

UNIVERSIDADE CENTRADA EM ALUNO: Um Modelo Contingencial

ALEXANDRE DO ESPÍRITO SANTO^a

RESUMO

O ensino universitário não deve ser usado apenas como um meio para transmitir conhecimento. A preparação do aluno para a vida requer uma abordagem holística. Sugere-se que tal abordagem é possível, através da aplicação de um modelo contingencial, pelo qual o aluno é o centro de todo trabalho docente e do departamento. Segundo o modelo, o departamento deve distribuir seus membros em três conjuntos integrados de professores: instrutores, pesquisadores e orientadores. Discute-se e contrasta-se os papéis dos professores nesses conjuntos.

PALAVRAS-CHAVE: *Educação Universitária; Professor-Orientador; Aluno-Formação Holística; Departamento Universitário-aluno; Docentes-Funções.*

1. INTRODUÇÃO

Uma consistente demanda subjacente às reivindicações de alunos e ex-alunos universitários está refletida na desatenção que as universidades dão à educação e formação profissional deles¹. As horas-contato de sala de aula são notoriamente ineficazes para dar ao aluno adequada preparação ao exercício produtivo da profissão, ou das atividades sociais que lhe couberem, após a universidade.

Universitários requerem ajuda especial em seus processos de formação para virem a ser profissionais. Esses processos envolvem desde lutas emocionais, no período de maturação, até continuadas inseguranças no domínio de técnicas e princípios. É minha tese que essa ajuda pode determinar quão eficientemente o universitário usará aptidões, durante o seu curso acadêmico e depois.

Muitos alunos de graduação, como os jovens cientistas, descritos por KUBIE², estão à procura de um **pai acadêmico** que os familiarize com as complexidades do exercício da profissão, que eles já antecipam. É possível que os jovens, independentemente do grau de inteligência, que precisam de um facilitador de seus problemas e conflitos vocacionais, e não encontram, acabem por ter significativas limitações a suas capacidades em lidar, mais tarde, com as realidades da profissão.

Além desses problemas, que poderíamos identificar como de natureza psicológica, pode-se pensar também em outros que são tipicamente relacionados com deficiências acadêmicas oriundas da formação secundária ou do próprio indivíduo. Não temos em nossos processos curriculares de ensino superior cursos, programas, ou outras formas de assistência a alunos com identificadas deficiências. Pa-

ra compensar, com evidentes distorções, os deficientes em uma disciplina ou são retidos nela, ou têm que entrar num processo de “negociação de notas”, ou mesmo recorrer a certos tipos de burla.

Estudando os problemas relativos à retenção nos programas dos “colleges”, GREEN³ levanta a questão sobre quantas instituições e professores estão menosprezando os padrões de qualidade acadêmica para acomodar alunos deficientes. No Brasil, essa questão não foi sequer levantada. A média final, produzida aritmeticamente, desconsidera variabilidade, e tem sido a panacéia para todas deficiências.

São objetivos deste documento sugerir: (a) que alunos deficientes tanto quanto os competentes precisam de orientação profissional como um complemento necessário à sua formação acadêmica; (b) que a qualidade do futuro profissional é, em primeiro lugar, responsabilidade do professor, em seguida, do departamento, e em terceiro lugar, da universidade; (c) que é administrativamente, curricularmente e academicamente saudável desenvolver atividades e agrupar professores centrados na formação profissional do aluno, visando confrontar os problemas que vem denegrando o papel da universidade na formação e preparação do aluno para a vida; e (d) propor um modelo contingencial de estrutura docente centrada no aluno.

2. A ABORDAGEM HOLÍSTICA

A palavra **instruir** vem de **instruere** (in + struere) que é construir ou estruturar. Tecnicamente, instruir é dar conhecimento e orientar (dirigir) com base em leis, princípios e tecnologia, isto é, ensinar. Portanto, quem ensina orienta à prática e à ação.

^a Departamento de Educação – CECA – Universidade Estadual de Londrina.

Historicamente, a função primária das instituições de ensino superior, e o principal papel do professor, foi o de disseminar (lançar sementes) conhecimentos, ou simplesmente dar aulas. Cada aluno fazia o melhor uso que soubesse das sementes que recebia. Foi assim na Idade Média e, infelizmente, ainda o é no ensino superior desatualizado. Porém, houve muitas mudanças que alteraram as funções da universidade e o papel do professor. Desenvolveram-se as profissões e muitas delas conquistaram o status de científicas. A universidade então incorporou a responsabilidade de formar profissionais, em substituição à responsabilidade de apenas disseminar conhecimentos.

A disseminação de conhecimentos (dar aulas) é assim um primeiro estágio do desenvolvimento de uma universidade. É claro que esse objetivo primacial ainda resiste, em diferentes graus, na maioria dos departamentos, especialmente nos das áreas humanas e sociais. Nem todos currículos acadêmicos visam formar profissionais, mas a meta de todos é preparar o aluno para ser socialmente produtivo e para viver uma vida melhor.

Qualquer que seja a atividade, em que se engaje o cidadão formado, ele terá problemas particulares. Daí, o preparo do aluno para a vida requerer mais que sementes de conhecimento, mas uma fatural orientação para o enfrentamento desses problemas também. Portanto, o trabalho da universidade hodierna, principalmente nas humanas e sociais, não pode limitar-se a disseminar conhecimentos (dar aulas). A abordagem holística na formação do aluno não é só um chamamento ou uma filosofia, é uma necessidade.

Uma abordagem holística na preparação do universitário para vida consiste numa filosofia educacional centrada no aluno. Nele, o professor: (a) dá mais ênfase à aprendizagem que ao ensino; (b) preocupa-se em desenvolver no aluno uma filosofia pessoal, um conjunto de valores básicos; e (c) desenvolve o papel de parceiro e guia do aluno no processo de sua formação.

3. AS FUNÇÕES DOCENTES

Obviamente, não é de pronto viável que todos os professores adotem a abordagem holística acima descrita. Além disso, os professores são predominantemente voltados para as atividades centradas em sala-de-aula; muitos, mal dão conta de cumprir satisfatoriamente suas cargas didáticas. Entretanto, todo professor consciente da sua missão primordial assume como seu dever a formação do aluno.

E, a formação holística do aluno não pode ser tarefa de um professor, nem mesmo de um grupo de professores, unidos departamentalmente apenas para dar seqüência a um currículo. É preciso três conjuntos de professores, atuando num mesmo departamento, com as funções conjugadas de ensinar, orientar e pesquisar, como mostra a Fig. 1.

Em conformidade com a Figura, o aluno é o centro de todas as atividades ou funções docentes, assim distribuídas:

1. O conjunto de professores instrutores, predominante nas universidades, responsabiliza-se pelo ensino curri-

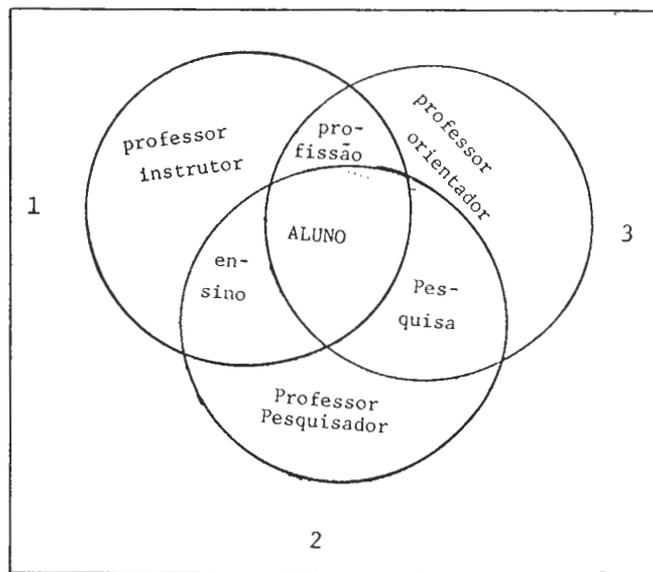


Fig. 1. Modelo Contingencial para a formação holística

cular e pela orientação profissional em interface com o professor orientador.

2. O conjunto de professores pesquisadores, ainda, escasso nas universidades, e naturalmente mesclados com professores instrutores, responsabiliza-se pelo ensino e pela pesquisa alimentadora do ensino.
3. O conjunto de professores orientadores, a nova categoria sugerida, não terá carga horária didática, mas centrará suas atividades em orientação e pesquisa alimentadora das práticas e das inovações da profissão.

Dessarte, o resultado último das atividades docentes se encontrará, naturalmente, no aluno — no crescimento, na extensão de suas habilidades, no alongamento de suas perspectivas, nas mudanças de suas atitudes, no reexame consciente de seus valores, e na maturação intelectual para o exercício da profissão.

4. ADEQUAÇÃO DO MODELO À REALIDADE

O modelo sugere ao mesmo tempo uma nova interação de funções docentes e uma possível organização departamental, sem qualquer acréscimo ou redução do seu quadro de professores. O seu principal foco está na distribuição de funções para se atingir o objetivo maior: a formação realista do futuro profissional.

A adequação do modelo à realidade corrente implica em algumas mudanças no departamento — o maior responsável pela qualidade da formação profissional. A primeira se refere à identificação e formação dos três conjuntos. Para isso faz-se necessário considerar algumas caracterizações.

O primeiro conjunto inclui os professores com propensões principalmente didáticas. Neles os alunos encontram uma ponte entre a sala-de-aula e a profissão; uma conexão entre a teoria e a prática. E na sua renovada missão, o professor do primeiro conjunto é mais do que o professor curricular e menos que o professor imortal. É um ajudante do aluno no desenvolvimento de suas habilidades e do seu

esforço criativo, de forma que ele possa prosseguir com cada vez maior independência. E para isso, é preciso que o professor deste conjunto deseje não apenas dar aulas, mas ensinar. Sabemos que apenas na aparência essas duas atividades são a mesma coisa. Estas são as características desejáveis do professor-instrutor. Ao tentar adequar o professor departamentalizado a este primeiro conjunto, temos que levar em consideração:

- a) a falta de habilidade para ensinar;
- b) a falta de interesse na função didática; e
- c) o excessivo comprometimento com atividades particulares.

A habilidade para ensinar é fundamental. Porém, os estilos podem variar, sem nenhuma perda de efetividade. O importante é produzir aprendizagem. Todavia, mesmo a mais refinada habilidade para nada servirá se o interesse genuíno pelo aluno e pela matéria não forem constantes na função didática. O desenvolvimento dessa característica, por sua vez, requer uma dose certa de tempo, que dificilmente o professor voltado quase inteiramente para suas atividades externas poderá dar. O professor-polvo (multi-atividades) raramente poderá ser um bom professor instrutor, não importa quão titulado ele seja.

Ao segundo conjunto pertence o professor-pesquisador. Ele não é o contrário nem tão diferente do professor instrutor. Distingue-se deste (a) pela menor carga horária devotada ao ensino; e (b) pela produção de pesquisa, também devotada à busca de novas tecnologias de ensino em sua área.

A despeito das controvérsias sobre qual deve receber maior preocupação nas universidades novas — ensino ou pesquisa — um crescente número de instituições sérias vêem nessa díade uma função simbiótica. Nem todos os professores têm as habilidades e o interesse para serem pesquisadores⁴. Entretanto, o professor que valoriza seu sal intelectual, por livre iniciativa deseja crescer em sua disciplina. O professor que não pode dedicar parte do seu tempo a esforços de pesquisa, certamente pode ser um ávido consumidor. Mesmo quando incipiente, ele descobrirá que o seu ensino ficará mais rico, quando ele é capaz de atualizar-se e integrar a sua bagagem novos desenvolvimentos relacionados à disciplina.

Portanto, o professor-pesquisador, no modelo proposto, não é apenas aquele que produz pesquisa, mas também que dá muito do seu tempo a alguns relacionamentos básicos com seus alunos, principalmente o de despertar neles o importante interesse pelos resultados de pesquisa, nos vários tópicos da disciplina. O seu exemplo influencia grandemente. O conhecimento desses resultados não pode ficar para ser absorvido apenas casualmente nas salas-de-aula e nas palestras especiais. É necessário que alguém assuma esse papel. Os professores-pesquisadores poderiam desempenhá-lo, em cada departamento, como parte da rotina de suas atribuições.

No terceiro conjunto do modelo estão os professores-orientadores. Suas atribuições e atuações no departamento foram continuamente sugeridas neste documento. A princi-

pal missão deles é desenvolver habilidades básicas associadas com a futura profissão do aluno. Para eles, os alunos não estão na universidade apenas para satisfazer os requisitos de matrícula em novas disciplinas no semestre seguinte. Eles estão preocupados com a educação global, que inclui a preparação para a vida produtiva.

O professor-orientador é um profissional experiente e de diálogo fácil; catalisador e versado nas lides e habilidades necessárias para se obter sucesso numa profissão. Conhecedor dos fatos e essências da prática e do mercado de trabalho, ele orienta e motiva alunos apáticos ou com visão torcida da realidade. O seu trabalho envolve também melhorar a auto-estima de alunos academicamente deficientes ou com preparação inadequada.

5. O MODELO BUROCRÁTICO CORRENTE X O CON- TINGENTE

As funções acadêmicas do professor distribuídas através de categorias docentes: auxiliar, assistente, adjunto, titular, são hoje apenas formalizações burocráticas sem qualquer contato com a realidade. Assim, aptamente se expressa TESON⁵: “em nosso meio é tão repetidor um auxiliar de docência quanto um professor titular... A diferença em nossa universidade entre um auxiliar de docência e um titular concursado só se percebe no “hollerith” ou seja recebem salários diferentes por funções iguais”.

Portanto, o modelo burocrático corrente de distribuição de funções, através de categorias docentes, é admitidamente disfuncional: (1) não estabelece uma cadeia de comando; (2) não reduz a abrangência de controle; (3) não representa uma divisão de trabalho, que é caracterizada por um alto grau de especialização; (4) não é racional, principalmente porque não constitui um meio para se atingir os fins da universidade; e (5) nem sequer é uma rotina, porque a finalidade da rotina, na burocracia, pressupõe a existência de um conjunto de normas que regularizam e simplificam as relações e atividades das várias posições.

Visivelmente, o modelo de “categorias docentes” como instrumento institucional para formar o aluno e desenvolver a universidade tem, por tempo longo demais, demonstrado ser completamente ineficaz. Sem dúvida, tem sido útil aos famintos—de-emprego, burocratas de segunda-classe, que se instalam na universidade para garantir proteção contra os riscos do mercado profissional e as pensões de aposentadoria. É um modelo gerador e protetor da mediocridade na docência universitária.

Não sei para que serve o modelo atual, senão para a implantação imorredoura de uma simbiose perversa, em que a mediocridade administrativa se alimenta na mediocridade docente, através da dispersão de competência. Como observa SUOJANEN⁶ os burocratas de segunda-classe — muito numerosos — instalados na administração dos departamentos e da universidade sentem-se prestigiados e ufanos, quando conseguem fazerem-se obedecidos pelo competente, desagrupado e difuso no marasmo democrático.

O que de novo e promissor oferece o modelo sugerido neste documento? Analistas organizacionais vêm questio-

nando a eficácia universal de muitos modelos burocráticos. O foco do trabalho deles tem sido o desenvolvimento da teoria de contingência que proclama haver sempre uma melhor maneira de organizar e ser a eficácia organizacional contingente a uma “combinação” entre estrutura interna e características do trabalho de organização e contexto⁷.

Decididamente a carcomida estrutura de carreira docente está muito mais focada nela mesma que no aluno e na própria universidade. Uma organização que existe apenas para seus funcionários, sem alvo claro e comum, e sem compromisso com o próprio crescimento está fadada à inércia absoluta. O modelo sugerido estabelece um alvo claro e comum — o aluno — que sendo atingido desenvolve a universidade, através de maior ênfase ao profissionalismo nas funções docentes; simplifica as abordagens e áreas de atuação; torna mais orgânica a administração e introduz mecanismos mais simples de coordenação, tais como descentralização (o departamento se torna de fato uma unidade interdependente); lateraliza as relações e aumenta agrupamentos para solução de problemas.

6. RESUMO E CONCLUSÃO

Postulou-se que a formação do aluno universitário está relegada a um terceiro plano nas universidades, e que as universidades, e principalmente a estrutura docente, estão arcaicamente burocratizadas. Fundamentou-se a importância de o ensino universitário ser muito mais que transmissão de conhecimentos. Foi indicada a necessidade de uma abordagem holística na formação do aluno. Reconheceu-se a dificuldade dessa formação, como tarefa de responsabilidade difusa. Daí, a sugestão de um modelo contingencial, através do qual o aluno é o centro do trabalho docente e responsabilidade do departamento. Para isso foi proposto que os professores de um departamento sejam funcionalmente distribuídos em três conjuntos integrados nas tarefas de formação holística do aluno.

Buscou-se demonstrar a adequação do modelo à realidade. Discutiu-se, como consequência, as características e as funções dos professores nos três conjuntos em missão cooperativa, para corrigir os erros da atual estrutura e garantir integração de especialistas. Para melhor hastear a proposta deu-se ênfase ao papel dos professores do terceiro conjunto — os orientadores. Atribuiu-se ao professor-orientador a importante função de promover a interface da universidade com o contexto externo e o mercado de trabalho.

Estabeleceu-se um confronto entre o modelo buro-

crático corrente e o modelo contingencial proposto para estruturação funcional do corpo docente. Discutiu-se a ineficácia da estrutura atual à luz da sua disfunção e perniciosa para a instituição e para o próprio docente. Enfatizou-se a perspectiva contingencial do modelo proposto, em que o foco principal está nas características funcionais da universidade para atingir sua eficácia: formação holística do aluno.

Conclui-se que é necessário mudar a estrutura funcional do corpo docente, que de há muito não está dando certo. Há que levar em conta as contingências situacionais e de recursos humanos com qualidades difusas, operando em uma estrutura favorável ao incremento da mediocridade. Alunos não podem continuar passando perfuntoriamente pela universidade. Manter as portas abertas e de trânsito fácil não é a função que a sociedade precisa que a universidade desempenhe.

As dificuldades operacionais aparecerão em diferentes contextos. Por exemplo, professores em diferentes conjuntos poderão ter diferentes níveis de senioridade, baseada em avaliação de competência e titulação. Departamentos ficarão mais fortes com três setores de atuação, em vez de difusos indivíduos com onisciência disciplinar e didática. Vale lembrar que a setorialização sugerida pelo modelo não é burocrática, é integralmente funcional. Sistemas de fidejuro e de controle proverão a necessária convergência para o foco central, que é a formação do aluno.

É possível utilizar o modelo para o fortalecimento do departamento como célula independente na consecução de sua principal finalidade; formar o aluno. Isto não quer dizer que o departamento será auto-suficiente, mas sim que ele será o maior responsável pela educação superior do aluno. Ainda que isto possa provocar, em alguns casos, uma discutível super especialização, provavelmente será melhor que o estado atual de responsabilidade difusa e ignorada pelos verdadeiros responsáveis pela formação sabidamente deficiente, embora tida como generalista e cultural.

Enfim, o modelo proposto para “uma universidade centrada em aluno” pode ser visto como uma tendência para uma especialização departamental mais definida. Certamente exige uma reestruturação interna das funções docentes, que especializará mais o professor, porém será mais realista e mais responsiva ao mercado de trabalho.

Já é tempo de a universidade começar a dar a cada um de seus alunos o que ele veio buscar nela: uma formação acadêmica e profissional. Para isso, é preciso que ela proveja a cada aluno metas bem claras, meios bem definidos e professores interessados neles; expondo-o aos riscos inerentes a essa busca, mas também oferecendo alternativas.

ABSTRACT

University teaching should not be done as means to convey knowledge only. Student preparation for life requires a holistic approach. It is suggested that such approach is possible through the application of a contingency model by which the student is the center of all work performed by the professor and the department. Accordingly, the department should distribute its members in three integrated sets of professors: instructors, researchers, and advisers. Roles of the professors in these sets are discussed and contrasted.

KEY-WORDS: *University education; Professor Adviser; Holistic formation of Student; University department student; Functions of Staff.*

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

01. ESPÍRITO SANTO, A. & ECHENIQUE, VERA LÚCIA L.B. *O que vem depois: uma análise dos graduados pela FUEL*. (Pesquisa Institucional I). Londrina, Ed. FUEL, 1983.
02. KUBIE, LAWRENCE S. Some unresolved problems of the scientific career. *American Scientist*, 41:596-613, 1953.
03. GREEN, DAN S. Student-Retention Programs of Colleges Should be More than Self-Serve Scams. (Point of View). *The Chronicle of Higher Education*, Feb. 6, 1985.
04. ESPÍRITO SANTO, A. A seleção do pesquisador pela burocracia universitária. (Apresentado à Revista Eureka-UEL para publicação no n. 4, 1987).
05. TESON, N.E. Pressupostos filosóficos e sociopolíticos da didática na perspectiva de uma educação transformadora. (Trabalho apresentado no IV Encontro Nacional de Didática e Prática de Ensino. Universidade Católica de Pernambuco, 1987 p. 9.)
06. SUOJANEN, W.W. *The dynamics of management*. New York. Holt, Rinehart e Winston, 1966. p.28.
07. CHENG, J.L.C. & MCKINGLEY, W. Toward an integration of organization research and practice: a contingency study of burocratic control and performance in scientific settings. *Administrative Science Quarterly*, 28(1983): 85:100, p.86.