grupos de estudantes, tanto do ponto de vista de falta de apoio a suas reivindicações de conteúdo com no que

diz respeito à política universitária.

Os problemas na gerência de recursos extra-orçamentários eram principalmente de duas naturezas: a demora na liberação dessas verbas para uso dos pesquisadores após serem depositados na conta da Universidade e sua desvalorização como consequência da inflação. Os pró-reitores de Planejamento e de Administração, eles mesmos envolvidos em pesquisa e pós-graduação, haviam sentido de perto esses problemas e, portanto, implementaram mecanismos eficazes para resolvê-los. A demora, para a qual várias soluções já haviam sido tentadas sem um resultado final suficientemente satisfatório, foi resolvida de forma definitiva com providências puramente administrativas de agilização, no interesse da pesquisa. Para a desvalorização da moeda também foi encontrada uma solução, através de aplicações no Banco Central, o que era legalmente permitido mesmo em se tratando de recursos públicos.

Conseguir uma remuneração mais adequada para os técnicos, tanto de nível médio como superior, era uma tarefa bem mais complexa, e não foi resolvida a contento como não o está até hoje: simplesmente a universidade federal não consegue a autonomia indispensável para gerir seus recursos de pessoal. Deve ser ressaltado que não faltaram gestões junto ao poder central em Brasília, especialmente pelo então diretor do Departamento de Pessoal (equivalente hoje a pró-reitor de Recursos Humanos), que tinha uma excelente compreensão para os problemas de interesse dos pesquisadores no gerenciamento de pessoal.

Interação com colegas de outras universidades, especialmente de países desenvolvidos, constitui-se em atividade fundamental para assegurar níveis internacionais na pesquisa, sem os quais se corre o risco de realizar trabalhos desvinculados de padrões de referência. Muitas iniciativas isoladas nessa direção existiam na Universidade desde o início da institucionalização da investigação científica, já mencionada. Mas o apoio da administração central era, no mínimo, insuficiente. Tratou-se, portanto, de criar uma assessoria de cooperação internacional, que envolveu apenas duas pessoas (um docente-pesquisador e uma colabora-

dora), com a missão clara de apoiar institucionalmente as iniciativas de mérito, sem burocratizar e sem criar empecilhos. A julgar pela situação atual, a iniciativa foi aprovada pela comunidade de pesquisa, pois a assessoria continua até hoje no mesmo formato básico (e, inclusive, com a mesma colaboradora, agora como responsável pela assessoria).

A Procuradoria Jurídica, como entendida em uma universidade, deve encontrar os caminhos que permitam à administração (e também aos demais professores, estudantes e funcionários, quando necessário e apropriado) tomar as medidas que forem julgadas meritórias para que sejam atingidos os fins nas atividades de pesquisa, ensino e extensão; ela é, como o são todos os gestores na Reitoria, atividade-meio. Como tal, deve ser dirigida por jurista que conheça bem todos os fins da universidade, quer dizer, que tenha também vivência de pesquisa e de ensino de graduação e de pós-graduação. Na impossibilidade de um colega com essas qualificações assumir a Procuradoria Geral, foi encontrada uma solução alternativa: como dirigente formal, um procurador experiente em Direito Administrativo e um assessor pessoal do reitor, com grande experiência nessa área e com vasto conhecimento de graduação, pesquisa e pós-graduação em Direito. Essa construção, de certa forma artificial, deu um resultado excelente, não causando melindres (um receio inicial). Uma consequência direta, especialmente para as atividades-fim de todas as universidades federais, será detalhada mais adiante.

Na área acadêmica, os pró-reitores de Graduação e de Pesquisa e Pós-Graduação tiveram a árdua incumbência de tentar aprimorar as atividades de ensino e pesquisa. Enquanto nas demais áreas, o reitor pouco tinha a (ou podia) influir, nessas duas, freqüentemente, ele entendia de dar uma opinião. Mas, por sua competência, os dois pró-reitores, normalmente, já haviam formado um juízo, e abalizado, sobre os assuntos; mostrou-se, assim, claramente que descentralizar a administração, desde que delegando para pessoas competentes, é uma excelente medida na universidade: os problemas e sua solução são complexos demais para que uma só pessoa os ataque e solucione.

Incorporar os docentes competentes, com título de doutor, contratados com recursos extra-orçamentários, aos quadros da Universidade, resultou em tarefa quase impossível. Não se conseguiu repetir o que havia sido feito alguns anos antes (quando o reitor era pró-reitor de Pesquisa e Pós-Graduação): a inclusão no orçamento da Universidade de um número considerável (cerca de uma centena) de docentes-doutores remunerados por auxílios da Finep, e que vieram a atuar tanto no ensino de graduação e de pós-graduação como na pesquisa e na extensão.

Não foi possível ver aprovada a possibilidade, prevista em lei, de abrir concursos diretamente para professor adjunto a portadores do título de doutor. Foi necessário preparar muito mais intensa e demoradamente uma visão de competência acadêmica, para que se conseguisse usar a lei em sua plenitude na direção de melhoria das atividades de pesquisa e ensino; e isso só foi conseguido, com muita competência e sucesso, pelo reitor que terminou o mandato.

Tornar mais flexível a interpretação das normas e leis que regiam, à época, a pós-graduação, não foi tarefa simples. O pró-reitor tinha, a respeito, conceitos muito semelhantes aos do reitor. Dois eram os problemas maiores: o sistema de créditos, aplicado de maneira rigorosa, inclusive nos programas de doutorado (a terminologia é proposital, pois não se deve entender doutorado como curso), não parecia o mais adequado. Deveria haver uma flexibilidade maior, dando liberdade a que os vários programas de pós-graduação se organizassem da maneira que mais se coadunasse com sua área de atuação e com a qualificação de seus docentes-pesquisadores, sempre com rigorosa avaliação de critérios de qualidade pela Câmara de Pesquisa e Pós-Graduação. Não houve um progresso muito importante na implementação de maior flexibilização, mas foram tomadas as medidas iniciais que permitiram decisões muito apropriadas nesse sentido em gestão futura.

Dentro da mesma linha, o reconhecimento de títulos obtidos no exterior ocasionalmente era dificultado por problemas meramente burocráticos, não levando em conta as diferenças existentes entre pro-

gramas estrangeiros e os nossos, em particular a estrutura de créditos existente no Brasil e que, freqüentemente, não existe em outros países, nos quais há programas (em contraposição a cursos) de pós-graduação. Ao final, maior flexibilização foi alcançada, especialmente no reconhecimento dos títulos para fins internos da Universidade.

As atividades de extensão foram confiadas a um pró-reitor, também muito experiente, pesquisador, e que não se havia envolvido anteriormente com atividades dessa natureza (a não ser do ponto de vista profissional). E, justamente por ser experiente em pesquisa e em universidade de maneira mais ampla, conseguiu em pouco tempo colocar a extensão em sua dimensão correta, qual seja, a de procurar disponibilizar à sociedade em geral os resultados obtidos ou desenvolvidos na Universidade tanto em pesquisa quanto na área cultural.

No que diz respeito ao derradeiro problema já listado, sendo o estudante o fim último da própria existência da Universidade, era necessário dar especial atenção às suas reivindicações. Assumiu a Pró-Reitoria responsável pela comunidade universitária um pesquisador experimentado que, com muita habilidade, tato e espírito universitário, tratou dos vários assuntos de forma a transformar os problemas, que existiam inicialmente, em soluções plenamente satisfatórias para os estudantes e para a administração.

Após essa análise mais geral, deseja-se também abordar, de forma sumária, alguns tópicos mais específicos, o que somente se tornou possível graças à disponibilização de documento da Pró-Reitoria de Graduação.²

Novos cursos

Nos três níveis em que a Universidade atua foram implementados cursos novos:

- na Escola Técnica de Comércio foi iniciado um curso de Técnicos em Segurança do Trabalho, que já estava em preparação anteriormente;
- no Instituto de Matemática criou-se o curso de Matemática Computacional, em nível de graduação, reivindicação já bastante antiga;

- um programa de Doutorado em Informática foi iniciado (detalhes serão mencionados a seguir);
- um programa de pós-graduação interdisciplinar/interinstitucional foi planejado (primeiro desse gênero na Universidade), em Ciência de Materiais, colaboração entre os Institutos de Física, de Química e a Escola de Engenharia, tendo seu início em 1992.

Equipamentos e Bibliotecas

Os passos para a aquisição de alguns equipamentos de porte devem ser mencionados:

- continuaram as tratativas, já iniciadas em gestão anterior, de aquisição de um computador de grande porte, inclusive vencendo a resistência do governo dos Estados Unidos em permitir a exportação. O equipamento foi instalado em maio de 1992, na administração do reitor Dick;
- foi planejado, e em gestões posteriores implementado, um Centro de Microscopia Eletrônica para servir a toda a Universidade e terminar de uma vez por todas com a noção de “propriedade” de equipamento.

E deve também ser ressaltado que foi iniciada a implantação de um Sistema de Automação das Bibliotecas (SABi), que permitia um acesso centralizado a todas as bibliotecas da Universidade e a algumas outras localizadas em instituições brasileiras.

Instituições e Centros

Merece destaque especial a criação do Instituto de Informática, ainda em suas instalações precárias na Escola de Engenharia, mas já agregando todas as atividades de ensino, pesquisa e extensão da Universidade. A mudança para as novas instalações no Campus do Vale só se deu quase dois anos após, já na gestão do reitor Dick. Apesar dos problemas de espaço, foi possível iniciar, quase que simultaneamente com a criação do Instituto, um programa de doutorado em Informática, academicamente bem estruturado, e que hoje em dia possui um dos melhores conceitos do País.

Embora se lutasse com severos problemas de recursos financeiros, foi efetivada a primeira iniciativa de mudança de setores da Escola de Engenharia para o Campus do Vale: o Laboratório de Conformação Mecânica foi instalado como primeira atividade do Centro Tecnológico, hoje em franco desenvolvimento.

Docência e iniciação à pesquisa

Dois aspectos que implicaram especialmente em melhoria do ensino de graduação e na iniciação à pesquisa serão abordados:

– no que se refere a cargos docentes, havia cerca de 150 vagas extintas e 100 vagas, denominadas vagas “congeladas”, com provimento vedado. Em circunstanciado parecer jurídico, a UFRGS argumentou que as universidades federais são autônomas (art. 207 da Constituição Federal), estando sujeitas tão-somente aos controles *a posteriori* previstos na Constituição (art. 169 e seu parágrafo único, hoje § 1º) e às normas editadas pelo Congresso Nacional; e que todas as medidas do Poder Executivo endereçadas ao chamado “congelamento de vagas” (tanto de docentes como de servidores técnicos-administrativos) eram incompatíveis com a Carta Magna. Com base nesse parecer, a UFRGS comunicou ao Ministério da Educação que resolvera prover as vagas mediante concurso, sem atender às normas em contrário. E o fez. A atitude da Universidade serviu de modelo a outras universidades federais brasileiras.

Dessa forma, foi possível realizar um bom número de concursos para professor auxiliar (cerca de 100, na medida das possibilidades dando prioridade a doutores, que eram automaticamente promovidos, de acordo com a legislação vigente, a professores adjuntos) e para professor titular (cerca de 30) durante o biênio²; como já mencionado, não se conseguiu abrir concurso para professor adjunto. Assim mesmo, os reflexos no ensino de graduação e, também, nas atividades de pesquisa e de pós-graduação se fizeram sentir de imediato.

Foi também fortemente incentivada uma articulação maior entre os cursos de graduação e as atividades de pesquisa e pós-graduação, com reflexos diretos a curto e médio prazos na melho-

ria do ensino de graduação; obviamente essa iniciativa somente se fez sentir em maior grau em gestões posteriores.

Não obstante, já de imediato teve lugar um aspecto muito importante dessa articulação: o Primeiro Salão de Iniciação Científica, que demonstrou publicamente, já naquela época, o envolvimento dos estudantes de graduação em trabalhos de pesquisa, atividade essa que, de forma geral, motiva-os a participar dos projetos de pesquisa de seus orientadores e os encaminha, desde cedo, para a investigação científica e à atividade criadora em geral.

Questões Institucionais

A solução de problemas de ordem institucional da Universidade foi apenas iniciada, tendo sido levada a bom termo na gestão do reitor Dick:

Como projeto integrado das pró-reitorias fim, foi realizado um levantamento institucional dos projetos do corpo docente, tanto no que diz respeito a atividades de ensino de graduação e pós-graduação, com a de produção intelectual e de projetos de extensão; a análise dos resultados forneceu dados importantes para a avaliação da qualidade da Universidade como um todo, confirmando sua liderança no cenário das universidades federais. Essa análise também serviu de base para a realocação de vagas de docentes aos departamentos, atingidos aleatoriamente pela extinção de vagas realizada pelo governo federal.

O início de uma reforma do Estatuto da Universidade foi desencadeado, visando a várias modificações, destacando-se duas dentre elas. A primeira, o término do duplo comando institucional por dois conselhos superiores, Consun e Cocep, que causava conflitos sérios de competência. A segunda, a integração das comissões de graduação e de pós-graduação, então vinculadas ao Cocep, à estrutura decisória das unidades. Ambas só tiveram desfecho em gestão posterior.

Conclusão

Desde o início do processo sucessório, quando as reuniões de pesquisadores começaram, era claro que se desejava muito mais do que apenas um apoio maior para os docentes-pesquisadores da Uni-

versidade. O que se desenhou muito cedo durante a campanha foi um projeto comprometido com a qualidade em todas as atividades, não só – mas principalmente – no que dizia respeito aos fins da instituição, como também no que concernia aos meios.

A exposição anterior foi propositadamente formulada sem realçar realizações que deram visibilidade à administração; a intenção foi muito mais dar ênfase às idéias e aos métodos que nortearam a administração. Além disso, a divisão da gestão em duas partes resultou em que um bom número de iniciativas da primeira metade só foi concluído na segunda. Em particular tal se aplica à efetiva melhoria da qualidade em todos os setores-fim, o que só se consegue em médio prazo.

Uma avaliação crítica do que resultou dos planos que haviam sido estabelecidos para a gestão permite concluir que boa parte do proposto para as atividades-meio foi realizada na primeira metade, enquanto para as atividades-fim foram colocados apenas os fundamentos. Somente na gestão do reitor Dick foi possível levar a bom termo o que havia sido deixado como base para ser desenvolvido e também tomar novas e importantes iniciativas na mesma direção de melhoria da qualidade.

E, finalmente, foi claramente demonstrado que um grupo de pessoas academicamente competentes, trabalhando em equipe, visando a dar maior qualidade ao desempenho da Universidade em ensino, pesquisa e extensão, pode contribuir de maneira efetiva para o crescimento do nível acadêmico. Nesse contexto deve ser mencionado que vários dos colegas integrantes da equipe teve posteriormente influência altamente positiva e decisiva na política nacional de pós-graduação, inclusive na cooperação internacional a ela relacionada. Em consequência, parece lícito afirmar que, nessa *gestão considerada como um todo*, foi cumprida a proposta inicial de imprimir *novos rumos* à área acadêmica da UFRGS.

¹ Trata-se de fato de um biênio, pois o reitor renunciou em março de 1990, ao ser nomeado presidente do CNPq em Brasília.

² PROGRAD – Relatório de atividades, 1998 – 1992.