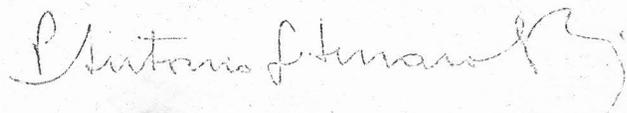


O DEPARTAMENTO NA ESTRUTURA ACADÊMICA DAS  
INSTITUIÇÕES ISOLADAS DE ENSINO SUPERIOR

Í N D I C E

	página
1. INTRODUÇÃO	01
2. A ESTRUTURA ORGÂNICA DAS UNIVERSIDADES	02
3. CONSTITUIÇÃO DO DEPARTAMENTO	06
4. DEPARTAMENTALIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE	11
5. COMPETÊNCIA E ATRIBUIÇÕES DO DEPARTAMENTO	16
6. ESTRUTURA ORGÂNICA E ADMINISTRATIVA DO DEPARTAMENTO	18
7. OS DEPARTAMENTOS E OS COLEGIADOS DE CURSO	22
8. ATIVIDADES DO DEPARTAMENTO	24
9. ESTRUTURA ORGÂNICA DE UMA INSTITUIÇÃO ISOLADA DE ENSINO SUPERIOR	28
10. OS DEPARTAMENTOS DENTRO DAS IIES	32
11. ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DA IIES	35

Recife, abril de 1976



Pe. Antonio Geraldo Amaral Rosa, S.J.

## 1. INTRODUÇÃO

O processo de reforma do Ensino Superior deve ser analisado sob dois aspectos distintos, a saber: o relativo às suas atividades-fim e o relativo às atividades-meio.

Não resta dúvida de que o primeiro aspecto diz respeito a um tipo de atividade que deve ser considerado prioritário para a consecução dos próprios objetivos de uma Instituição de Ensino Superior. Não se pode, contudo, ignorar o fato de que as atividades-meio proporcionarão o imprescindível suporte para o desenvolvimento das atividades-fim, constituindo-se, mesmo, em um pressuposto que irá condicionar a qualidade maior ou menor de tais atividades.

São consideradas como atividades-fim, o Ensino, a Pesquisa e a Extensão. A estas atividades não podemos deixar de acrescentar, ainda, as que dizem respeito à formação e ao aperfeiçoamento da pessoa humana, atividades estas que, com frequência, são relegadas a um plano secundário, quando não totalmente esquecidas.

São consideradas como atividades-meio tanto as atividades de natureza puramente administrativa como as de natureza acadêmico-administrativa.

Para proceder a uma análise e avaliação das atividades de uma IIES, torna-se necessário definir a estrutura, da Instituição, tanto do ponto de vista orgânico como do ponto de vista administrativo.

A legislação da reforma do Ensino Superior é mais explícita no que diz respeito à estrutura orgânica e administrativa das Universidades. Com relação às Instituições isoladas, parece óbvio que o legislador teve em mente determinar adoção das mesmas normas, em tudo o que fosse aplicável às mesmas.

A referida legislação considera a situação legal das IIES como essencialmente transitória, determinando que devem elas orientar o seu desenvolvimento, no sentido de se constituírem, paulatinamente, em aglomerados mais amplos quer com o caráter de verdadeiras universidades, quer com o caráter de Federações de Instituições. Neste sentido estabelece a lei 5540/68 em seu artigo 8º:

"Os estabelecimentos isolados de Ensino Superior, sempre que possível, deverão incorporar-se a Universidade ou congregar-se com estabelecimentos isolados da mesma localidade ou de localidades próximas, constituindo, neste último caso, federações de escolas regidas por uma administração superior e com regimento unificado que lhes permita adotar

critérios comuns de organização e funcionamento".

Antes, de discutir os aspectos de aplicabilidade dos demais preceitos legais relativos às Universidades ao caso das IIES, cremos ser altamente conveniente analisar o conteúdo dos referidos preceitos no que determinam de essencial para as próprias Universidades.

## 2. A ESTRUTURA ORGÂNICA DAS UNIVERSIDADES

O artigo 11, letra b, da Lei 5540 de 1968, estabelece que a Universidade brasileira deverá contar com uma "estrutura orgânica com base em Departamentos, reunidos ou não em unidades mais amplas".

Os termos do referido texto legal implicam em que a Universidade:

- a - deve ser estruturada como uma entidade organicamente integrada;
- b - deve ser constituída de Departamentos;
- c - pode contar com unidades mais amplas, que reunam grupos de Departamentos afins.

A primeira característica acima assinalada, deixa fora de dúvida o fato de que o legislador pretendeu por um fim ao tipo de Universidade tradicionalmente existente no Brasil, constituída pela mera justaposição de entidades (Escolas, Faculdades e Institutos) praticamente autônomas.

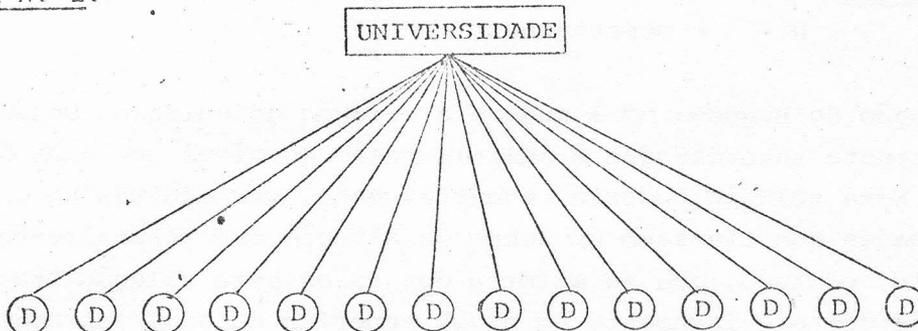
A segunda característica consagra a idéia de que os Departamentos devem ser considerados como as unidades constitutivas da Universidade, e que, portanto, sem eles a Universidade não pode subsistir.

Tendo em vista, porém, considerações de ordem meramente administrativa, a legislação permite a criação de unidades mais amplas que possam congrega grupos de Departamentos afins.

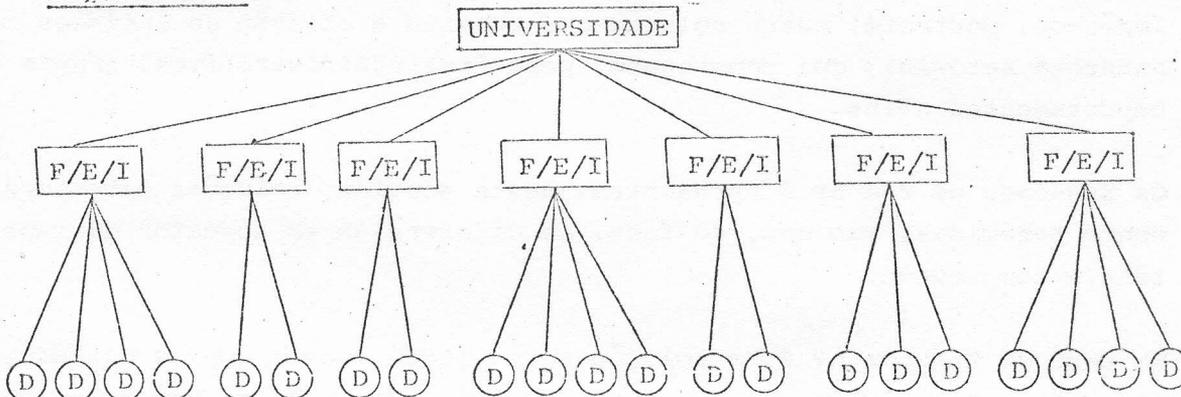
Assim sendo, é óbvio que na Universidade apenas dois tipos de entidades devem ser considerados como de existência necessária: os Departamentos e a própria Universidade por eles integrada. A existência de unidades mais amplas, congregando as unidades Departamentais, é, pois, de natureza totalmente opcional, a ser definida pelo Estatuto de cada Universidade.

De acordo com o que ficou dito, as soluções encontradas pelas diversas Instituições de Ensino Superior, no que diz respeito a sua estruturação, podem ser representadas pelos seguintes esquemas:

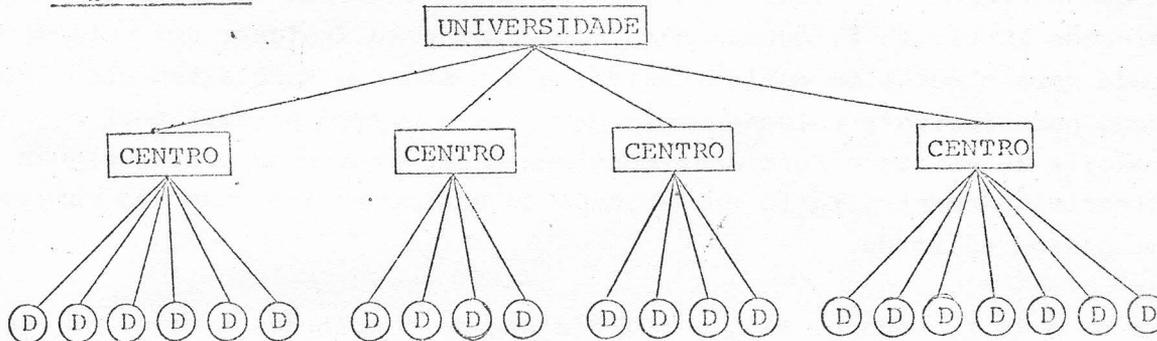
ESQUEMA Nº 1:



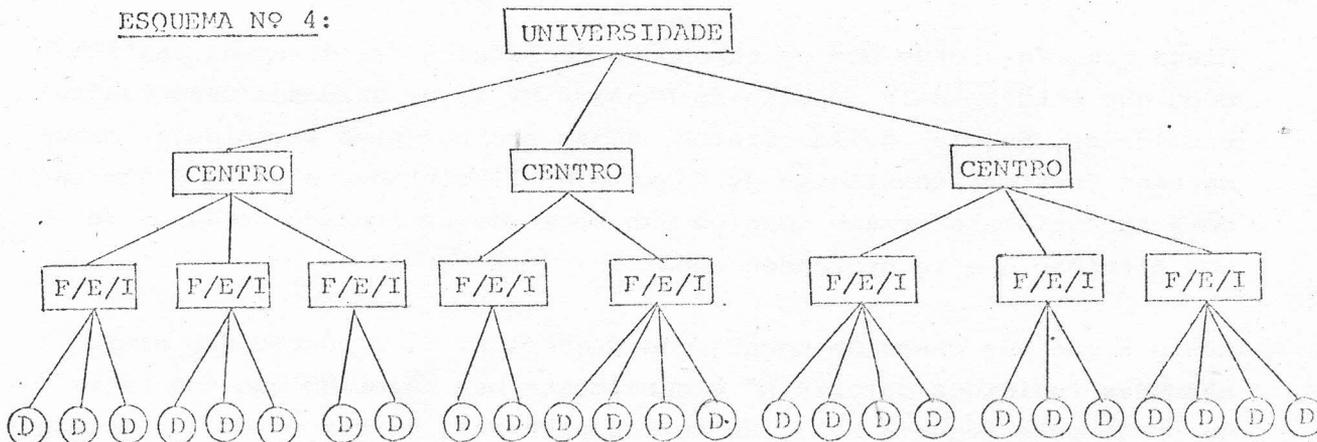
ESQUEMA Nº 2:



ESQUEMA Nº 3:



ESQUEMA Nº 4:



OBSERVAÇÃO: F/E/I = Faculdade, Escola ou Instituto.

D = Departamento

A solução do Esquema nº 1 sugere a criação de unidades Departamentais diretamente subordinadas à Administração de nível superior da Universidade. Esta solução poderia, eventualmente, ser adotada no caso de Universidades que tivessem um campo de atuação excepcionalmente limitado; é óbvio, contudo, que na maioria dos casos esta solução irá acarretar um verdadeiro sufocamento do nível superior da administração, pelo seu inevitável envolvimento em decisões e processos relativos a problemas excessivamente detalhados.

Impõe-se, portanto, outra solução que permita a criação de unidades de natureza setorial, que congreguem, para fins administrativos, grupos de Departamentos afins.

Os Esquemas nº 2 e nº 3 apresentam, neste sentido, soluções estruturalmente parecidas, mas que, de fato, se diferenciam em aspectos de importância comprovada.

No caso de Esquema nº 2, a solução apresentada sugere que as unidades de caráter setorial sejam constituídas pelas Faculdades, Escolas e Institutos. São três denominações distintas para o mesmo tipo de unidade, e que costumam ser utilizadas com conotações específicas. Assim, a denominação Instituto é, geralmente, empregada para designar uma unidade voltada para o setor do ensino básico; a denominação Escola tem sido empregada para designar unidades voltadas para o ensino profissional ou aplicado; a denominação Faculdade continua a ser empregada para designar, in discriminadamente, tanto uma unidade de ensino básico como uma unidade de ensino aplicado.

No caso do Esquema nº III, a solução sugere a criação, a nível de administração setorial, de unidades especiais sob a denominação de "Centros".

Ainda que, de acordo com as intenções declaradas das diversas Instituições que optaram pela solução do Esquema nº 2, as unidades denominadas Faculdades, Escolas ou Institutos, sejam equivalentes às unidades denominadas Centros, constantes do Esquema nº 3, contudo, aquelas denominações tradicionais trazem consigo uma série de conotações herdadas de uma situação que se pretendeu abolir.

Assim é que nos casos de opção pelo Esquema nº 2, o número das assim chamadas "unidades setoriais" é geralmente bem maior do que nos casos de opção pelo Esquema nº 3. Em outras palavras, os campos de conhecimen

to abrangidos pelas Faculdades, Escolas e Institutos, têm, na prática, uma amplitude menor do que os campos abrangidos pelos Centros.

Em consequência da redução do campo, e, por conseguinte, do maior número de unidades setoriais existentes, dois inconvenientes extremos podem apresentar-se dentro do Esquema nº 2.

O primeiro é a possível e até provável pulverização departamental, admitida a fim de justificar, com o número de Departamentos, a existência de determinadas unidades setoriais a que eles se subordinam.

O segundo é que, para fugir àquela condenável pulverização, se chegue a uma situação em que, a cada unidade setorial, corresponda, de fato, um número muito reduzido de Departamentos.

No primeiro caso serão aceitos todos os inconvenientes da existência de um grande número de Departamentos; no segundo teremos ainda a multiplicação desnecessária de unidades setoriais; em ambos não serão de desprezar as consequências negativas que poderão advir da proliferação de órgãos, instalações e quadros que irão encarecer, desnecessariamente, o custo administrativo de toda a Universidade.

Outros aspectos negativos podem ser apontados na adoção do Esquema nº 2, como se constata da análise de diversos Estatutos e Regimentos.

Com a preservação das denominações Institutos, Faculdades e Escolas, foram preservadas, com frequência, algumas das tradicionais estruturas e atribuições dessas unidades, tais como a congregação como órgão deliberativo, uma acentuada autonomia acadêmico-administrativa, o órgão de direção executiva dotado de atribuições e de status que dificultam a implantação de administrações centralizadas mais eficientes e integradas, etc.

Ao contrário, a nova unidade denominada Centro não carrega consigo o gravame de um passado de tradições sugeridas pelo próprio nome. A imagem que se procura estabelecer desta nova unidade é, antes, a imagem de um órgão de coordenação setorial e não de um órgão de direção ou deliberação, propriamente dito.

De acordo com essa intenção, os Centros podem ser implantados em número mais reduzido, com áreas de competência mais amplas, e com atribuições orientadas no sentido da execução de uma política global de interesse da Universidade como tal, de preferência a uma política de interesse de áreas limitadas ou de grupos estabelecidos.

Resta, agora, considerar as características do Esquema nº 4. A solução apresentada por esse esquema, é, sem dúvida, a mais complexa, pois supõe a criação de um novo nível supra-escolar de decisão, que, "... ou se anula, ante a resistência das Faculdades, Escolas e Institutos, como tem ocorrido, ou se junta aos demais para retardar a articulação vertical da administração".

Os inconvenientes desta solução segundo a qual, como órgãos de coordenação supra-escolar, são criadas unidades também denominadas CENTROS, podem ser facilmente avaliados quando, ao examinar os organogramas de determinadas Universidades, constatamos a multiplicidade de níveis de decisão, de órgãos colegiados e singulares, de órgãos deliberativos e executivos, de coordenações e direções, etc.

Na prática, verifica-se que a solução do Esquema nº 4 coincide com o fato de "uma extrema fragmentação departamental que origina, em sucessivos escalões de coordenação, uma tal distância da base à cúpula, que a "mensagem" ou não a percorre ou a percorre muito lentamente, e sempre se deforma no trânsito. (E)... isso ocasiona inevitáveis desvios laterais que se expressam em jogos de influência, discriminações ocasionais ou não, desorganização, baixa ou nula produtividade".

#### CONCLUINDO:

Dos esquemas apresentados, parece-nos que o de número 3 se constitui no modelo mais adequado para as condições da Universidade Brasileira, modelo para o qual já se verifica, mesmo, uma certa tendência por parte de muitas delas.

### 3. CONSTITUIÇÃO DO DEPARTAMENTO

De acordo com os termos do artigo 12, § 3º, da já citada Lei 5540 de 1968, "o Departamento será a menor fração da estrutura da Universidade para todos os efeitos de organização administrativa, didático-científica e de distribuição de pessoal".

Por sua vez, o artigo 2º, § 2º do Decreto 252 de 1967 estabelece que "o Departamento compreenderá disciplinas afins, para objetivos comuns de ensino e pesquisa".

Associando tais determinações com os termos do já citado artigo 11, letra b da mesma lei 5540/68, podemos concluir que, de acordo com a legislação em vigor, os Departamentos passaram a ser considerados como as unidades constitutivas da Universidade, ao passo que, quaisquer outras en

tidades, tais como Institutos, Faculdades, Escolas e Centros, poderão ou não ser criados, e caso o sejam, não mais terão o tradicional caráter de entidades autônomas e federadas, mas serão eventualmente constituídas para atuar como órgãos que possam incentivar e coordenar a própria integração Departamental, quer no sentido horizontal, com relação às demais unidades congêneres, quer no sentido vertical, com relação aos diversos níveis administrativos da Instituição.

Fica, pois, estabelecido que, duas somente são as realidades que dão origem ao todo a que denominamos Universidade:

- a pluralidade departamental que nasce da universalidade do conhecimento;
- a unidade institucional que nasce da integração dos Departamentos pela complementariedade de suas áreas e pela unidade de comando.

Reconhecida, assim, a nova importância do Departamento dentro da estrutura universitária brasileira, justifica-se o empenho que possa ser colocado no sentido de se definir e compreender a sua natureza e a sua constituição.

Para tanto recorreremos, novamente, à análise dos textos legais já mencionados, o que nos permite identificar, como definitivos, os seguintes princípios:

- a - O Departamento é a unidade básica da Universidade;
- b - Os objetivos do Departamento são o ensino e a pesquisa;
- c - O âmbito de competência do Departamento se define em função de determinado conjunto de disciplinas afins.

Como têm, na prática, as Universidades compreendido a natureza de seus Departamentos?

Quanto ao fato de ser o Departamento a unidade básica da Instituição, não parece haver qualquer dúvida.

Mas a leitura de alguns Estatutos e Regimentos permite constatar uma certa diversidade no que diz respeito à sua constituição.

Exemplos dessa diversidade:

1. "O Departamento congrega o pessoal docente de disciplinas afins".
2. "Integrarão o Departamento os respectivos professores e auxiliares de ensino, e um estudante regular matriculado em disciplina nele ministrada".
3. "O Departamento é integrado por:

- a - Professores de disciplinas pertencentes ao Departamento;
- b - Pesquisadores do Departamento;
- c - Pessoal auxiliar de ensino e pesquisa;
- d - Pessoal administrativo;
- e - Alunos cujo campo principal de estudo nele se situe".

4. "O Departamento compreende:

- a - Professores e pesquisadores;
- b - Alunos cujo campo principal de estudo nele se situa;
- c - Os meios de ação necessários para o exercício de suas atividades específicas".

Os exemplos acima citados, tirados de diversos Estatutos, foram selecionados propositadamente, uma vez que permitem apresentar quatro conceitos, parcialmente distintos, quanto à constituição do Departamento, a saber:

- a - O Departamento é constituído pelo respectivo corpo docente;
- b - O Departamento é constituído pelo corpo docente e um representante do corpo discente;
- c - O Departamento é constituído:
  - pelo respectivo corpo docente;
  - pelo respectivo corpo administrativo;
  - por parte do corpo discente;
- d - O último exemplo apenas acrescenta uma exigência para que o Departamento se torne viável: que ao conjunto de professores, administradores e alunos que o integram, sejam assegurados os meios necessários para o desenvolvimento das respectivas atividades.

Que o corpo docente - compreendendo-se neste termo, professores, pesquisadores e seus auxiliares - integre o Departamento, não se questiona, por serem os mesmos os responsáveis pelas atividades de ensino e pesquisa concernentes ao setor específico do saber que define a competência do próprio Departamento.

A discrepância começa, porém, quando, além do corpo docente, se trata de considerar como integrantes do Departamento outras parcelas da população universitária.

Sendo o Departamento uma unidade básica da Universidade, para efeitos de sua organização administrativa, didático-científica e de distribuição de pessoal, parece-nos óbvio que, prescindindo da definição relativa ao âmbito da competência definida por lei, o mesmo será considerado uma unidade tanto mais viva e atuante quanto mais dela participarem parcelas específicas dos três grupos de pessoas que integram e caracterizam a própria unidade como uma Instituição de valores humanos, a saber:

- a - parte do corpo docente
- b - parte do corpo administrativo
- c - parte do corpo discente

Admitindo-se esta integração, realiza-se melhor, a nosso ver, a realidade denominada pelo Prof. Valnir Chagas como a "escola menor" - o Departamento - parte da "escola maior" que é a Universidade.

Poder-se-ia objetar que a descrição acima induz a uma concepção do Departamento semelhante à de uma pequena faculdade, com seus professores, funcionários, alunos e instalações físicas. Ao que responderíamos esclarecendo que a diferença que se pretende estabelecer entre as antigas F/E/I e os novos Departamentos não nos parece que deva situar-se nem nas dimensões, nem na composição de cada unidade, mas, sim, tanto no âmbito de sua competência acadêmica (área de conhecimento) como no âmbito de sua competência administrativa.

Já deixamos estabelecido, anteriormente, qual a parte do corpo docente que deve ser considerada como constituinte do Departamento. Podemos, igualmente, definir com facilidade, como integrantes do Departamento, aqueles membros do corpo administrativo que atuam diretamente, dentro do âmbito de sua competência, em tudo o que se constitui como atividade-meio sob sua responsabilidade.

Falta, agora, considerar a situação do corpo discente.

A importância de se tomar parte do corpo discente como integrante da unidade Departamental merece ser enfatizada de maneira especial. A Universidade tem por objetivo a procura e o encontro da verdade, a conservação do acervo de conhecimentos que constitui o patrimônio cultural da humanidade, e, conseqüentemente, a transmissão desses conhecimentos às novas gerações. Ora, o aprendizado, o estudo e a investigação podem ser considerados como etapas sucessivamente mais aperfeiçoadas e indissociáveis do próprio processo de conhecimento humano. Os que participam desse processo constituem, por sua vez, um conjunto natural que não só deve ser considerado também indissociável, mas de cujo convívio terá origem um processo de amadurecimento daqueles que, hoje aprendizes, serão os pesquisadores e docentes de amanhã.

RESTARIA SABER COMO determinar qual parcela do corpo discente deve ser considerada como integrante do Departamento.

O critério que nos parece mais adequado consiste em definir como membro de um determinado Departamento, os alunos cujo campo principal de estudo

nele se situe; em outras palavras, aqueles alunos cujos cursos conduzam à obtenção de grau acadêmico ou profissional relativo ao setor específico do saber que define a competência do Departamento.

Tal critério, evidentemente, não atingirá todos os alunos da Universidade. É o caso, por exemplo, dos alunos do 1º Ciclo que, a nosso ver, deveriam permanecer integrados e/ou subordinados a uma coordenação específica.

Além dos alunos do 1º Ciclo, outros poderão ter uma área principal de estudo que não corresponda à área de atuação exclusiva de um único Departamento. É o que pode acontecer com os alunos dos cursos Bio-médicos. Neste caso, esses alunos poderão ser considerados como integrantes de uma unidade setorial mais ampla dentro da qual adequadamente se localize seu campo principal de estudos.

Por outro lado, de acordo com o mesmo critério, poderá haver, naturalmente, o caso de um ou mais Departamentos que não sejam integrados por uma parcela do corpo discente, pelo simples fato de não ser oferecido na Universidade, curso cujo campo principal seja por ele abrangido.

Esta situação não nos parece capaz de invalidar a determinação de considerar como integrantes do Departamento uma determinada parcela do corpo discente.

Em tais casos, uma representação estudantil adequada poderá suprir a ausência de um corpo discente próprio, para muitos dos objetivos propostos.

Feitas as considerações acima, concluímos perguntando:

Que é, pois, o Departamento?

- uma congregação de professores?
- a totalidade de seus membros?
- uma área específica do saber definida pelo conjunto de disciplinas afins?
- uma unidade administrativa dotada de meios, serviços e instalações que tornem possível o exercício de suas funções?
- as instalações físicas ou o local onde se encontra instalada a unidade?

Não levando em consideração o significado material das instalações, parece-nos que o Departamento pode, agora, ser adequadamente descrito como sendo:

"a menor unidade administrativa da Universidade, constituída pelo conjunto de professores, alunos e administradores, empenhados nas tarefas de estudo, ensino e pesquisa relativos a um determinado campo do

saber, e dotada dos serviços e instalações que tornam possível o exercício de suas funções".

#### 4. DEPARTAMENTALIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE

"A proliferação de Departamentos na Universidade brasileira representa um dos maiores obstáculos a serem vencidos para chegarmos à modernização de sua estrutura administrativa". (Prof. R.S.Ramalho).

Procedendo à análise da estrutura de um grupo de Universidades brasileiras, cremos ter podido detetar algumas tendências reveladoras de uma certa falta de compreensão do conceito de Departamento e, em não poucos casos, de uma nítida preocupação de sob a aparência de reforma, procurar-se a preservação de situações estabelecidas.

Assim, a referida análise nos permite constatar:

- a - a fragmentação departamental de alguns Institutos, Faculdades e Escolas. Casos há em que um simples conjunto de disciplinas em que pode sub-dividir-se uma única matéria, passou a constituir um Departamento.
- b - um número excessivamente grande de Departamentos nos casos de algumas Universidades. Citamos, apenas, os casos de uma Universidade com 97 Departamentos; uma segunda com 104 e uma terceira com 109, não faltando, segundo um testemunho altamente qualificado, "o caso de Universidade com um número de Departamentos superior a 150, cuja coordenação se atribui a 30, 40 ou mais Institutos, Faculdades e Escolas."
- c - a preservação, sob o rótulo de Departamento, de muitas das tradicionais cátedras existentes dentro de uma estrutura que se pretendia abolir.

Tais fatos nos levam a ponderar que, se por um lado a Departamentalização da Universidade deve ser feita por força de lei, a sua concretização, contudo, deve estar de acordo com a natureza e os objetivos que fazem com que o Departamento possa ser considerado como a célula básica do organismo que é a Universidade.

Sendo os Departamentos as unidades constitutivas da Universidade, é fácil compreender como sua existência e seu número irão condicionar o modo de ser e de operar do todo por eles constituído.

Qual, pois, o critério a ser adotado para se proceder à Departamentalização de uma instituição de Ensino Superior?

É óbvio que o número de Departamentos dependerá, sobretudo, da amplitude acadêmica com que se defina a competência de cada um deles. Esta amplitude, por sua vez, será uma função da abrangência do campo de conhecimento que se lhe atribua.

Não será descabido, contudo, acrescentar que também a quantidade de recursos humanos e materiais disponíveis, deva ser, de alguma maneira, ponderada para efeito do dimensionamento do Departamento, e, por conseguinte, para a determinação de seu número.

Referindo-se a essas duas variáveis - a amplitude ou a abrangência do conhecimento e a quantidade de recursos - faz o prof. Valnir Chagas as seguintes considerações:

"A primeira variável (a amplitude), é, de certo modo, permanente, enquanto a segunda (a quantidade de recursos), até o limite do imposto pela natureza desse campo (o abrangido), poderá variar conforme os dados de cada projeto específico; mas as duas variáveis sempre coexistem e, de seu relacionamento, deve resultar uma densidade fora da qual ou se hipertrofia um pequeno setor do saber, ou se atrofia uma grande área que melhor tratamento receberá mediante uma divisão inteligente e oportuna. O que importa é assegurar o equilíbrio interior do Departamento pela combinação harmônica daquelas duas variáveis..."

Ao tratar do problema concreto da departamentalização, cremos ser conveniente fazê-lo em duas etapas.

Primeiramente vamos considerar o processo, até certo ponto teórico, da departamentalização de uma Universidade que, por seus objetivos e pela disponibilidade de recursos humanos e materiais, se proponha atuar cobrindo, de fato, a "universalidade de campo, pelo cultivo das áreas fundamentais do conhecimento humano, estudadas em si mesmas ou em razão de ulteriores aplicações, e das diversas áreas técnico-profissionais".

Nesta etapa, nossas conclusões deverão basear-se tanto na análise direta das próprias áreas acima mencionadas quanto na apreciação de experiências bem sucedidas.

Cremos, assim, que ambos os processos conduzem a uma recomendação segundo a qual o número de Departamentos necessários e suficientes para que tal Universidade possa atingir todos os campos de conhecimento puro e aplicado, não deveria passar de 50.

Como proceder, porém, à departamentalização de uma Universidade condicionada em sua existência, pela definição de objetivos específicos e por uma

disponibilidade de recursos humanos e materiais?

Também neste caso as mesmas variáveis inicialmente mencionadas (a amplitude do campo de conhecimento e a disponibilidade de recursos) deverão ser levadas em consideração no processo de identificação dos Departamentos a serem constituídos, o que nos permitiria fazer, em princípio, uma espécie de raciocínio de proporcionalidade segundo o qual:

"... se para uma Universidade que se proponha atuar na ampla área da universalidade do conhecimento puro e aplicado e que seja dotada dos recursos humanos e materiais para tanto, seria aconselhável a criação de tais e tais Departamentos, para o caso de determinada Universidade que se propõe atuar somente em determinadas áreas específicas do saber e que dispõe apenas de determinados recursos, torna-se aconselhável a implantação dos seguintes Departamentos:..."

Nesta linha de raciocínio seriam eliminados, preliminarmente, os Departamentos relativos às áreas não incluídas dentro da programação da Universidade.

Em segundo lugar deveriam ser identificadas as áreas consideradas dentro da programação e para cujo desenvolvimento a Universidade dispusesse de maneira inequívoca, dos necessários recursos.

Restaria, possivelmente, alguma dúvida em relação a algumas áreas a serem parcialmente atingidas pela Universidade, ou para cujo desenvolvimento ele não dispusesse de recursos suficientes.

Estas áreas poderiam então ser congregadas, de acordo com sua afinidade, dando origem a Departamentos definitivos ou a DEPARTAMENTOS a serem oportunamente desdobrados quando as circunstâncias o permitissem.

Uma Universidade poderia, por exemplo, estabelecer em sua estrutura um Departamento de Letras o qual, no entanto, de acordo com a ampliação de seu programa de ação e de seus recursos, facilmente poderia vir a ser desdobrado em um Departamento de Português (Língua e Literatura), um Departamento de Línguas Clássicas e Modernas, etc.

As considerações acima nos levam a citar mais uma vez um parecer do Prof. Valnir Chagas a respeito do critério a ser estabelecido para o dimensionamento da amplitude de cada Departamento e, por conseguinte, de seu número:

"Parece-nos, assim, não só inconveniente como impraticável qualquer dimensionamento de amplitude que se faça "a priori", em termos, por exemplo, do número de Departamentos a criar ou da quantidade de disciplinas, de professores, de equipamentos ou de metros quadrados de prédios"

atribuíveis a cada um".

Em determinado documento, discutido e aprovado por representantes de diversas Universidades brasileiras, consta uma recomendação no sentido de que as Universidades deveriam adotar, para a criação de seus Departamentos, requisitos tais como:

- número de alunos
- número de turmas
- número mínimo de docentes
- número mínimo de disciplinas

Sobre cada um desses itens passamos a fazer algumas considerações. Primeiramente, é preciso dizer que tanto o número de alunos quanto o de turmas a serem atendidos, nos parecem constituir um requisito irrelevante no sentido do dimensionamento de um determinado Departamento. Assim, pode haver o caso de algumas disciplinas que contem com um elevado número de alunos e, por conseguinte, de turmas, sem que isso implique na ampliação da abrangência da correspondente área do saber.

É o que pode acontecer, por exemplo, com disciplinas tais como Língua Portuguesa I e II. Ministradas, obrigatoriamente, em determinada Universidade, para todos os alunos ingressados através do vestibular, cerca de 2.200, cada uma dessas disciplinas contaria, provavelmente, com cerca de 40 turmas de 50 alunos cada uma, num total de 80 turmas. Esse elevado número de alunos e de turmas jamais constituiria critério que nos levasse a considerar a conveniência de criar um Departamento de Língua Portuguesa I e II, mesmo quando na Universidade em questão pudessem existir mais de um Departamento aos quais competisse atender a um número muitas vezes inferior de alunos e de turmas.

A conclusão segundo a qual nem o número de alunos nem o de turmas devem ser tomados como critério para a instalação de um Departamento, de maneira alguma colide com a opinião anteriormente defendida de que determinadas parcelas do corpo docente devem ser consideradas como integrantes dos Departamentos, uma vez que um número maior ou menor, ou, até mesmo, nulo de alunos, em nada altera a abrangência dos diversos campos do saber nem a capacidade de realização das atividades-fim da unidade.

Em segundo lugar, também quanto ao número de docentes devem ser feitas algumas ponderações.

Um número muito reduzido de professores envolvidos em atividades de ensino e pesquisa correspondentes a uma determinada área do saber, poderão indicar ou que a referida área tem, de si mesma, uma abrangência demasiadamente limitada, ou que, naquela Universidade, as atividades relativas a tal

área ainda não alcançaram um suficiente estado de desenvolvimento.

No primeiro caso pode-se concluir pela não necessidade da criação de um Departamento específico nessa área; no segundo a instalação do Departamento poderá ser deixada para momento oportuno. Em ambos, contudo, a solução imediata deveria ser a "agregação" da área em questão a uma outra que lhe fosse mais afim, para a constituição de um único Departamento, quer definitivamente unificado quer a ser desdobrado no futuro.

Na prática a situação acima descrita poderia dar origem, por exemplo, a Departamento de Estatística e Informática, ou a um Departamento de Economia e Administração, etc.

E qual a decisão a ser tomada, porém, se, a uma determinada área correspondesse um número muito grande de professores?

Novamente cumpre que se faça aqui uma observação importante. O número de docentes pode ser elevado pela simples decorrência de um elevado número de alunos de algumas poucas disciplinas. Neste caso, naturalmente, por mais elevado que seja o número de professores, não haverá motivo suficiente para que se pense em desdobramento do Departamento. Este seria, antes, um problema meramente administrativo, a ser resolvido com uma estruturação adequada do quadro de docentes dentro da unidade a fim de se assegurar um melhor processo de comunicação e controle de pessoal e de suas tarefas.

Quanto ao número de disciplinas, cremos que se trata, de fato, de um parâmetro a ser levado em conta no momento de se discutir o processo de departamentalização da Universidade, uma vez que, entre outras conseqüências, um número maior ou menor delas poderá significar a exigência de um número maior ou menor de docentes. Sempre que nos referimos a "docentes" estamos, é claro, nos referindo, também, com essa denominação, aos pesquisadores e seus auxiliares. Não podemos, porém, deixar de assinalar, aqui, que uma determinada área do saber poderá proporcionar à Universidade amplos programas de estudo e pesquisa, mesmo quando o número de disciplinas por ele oferecidas seja, de fato, muito reduzido.

Quanto ao corpo administrativo, é preciso que se diga também, que cada Departamento deve estar provido de um número mínimo de funcionários que possam executar as tarefas de apoio às suas atividades específicas de ensino e pesquisa.

Finalmente, as próprias instalações físicas e a disponibilidade de equipamento devem concorrer para assegurar onde e como aquelas atividades

possam ser desenvolvidas de maneira adequada.

##### 5. COMPETÊNCIA E ATRIBUIÇÕES DO DEPARTAMENTO

O Departamento é uma unidade que concentra científica, didática e administrativamente, as atividades de estudo, pesquisa e ensino concernentes a um setor específico do saber.

Cientificamente, o Departamento contribui para a elaboração e desenvolvimento de projetos de estudo, aperfeiçoamento e investigação em seu campo específico, além de competir-lhe, da mesma maneira, uma função integradora com relação a projetos afins de responsabilidade direta de outros Departamentos.

Didaticamente, deve contribuir para a elaboração e execução dos planos de estudo dos diversos cursos de cujos currículos constem disciplinas de sua área, estando, assim, a serviço de todos os cursos da Universidade, nos níveis de graduação, pós-graduação, especialização, aperfeiçoamento e extensão.

Administrativamente, o Departamento reúne, coordena e supervisiona em uma só unidade, parte do corpo docente, do corpo administrativo e do corpo discente como também todos os recursos materiais definidos como de sua responsabilidade.

A competência de um Departamento fica estabelecida pela própria área de saber por ele abrangida; em outras palavras, sua ação científica, didática e administrativa deve orientar-se no sentido de promover o desenvolvimento daquela área através das atividades de:

- estudo
- ensino
- pesquisa
- extensão

que constituem as assim chamadas atividades-fim.

A estes quatro grupos de atividades, deverá, naturalmente, ser acrescentado um quinto grupo, constituído pelas tarefas de caráter administrativo que, como atividades-meio, serão de igual responsabilidade do mesmo Departamento, como verdadeira unidade administrativa que ele é.

Feitas estas considerações iniciais, procuraremos agora assinalar quais seriam, em termos gerais, as atribuições de um Departamento, dentro da estrutura geral da Universidade.

**5.1 - COM RELAÇÃO AO ENSINO:**

- a - responsabilizar-se pelo oferecimento de todas as disciplinas relacionadas com o setor específico do saber que define o âmbito de sua competência;
- b - elaborar a relação das disciplinas a serem oferecidas em cada período letivo;
- c - elaborar e aprovar o programa e o plano de ensino de cada disciplina;
- d - promover e supervisionar a execução e avaliação das atividades de ensino e de orientação pedagógica, dentro de seu campo de competência;
- e - promover e supervisionar o processo de avaliação do aprendizado por parte do corpo discente;
- f - desenvolver e aperfeiçoar metodologias próprias para o ensino das disciplinas de sua competência.

**5.2 - COM RELAÇÃO À PESQUISA:**

- a - responsabilizar-se pela elaboração dos projetos de pesquisa na área de sua competência;
- b - promover, coordenar e supervisionar a execução dos referidos projetos;
- c - promover e coordenar a divulgação dos resultados obtidos;
- d - participar de projetos de pesquisa de natureza interdepartamental.

**5.3 - COM RELAÇÃO AO ESTUDO:**

Promover a preparação, a atualização, o aperfeiçoamento e a especialização do pessoal docente e técnico necessário para o desenvolvimento das atividades de ensino e pesquisa de sua área de competência.

**5.4 - COM RELAÇÃO À EXTENSÃO:**

Promover, coordenar e supervisionar as atividades de extensão (ensino e serviços) - de interesse da comunidade na qual se insere a Universidade, dentro de sua área de competência.

**5.5 - COM RELAÇÃO À ADMINISTRAÇÃO:****A. QUANTO AO CORPO DOCENTE:**

- a. participar do processo de seleção, promoção e dispensa dos membros do corpo docente e de seus auxiliares;
- b. atribuir aos membros do corpo docente e a seus auxiliares, encargos de ensino, pesquisa e extensão;
- c. supervisionar o cumprimento das tarefas e horários atribuídos aos membros do corpo docente e seus auxiliares.

B. QUANTO AO CORPO DISCENTE: (onde for o caso)

- a. organizar e manter atualizado o arquivo departamental de informações relativas à vida escolar dos alunos do Departamento;
- b. supervisionar o processo de controle da frequência aos atos escolares por parte dos alunos;
- c. exercer ação disciplinar no âmbito de sua competência.

C. QUANTO AO CORPO ADMINISTRATIVO:

- a. atribuir tarefas aos membros do corpo administrativo do Departamento, tendo em vista o melhor desempenho das atividades de apóio aos encargos da unidade;
- b. supervisionar o cumprimento das tarefas e horários atribuídos aos membros do corpo administrativo do Departamento.

6. ESTRUTURA ORGÂNICA E ADMINISTRATIVA DO DEPARTAMENTO

Nos itens anteriores fizemos uma série de considerações relativas à situação do Departamento dentro da estrutura da Universidade, à natureza e constituição do Departamento, aos critérios da departamentalização e às atribuições do Departamento.

Faz-se oportuno, agora, uma breve análise do Departamento em si mesmo, considerado como unidade básica da Universidade.

A legislação determina que "o Departamento será a menor fração da Universidade para todos os efeitos de organização administrativa, didático-científica e de distribuição de pessoal, e compreenderá as disciplinas afins."

Como deve ser entendida a expressão "menor fração"?

De acordo com interpretação autorizada, a fórmula "menor fração" utilizada pela lei 5540 de 1968, já não corresponde à evolução real e legal da universidade brasileira, devendo, antes, ser entendida na acepção mais genérica de "parte". (Prof. Valnir Chagas)

Assim, quer considerado como parte, quer considerado como unidade básica, o Departamento deve estar organicamente integrado dentro do todo constituído pela Universidade.

Esta integração, como "parte" ou como "unidade básica", não implica, porém, em que o Departamento, como tal, não possa ser dotado de uma estru

tura orgânica e administrativa própria que o torne apto para a realização de seus objetivos específicos e dos objetivos da Instituição como um todo. Pelo contrário, é fácil demonstrar a necessidade de se dotar o Departamento daquelas estruturas internas.

A expressão "estrutura" é tomada aqui, no sentido de ordem, disposição, arranjo; em outras palavras, refere-se "à maneira especial segundo a qual as partes que compõem um todo estão dispostas em relação umas às outras", ou ainda, à "disposição especial das partes de um todo consideradas em suas soluções recíprocas".

Ora, a cada Departamento corresponde uma determinada área do saber. A abrangência da área correspondente a cada Departamento, além de determinar, em última análise, o número de Departamentos da Universidade, irá definir a competência de cada um deles.

A menos que se parta para uma fragmentação condenável daquelas áreas, e, portanto, dos Departamentos, é facilmente compreensível o fato de que, a cada uma das unidades departamentais deva corresponder uma área suficientemente ampla para que dentro dela sejam identificadas diversas sub-áreas de maior homogeneidade ou afinidade, tanto sob o aspecto do ensino como sob o aspecto da pesquisa.

Reconhecendo a realidade da existência daquelas sub-áreas, e tendo em vista aproveitar a natural polarização resultante da homogeneidade ou afinidade maior que as caracteriza, cremos ser oportuno propor para as unidades departamentais uma estruturação interna baseada nas referidas sub-áreas; sendo que a cada sub-área corresponderá, por parte dos corpos docente e administrativo diversos "GRUPOS DE ENSINO E PESQUISA" (GEP).

Exemplificamos, a seguir, alguns casos de estruturação interna de algumas áreas departamentais, em suas sub-áreas que darão origem aos diversos "GRUPOS DE ENSINO E PESQUISA":

a - DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA CIVIL:

- Grupo 1 - Sub-área de Estruturas
- Grupo 2 - Sub-área de Transportes
- Grupo 3 - Sub-área de Planejamento urbano e edificações
- Grupo 4 - Sub-área de Hidráulica
- Grupo 5 - Sub-área de Solos e Fundações
- Grupo 6 - Sub-área de Materiais, Equipamentos e Processos de Construção.

b - DEPARTAMENTO DE LETRAS: (caso de um único Departamento na área)

- Grupo 1 - Sub-área de Português (Língua e Literatura)
- Grupo 2 - Sub-área de Latim e Grego

- Grupo 3 - Sub-área de Inglês
- Grupo 4 - Sub-área de Francês
- Grupo 5 - Sub-área de Espanhol
- Grupo 6 - Sub-área de ...
- Grupo 7 - Sub-área de ...
- Grupo 8 - Sub-área de disciplinas básicas (x)

(x) Observação: disciplinas tais como: linguística, teoria da literatura, semântica, etc.

c - DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS:

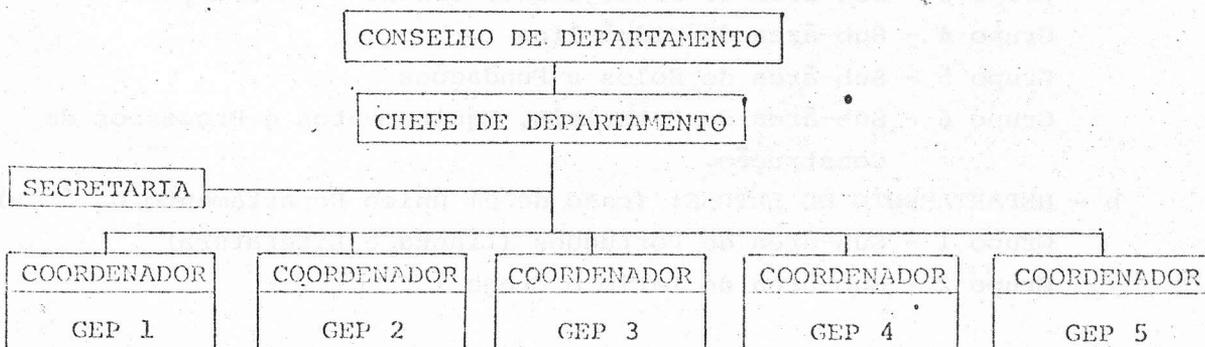
- Grupo 1 - Sub-área de disciplinas gerais ou básicas
- Grupo 2 - Sub-área de Direito Civil
- Grupo 3 - Sub-área de Direito Penal
- Grupo 4 - Sub-área de Direito Processual
- Grupo 5 - Sub-área de Direito Comercial
- Grupo 6 - Sub-área de Direito Financeiro
- Grupo 7 - Sub-área de Direito Internacional
- Grupo 8 - Sub-área de Direito do Trabalho
- Grupo 9 - Sub-área de Direito Constitucional

Façamos agora algumas considerações relativamente à estrutura administrativa dos Departamentos:

Cada Departamento é constituído de professores, administradores, e, possivelmente, de alunos que se congregam para o desenvolvimento das atividades de ensino, estudo e pesquisa em determinada área do saber, e que, para tanto, deverão utilizar as instalações físicas e outros recursos postos a sua disposição.

A atuação e a interação ordenada de todos esses elementos exigirão, necessariamente, uma estrutura administrativa mínima, dotada de atribuições de supervisão, coordenação e deliberação.

O esquema proposto a seguir sugere uma estrutura administrativa flexível que poderá ser facilmente dimensionada de acordo com as necessidades e a complexidade de cada unidade:



Segundo o modelo acima, o Departamento deverá contar com um órgão colegiado específico, constituído por membros do corpo docente e do corpo discente (ver legislação), em número que seja a um tempo suficientemente representativo para assegurar uma efetiva participação por parte daqueles membros, e suficientemente reduzido para que se possa assegurar a tão desejada eficiência administrativa.

Somos, pois, contrários à prática de se considerar o "Departamento" como um colegiado constituído por todos os docentes mais uma representação estudantil, pois este tipo de colegiado repetiria, na prática, todos os aspectos negativos das antigas congregações, responsáveis, em grande parte, pela estagnação da vida acadêmico-administrativa das Instituições de Ensino Superior.

O colegiado proposto - Conselho de Departamento - não deveria contar com mais de seis membros, incluindo-se, nesse número, tanto o Chefe de Departamento como um representante estudantil, tomando-se, evidentemente, as providências necessárias para que a participação dos próprios docentes possa ser efetivamente representativa.

No modelo proposto, o Chefe do Departamento terá como atribuição básica a supervisão e a coordenação das atividades do Departamento, nos termos que forem definidos pelo Estatuto e pelo Regimento Geral.

Os Grupos de Ensino e Pesquisa, correspondentes às sub-áreas do Departamento, não deverão gozar de autonomia administrativa nem contarão com estrutura administrativa própria. No entanto, sua existência representará, em muitos casos, a única maneira viável de se assegurar uma efetiva integração departamental sob a supervisão e coordenação geral de uma só chefia.

A atuação desta chefia ficará muito facilitada pela designação, pelo próprio chefe do Departamento, de um docente como coordenador para cada GEP.

Um regime de permanente participação do plenário do Departamento em todos os atos acadêmico-administrativos de interesse da unidade seria impraticável, e, até mesmo, desnecessário. Atuando, porém, diretamente, junto aos coordenadores dos GEP's, o Chefe do Departamento fará com que sua ação coordenadora e supervisora atinja de maneira mais rápida e efetiva, ainda que indireta, todos os setores e programas da unidade.

Desta maneira as reuniões plenárias dos membros do Departamento poderão ser reduzidas em número e duração, e se justificarão, apenas, quando os

assuntos a serem tratados forem do interesse administrativo ou acadêmico de todas as sub-áreas, simultaneamente.

Finalmente, levando em consideração as atribuições do Departamento como tal, justifica-se a exigência de que lhe sejam assegurados serviços e funções de apoio na própria área administrativa, através de uma secretaria e outros órgãos específicos.

#### 7. OS DEPARTAMENTOS E OS COLEGIADOS DE CURSO

"A coordenação didática de cada curso ficará a cargo de um colegiado constituído de representantes das unidades que participam do respectivo ensino". (Lei 5540, art. 13, § 2º).

Os termos da lei exigem, pois, a constituição de um colegiado específico com a atribuição de coordenação das atividades de ensino relativas a cada curso mantido pela Universidade.

Algumas considerações devem ser feitas, porém, tanto sobre a constituição deste colegiado como sobre sua posição diante do Departamento.

Em primeiro lugar, não resta dúvida quanto a obrigatoriedade da existência de um órgão colegiado responsável pela elaboração curricular e programática de cada curso. Pela experiência do passado, e por considerações facilmente comprováveis, concluímos que uma congregação, no sentido tradicional do termo, não é o órgão mais indicado para o exercício daquelas funções.

Por outro lado, é óbvio que, em vista da complexidade de cada currículo integrado por disciplinas de vários Departamentos - se faz necessária alguma representatividade desses Departamentos no colegiado em questão.

Sérias dificuldades, contudo, poderão ocorrer, na prática, tanto no que diz respeito ao relacionamento dos colegiados de curso com os Departamentos, como no funcionamento regular dos próprios colegiados.

As dificuldades assinaladas a seguir foram constatadas em várias Instituições de Ensino Superior e talvez possam ser consideradas como representativas do que esteja ocorrendo de maneira mais generalizada:

- a - Em primeiro lugar, verifica-se que em diversas Instituições o número de colegiados de curso tornou-se excessivamente grande, em função, mesmo, do elevado número de cursos oferecidos. Como o princípio da representatividade de todas as unidades participantes do ensino de cada curso deve ser respeitada, veri-

fica-se, igualmente que os colegiados em questão acabaram sendo constituídos por um número elevado de membros. Tal situação implica em que, ou os mesmos docentes passam a integrar um grande número de colegiados - com sérios prejuízos para suas atividades acadêmicas, - ou se corre o risco de não serem indicados, para a representação das unidades, os docentes que melhor se qualificam para ela.

- b - A constituição numerosa dos colegiados de curso tem uma consequência negativa no próprio exercício de suas atribuições: não é fácil para um colegiado numeroso exercer a coordenação didática de um curso pois, devendo suas deliberações ser tomadas pelo consenso da maioria, menores chances de aprovação terão as medidas mais inovadoras e talvez mais necessárias que venham a ser propostas.
- c - Ainda que os currículos de todos os cursos sejam constituídos por disciplinas ministradas por diversas unidades, cada currículo deve apresentar a predominância de disciplinas relativas à área específica que define o campo principal de estudo do aluno, isto é, o campo no qual ele pretende obter um grau acadêmico ou profissional. Parece lógico, portanto, que nas decisões relativas à estruturação de um currículo deva pesar, de maneira especial, o parecer emitido pela unidade responsável pela sua área principal de estudo. Para que tal possa ocorrer, no entanto, é necessário que o número de representantes daquela área seja proporcionalmente maior, o que acarretará um aumento ainda mais acentuado do número de membros do colegiado. Caso não haja, porém, a mencionada representação proporcional maior, corre-se o sério risco de serem tomadas decisões em que as propostas e os pareceres dos representantes da área principal sejam sistematicamente superados por contrapropostas e pareceres sugeridos pelas representações de unidades menos participantes.
- d - Finalmente as relações entre os colegiados de curso e os Departamentos, são merecedoras de considerações especial.

Um colegiado poderá determinar que para o "seu" curso sejam oferecidas pelo Departamento "A" algumas disciplinas a que correspondam determinados programas a serem ministrados com uma determinada carga horária. Os demais colegiados procederão de maneira idêntica com relação aos "seus" respectivos cursos.

Qual o órgão que conciliará, a nível de elaboração, as inevitáveis diferenças entre disciplinas relativas a uma mesma matéria e que sejam requisitadas por cursos diferentes?

O Departamento? E qual Departamento? O da disciplina requisitada ou o da área principal de estudo do curso? E o que fazer no caso em que um Departamento se encontrar, ao mesmo tempo, em ambas as situações, com relação a uma mesma disciplina?

Deverá o Departamento agir como órgão ao qual esteja subordinado o colegiado de curso? Ou deverá agir como simples "fornecedor" de tantas disciplinas quantas forem requisitadas pelos diversos colegiados, mesmo correndo o risco da multiplicação desnecessária de disciplinas relativas à mesma matéria?

Teríamos, neste caso, uma verdadeira degradação do Departamento que seria reduzido à condição de simples fornecedor de programas "enlatados" a serem produzidos por requisição dos seus diferentes clientes.

A nosso ver, as atribuições legais dos colegiados responsáveis pela coordenação de cada curso, podem e devem ser conciliadas com as atribuições próprias de cada uma das unidades básicas da Universidade que são os Departamentos.

Para tanto, porém, parece-nos imprescindível que seja adotada a prática de se definir, para cada curso, o assim chamado "campo (ou área) principal de estudo". A identificação desse campo levará à identificação do Departamento ao qual o mesmo está confiado.

A representatividade desse Departamento no Colegiado responsável pela coordenação de curso em questão deverá ter, então, uma acentuada predominância sobre a representatividade das unidades que apenas participam de seu ensino com caráter complementar.

A solução que sugerimos se enquadra dentro do modelo proposto para a estrutura orgânica e administrativa do Departamento, pois, em nossa opinião, o colegiado responsável pela coordenação de um determinado curso deveria ser constituído pelo Conselho do Departamento ao qual corresponde a área principal de estudo do curso, acrescido, a título consultivo, de representantes das demais unidades participantes de seu ensino.

#### 8. ATIVIDADES DO DEPARTAMENTO

Como unidade básica do todo que é a Universidade, os Departamentos contribuirão de maneira decisiva para sua caracterização como uma Instituição

ção de Ensino Superior.

Os órgãos centrais ou setoriais de administração terão, sob sua responsabilidade, as atividades-meio de interesse geral ou setorial. Somente, porém, os Departamentos terão o privilégio de assumir a responsabilidade direta pelas atividades-fim, isto é, pela execução dos programas de ensino, pesquisa e extensão. Da vitalidade das partes - os Departamentos - dependerá a vitalidade do todo - a Universidade. Assim sendo, parece ser de utilidade que, por último, seja apresentado um esquema de funcionamento do Departamento, dentro do modelo que consideramos mais adequado para a maior parte das Universidades.

### 8.1 - ATIVIDADES DE ENSINO:

#### a - PLANEJAMENTO:

A atuação do Departamento no campo do ensino tem início com sua participação na organização da proposta curricular, na programação das disciplinas a serem por ele oferecidas, e na elaboração dos planos de ensino.

Esta etapa é, cronologicamente, a primeira a ser cumprida, mas sua importância se fará sentir de maneira permanente, uma vez que a qualidade da execução das tarefas de ensino dependerá, em grande parte, da qualidade dos programas elaborados, da qualificação dos docentes a serem designados, do equilíbrio dos planos de ensino e pesquisa, da metodologia escolhida, etc.

A participação do Departamento nesta etapa deve envolver, através dos respectivos coordenadores, a participação dos seus diversos Grupos de Ensino e Pesquisa (ou sub-áreas), e, sobretudo, do Conselho de Departamento, não cabendo mais, na realidade do ensino superior brasileiro, a prática, anteriormente consagrada pela própria legislação, segundo a qual a definição dos programas e dos planos de ensino das diversas "cadeiras" cabia, diretamente, aos responsáveis pelas mesmas - os catedráticos.

#### b - EXECUÇÃO:

Segundo a legislação em vigor, as disciplinas a serem oferecidas são de responsabilidade do Departamento; portanto, os docentes que as ministrarão deverão estar integrados nessa unidade, cabendo à sua chefia a tarefa de designar os responsáveis por cada uma delas.

Assim sendo, os professores serão designados para ministrar disciplinas do Departamento, com programas do Depar

tamento, de acordo com a orientação e coordenação do Departamento, e diretamente sob sua fiscalização.

De acordo com esta nova sistemática, o Departamento, como tal, estará totalmente comprometido não só pela elaboração dos programas de ensino, mas, também, pela sua execução. Compreende-se, portanto, que será também seu direito implantar um sistema de supervisão pelo qual possa assegurar-se não só da fidelidade do cumprimento dos programas, mas, também, da qualidade da tarefa executada.

Para tanto, algumas práticas deverão ser adotadas:

Já que os programas de ensino são de responsabilidade da unidade, a avaliação do aprendizado deve sê-lo, também. Assim, a elaboração de um exame, de um teste, ou de uma prova, principalmente quando se trata de disciplina ministrada simultaneamente por mais de um professor e/ou a mais de uma turma de alunos, deve ser, igualmente, de responsabilidade do Departamento, o que será cumprido se aquele exame, teste ou prova, for elaborado com a participação de vários docentes do Grupo de Ensino (ou sub-área) diretamente interessado na matéria.

Assim como o processo de avaliação do aprendizado constitui, agora, tarefa de responsabilidade departamental, também o desempenho do pessoal docente e a eficiência da metodologia adotada devem ser objetos de avaliação periódicas. E, sem discutir como fazê-lo na prática, lembramos que uma prudente participação do corpo discente neste processo de avaliação pode e deve contribuir, de maneira decididamente positiva, para o aperfeiçoamento dos processos de ensino.

## 8.2 - ATIVIDADES DE PESQUISA E ESTUDO:

As atividades de pesquisa e estudo são indissociáveis das atividades de ensino. A Universidade estuda e pesquisa porque ensina, e ensina porque estuda e pesquisa.

Também neste particular a tarefa do Departamento deverá desenvolver-se em duas etapas distintas: a elaboração e aprovação dos projetos e a sua execução.

A participação do Departamento, como tal, na elaboração dos programas de estudo e pesquisa, deve assegurar a primazia dos objetivos comuns da Universidade e dos interesses da comunidade no qual ele está inserido, sobre os objetivos e interesses individuais de seus membros.

Deixando, porém, de lado, outras considerações relativas

aos programas de estudo e pesquisa, queremos assinalar três aspectos que, a nosso ver, são da maior importância para a qualificação da Universidade como uma Instituição de ensino superior. O primeiro diz respeito ao contínuo aperfeiçoamento do corpo docente, que deve ser promovido e incentivado, quer através de programas formais de pós-graduação, quer através de programas especiais constantes de seminários, conferências, simpósios, congressos, etc.

O segundo diz respeito à participação do próprio corpo docente, nos programas de estudo e pesquisa do Departamento, participação essa que, evidentemente, deverá levar em consideração, tanto a qualificação individual de cada estudante, como a natureza e possibilidade de cada projeto.

O terceiro diz respeito à necessidade de se estabelecer um programa de publicações através do qual possam ser divulgados os resultados dos estudos, projetos e pesquisas desenvolvidos pelos membros do Departamento.

### 8.3 - ATIVIDADES ACADÊMICO-ADMINISTRATIVAS:

Conforme já tivemos oportunidade de assinalar anteriormente, compete também ao Departamento um certo número de atribuições de natureza administrativa diretamente relacionadas com os objetivos de suas atividades-fim.

Procuraremos, agora, detalhar algumas das referidas atribuições (ver item nº 5), classificando-as em dois grupos:

#### I - ATRIBUIÇÕES RELATIVAS AO CORPO DOCENTE, a saber:

##### A - Com respeito à carreira docente:

- a - participar do processo de seleção de candidatos ao ingresso no corpo docente;
- b - organização, manutenção e atualização das informações sobre os docentes e seus auxiliares;
- c - avaliação permanente do desempenho dos membros do corpo docente.

##### B - Com respeito às atividades de ensino:

- a - atribuição de tarefas de ensino a cada membro do corpo docente;
- b - acompanhamento, pelo diário de classe, da execução do programa de cada disciplina;
- c - avaliação do desempenho individual de cada docente e de sua metodologia;
- d - avaliação do rendimento global do ensino de cada curso;
- e - coordenação e supervisão dos processos de avaliação do

- aprendizado de seus alunos;
  - f - supervisão do cumprimento das tarefas e horários de cada docente;
  - g - atribuição do encargo de orientação e aconselhamento do corpo discente, aos professores do Departamento.
- C - Com respeito às atividades de estudo e aperfeiçoamento:
- a - promoção e coordenação de seminários e grupos de estudo para o aperfeiçoamento do corpo docente;
  - b - avaliação da atualização profissional dos membros do corpo docente.
- D - Com respeito à pesquisa:
- a - coordenação dos projetos de pesquisa;
  - b - avaliação dos resultados obtidos;
  - c - promoção da divulgação e publicação dos resultados e dos trabalhos realizados.

## II - ATRIBUIÇÕES RELATIVAS AO CORPO DISCENTE:

- a - organização, manutenção e atualização das informações relativas à vida escolar dos alunos do Departamento;
- b - fiscalização da exigência de comparecimento aos atos escolares, mediante análise periódica das listas de classe;
- c - fornecimento ao órgão central de controle escolar dos dados relativos à vida escolar dos alunos do Departamento e dos alunos inscritos em disciplinas ministradas sob sua responsabilidade;
- d - supervisão do sistema de orientação e aconselhamento para os alunos do Departamento;
- e - ação disciplinar no âmbito de sua competência.

## 9. ESTRUTURA ORGÂNICA DE UMA INSTITUIÇÃO ISOLADA DE ENSINO SUPERIOR (IIES).

As considerações que acabamos de expor foram elaboradas tendo em mente a aplicação dos princípios básicos da Reforma Universitária ao caso específico das Universidades.

Passamos, agora, a examinar em que condições os referidos princípios poderão ser utilizados quando se tratar do enquadramento das "Instituições Isoladas de Ensino Superior" aos objetivos da referida Reforma.

aos programas de estudo e pesquisa, queremos assinalar três aspectos que, a nosso ver, são da maior importância para a qualificação da Universidade como uma Instituição de ensino superior. O primeiro diz respeito ao contínuo aperfeiçoamento do corpo docente, que deve ser promovido e incentivado, quer através de programas formais de pós-graduação, quer através de programas especiais constantes de seminários, conferências, simpósios, congressos, etc.

O segundo diz respeito à participação do próprio corpo docente, nos programas de estudo e pesquisa do Departamento, participação essa que, evidentemente, deverá levar em consideração, tanto a qualificação individual de cada estudante, como a natureza e possibilidade de cada projeto.

O terceiro diz respeito à necessidade de se estabelecer um programa de publicações através do qual possam ser divulgados os resultados dos estudos, projetos e pesquisas desenvolvidos pelos membros do Departamento.

### 8.3 - ATIVIDADES ACADÊMICO-ADMINISTRATIVAS:

Conforme já tivemos oportunidade de assinalar anteriormente, compete também ao Departamento um certo número de atribuições de natureza administrativa diretamente relacionadas com os objetivos de suas atividades-fim.

Procuraremos, agora, detalhar algumas das referidas atribuições (ver item nº 5), classificando-as em dois grupos:

#### I - ATRIBUIÇÕES RELATIVAS AO CORPO DOCENTE, a saber:

##### A - Com respeito à carreira docente:

- a - participar do processo de seleção de candidatos ao ingresso no corpo docente;
- b - organização, manutenção e atualização das informações sobre os docentes e seus auxiliares;
- c - avaliação permanente do desempenho dos membros do corpo docente.

##### B - Com respeito às atividades de ensino:

- a - atribuição de tarefas de ensino a cada membro do corpo docente;
- b - acompanhamento, pelo diário de classe, da execução do programa de cada disciplina;
- c - avaliação do desempenho individual de cada docente e de sua metodologia;
- d - avaliação do rendimento global do ensino de cada curso;
- e - coordenação e supervisão dos processos de avaliação do

Tendo em vista que as atividades-fim e as atividades-meio desenvolvidas por uma IIES têm a mesma natureza das atividades desenvolvidas por uma Universidade, e considerando que a legislação em vigor estabelece como meta ou a incorporação das IIES em/ou a Universidades ou sua congregação em Federações de Escolas, torna-se patente a conveniência de que as IIES se estruturarem, orgânica e administrativamente, de maneira análoga à das próprias Universidades.

De acordo com este pressuposto, cremos ser adequado apresentar, de início, como já o fizemos no caso das Universidades, os esquemas segundo os quais as IIES poderiam ser estruturadas.

Para tanto partimos da análise das exigências definidas pelo texto legal (Lei 5540, art.11, letra b), segundo o qual a Universidade:

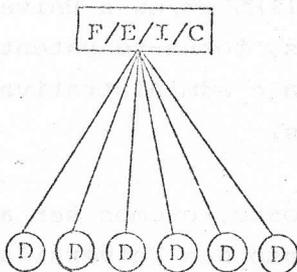
- a - DEVE ser estruturada como uma entidade organicamente integrada;
- b - DEVE ser constituída de Departamentos;
- c - PODE contar com unidades mais amplas que reúnam grupos de Departamentos afins.

No item 2 do presente trabalho descrevemos 4 esquemas segundo os quais as Universidades podem ser organicamente estruturadas. No caso das IIES, cremos ser possível sugerir os seguintes esquemas:



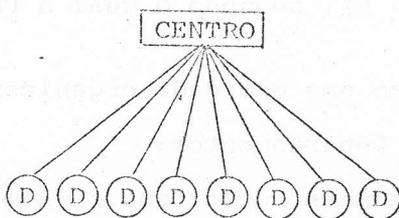
9.1 - CASO DE UMA ÚNICA IIES:

ESQUEMA Nº 1:

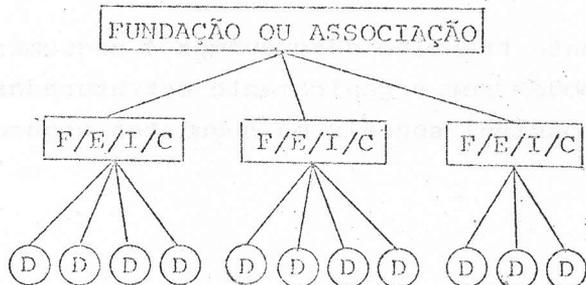


9.2 - CASO DE VÁRIAS IIES, PERTENCENTES À MESMA MANTENEDORA:

ESQUEMA Nº 3:

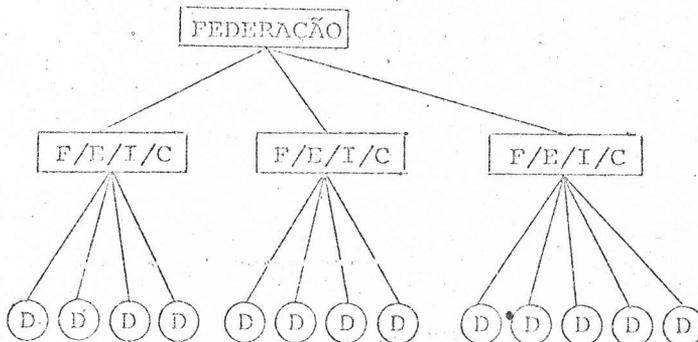


ESQUEMA Nº 3:



9.3 - CASO DE VÁRIAS IIES PERTENCENTES À DIVERSAS MANTENEDORAS:

ESQUEMA Nº 4:



O esquema nº 1 representa a única estrutura orgânica que pode ser implantada, no caso da existência de uma única IIES. A denominação a ser adotada para a Instituição poderá ser a de Faculdade, de Escola (E), de Instituto (I) ou a de Centro (C). A Instituição será constituída de Departamentos, os quais, neste e nos demais casos descritos a seguir, serão definidos de acordo com os critérios que discutiremos no item 10 deste trabalho.

Os esquemas nº 2 e nº 3 representam duas soluções alternativas para o caso da existência de duas ou mais IIES pertencentes à mesma Instituição Mantenedora.

A solução do esquema 2 sugere a reestruturação das IIES sob a forma de um único Centro constituído de Departamentos. Esta solução, que já encontra precedente em caso de Instituição autorizada a funcionar pelo CFE, favorece a desejada integração acadêmica entre os diversos Departamentos bem como permite a implantação de uma estrutura administrativa dotada de órgãos de serviço centralizados e das coordenações pedagógicas previstas pela legislação do ensino superior.

A adoção do esquema 2, porém, poderá tornar-se desaconselhável caso as áreas de conhecimento abrangidos pela Instituição sejam demasiado amplas ou numerosas. Tal situação implicaria na inevitável constituição de elevado número de Departamentos, o que poderia acarretar o mesmo tipo de sufofocamento da Administração Superior, já mencionada no item 2, pelo necessário envolvimento em decisões e processos relativos a problemas excessivamente detalhados.

Em tais casos seria preferível recorrer à solução apresentada pelo esquema 3.

De acordo com este esquema, haveria uma única entidade responsável pelas diversas IIES. Estas, por sua vez, ou se identificariam com as Faculdades, Escolas ou Institutos, ou seriam reorganizadas sob a forma de Centros. Em ambos os casos, cada unidade seria integrada por Departamentos definidos de acordo com os critérios que serão expostos a seguir (item 10).

Finalmente, teríamos o caso de varias IIES pertencentes a diversas Mantenedoras. Lembrando, de passagem, a hipótese, a ser considerada, de que diversas IIES poderiam reagrupar-se para a constituição de uma nova Universidade, resta apresentar o esquema 4, segundo o qual, nos termos da Lei, seria organizada uma Federação de Instituições. Subordinada a essa Federação encontramos as diversas F/E/I constituídas por Departamentos.

mentos.

As características essenciais de uma Federação se encontram estabelecidas no próprio texto legal, a saber: "... uma administração superior única e um regimento unificado que lhes permita adotar critérios comuns de organização e funcionamento."

#### 10. OS DEPARTAMENTOS DENTRO DAS IIES

A departamentalização dos IIES deve obedecer, em princípio, aos mesmos critérios estabelecidos para a Departamentalização das Universidades.

Na prática, contudo, temos que reconhecer a existência de algumas reais e sérias dificuldades na aplicação dos referidos critérios.

O inciso "e" do artigo 11 da Lei 5540 de 1968, estabelece como uma das características legais da Universidade, a "universalidade do campo, pelo cultivo das áreas fundamentais dos conhecimentos humanos-estudados em si mesmos ou em razão de ulteriores aplicações - e de uma ou mais áreas técnico-profissionais".

No caso concreto de muitas, senão da maior parte dos IIES, não se configura, contudo, a existência da referida "universalidade de campo", não se justificando, portanto, a criação ou constituição de novas Universidades. Pelo contrário, o que temos, na verdade, é uma real e, talvez, definitiva limitação da área de conhecimento abrangida pelas Instituições.

Assim sendo, parece-nos necessário voltar a fazer algumas considerações sobre a natureza do Departamento dentro da estrutura universitária, assinalando alguns aspectos que, por sua vez, nos ajudarão a prosseguir na análise e definição do processo de Departamentalização das IIES.

Em primeiro lugar, note-se que a exigência legal da implantação dos Departamentos se deve, basicamente, ao fato de que com eles tanto as atividades-fim como as atividades-meio das Instituições de Ensino Superior serão melhor desenvolvidas e coordenadas, assegurando-se, assim, a melhor consecução dos objetivos das próprias Instituições.

Em segundo lugar, é preciso, também, assinalar que, de acordo com a legislação do Ensino Superior brasileiro, o Departamento constitui, de fato e de direito, uma unidade administrativa básica, dentro da estrutura universitária.

Em terceiro lugar, parece-nos de todo irreal o querer insistir na "indivisibilidade" pura e simples do Departamento, ainda que ele continue a ser considerado como "a menor fração da estrutura universitária" (Lei 5540, art.12,§3º). Neste sentido queremos citar mais uma vez a interpretação autorizada segundo a qual "a fórmula - menor fração - utilizada pela Lei 5540 já não corresponde à evolução real e legal da Universidade brasileira, devendo, antes, ser entendida na acepção mais genérica de - parte -" (Prof. Valnir Chagas).

Com efeito, a realidade exige que toda unidade Departamental seja internamente estruturada tendo em vista permitir o desenvolvimento de seus programas de natureza acadêmica e de suas atividades de ordem administrativa.

O não reconhecimento desta realidade tem levado muitas Universidades a se extremarem em seu processo de Departamentalização, admitindo a pulverização dos micro-departamentos.

Com efeito, muitas Instituições, reconhecendo a existência de sub-áreas específicas e limitadas dentro de áreas mais amplas do conhecimento, e interpretando o princípio da indivisibilidade Departamental num sentido demasiadamente rígido, optam pela Departamentalização das referidas sub-áreas quando mais adequadamente se constituiriam Departamentos mais abrangentes integrados por aquelas sub-áreas dando origem aos assim chamados "Grupos de Ensino e Pesquisa" com os objetivos e a organização já descritos no item 6 deste trabalho.

As observações acima assinaladas são da maior importância em se tratando das IIES. Nelas, como nas Universidades, os extremos da micro e da macro departamentalização devem ser cuidadosamente evitados.

Na prática, alguns critérios deverão ser definidos com a devida compreensão dos objetivos determinantes da institucionalização dos Departamentos.

Nem sempre será possível salvaguardar a homogeneidade específica de cada área a ser abrangido pelos diversos Departamentos de uma IIES.

Suponhamos, por exemplo, que uma IIES ofereça alguns cursos nas áreas das ciências naturais ou da Tecnologia. Os currículos de tais cursos, com certeza, incluirão disciplinas de formação geral tais como: Língua Portuguesa, Introdução à Filosofia ou Filosofia das Ciências, Estudo de Problemas Brasileiros, etc.

Tal indusão não justificaria a criação de um Departamento de Língua Portuguesa, um Departamento de Filosofia, ou um Departamento de Ciências Sociais.

Ao contrário, muito justificável seria que essa IIES organizasse um Departamento único que poderíamos denominar como "Departamento de Estudos Gerais", englobando aquelas e outras disciplinas ministradas nos diversos currículos com caráter de complementariedade da formação dos seus alunos, numa abrangência propositadamente ampla para poder conter, administrativamente, as referidas disciplinas e suas respectivas áreas de conhecimento que passaríamos, então, a considerar como sub-áreas do campo maior, caracterizado como de formação geral.

Não nos parece passível de crítica a criação de um Departamento que, até mesmo em sua denominação, seja abrangente de áreas relativamente amplas e/ou apenas genericamente afins, sempre que, pelo reduzido número de disciplinas ofertadas, pelo pequeno número de docentes e pela incipiente atuação no campo do ensino e da pesquisa, não se justifique a criação de mais de uma unidade.

Na prática, a criação deste tipo de Departamento, que poderíamos chamar de híbrido, tem constituído a solução adotada por muitas Universidades.

Nestes casos fica ainda mais evidenciada a necessidade de se dotar essas unidades de uma estrutura interna tanto do ponto de vista orgânico como do ponto de vista administrativo!

Organicamente, os Departamentos deverão ser contituídos de sub-áreas de conhecimento.

Administrativamente, serão constituídos os grupos de ensino e pesquisa.

Como exemplos de tais Departamentos, que poderão ser criados em caráter transitório ou mesmo definitivo, citamos os seguintes casos encontrados em diversas Instituições:

- Departamento de Estudos Gerais
- Departamento de Estudos Básicos
- Departamento de Estudos Complementares
- Departamento de Letras e Artes
- Departamento de Ciências Econômicas (compreendendo as áreas das Ciências Contábeis, Atuariais, Administrativas e da própria Economia).
- Departamento de Estatística e Informática
- etc.

## 11. ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DAS IIES

Com relação à organização administrativa das IIES, novamente propomos uma estrutura análoga, na medida do possível, à das próprias Universidades, com as necessárias adaptações às limitações naturais de cada caso.

De acordo com essa norma, os órgãos de administração das IIES serão da seguinte natureza:

### 1. NOS CASOS DOS ESQUEMAS Nº 1 e 2:

#### 1.1 - ÓRGÃOS COLEGIADOS (deliberativos):

- a - Um colegiado responsável pela administração superior, constituído nos termos do artigo 14 da Lei nº 5540. (\*)
- b - Um Conselho Departamental constituído nos termos do Regimento de cada IIES e integrado pelo Diretor da Instituição, pelos Chefes de Departamento, por representantes docentes e pela representação estudantil. As atribuições deste Conselho incluirão, essencialmente, a coordenação geral das atividades de ensino e de pesquisa de todas as Unidades de Instituição.
- c - Conselho de Departamento ou outro colegiado a nível de cada Departamento, constituído nos termos do regimento da IIES, e integrado pelo Chefe do Deptº, por representantes dos docentes e pela representação estudantil.
- d - Colegiado de curso: a ser constituído nos termos da Lei e de cada Regimento.

#### 1.2 - ÓRGÃOS SINGULARES (executivos):

- a - Diretor de IIES
- b - Chefes de Departamento
- c - Coordenadores (nos termos do Regimento).

### 2. NOS CASOS DOS ESQUEMAS 3 e 4:

#### 2.1 - ÓRGÃOS DELIBERATIVOS (colegiados):

Na implantação dos esquemas 3 e 4 deverá ser prevista a organização de um colegiado coordenador das atividades de ensino e pesquisa de todas as F/D/I/C, mantendo-se os demais colegiados mencionados no caso dos esquemas 1 e 2.

---

(\*) Art. 14: "Na forma do respectivo estatuto ou regimento, o colegiado a que esteja afeta a administração superior da universidade ou estabelecimento isolado incluirá entre seus membros, com direito a voz e voto, representantes originários de atividades, categorias ou órgãos distintos de modo que não subsista, necessariamente, a preponderância de professores classificados em determinado nível.

Parágrafo único. Nos órgãos a que se refere este artigo, haverá obri-

## 2.2 - ÓRGÃOS SINGULARES (Executivos):

Tão importante quanto definir a existência, constituição e atribuições de cada órgão colegiado é a definição da existência e das atribuições dos diversos órgãos singulares (executivos) de cada Instituição.

De maneira geral podemos dizer que, em paralelismo natural com os órgãos colegiados, também os órgãos singulares devem ser previstos a nível de Instituição, a nível de unidades setoriais e a nível de unidades departamentais, a saber:

### 2.2.1 - No caso dos Esquemas nº 1 e 2:

- a) A nível de Instituição: Diretor ou Decano;
- b) A nível de Departamento: Chefe de Departamento, Coordenadores, etc.

### 2.2.2 - No caso dos Esquemas nº 3 e 4:

- a) A nível de Fundação ou Associação: Diretor Geral ou Presidente;
- b) A nível de F/E/I/C: Diretor ou Decano;
- c) A nível de Departamentos: Chefe de Departamento, Coordenadores, etc.

Queremos, ainda, assinalar que, em se tratando de Instituição considerada de porte médio ou grande, o titular da sua direção geral poderá ver-se de tal maneira envolvido em atividades de natureza puramente administrativa que não disponha nem de tempo nem da tranquilidade necessária para atender adequadamente aos interesses imediatos da administração propriamente dita. Em tais casos é de grande ajuda a indicação de um Vice Diretor, Vice Presidente, ou Vice Decano para Assuntos Acadêmicos, com atribuições específicas relativas a setor tão importante da vida Institucional.

## 12. O PROCESSO DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO DE UMA IES:

Ao analisar a situação estrutural das IES, que sejam Universidades quer sejam Instituições isoladas, constatamos que, em sua maioria, os respectivos Estatutos e/ou Regimentos prevêm a existência de unidades Departamentais, tal como o exige a legislação em vigor.

Contudo, com freqüência, essas unidades, previstas estatutária ou regimentalmente, ou simplesmente não foram implantadas ou, se o foram, não tiveram um desenvolvimento tal que pudesse assegurar os objetivos de natureza acadêmica pretendidos com sua instituição.

gatoriamente, representantes da comunidade incluindo as classes produtoras.

Não há fórmulas nem receitas que conduzam à desejada situação de unidades Departamentais plenamente operantes. Algumas medidas, porém, podem ser relacionadas, as quais tomadas no tempo devido e devidamente executadas irão estabelecendo as condições mínimas necessárias para que os referidos objetivos sejam obtidos.

O requisito inicial e absolutamente imprescindível consiste na própria previsão estatutária e/ou regimental da existência e das atribuições dos Departamentos.

Quanto à existência dos Departamentos e aos critérios de sua especificação, já foram expostas algumas considerações básicas em diversos itens anteriores deste trabalho. É obvio que, em muitos casos, por exigência de diversas naturezas, os Estatutos e/ou Regimentos das IES são levados a definir uma estrutura departamental teoricamente desejável mas que, nem sempre, poderá ser implantada de imediato.

Prevendo-se tal situação, torna-se grandemente aconselhável a inserção entre as disposições transitórias dos Estatutos e/ou Regimentos, de cláusulas que permitam e tornem válida a implantação progressiva da nova estrutura.

Entre as medidas a serem tomadas, em seguida, tendo em vista a referida implantação progressiva, poderíamos destacar as seguintes:

- a - Designação de docentes para a chefia das unidades, sendo admissível que, de início, um mesmo docente possa assumir a direção de mais de uma das futuras unidades. Estas, por sua vez, de acordo com sua maior afinidade, poderão ser, inicialmente, tratadas mais como Grupos de Ensino e Pesquisa do que, propriamente, como Departamentos de pleno direito. Trata-se, claramente, da aceitação de uma situação transitória. Constatado o desenvolvimento suficiente de uma unidade, pode-se conferir a ela o status definitivo de Departamento.
- b - Designados os elementos adequados para as chefias acima mencionadas, todos os demais membros do corpo docente da Instituição devem ser lotados nas unidades correspondentes às áreas de atividade acadêmica de cada um.

Já a partir deste momento torna-se de grande ajuda a organização dos docentes, segundo as sub-áreas de conhecimento que integram cada unidade (ver item ) em "Grupos de Ensino e Pesquisa". Cada Grupo, sob a coordenação de um docente escolhido entre os mais qualificados, poderá dar início imediato a toda uma série de atividades que tais como, promoção de sessões de estudo coletivo e

individual, análise dos programas das disciplinas, organização de planos de ensino, aprimoramento dos conhecimentos profissionais, desenvolvimento de projetos de pesquisa, de publicações, etc.

- c - Simultaneamente com a lotação dos docentes em cada unidade, é necessária a imediata e explícita definição de competência das respectivas unidades com relação a todas as disciplinas a serem oferecidas pela Instituição.
- d - Para cada unidade deverá ser reservada uma base física operacional que não só concretize aos olhos dos membros da Instituição a imagem Departamental, como, principalmente, represente de fato seu centro de atuação. O espaço físico a ser reservado para cada unidade, será, talvez, de início, ao menos para as Instituições de pequeno porte, apenas uma mesa de trabalho; com a ampliação natural de suas atividades essa base deverá configurar-se como uma ou mais salas de uso exclusivo, destinadas quer às atividades de natureza administrativa que às atividades específicas de natureza acadêmica, como salas individuais ou coletivas para os membros do corpo docente e pesquisadores, laboratórios, secretaria, etc.
- e - Ainda que de início a própria Instituição possa assegurar o apoio administrativo necessário para o desenvolvimento das atividades específicas de cada unidade, através da constituição de uma secretaria única, contudo, chegará o momento oportuno em que se julgará adequado proporcionar a cada uma das unidades a assistência de uma secretaria própria e exclusiva, cuja ampliação deverá antecipar suas reais necessidades.