

SUBSÍDIOS PARA O PLANO DE REFORMA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

Apresenta os princípios gerais que expressam a filosofia e as intenções de uma instituição universitária, analisando em profundidade os objetivos, a política, as estruturas e processos que poderão concretizar as aspirações da universidade, consubstanciados num conjunto de sugestões relativas à sua reestruturação.

Reestruturação da Universidade da Bahia

Constitui este documento um esboço de plano geral, recobrando, de forma sistemática, os problemas essenciais da Universidade. Trata-se, antes de mais nada, de um instrumento de debate, já que o plano definitivo deverá emergir da própria instituição.

O trabalho está dividido em três partes: os objetivos da Universidade; a sua política, contendo as linhas fundamentais da ação, através das quais os objetivos poderão ser alcançados; e as estruturas e processos, que definem os meios operacionais de executar a política.

Os princípios gerais que, teoricamente, expressam a filosofia e as intenções da instituição universitária, estão aqui formulados, dentro da perspectiva de sua atualização e dos condicionamentos concretos da Universidade da Bahia.

I. Objetivos

Os objetivos se encontram, ao mesmo tempo, e complementarmente, no conceito, que é genérico, e na política em que deverão exprimir-se as aspirações concretas da instituição. A Universidade da Bahia é uma instituição de ensino e de pesquisa, destinada a promover, em alto nível, a ciência, a cultura e a tecnologia, a serviço do homem e do meio.

II. A Política

A Universidade da Bahia realizará os seus objetivos:

- 1) pela integração com o meio:
 - a) como órgão da cultura brasileira; da ciência e da pesquisa para o Nordeste; de formação de quadros profissionais de alta qualificação, de acordo

com as exigências do mercado de trabalho a que está vinculada; de serviços à comunidade;

b) conseqüentemente, pela inserção dinâmica no esforço do desenvolvimento da região;

2) pela expansão ordenada de suas estruturas e serviços, de acordo com os seguintes critérios:

a) expansão das matrículas;

b) regionalização;

c) reformulação de suas estruturas, para que a expansão se processe a partir do aproveitamento pleno e racional das disponibilidades existentes;

3) pela instituição de condições adequadas

a) à formação da cultura geral;

b) aos serviços de educação permanente;

c) à extensão da cultura universitária à comunidade;

4) pela introdução de mecanismos que assegurem:

a) o processo de auto-renovação e reforma, ou de evolução permanente da Universidade;

b) a elevação de seus padrões de ensino e pesquisa, especialmente no que concerne aos professores;

5) pela reforma de suas estruturas, de que resultem:

a) a articulação sistemática de seus órgãos;

b) a projeção das atividades científicas;

c) o sentido ministerial da Universidade em relação ao meio;

6) pela preeminência dos interesses acadêmicos, atualmente descaracterizados pelo espírito burocrático, mediante:

a) uma nova sistemática dos poderes, vinculadas as decisões de interesse didático a instâncias acadêmicas e admitida a autonomia relativa de determinados órgãos intermediários;

b) pela completa vinculação dos órgãos-meio aos órgãos-fim;

c) pela instituição de novos serviços ou revalorização de antigos, que representam as bases do trabalho universitário;

7) pela reformulação da autonomia universitária, com nova caracterização dos órgãos de cúpula;

8) pela instituição do planejamento, refletindo-se

a) em nova política orçamentária;

b) na criação de novas técnicas disciplinadoras da política e do crescimento da Universidade;

9) pela reformulação de novo sistema de relações com o Ministério da Educação e Cultura.

A redução dessa política a esquemas operacionais se fará através de Projetos, a cargo da SPL – Serviços de Planejamento. Tais Projetos,

discriminados ao longo do Plano, se dividem em dois grupos, segundo o critério da prioridade.

III. Estruturas e processos

1. Em relação à integração no meio, a Universidade adotará os critérios e linhas de comportamento que são, a seguir, indicados.

a) A identificação do meio e a repercussão dos seus problemas no aparelho institucional da Universidade.

Serão realizadas pesquisas preliminares que identifiquem e determinem as áreas e os problemas do meio para os quais se deva voltar, ordenadamente, a ação da Universidade; e estabelecidos os programas correspondentes que deverá desenvolver-se em continuidade sistemática e de acordo com um critério de prioridade.

Vinculado a uma problemática traçada coletivamente pela Universidade e orientada por interesses sociais, o programa de pesquisas será prioritariamente da instituição e não do pesquisador, revestindo-se, por isso mesmo, das seguintes características:

- sobrepor-se-á aos interesses da pesquisa individual;
- terá seus prazos e padrões submetidos a exame e aprovação dos órgãos incumbidos pela Universidade desse encargo. Assim evitar-se-á que a pesquisa na Universidade fique confinada à iniciativa, às vezes caprichosa, de pessoas que, ou não possuem as qualificações necessárias, ou isolam o seu trabalho do contexto programático geral da Universidade – embora com os recursos por esta fornecidos – ou de sua apuração crítica. Em vez de restringir-se a aprovar iniciativas esporádicas ou dispersas, cujo mérito é incapaz de apreciar, a direção universitária passará à ofensiva, exercendo a função de programar e coordenar. Nessa posição ressaltam dois aspectos: a iniciativa da Universidade e a instituição de órgãos e critérios técnicos, para a programação e a aprovação dos projetos. A norma vigente, de órgãos apenas administrativos decidirem sobre programas científicos ou técnicos, explica a perda de iniciativa da Universidade nesse setor, e a submissão de tais órgãos, por incapacidade de discernimento e, pois, de comando, às solicitações que lhe são formuladas; ou, então, as decisões arbitrárias, empíricas, ao sabor do capricho dos dirigentes ou do prestígio dos solicitantes;
- serão eliminadas as distorções na organização da pesquisa na Universidade, especialmente três: a criação assistemática de órgãos de pesquisa – como é o caso típico dos Institutos da Cadeira – resultando numa multiplicação desordenada e, freqüentemente, repetitiva de atividades, e a quebra da organicidade universitária; o expediente estratégico, às vezes malicioso, com que alguns, aproveitando o fato de estar livre o campo de manobra por falta do plano preestabelecido, pleiteiam a criação de institutos de pesquisa ou órgãos congêneres para obter recursos especiais; a busca de recursos orçamentários pela iniciativa

pessoal de pesquisadores, qualificados ou não, marcando o orçamento da Universidade de chocantes disparidades, resultantes do jogo de prestígios não-acadêmicos.

Feito o recenseamento das necessidades e problemas da área geoeconômica e cultural a que, dentro de uma política de regionalização, pretende a Universidade atender, estabelecer-se-á sobre essas bases o correspondente programa (indicativo) de pesquisas, e se definirá, estruturalmente, o aparelho encarregado de sua execução. Nesse particular, cabem algumas distinções. A definição aqui prevista, de necessidades e problemas que servirão de roteiro às pesquisas da Universidade em geral, não ficará inteiramente a cargo de um órgão central. A ação deste será articulada com os vários setores específicos e contará com o seu concurso, recebendo e apreciando as suas sugestões. Estabelecer-se-á, dessa forma, uma espécie de combinação dialética entre uma direção geral – revestida de capacidade crítica e asseguradora, pela coordenação, do sentido universitário dos trabalhos – e os vários setores especializados.

Há ainda que distinguir a fase instauradora do sistema e a rotina na qual se institucionalizarão esses critérios. O plano inicial de pesquisas fixará os campos e os temas a que elas se subordinarão, e os órgãos que delas se encarregarão. Mas, a partir daí, se iniciará um processo permanente de ampliação, retificação e renovação do elenco das pesquisas. Nessa etapa – a de rotina – continuarão a intervir, cooperativa e decisivamente – os setores especializados, sempre dentro do método dialético aqui preconizado.

O órgão central, cuja estrutura será objeto doutro tópico, terá dupla função: de planejamento e de coordenação, exercendo a última com competência exclusiva, e a primeira, com a colaboração dos setores, nos moldes acima previstos.

O planejamento a cargo do referido órgão terá caráter indicativo, fixando os problemas a serem pesquisados, suas implicações gerais e conexões mútuas, e sua vinculação a áreas específicas. Tudo que se referir ao tratamento dos problemas e à condução das pesquisas constituirá atribuição dos setores especializados.

Mesmo a consignação das pesquisas aos órgãos especializados e as suas mútuas conexões serão determinadas pelo órgão central com a colaboração dos setores interessados.

Para tornar efetiva a interação entre um e outros, a coordenação, igualmente, jamais deixará de processar-se dentro de um sistema de consulta e comunicação permanente entre eles.

Ademais, terá o órgão central a participação de representantes de alto nível de todas as grandes áreas de pesquisa e do ensino universitário. Como já foi assinalado, sua atuação comporta duas etapas – a de organização e a de rotina – cabendo-lhe adotar em cada uma delas as variantes que as condições indicarem. Na primeira, e tendo em vista a integração no meio, se concentrarão os esforços, de forma intensiva, no conhecimento deste, com destaque, por isso mesmo, da colaboração dos cientistas sociais. Trata-se, com efeito, de um empreendimento instaurador, ao arrepio, até certo ponto, da tradição de alienação da universidade brasileira. Institucionalizada a política, passarão a preponderar as atividades de pesquisa no âmbito de cada setor. Não se desarticulará porém a combinação das duas áreas de investigação, de modo que a pesquisa científica esteja sempre

norteada e fertilizada pela pesquisa do meio. Dessa forma, ficará estabelecido um mecanismo permanente de autoconsciência crítica da Universidade, com vistas à sua permanente auto-revisão ou evolução controlada. Tal função, aliás, será exercida não só por este, como por outros mecanismos a serem mencionados neste esquema.¹

Esse órgão central chamar-se-á Departamento de Pesquisa. A constituição definitiva será objeto de documento especial. Por ora, sugerimos apenas que seja integrado, entre outros, pelos representantes de todas as grandes áreas do conhecimento universitário (escolhidos por critérios a serem estabelecidos, de acordo com a estrutura geral a ser adotada pela Universidade), assessorados por sociólogos, economistas, antropólogos, tecnólogos, arquitetos e outras categorias capacitadas para a tarefa de identificar os problemas do meio e de traduzi-los de forma a serem incorporados à ação da Universidade. Tal Departamento, fugindo ao formalismo e ao estacionarismo burocrático, e amparado por uma visão dinâmica do meio e da instituição universitária, será um órgão de contínua pesquisa e de atualização da Universidade.

A organização da pesquisa na Universidade, a partir do recenseamento atrás referido, isto é, o aparelho responsável, será objeto de documento especial.

Uma modalidade destacada das pesquisas relacionadas com o meio é a que se refere à sua estrutura ocupacional e mercado de trabalho. Há necessidade de se instalar nas universidades a visão econômica da educação, a se elaborar uma economia da educação, como acontece nas empresas em geral. Daí resultará a harmonização dos quadros profissionais com o mercado de trabalho e o engajamento correto da Universidade no processo de desenvolvimento econômico e social, que constitui o fato mais importante das sociedades modernas ou em vias de modernização.

Outro item dessa política será o experimento de novos currículos, adequados à formação técnica e cultural para o meio. A liberdade concedida pela LDB para que as escolas complementem o currículo mínimo tem esse sentido, infelizmente comprometido por outros interesses.

b) Serviços culturais, científicos e técnicos, prestados à comunidade

A programação da pesquisa, orientada, em grande parte, para os problemas da comunidade regional; a conexão dos currículos com as peculiaridades e possibilidades do meio; a visão geoeconômica na política da Universidade; e o papel, que lhe é assinalado, de constituir a fonte dos quadros culturais e profissionais para a região – tudo isso configura um tipo de integração orgânica no contexto social.

Mas, além dessa vinculação, de natureza estrutural, que deve arejar a filosofia da Universidade, podemos destacar os serviços específicos que ela é chamada a prestar à comunidade. Discriminalo-emos nas suas características básicas.

Do ponto de vista estritamente cultural, faremos menção, em tópico destacado, aos serviços de extensão. Cabe-nos acentuar, agora, os que a relacionam com o desenvolvimento regional, do ponto de vista econômico e social.

¹ Ver Departamento Geral de Ensino e Cultura.

O estudo dos problemas nacionais e regionais, como parte dos currículos ou objeto de sua aplicação, onde couber, sobretudo no campo das ciências sociais e das ciências naturais.

Tal orientação exige outra atitude da Universidade, a que se ajustem os professores, atualmente desinteressados e despreparados, as mais das vezes, para essa tarefa. Registra-se um curioso fenômeno no Brasil: freqüentemente, as atividades científicas mais importantes, realizadas por professores universitários, são realizadas fora da universidade, ou graças à iniciativa e apoio financeiro de instituições estranhas a ela. Isso parece indicar que o que a universidade faz de próprio não chega, comumente, a transcender a rotina e a estagnação; e que todos os incitamentos para a sua vitalização vêm de fora. O aperfeiçoamento do magistério não chega a constituir-se, dentro dela, numa política, dependendo de iniciativas esparsas de professores, ou da CAPES, ou de instituições estrangeiras. A pesquisa depende do Conselho Nacional de Pesquisas, ou ainda da CAPES, que encampou a antiga COSUPI. E nessa marcha, identificamos uma espécie de tendência centrífuga pela qual tudo que é consistente e produtivo tem de dirigir-se para fora dos órgãos nucleares, constitutivos da universidade. O movimento de dentro para fora se processa em escala ascendente. Começa internamente, as atividades criadoras precisando inventar expedientes extraordinários, fora da estrutura normal, para se desenvolverem, como sejam a criação de órgãos paralelos às faculdades, ou de programas especiais. Evolui daí para fora das fronteiras da universidade, na busca de amparo junto a outras instituições. Termina ocorrendo o paradoxo de o normal, o que pertence à finalidade essencial da Universidade, converter-se em excepcional; o que deveria ser permanente, passar ao domínio do azar. A prova mais candente da inautenticidade da universidade é essa fuga do essencial para o lado de fora das estruturas que se mostram incapazes de incorporá-lo. É, também, a confirmação do que afirmamos, noutra passagem deste documento: a ausência de meios intrínsecos a ela de promover a sua dinamização e auto-reforma, ou auto-ajustamento permanente. Sem esse mecanismo, toda influência externa se esteriliza. Não adianta a ajuda exterior se não encontrar na própria instituição a motivação e os mecanismos de absorção; se o movimento não é imanente, capaz, por isso mesmo, de “digerir” os ingredientes que lhe são oferecidos.

A elaboração de instrumentalidades científicas em função do desenvolvimento regional, na continuidade da política preconizada no item anterior, representa o segundo ponto do programa de serviços a serem ministrados à comunidade. Dentro de tal categoria se inclui a formulação de projetos, a realização de experimentos pioneiros, a assistência a órgãos técnicos e administrativos, os serviços industriais, a articulação com órgãos de desenvolvimento regional.

Sendo a universidade a mais qualificada das organizações brasileiras destinadas à elaboração científica e tecnológica – e também a mais cara – (quanto à tecnologia, a sua responsabilidade prioritária ocorre no Brasil, dado o insuficiente desenvolvimento da pesquisa tecnológica na indústria, ao contrário dos Estados Unidos, por exemplo), constituiria enorme desperdício não render essa instituição tão complicada e, ao mesmo tempo, tão aquinhoadada, os serviços que a comunidade, que a financia, dela espera.

Em termos concretos, a Universidade da Bahia será, sem detrimento de outros objetivos, um órgão de pesquisas e de assistência técnica para o Estado e o Nordeste.

Finalmente, a integração do meio poderá determinar a supressão, a criação ou o remanejamento de órgãos universitários.

2. A expansão da Universidade² deve ser referida a: matrículas, atividade científico-cultural e serviços, e nessa ordem de prioridades.

Adotar a política de concentração orgânica, pautada pelos seguintes objetivos:

- a) corrigir a capacidade ociosa e a multiplicidade dispersiva;
- b) fundir as atividades congêneres, assegurando-lhes maior consistência e economia de recursos humanos e materiais;
- c) evitar as atividades que podem ser realizadas satisfatoriamente por outras instituições de ensino, de pesquisa ou de cultura geral.

Os objetivos acima referidos serão alcançados através dos Institutos Centrais e da organização departamental.

Adotar a política de regionalização³, cujos itens essenciais são:

- a) a capacidade da Universidade deve ajustar-se às necessidades da região, cobrindo as áreas faltantes, e suprimindo as atividades supérfluas;
- b) seguindo o critério das necessidades e das possibilidades em recursos humanos e materiais, deve-se admitir três níveis de instituições de pesquisa e ensino: o nacional, o regional e o local. Evitar na Universidade as iniciativas que melhor convenham às instituições nacionais, ou super-estaduais;
- c) partindo de um mapeamento das universidades no País e sobretudo na região em que se inclui a Bahia, deve-se estabelecer os limites que podem ser alcançados pela irradiação da Universidade da Bahia, e articulá-la com as outras universidades, seja para mantê-la dentro dos referidos limites, seja para diferenciá-la das outras, de modo que elas se complementem mutuamente;
- d) no âmbito do Estado, a regionalização compreende a integração de instituições de fora da Universidade (faculdades, instituições de pesquisa, órgãos governamentais etc.) num programa comum. Nesse sentido, deverá a Universidade dar-se conta das escolas e cursos já existentes no Estado, e exercer certa função liderante e coordenadora visando a participação delas numa política comum e sistemática de expansão do ensino superior, e também de seu aperfeiçoamento;
- e) em face da precariedade das condições educacionais do interior, será de toda a conveniência que a expansão do ensino superior no Estado se processe pela ampliação da Universidade, em vez da criação, fora de seu âmbito, de outras escolas ou cursos. Mas, para isso, impõe-se que a Universidade se antecipe a essa expansão anárquica e aventureira, "ocupando a área" mediante o levantamento e dimensionamento das necessidades e o provimento delas com os

² Este tópico representa, em grande parte, a continuação do anterior.

³ Tendo em vista a existência de universidade em quase todos os estados, a área regional coincide aqui, pragmaticamente, e as mais das vezes, com a área estadual.

seus próprios meios. Além de dispor a Universidade de um elenco de condições consideravelmente mais adequadas, é muito mais fácil e econômica a ampliação de órgãos e serviços existentes que a criação de novos. Para isso se impõe, igualmente, uma política articulada entre a Universidade e o MEC (DESu e CAPES), pela qual aquela receba deste o necessário apoio. Essa orientação, que a Universidade da Bahia poderá adotar pioneiramente, constituirá um passo extraordinariamente importante e fecundo para reformular a política do ensino superior no Brasil, de acordo com as nossas condições socioculturais;

f) a possibilidade de tornar-se regional, no sentido aqui preconizado, implica duas providências fundamentais: a criação de um sistema de bolsas de estudos para estudantes de fora de Salvador, e a construção de residências de estudantes, em escala adequada.

A política de concentração de estruturas e de meios se traduz, no plano pedagógico, pela adoção vigorosa e sistemática do sistema de créditos. Dois exemplos poderiam ser dados, apenas para ilustração: o curso de Jornalismo e o de Ciências Sociais. O primeiro poderia ser organizado satisfatoriamente, na parte cultural, com créditos de outros cursos; e o outro poderia reunir o de ciências sociais propriamente dito (ministrado na Faculdade de Filosofia) e mais os de Ciências Econômicas e de Administração, através de variantes enfileiradas num tronco comum.

3. Transformação e atualização das estruturas

Devemos distinguir as estruturas em duas ordens: a didático-cultural e a administrativa.

Estrutura didático-cultural

a) O ingresso na Universidade

O que aqui apresentamos são indicações normativas, cujo desenvolvimento se baseará em algumas opções prévias, feitas pela Universidade.

A matrícula deve ser seletiva, tendo como bases:

- a) necessidades sociais e a expansão da cultura;
- b) os recursos disponíveis, em instalações, equipamentos e outros;
- c) o talento dos candidatos.

Quanto ao concurso de habilitação, parece-nos que a experiência da Universidade de Brasília consubstancia algumas das diretrizes mais modernas no assunto, podendo ser aproveitada com algumas modificações, inclusive para efeito de opção à estrutura da Universidade da Bahia.

A articulação do ensino superior com o médio, ponto crucial da política educacional em todos os países, não pode deixar de interessar à Universidade. O problema, que é antigo, agravou-se pela expansão explosiva do ensino médio e conseqüente deterioração de seus padrões.

A universidade passou a preocupar-se com a qualidade intelectual de seus clientes, e uma das fórmulas que encontrou para melhorá-la foi a instituição de pré-vestibulares ou de outros cursos propedêuticos. Tal diretriz foi, de certa

forma, encampada pela LDB ao prever o Colégio Universitário. A nossa posição é diferente e pode resumir-se nos seguintes pontos:

- deve-se distinguir o que no caso é normal, do que é emergencial. Normalmente, não deve a universidade afastar-se de sua área essencial, sobretudo depois de onerada e enriquecida de tantas tarefas novas; em face, porém, da conjuntura de deterioração do ensino médio, cabe-lhe participar do esforço de elevação dos padrões deste. Mas fazê-lo de forma discreta, e deixando bem marcado o sentido contingencial de sua participação.
- o melhor processo seria, não o Colégio Universitário, mas a instauração de outra sistemática de ingresso, e o melhoramento do aluno no seio dos cursos básicos que, de certa forma, prolongam – com conteúdo muito mais rico – a formação secundária. Aí, nos cursos básicos, há de haver húmus bastante fértil de que poderá embeber-se o aluno, superando as suas falhas. Seria o caso, portanto, de a universidade reservar, na organização dos referidos cursos, possibilidades de recuperação do aluno deficiente.
- em face das razões acima, a universidade não deveria ter Colégio Universitário; ou usá-lo discretamente, pela repercussão que, como modelo, poderia ter junto aos demais colégios. Entre as deficiências da fórmula está o seu caráter forçosamente restritivo, já que não pode abrigar todos os candidatos, daí resultando a frustração do objetivo que se propõe. De que adianta selecionar, na avalanche crescente dos candidatos, os poucos que o Colégio Universitário poderá receber? Ocorre, ainda, o caráter discriminatório das matrículas, extremamente difícil de ser evitado. Quando recomendamos moderação na participação da universidade no problema do ensino médio, estamos pensando no poder avassalador que este conquistou. A pressão do processo expansionista é tão forte que, se ele conseguisse abrir as portas da universidade, poderia vir mais tarde a tomá-la de assalto. E os recursos desta, sendo já insuficientes para as suas próprias necessidades, terminarão tragados pelo vórtice da escola média. De sorte que as alternativas abertas à universidade são, ambas, negativas: ou abre as portas a todos, no Colégio Universitário, e corre o risco de sufocar; ou restringe o acesso a termos que tornariam irrelevante a sua participação no problema. A única ressalva estaria na sua função de modelo.

Em trabalho recentemente escrito a propósito da pesquisa da Professora Nádya Franco da Cunha,⁴ estudamos detidamente o problema da articulação do ensino médio com a universidade, em particular os “cursinhos” que proliferam na Guanabara e em outros estados, alvo da análise da autora do citado livro.

Na verdade, o que importa para o estudante secundário é ingressar na universidade: do meio para o fim do curso colegial, ele está completamente imantado por esse objetivo e, pois, embalado na corrida para o vestibular. Ora, esse fenômeno introduz um elemento mais sutil na análise do sistema, pois se refere mais profundamente à estrutura do curso secundário e à sua articulação com o ensino superior. Seria preciso que o primeiro pudesse ser mais tranqüilamente geral, propiciador de habilitações básicas, seja de natureza acadêmica, seja de natureza pragmática – e não de adestramentos imediatistas,

⁴ “Preparação de candidatos ao vestibular de 1964 na Guanabara”. Rio de Janeiro: INEP, 1965.

mais ou menos mecânicos, para o ingresso na universidade ou no trabalho. Seria preciso que o vestibular, por simetria, fosse mais tranqüilamente aferidor de habilitações básicas – e não desse tipo de adestramento.

Por aí se vê que está errada a filosofia do ensino médio entre nós, assim como a do vestibular – e no erro os “cursinhos” florescem. Eles são apenas a flor; pois as raízes e o húmus em que se embebem estão no próprio sistema geral. Nessa altura, todos se atacam mutuamente, as trincheiras do vestibular e do ensino superior de armas assestadas contra o ensino médio, o mesmo ocorrendo deste para aquele. Não é mais o caso de saber quem tem razão, nessa cerrada reciprocidade de círculo vicioso. O problema agora é romper o círculo com a colaboração de todos, inclusive do Governo. Por enquanto, insistimos na tese de que não são os “cursinhos” que estão errados, e que eles brilham pela sua força de representatividade do sistema. Eles conseguem deste sistema o que não conseguem os cursos longos. E por uma série de razões, entre as quais destacamos:

a) O empenho e o ritmo de “guerra”, todos arregimentados para uma tarefa à vista, cujas exigências são intensamente vividas. Isso significa objetividade, sobre a qual é normal que assentem as motivações mais eficazes. Todos se dão conta da necessidade de não se deixarem muito longe do esforço escolar os motivos que devem dinamizá-lo. Ora, a escola média brasileira – especialmente a secundária, ainda embaraçada com o espectro da cultura geral, imprescindível, mas que ela não soube compreender e realizar adequadamente – é um longo tédio em que se amofinam os interesses culturais e os interesses práticos. Tudo é rotina opaca, sob a qual se estiolam os objetivos reais. Nenhuma das finalidades do ensino secundário é seriamente delineada e objetivamente vinculada – como fonte propulsora – ao trabalho escolar. Por causa disso é que se aprende Francês nos cursos da Alliance Française, ou Inglês nos da Cultura Inglesa ou Instituto Brasil-Estados Unidos, e muito poucos aprendem qualquer dessas línguas, seja no curso secundário, seja nas Faculdades de Filosofia.

b) O segundo ponto é o prolongamento do primeiro, e se refere ao regime de trabalho concentrado. O estudo em tempo integral, que não ocorre na maioria dos colégios, onde o trabalho escolar se dilui na esfarelada vida do estudante.

c) A qualidade dos professores dos “cursinhos”, recrutados, segundo esclarece a pesquisa a que nos referimos, entre os melhores, e animados de um excepcional entusiasmo pelo trabalho que realizam. É preciso estender aos professores as mesmas considerações feitas a respeito dos alunos: o reflexo neles da apatia e da falta de objetividade do ambiente colegial. É preciso lembrar a lamentável desqualificação de boa parte dos professores secundários, no Rio e em todo o Brasil? A remuneração dos professores dos “cursinhos” deve contar para o nível de sua seleção e para o empenho com que se dedicam à sua tarefa; ao contrário do que acontece com os desestímulos do regime salarial da grande maioria dos colégios.

Mais próximos da meta, que é o vestibular, os “cursinhos” se pautam mais estritamente pelos programas, o que certamente acontecerá progressivamente com os próprios cursos regulares, em decorrência de sua diversificação, autorizada pela Lei de Diretrizes e Bases. Por outro lado, tal diferença parece indicar duas coisas até certo ponto opostas: uma, a favor dos colégios, oferecendo um ensino que transcende as implicações imediatas do vestibular; outra, a favor dos “cursinhos” e da objetividade de seus programas. Em que

medida essa objetividade é maior que a do currículo colegial, não só quanto ao critério da organização temática do “cursinho”, é assunto ainda a pesquisar.

Outro detalhe importante, revelador da identidade do “cursinho” com o sistema geral, são os métodos do ensino adotado. Constatou-se o bom padrão da maioria dos professores dos “cursinhos”, mas, ao mesmo tempo, a persistência, neles, de deficiências metodológicas dos cursos normais: predomínio das aulas expositivas com utilização de livros e apostilas ou sem material didático algum, em cerca de 60,7% dos cursos. As aulas ativas, com utilização de recursos audiovisuais, significa apenas 9,8% do total. Isto parece indicar que os “cursinhos” procuravam reforçar a sua eficiência sem sair dos trilhos do sistema regular: a sua metodologia básica é a mesma, apenas usada de forma mais sistemática e ajudada pelo clima psicológico de “guerra” em que eles se movem. Assim é que o “cursinho” é diferente do curso regular, no acidental, e igual no essencial: o que comprova a nossa tese. A sua originalidade é da estratégia adotada, de inteligente coordenação dos recursos propiciados pelo sistema e pelas condições psicológicas.

Apenas, a alternativa adotada parece-me errada, do ponto de vista do conformismo que pode traduzir. Pois o certo seria lutar pela implantação dos verdadeiros objetivos do curso secundário e pela reformulação dos critérios do vestibular. O que se pretende deslocar para um serviço de emergência deve incorporar-se ao tecido do sistema – seja do lado do ensino médio, seja do lado do ensino superior – sob pena de admitir-se que um dos momentos mais importantes do processo escolar é insusceptível de inserir-se, adequadamente, no fluxo do sistema. De modo nenhum podemos admitir que seja impossível encontrar – ou incluir – no sistema as condições essenciais de passagem de um nível para outro; que não se leve à profundidade necessária a análise dos dados em jogo; e, sobretudo, que não se movimentem como deviam todos os órgãos da política educacional, em conexão com as universidades e com os colégios, em busca da justa solução.

Tais órgãos existem para isto. De nenhum modo parece-nos conveniente que, em vez de nos termos dedicado, já, à pesquisa radical que o problema exige, e, conseqüentemente, a uma formulação correta da política a seguir, tenhamos de embarcar nesse tipo de improvisações, ou de acomodações – por mais bem intencionadas que sejam – perigosas como sinal de incapacidade de vencer as deformações do sistema. E mais perigosas ainda como tentativa de outorgar-lhes legitimidade doutrinária. A rigor, essas iniciativas parecem bastante explicáveis – e elogiáveis, até, a inquietação que as impulsiona – se nos advertirmos que elas florescem num terreno que não foi ocupado pela boa política. Se o sistema, tomado em conjunto, já tivesse enfrentado o desafio, teria evitado esses gestos impacientes que revelam, no fundo, a desesperança de soluções orgânicas. Ao longo da desesperança surge sempre o risco de se pretender acertar o passo com a “desordem estabelecida”.

Nas origens, a maior responsabilidade pelas distorções coube ao Ministério da Educação. Depois da Lei de Diretrizes e Bases, ela se prolonga do Ministério para outros setores de iniciativa pública ou privada, uns e outros ainda sem bastante impulso e vigor. Só quando nos aliarmos todos numa luta comum; quando nos despojarmos do *tout fait* e começarmos a pensar a educação limpa e bravamente com o sentido e as exigências que ela contém, só então construiremos, todos, a educação nacional; antes disso, o esforço isolado correrá sempre o risco de desalentar-se, ou de esquivar-se nas soluções ambíguas.

Admitimos que nas atuais condições de funcionamento do sistema, o “cursinho” se tornou mais eficaz que o curso regular para o fim a que se destina. Mas, em vez de vir ao arremão da tendência que se cristaliza, preferiu-se a concessão, tirando-se o melhor partido da deformação existente. As possíveis falhas da política geral da educação não autorizariam a deserção dos colégios, pois da resistência destes poderá advir, em parte, o surto renovador. Embora reconheça os motivos compreensíveis e a honesta inquietação dos dirigentes desses estabelecimentos de ensino, estamos convencidos de que a verdadeira solução deveria ser contra o *statu quo*. O que se precisa é de uma batalha contra as duas coisas: os fracassos do sistema e os aleijões que ele gerou.

De tudo o que vimos aqui se depreende que há nos “cursinhos” um impulso de trabalho que esmorece nos colégios. O seu próprio caráter emergencial, na perspectiva do sistema vigente, conspira a seu favor. É psicológico, é humano. A conclusão prática seria que há duas hipóteses para superar a situação: entrarem os colégios na “trepidação”, assimilando-se – ao menos na terceira série – aos cursinhos, no seu caráter emergencial, instrumental; ou lutarem no sentido de que todo o sistema (que inclui o curso médio e o vestibular) seja conquistado para o verdadeiro ritmo da educação: a tranqüilidade, o tempo da sedimentação e da cultura. A segunda hipótese importa numa reformulação ampla do sistema e do seu espírito, e deve resultar de um esforço global orientado por uma instância que transcenda os dois níveis de ensino: o Conselho Federal de Educação. Da experiência dos cursinhos, o sistema do ensino médio pode apreender a eficácia das motivações devidamente colocadas, o método do trabalho concentrado, a importância das condições de recrutamento e de trabalho dos professores etc. Por outro lado, cabe-lhe valorizar a tranqüilidade a que nos referimos, não como passividade, distensão ociosa, mas como ausência de pressões imediatistas que roubam da educação secundária o seu conteúdo: a formação de hábitos intelectuais, o amadurecimento do juízo, a apropriação de métodos de trabalho e de pesquisas, a autonomia mental.

A escola média tem de atrair para esse plano a sistemática do vestibular; e contar, nesse esforço, com o apoio dos órgãos do Ministério da Educação e da própria universidade. Terá esta que reconhecer que o que lhe cabe apurar no concurso de habilitação não é o que ela está apurando. É que o vestibular não é o limite de separação entre dois mundos. Pois assim é que se comportam os guardiães do templo universitário: postados no vestíbulo, a verificar se os candidatos se apresentam como produtos completos e acabados do ensino secundário, ao qual será superposto um novo extrato – do ensino superior. Se eles avaliassem, não os cabedais quantificáveis trazidos do curso secundário para servirem de suporte ao superior, mas as aptidões intelectuais fundamentais, outra seria a sua atitude. Primeiramente, mudariam – enriquecendo-os – os processos de verificação, e a natureza e duração das provas. Segundo, reconheceriam que algumas aptidões continuam do primário ao superior, em processo de expansão e aprimoramento, e cuidariam de favorecê-las no âmbito da universidade. Se se trata de realmente verificar as aptidões básicas, o processo de habilitação visará orientar, ou reorientar os candidatos muitas vezes encaminhados para carreiras erradas; não fechando-lhes o acesso, mas abrindo-lhes outras portas.

Ora, o concurso de habilitação deve ser da mais ampla habilitação possível, isto é, deve levar o estudante até onde lhe permitirem os seus talentos, definidos quanto ao nível e quanto à forma pela qual se exprimam. Se o leque

das carreiras profissionais se abrisse na universidade com a latitude dos cursos correspondentes, de variados níveis e modalidades, seria possível ajustar o curso à vocação do candidato, e reduzir consideravelmente a quantidade dos “excedentes”. Teriam estes, em cada grande campo ocupacional, diversas saídas, condizentes com os seus talentos e com as exigências sociais, casando-se desse modo interesse individual com interesse coletivo.

b) Os cursos

Os cursos da Universidade Federal da Bahia se escalonariam em três ciclos:

- 1) o básico;
- 2) o de graduação, compreendendo:
 - I – bacharelado;
 - II – formação profissional, e
- 3) o de pós-graduação, abrangendo:
 - I – mestrado profissional e de pesquisa, e
 - II – doutorado profissional e de pesquisa.

Além de seus cursos regulares, caberia à Universidade Federal da Bahia promover, de acordo com a flexibilidade estrutural definida neste documento, cursos de educação permanente aos que estão fora da Universidade, visando particularmente à atualização científica e técnica dos profissionais em exercício, e organizaria planos sistemáticos de cursos de extensão.

O ciclo básico seria ministrado nos Institutos Centrais, e se destinaria a todos os alunos que ingressam na Universidade, objetivando a formação científica e cultural de base, inclusive pela iniciação nos métodos de elaboração e expressão científica,

- a) como estágio complementar ao concurso de habilitação e
- b) etapa preparatória para o curso profissional.

Uma inovação importante para a Universidade seria organizar os cursos do ciclo profissional, à semelhança do ciclo básico, referindo-se a áreas específicas do saber, e assim tornando possível ao mesmo tempo – pelo sistema de créditos – a utilização de vários cursos para a mesma carreira profissional, e a utilização do mesmo curso para várias carreiras.

O terceiro ciclo representaria o mecanismo formador de professores e pesquisadores para a própria Universidade. Além disso, visaria, genericamente, a desenvolver e aprofundar a formação adquirida nos cursos de graduação, conduzindo à obtenção de grau acadêmico.

A flexibilidade dos currículos se apoiaria no sistema de créditos, coordenado pelo Departamento Geral de Ensino e Pesquisa.

c) O trabalho acadêmico

A nosso ver, muito mais importante que toda a estrutura formal é a instituição de um regime de trabalho pelo qual a Universidade se transforme num lugar de densos contratos, de assimilação cultural profunda, numa atmosfera impregnante e formadora. Isso sim, e não a aula doutoral e dissertativa como método exclusivo de ensino, no qual o que propõe o professor recai sobre inteligências que não encontram meios de aprofundá-lo, sequer de interiorizá-lo

profundamente. Todo o sistema de respostas passa a ser mecânico, sabatinado. Na realidade, o ensino é uma larga *conversatio*, o que quer dizer uma *conversio*, um recebendo do outro, interiorizando o recebimento para uma elaboração pessoal, e volvendo-o, depois desse momento de germinação interior, ao parceiro do diálogo universitário.

Por isso, o trabalho acadêmico se baseará:

- a) na divisão qualitativa das tarefas entre as diversas categorias de professores, assegurando a sua mútua complementaridade e maior produtividade de seus esforços;
- b) na individualização do ensino, possibilitada pelo regime de tutoria e pela formação de classes com reduzido número de alunos;
- c) no regime de tempo integral, especialmente no ciclo básico.

IV. Os Institutos Centrais

Damos destaque aos Institutos Centrais, pela amplitude de sua destinação. Discriminaremos aqui as suas funções básicas. Em primeiro lugar, eles constituirão a sede do esforço científico da Universidade. É preciso eliminar o falso lugar-comum segundo o qual seriam apenas aglutinadores das matérias afins. Neles deverá reunir-se um elenco de professores e pesquisadores de alto nível, e em condições de impulsionar e prestigiar a Universidade como instituição de ciência e de cultura.

Não se trata, apenas, de juntar as atividades ora dispersas nos vários cursos profissionais, o que resultaria num processo puramente mecânico de deslocamento de cadeiras. Trata-se de um processo orgânico e qualitativo.

O graduando deve receber da Universidade a habilitação profissional calçada em conhecimento científico que dá, àquela, virtualidades plásticas capazes de permitir-lhe a progressiva atualização. Por isso é justo que tenha uma formação rigorosa em ciência pura. O que atualmente ocorre é a ambigüidade do curso profissional em que as duas coisas – promoção científica e instrumentalidade profissional – se atropelam e limitam mutuamente. De sorte que o professor de ciência se sente sempre inibido pela pressão utilitária, até no tempo que lhe é reservado e na atitude do aluno que, mergulhando na intenção profissional, considera diversionista qualquer indagação mais amplamente especulativa. E o professor de ciências aplicadas, por sua vez, está submetido às restrições do currículo ambíguo.

Por isso, é sábia a separação dos ciclos e a implantação do primeiro ciclo dentro do Instituto Central. Além da riqueza do conteúdo científico, ele terá duas vantagens suplementares: o estímulo, para os que a tiverem, da vocação científica, e a perspectiva da integração orgânica das ciências.

Por todas essas razões, o Instituto é, também, um núcleo formador de pesquisadores, professores e cientistas. Está relacionado com a política que a Universidade deve instituir, de se autoprover de professores.

Para que o Instituto preencha todas as suas finalidades, deverá a Universidade, como já foi antecipado, dotá-lo das melhores condições de pessoal, equipamento e instalações. Em relação aos professores, deverão ser adotadas duas providências: a fixação de um período de, no mínimo, dois anos, para o

aperfeiçoamento dos indicados em centros universitários de padrão internacional (salvo, obviamente, nos casos em que já se disponha de professores habilitados); e a exigência do tempo integral.

V. Faculdade de Educação

Em correspondência com os seus três objetivos básicos, cabe à Universidade moderna organizar as suas funções estruturalmente, instituindo órgãos de ciência, órgãos de cultura e órgãos de formação profissional, e a correta articulação das funções e dos órgãos.

Ou cada unidade que compõe a estrutura da Universidade realiza autonomamente as três funções, e passariam a existir tantas universidades quantas fossem as unidades; ou cada função delas seria realizada através do órgão específico, resultando da integração das três a unidade estrutural inerente à instituição.

A solução adotada no Brasil cedo se mostrou inadequada. Dentro do conjunto universitário, de um lado se colocam todas as Faculdades, exceto a de Filosofia, como órgãos especializados na função de formar profissionais; e de outro, a Faculdade de Filosofia, como órgão das três funções. Das duas, uma: ou essa Faculdade misturaria a formação da cultura geral, e o preparo de cientistas e de profissionais do ensino; ou teria cada uma das três funções discriminadas, estruturalmente, para que as outras escolas se vinculassem a ela nas de ciência e de cultura.

Prevaleceu no Brasil a primeira hipótese.

E essa distorção não se deve apenas à pressão das circunstâncias, inclusive da tradição profissionalista de nosso ensino superior. Em grande parte, a questão é mesmo da inadequação da estrutura.

Primeiro, a revogação do princípio de especialização de funções. A formação pedagógica é uma especialidade, inteiramente distinta dos demais currículos profissionais. A educação pressupõe conhecimentos e técnicas específicas; e os que são competentes para ministrá-los, não o são, enquanto tais, especialistas para os outros campos do saber. A especialização pedagógica é, pois, formalmente distinta das demais. É certo que ela se acrescenta à formação cultural e científica, mas isto também ocorre com as outras modalidades de preparação profissional. Poderíamos admitir a maior afinidade do professor com a cultura geral, que a exigida dos outros profissionais; ainda assim, existiriam fórmulas de vinculação entre a especialização pedagógica e a cultura geral mais adequadas que a que pode ser propiciada pela Faculdade de Filosofia, e mais convenientes ao sistema universitário.

A organização da Faculdade de Filosofia para servir de órgão básico de ciência e cultura para toda a Universidade exigiria uma ampliação de tal forma desmesurada das funções correspondentes a tais objetivos, que o resultado seria a criação de uma nova estrutura, na qual o objetivo da formação de professores constituiria simples peça na engrenagem geral. Poderia, então, a restrita especialidade reivindicar o controle da generalidade das funções universitárias? E se esse conjunto de funções deve ter seus órgãos próprios, qual a razão de se instalarem, estes, na Faculdade de Filosofia? Para que esta

dispusesse, inteiramente, do conjunto de condições que as outras escolas devem buscar, complementarmente, fora de seu campo?

Evidenciou-se amplamente a falsidade desse sistema. A confusão da formação profissional de professores com os outros objetivos prejudicou os dois lados. A cultura geral e a formação científica não podem expandir suas exigências diante do limite da especialização a que se reduz a formação pedagógica.

É preciso que a ciência básica dentro da universidade seja liberada de qualquer perspectiva instrumental, forçosamente limitadora. A convivência mal articulada dos dois planos prejudica a ambos. Se admitíssemos a hipótese de uma ampla diversificação de funções na Faculdade de Filosofia, para deixar autônomo o campo das ciências e da cultura geral, então, repetimos, por que não preferir, duma vez, a constituição de estruturas autônomas para esse fim?

A forte mudança ocorrida no Brasil nos últimos anos em relação à atividade científica – mudança resultante do número e do valor dos cientistas com que já contamos e da necessidade manifesta de estímulo à pesquisa, impõe à universidade estruturas que correspondam a essa nova realidade.

Essas estruturas autônomas são os Institutos Centrais. A criação da Faculdade de Filosofia do Brasil se deve mais a razões históricas que a imperativos sistemáticos. As nossas universidades, como é notório, se reduzem à administração comum de um conglomerado disperso de escolas profissionais. Imaginou-se que um órgão nuclear – a Faculdade de Filosofia – poderia incumbir-se das outras funções. Mas esse dispositivo não resolveu o problema: pelas razões apontadas, e por outra, de ordem estratégica, que consistiu na impraticabilidade de remanejamento de toda a universidade, em favor – se imaginava – de uma de suas unidades.

Uma sistemática universitária coerente, no Brasil, impõe a redistribuição de funções, dentro da qual emergiria a Faculdade de Educação com as finalidades que a seguir discriminaremos.

1) A Faculdade de Educação se destinará, basicamente, à formação de professores secundários, de professores do ciclo complementar, de administradores de ensino, orientadores educacionais, professores de ensino normal, supervisores e especialistas no ensino primário, no médio e no superior, e nas várias técnicas por eles abrangidas. Dentro dessa perspectiva, cabe-lhe a formulação dos esquemas de créditos a serem obtidos nos Institutos Centrais para a formação de profissionais do seu campo.

2) Terá um grande papel na expansão do ensino médio no Estado, organizando programas de formação de professores, em massa, para o 1º e 2º ciclo do ensino médio. Já o Ministério da Educação adotou, como o fizera a França, a partir da Reforma Fouché, dois níveis de preparação de professores, de acordo com os ciclos, o que permitirá a aceleração da formação de quadros.

3) Não cuidará apenas do ensino secundário, como também das outras modalidades de ensino médio, encaminhando-se em direção à escola média polivalente ou compreensiva, no sentido americano.

4) Supervisionará o Colégio Universitário.

5) Articular-se-á com a Secretaria de Educação para assessorá-la e formar os técnicos de que precisa, ajustando-se aos seus planos de expansão e aperfeiçoamento.

6) Desenvolverá a pesquisa pedagógica, em cooperação com o Centro Regional de Pesquisas Educacionais da Bahia.

7) Promoverá estudos sistemáticos de Economia e Educação; investimentos, rentabilidade, custos, adequação da educação à política de emprego e à estrutura ocupacional etc.

VI. Os professores

A Universidade deve organizar uma política sistemática e dinâmica em relação ao seu magistério.

Sendo uma Universidade relativamente antiga, cabe-lhe agir em dois sentidos: do recrutamento de novos quadros e do aperfeiçoamento dos quadros existentes. A renovação do magistério poderá ser alcançada mediante o emprego combinado de quatro estratégias: a importação de missões estrangeiras; a instituição de uma linha de professores novos, assistentes e adjuntos, paralela ao dos antigos professores; o aperfeiçoamento dos atuais professores em centros universitários de alto padrão; e o aliciamento de novas vocações.

Há uma vantagem fundamental na importação de professores em escala maciça, para se obter alguma coisa de orgânico. O esforço de elementos isolados facilmente se dilui no contexto geral. Deve-se escolher as áreas fundamentais que poderão tornar-se, graças a essa influência fertilizadora, em pontos de germinação para a transformação da Universidade.

Todos sabem que se deve a essas missões, na Universidade de São Paulo e na Universidade Federal do Rio de Janeiro, a consistência dos padrões acadêmicos atingidos por vários dos seus setores.

Por outro lado, a dificuldade de renovar algumas cátedras através de seus titulares vitalícios determina a conveniência de se montar uma linha paralela às cátedras, de jovens docentes, postos nas categorias de adjuntos e assistentes.

A outra hipótese é a do aperfeiçoamento dos atuais docentes. Nesse particular, a tradição universitária brasileira se assinala pelo descaso e pela falta de planejamento. Não existe uma política traçada racionalmente pela universidade, abrangendo o conjunto de suas atividades: tudo depende da iniciativa isolada dos professores, e de oportunidades casuais, oferecidas pela CAPES ou por agências estrangeiras, sem um programa disciplinador. A par de tal planejamento, e tendo em vista a necessidade de instituir mecanismos de auto-renovação permanente, deveria a Universidade reservar normalmente no seu orçamento recursos adequados à realização continuada desse objetivo.

A quarta hipótese consiste na estimulação e recrutamento de jovens talentos para o magistério. Serão selecionados durante o curso, e aquinhoados com bolsas que lhes permitam a dedicação integral ao estudo e à pesquisa, liberando-os de outros encargos.

Os problemas não se resolvem se as soluções não são aplicadas dentro de escala adequada: abaixo desta espécie de massa crítica, as medidas, insuficientes, terminam por diluir-se no quadro que pretendem modificar. Se a Universidade não realiza uma política maciça de aperfeiçoamento de professores, se não constitui a massa crítica que desencadeia as mudanças qualitativas, os seus esforços nesse campo continuarão estéreis. Não queremos significar com isto a pretensão utópica de abranger todos os campos e matérias: o critério de sistematização consistirá em estabelecer programas mínimos para cada grande

campo, selecionando as matérias de maior repercussão no curso e os setores prioritários.

VII. Os estudantes

O ensino deve ser remunerado, nos termos da Constituição, por ser o sistema mais racional e democrático, sobretudo levando-se em conta que não faz sentido gozarem os estudantes superiores do privilégio de gratuidade, que é negado aos outros níveis do ensino, apesar de serem estes mais populares, e, pois, mais merecedores de tal concessão.

As Bolsas serão concedidas segundo critérios rigorosamente seletivos, à base dos talentos e das condições econômicas. A Universidade tem de assumir vigorosamente a missão de promover uma política de recrutamento e estímulo aos talentos jovens: para colocá-los à disposição da comunidade e para enriquecer seus próprios quadros.

Além desse critério, deve a Universidade dar conseqüência ao princípio de regionalização, segundo o qual, ao invés de disseminação de novas escolas pelo interior, seriam distribuídas bolsas aos candidatos ali residentes, devidamente selecionados. Deverão ser instituídas, além das bolsas de estudo, as de manutenção e, em etapa mais remota, a concessão de auxílio às famílias que não poderiam, sem prejuízo, privar-se da cooperação econômica dos filhos.

Os serviços sociais prestados aos estudantes estão mencionados noutra tópico.

Será assegurada a sua participação efetiva nos órgãos diretivos e coordenadores da Universidade e de seus vários setores.

Serão reformuladas as relações didáticas entre os professores e os alunos. A proporção entre o número de professores e o de alunos, no Brasil, tem sido objeto de críticas mal colocadas. Não é o número de professores que deve ser recriminado: é a má divisão do seu trabalho. Situações ocorrentes:

a) há professores titulares que praticamente transferem os encargos do magistério aos seus auxiliares, e outros que reclamam auxiliares e não os utilizam;

b) não se faz, muitas vezes, o qualitativo do trabalho, de modo a permitir, não só a atribuição adequada de responsabilidades, como uma gama de encargos mais rica, da qual resulta a plena assistência ao aluno, um número maior de trabalhos escritos, o acompanhamento das pesquisas, a individualização do ensino, o aconselhamento e orientação pessoal, um pouco à maneira de tutoramento;

c) a nomeação de adjuntos, assistentes e outros auxiliares de ensino se faz empiricamente, ao sabor do prestígio dos docentes, ou de certos critérios uniformes (o que, por exemplo, estabelece, como em algumas faculdades, um número certo de assistentes para todos os professores, sem a necessária discriminação baseada no exame de seus projetos de trabalho).

Em suma, deverão ser adotados critérios disciplinadores que permitam:

1) a individualização do ensino e o tutoramento;

2) a desanexação dos auxiliares de ensino do patronato abusivo dos catedráticos, com a conseqüente vinculação deles aos Departamentos,

estabelecendo-se, desta forma, comunidades de trabalho, em lugar de quistos feudais;

3) a valorização e o estímulo aos professores jovens;

4) a comunicabilidade orgânica dos programas sob a égide do Departamento Geral de Ensino e Pesquisa;

5) uma política sistemática – à base dos projetos, da extensão e complexidade das matérias, e do tratamento pedagógico adotado – na designação e distribuição de auxiliares de ensino.

VIII. Departamentos

Os Departamentos devem incluir o pessoal de ensino e de pesquisa (adiante, procuraremos analisar as relações entre as duas ordens de atividades) de todas as categorias. Serão intra e inter-escolares, e, sob a direção do Conselho de Departamento, dirigirão as atividades didáticas.

IX. Pesquisa e Ciência

A Universidade terá de atribuir à ciência – um de seus objetivos fundamentais – a importância que lhe é devida. O mais importante propósito da Universidade da Bahia, nesse particular, será produzir ciência e tecnologia para o Nordeste. A sua política deverá estribar-se:

1) na criação de condições adequadas de funcionamento dos Institutos Centrais;

2) no incremento de pesquisa;

3) na articulação da ciência com a tecnologia.

Quanto à pesquisa, distinguem-se dois aspectos, como antes foi assinalado: a criadora e a metodológica. A pesquisa metodológica consiste, em termos mais explícitos, em instituir a pesquisa como método normal de conhecimento científico, diversificada, quanto aos processos, pelo seu objeto formal em cada caso (pesquisa histórica, biológica, literária etc.). É a apropriação criadora do saber. Assim é que deverão ser suplantados os métodos verbalistas que interpõem o professor entre o aluno e as fontes do conhecimento. Todas as atividades da Universidade deverão banhar-se numa mentalidade nova, que se refletirá numa nova metodologia e na posse de recursos instrumentais adequados. Para isso se impõe a existência de laboratórios e bibliotecas devidamente aparelhados, a valorização dos métodos experimentais e do sistema de seminários, ao lado – às vezes em lugar – de aulas tradicionais.

Por força da tradição verbalista e retórica de nosso ensino, a maioria dos professores imagina que, todas as vezes que tenham de promover a pesquisa, mesmo a simplesmente metodológica, devam valer-se de condições especiais, como são os Institutos de Cadeira. Ora, a pesquisa é inerente ao ensino, não se justificando, por exemplo, que um professor de Direito Comercial crie um Instituto ao lado de sua cadeira para a animar do espírito de pesquisa, bibliográfica ou

factual. A adoção de critérios sistemáticos pela Universidade livra-la-á dessa distorção, além de outras, como a de se pleitearem Institutos apenas para efeito de obtenção de maiores recursos, de instalações mais confortáveis, ou por puro diversionismo. Muitas vezes falta aos postulados a qualificação que justifique a sua iniciativa.

Quanto à pesquisa criadora, cabem, aqui, algumas reflexões. Tal pesquisa pode assentar sobre temas normais do curso, ou pode ser provocada por outra ordem de problemas, como os que foram referidos no tópico 1). Mas, se é diversa a motivação, ambas as categorias são susceptíveis de integrar-se aos cursos e às exigências didáticas. Quanto à indagação se a Universidade pode abrigar pesquisas que não tenham finalidade específica de ensino, cremos

a) que toda pesquisa serve ao ensino, e

b) as que não se inserem no currículo normal, mas respondem às solicitações do meio, preenchem as duas finalidades da Universidade: prestar serviços e incrementar a ciência e a tecnologia.

O programa de pesquisa na Universidade – em ambas as categorias – deve obedecer a um planejamento a cargo do Departamento Geral de Ensino e Pesquisa.

Ainda uma observação, de passagem feita no tópico 1): a necessidade de não empreender programas de pesquisa que, ou não estejam ainda à altura dos meios disponíveis na Universidade, ou repitam, desnecessariamente, as que já estão sendo feitas noutras instituições idôneas. Em alguns casos, a finalidade da pesquisa ou a escassez de pesquisadores recomendam o critério regional, ou até nacional, na implantação de órgãos correspondentes. Importa atalhar a tendência notória na universidade de criar tais órgãos, por espírito de imitação, sem qualquer justificação científica ou social.

Quanto à distribuição dos encargos de pesquisa em relação aos problemas mencionados no tópico 1), e à organização da Universidade para promovê-la, caberá ao Departamento Geral de Ensino e Pesquisa.

X. Tecnologia

Ao tratar das universidades (art. 79, § 2º), dá a Lei de Diretrizes e Bases ênfase à pesquisa e às atividades de aplicação e treinamento profissional.

Diretrizes:

1) prolongar a pesquisa, sempre que possível, até as suas conseqüências tecnológicas (para facilitar o enlace das duas atividades, o Departamento Geral de Ensino e Pesquisa deve também abranger a tecnologia);

2) estimular e desenvolver o treinamento profissional dos estudantes, seja em institutos tecnológicos da própria Universidade, seja em serviço, fora da Universidade;

3) adaptar a formação de quadros técnicos às necessidades do mercado de trabalho e à política de emprego da região, diversificando os cursos em nível e modalidades;

4) implantar, dentro de tal perspectiva, os cursos de engenharia de operação;

5) articular-se com a indústria e as atividades produtivas em geral, na região, sobretudo para o que se refere aos itens anteriores. Será conveniente tornar regulares esses contatos, através de seminários entre a Universidade e o setor industrial, e até da participação, em caráter especial a ser regulamentado, de representantes das atividades produtivas em órgãos diretivos, do tipo do Departamento Geral de Ensino e Pesquisa;

6) desenvolver a Universidade, ela mesma, atividades tecnológicas, inclusive remuneradas, as quais representariam serviços prestados à comunidade, fonte de renda para ela, e condição de maior objetividade dos seus cursos.

XI. Cultura

A alta importância da ciência e da tecnologia da universidade moderna, sobretudo num país que deve buscar nela algumas bases de seu desenvolvimento, não deve prejudicar a posição da cultura, que é a sua atribuição mais alta e mais vinculada à sua vocação originária.

Nesse particular, o escopo da Universidade é promover a cultura geral e, dentro desta, a cultura brasileira.

Cultura geral – É a que não tem nenhum valor instrumental imediato, e é essencial à realização da pessoa para que goze da plenitude de suas próprias capacidades, e se integre na plenitude dos bens e das responsabilidades de sua civilização. Nenhum ser humano deve ser privado desse direito que lhe é específico e natural. Não é este o lugar de diagnosticar a sociedade atual, do ponto de vista de sua desarticulação: essa espécie de dança desengonçada em que as pessoas, como *membra disjecta* dum organismo desintegrado, se desencontram, cada qual em sua especialidade, sendo cada uma desprovida da visão global que deve situar a sua própria perspectiva e o seu trabalho. O economista se torna cada vez mais um economista, dimensionando abstratamente os fenômenos, sem os conteúdos que o sociólogo, o antropólogo, o filósofo etc. são capazes de vislumbrar. O arquiteto chega a confinar-se numa espécie de esteticismo em que o seu subjetivismo artístico sobrepõe às contingências sociais, ecológicas e econômicas que lhe deveriam impor, por exemplo, uma política social adequada às condições do meio, da estrutura das classes etc. Isso para situar-nos nos aspectos mais pragmáticos, ainda relacionados com o seu trabalho: sem falar de outros valores culturais, que são postulados pelo ser humano, transcendendo o seu trabalho e preenchendo uma área de lazer que é cada dia mais ampla que a do próprio trabalho. Essa realidade fundamental, que preocupa toda a moderna sociologia e filosofia da cultura, não só não pode escapar à Universidade como, ao invés, deve colocarse no centro de sua organização e de seu dinamismo.

Pois, se esta é uma exigência essencial da educação, que outra instituição poderia preenchê-la, senão a Universidade, que, no fundo, foi inventada para isso?

Convém lembrar, ademais, o proveito da cultura geral também para a habilitação prática. Dizia Whitehead que a educação dá poderes, isto é, condições de domínio e de eficácia. E não apenas pelo engrenamento da

especialidade no dinamismo do todo, como foi há pouco assinalado: também pela virtualidade, crescentemente constatada, da educação geral nas atividades profissionais. No campo industrial, a grande maioria dos trabalhadores, o de que realmente precisa, é da educação geral que se adapta facilmente às exigências de seu ofício. Só uma parcela mínima de profissionais precisa de formação tecnológica altamente especializada, estes mesmos devendo apoiar-se na formação intelectual e científica ampla que lhes forneça capacidade criadora e plasticidade para superar as constantes mutações da tecnologia. Este fato comprova o postulado, já assente, de que, mesmo do ponto de vista técnico, a ciência é que é o fundamental, e a tecnologia, subproduto, sobretudo no nível universitário; que a formação técnica deve estribar-se, sobretudo, na apropriação dos grandes princípios e resultados da ciência moderna; como também demonstrar, ainda sob a perspectiva prática, a importância da cultura geral.

Ora, a tradição universitária brasileira é completamente negativa nesse particular – o que, em grande parte, se deve às origens da nossa universidade, simples aglomerados de cursos profissionais. De outra parte, a causa está na dificuldade de encontrar fórmulas conducentes àquele objetivo. Pelo institucionalismo formalista inerente ao temperamento brasileiro, pretende-se encontrar uma peça estrutural que, colocada dentro da engrenagem universitária, seja capaz de propiciar a cultura geral, assim como para a formação profissional, por exemplo, a universidade dispõe do mecanismo apropriado. Na realidade, não é assim. A cultura geral é mais movimento que estrutura, mais uma realização a fluir dinamicamente no dia-a-dia do conjunto, que um currículo. Ela não constitui – o que seria contraditório nos termos – uma parte da formação universitária. Não pode ser objetivo de uma cadeira, um departamento, um setor, ou mesmo de uma estrutura curricular global. Ela deve movimentar todos os setores, organizar, com elementos destes, um certo conteúdo, flexibilizado pelos elementos dinâmicos de interação com o meio e com o mundo. A cultura geral na universidade é, fundamentalmente, conexão, movimento, integração, enriquecimento, contato com o devenir da sociedade e da civilização. Costuma-se dizer que se aprende mais nos corredores da universidade que nas aulas. Por haver neles mais comunicação com a vida, e a educação não é diferente da vida, mas a sua experiência intensificada e sistemática. Ora, o Departamento de Cultura e Extensão substitui, ou coordena, os corredores da Universidade.

É patente que as universidades brasileiras não estão organizadas para isso. Na de Brasília, os Institutos Centrais permitem, em larga escala, a integração dos campos do saber, mas esse simples mecanismo estrutural não é suficiente para a cultura geral, que deve provir do conjunto da organização e de sua política. As sugestões que a seguir oferecemos, consubstanciam, de forma esquemática, certas linhas da organização e da política aqui indicadas.

1) Criação de um Departamento de Cultura e Extensão, destinado à formação da cultura geral e da cultura brasileira;

2) esse Departamento não é especializado, no sentido de confinar-se a uma parte dos trabalhos universitários, mas central e abrangedor de todos os campos;

3) cabe-lhe promover cursos, seminários, publicações etc., tendentes a ensinar a professores e alunos contatos com outros campos, além dos seus, e com as atividades culturais em geral, de modo a permitir-lhes a atualização cultural ao nível do seu tempo. Isto fez lembrar o repertório das idéias vigentes de que falava Ortega y Gasset, ao traçar a missão da universidade.

Essa orientação sistemática dará sentido às atividades culturais e artísticas da Universidade, as quais se desenvolvem freqüentemente, no Brasil, na base da improvisação, ou de um certo refinamento aristocrático, ou do promocionalismo. A Universidade não pode consumir-se nesse tipo de diversionismo. Conferências, concertos, exposições, atividades artísticas, tudo deve prender-se a uma intencionalidade orgânica. E não àquela espécie de *divertissement*, onde as iniciativas, mesmo brilhantes, se divorciam da substância da vida universitária.

Além disso, essas atividades culturais, ao mesmo tempo que devem ser de melhor padrão, precisam evitar o espírito do requinte e do confinamento aristocrático, e constituir alimento normal da vida universitária – de professores e alunos – e, extensivamente, da própria comunidade. Reunindo duas atividades num só órgão, o Departamento de Cultura e Extensão faz cultura para dentro da Universidade e para fora, para a comunidade. Uma atividade é orgânica, integrativa e complementadora da própria formação universitária; outra consiste na difusão da cultura universitária para as várias camadas do povo, em bases sistemáticas porém mais flutuantes, mais ligadas às contingências, aos interesses particulares de cada setor da comunidade.

De toda maneira, o Departamento de Cultura e Extensão atua em duas perspectivas:

a) voltado para dentro da Universidade, a completar a formação dos membros desta instituição;

b) voltado para fora, visando a, por meio de métodos especiais, elevar os padrões da comunidade e a sua integração na própria cultura da Universidade.

Quanto às publicações, deve subsistir a mesma dupla orientação. E, sobretudo, cabe à Universidade corrigir a forma assistemática como atualmente se conduz nesse campo. O Departamento de Cultura e Extensão, articulado com o de Ensino e Pesquisa, deve estimular a produção dos professores e pesquisadores, seja quanto à publicação de pesquisas e trabalhos de criação, seja quanto à elaboração de textos de interesse didático, seja, enfim, quanto à publicação de obras culturais, no sentido mais geral, cobrindo, de forma ordenada, os temas mais importantes da cultura moderna.

O outro lado do problema é a integração da Universidade na realidade nacional. Além dos processos mencionados ao longo deste documento, e que configuram uma atitude global, trata-se de promover o estudo sistemático dos problemas brasileiros nas suas fontes bibliográficas e através do contato com as pessoas e as coisas do País. Deveria tornar-se rotina na Universidade o contato com personalidades importantes que se destaquem pelas responsabilidades que detêm em todas as linhas de liderança no processo nacional: estadistas, pensadores, sociólogos, economistas etc. Pode-se imaginar a eficácia desse conhecimento que se realiza na comunicação não só com os que pensam o País, como também com os que o fazem.

O comportamento da Universidade, portanto, se traduz, neste campo, sobretudo pela identificação intelectual e humana que a cultura, privilegiadamente, deve ensejar.

A cultura popular não consiste, fundamentalmente, na outorga ao povo de certas técnicas intelectuais elementares, como sejam ler, escrever e contar. Ela se define, numa democracia, sobretudo como um processo destinado a integrar o povo nas idéias e nos padrões culturais que regem a sociedade. Trata-se de integrar o povo na cultura das elites, ainda que persistam entre os dois níveis diferenças profundas quanto aos métodos de elaboração e às formas de

expressão da cultura. Mas deve existir identidade no fundamental: a apropriação pelo povo das idéias que estão subjacentes a toda realidade social, política e econômica na qual está mergulhado, as quais não devem constituir, numa sociedade democrática, privilégio das elites. É preciso que o povo, que participa da direção da sociedade, esteja em condições de dialogar com as camadas dirigentes, de tomar consciência do que lhe acontece, e de participar dos bens de civilização dessa mesma sociedade. Ora, é difícil para o povo guiar-se na complicada trama social ao ponto de formar, sozinho, a compreensão sistemática dos fatos. Cabe a instituições, como a universidade, oferecer às várias camadas da população o quadro articulado dos valores e dos fatos, através dos quais se organize a sua experiência – doutro modo submersa no tumulto. E isso, a universidade pode fazer, tanto através das coisas escritas como das coisas vistas e ouvidas: os espetáculos e as artes em geral. Os analfabetos, principalmente numa sociedade como a nossa, cuja população adulta está em grande parte nessa situação, não podem ficar excluídos da comunhão social e da maioridade cultural e política.

Na moderna técnica de comunicações e de integração sociocultural, a arte passou a representar papel decisivo, pela sua acessibilidade, pela sua força, podendo transmitir ao povo, por vias que lhe são adequadas, e com especial poder de impregnação, os conteúdos da cultura que as elites intelectuais absorvem estruturadas em forma mais sofisticada.

Essa integração cultural, no sentido amplo, torna-se indispensável para superar a estrutura dual da sociedade e permitir o processo da unificação democrática, que não consiste no igualitarismo mecânico, mas numa solidariedade de fundo na apercepção e participação comum dos mesmos valores vitais, permitindo, inclusive, a intensificação da fluidez social que integra a todos, crescentemente, nas novas possibilidades de ascensão.

XII. Educação permanente

O grau de desenvolvimento atingido pela sociedade e seu movimento acelerado e contínuo transformou a situação clássica do processo educativo. Até há pouco, a chance de estudar compreendia um período determinado, da infância ao começo da juventude. O cabedal de educação, concentrado nesse período, entendia-se valer para o resto da vida, e servir de lastro a todas as atividades culturais e profissionais posteriores. Evidentemente, esse pressuposto foi ultrapassado pela realidade que avança, cada dia mais, acima dos limites alcançados no período de escolaridade convencional. Duas conseqüências fluem dessa constatação:

- 1) necessidade de uma educação de virtualidades, as mais plásticas, e susceptível de remanejamento contínuo; abertura aos novos dados e direções da experiência;

- 2) a conveniência de que haja fontes de educação, permanentemente abertas e ensejadas aos que desejam reajustar-se e atualizar-se.

As conseqüências pedagógicas desse fato estão sendo adotadas em todos os grandes sistemas educacionais, os quais se voltam predominantemente para a educação geral, mais importante – até mesmo para a técnica – que a própria

educação técnica; e instituem, ao lado de seus cursos de formação fundamental, atividades que se poderiam denominar, como na França, de educação permanente. Consiste esta, portanto, no conjunto de oportunidades oferecidas pela escola aos que necessitam atualizar os seus conhecimentos e o seu preparo técnico.

A estrutura universitária estática e rígida, que conhecemos, é a expressão daquela fase já mencionada, em que, numa sociedade estável, a educação acadêmica encerrava-se em si mesma, desatenta ao fluxo de acontecimentos novos, do lado de fora. Infelizmente, essa situação permanece, como um arcaísmo, ligado, em parte, às tendências conservadoras inerentes a instituições como a universidade. Mas impõe-se que ela se adapte às novas circunstâncias, e ao ritmo de mudanças científicas e tecnológicas que afetam a vida e o trabalho no mundo atual.

É necessário para tanto criar cursos, de variável duração e conteúdo, ao nível das exigências da atualização, no campo científico e profissional, para os diplomados; flexibilizar o acesso, aos cursos normais, dos já formados, para, durante período mais ou menos longo, poderem atualizar-se; na criação e orientação dos cursos de pós-graduação, de especialização e de extensão, incluir, entre outros critérios, os objetivos aqui formulados.

A educação permanente pode situar-se seja no nível propriamente acadêmico, seja no nível de extensão, devendo por isso interessar aos Departamentos de Ensino e Pesquisa e de Cultura e Extensão.

Teoricamente, parte dos planos de educação permanente pode ser cumprida fora da universidade, inclusive nas escolas médias. Mas nela existem maiores possibilidades de diversificação e elevação do nível dos cursos.

XIII. Os órgãos coordenadores

A multiplicidade das atividades aqui previstas terá de ser enfeixada, organicamente, no controle de órgãos coordenadores, os quais, por sua vez, convergirão para o controle dos órgãos supremos da Universidade. Os órgãos serão estruturados sob o título de Departamentos, assim discriminados: de Ensino e Pesquisa, de Cultura e Extensão Cultural e de Planejamento. Esses Departamentos deverão inspirar sua filosofia de ação neste postulado básico: de constituírem os órgãos de autoconsciência e auto-revisão da Universidade.

A sistemática vigente é ao mesmo tempo fechada em si, pouco permeável a qualquer influência reformadora exógena, e passiva, tornando impraticável o processo imanente da própria reforma. Daí o impasse em que está mergulhada a universidade brasileira: amparada na sua autonomia, escapa à ação do Estado e das próprias pressões sociais; e, de outro lado, possui uma estrutura que leva fatalmente ao conservantismo. Daí também o inconformismo que medra em torno da universidade, desde o estudante até a opinião pública, cada vez mais irritados diante de sua estagnação. Se não forem encontrados meios institucionais de superar o impasse, de absorver o inconformismo, teremos de assistir à repetição de explosões, nem sempre condicentes a uma política construtiva. Será difícil melhorar a universidade, se a reforma depender desses movimentos

espasmódicos, em que pese a eficácia da pressão que eles desencadeiam, forçando o despertar da universidade.

Qual o órgão, na atual e superada organização da universidade, que representa essa força imanente de crescimento e revisão de suas próprias atividades? Nenhum. Ao contrário, as estruturas tradicionais conspiram a favor da acomodação e da rotina, tendendo, inclusive, a mais conciliar os interesses de pessoas e de grupos que os do ensino. O exemplo típico é o Conselho Universitário, depositário, na sistemática vigente, da função precípua de liderar a universidade. Mas a sua mecânica pende, normalmente, para o jogo de ajustes entre as escolas, cujos representantes, com igual representação, pensam nos problemas de sua escola, isolados do contexto geral; e esse desencontro de pretensões muitas vezes se resolve pelas soluções de compromisso ou de barganha, seja entre as unidades que integram a universidade, seja entre cada uma delas de per si, e o reitor, que se vale da divisão para imperar, na linha dos mecanismos de poder instalados na universidade. Algumas tentativas novas vêm sendo realizadas para reformular esses mecanismos, e uma das mais importantes é a criação dos Departamentos, nucleando objetivos e interesses acadêmicos que escapam do controle imediato daqueles órgãos, e erigindo a sua autoridade como contraponto à administração burocrática e política tradicional. Mas isso é ainda pouco, se na própria coordenação geral e na estrutura das cúpulas não forem inseridos outros dispositivos que permitam a reorientação das linhas do poder, inclinando-o para os objetivos específicos da universidade.

Pensamos que os Departamentos devem ser investidos nessa missão. É verdade que eles não se tornam eficazes por decorrência automática: o fundamental continua a ser a atitude dos dirigentes, o teor do espírito universitário e a mentalidade dos professores, tudo isso condicionado, em grande parte, pelo processo social e a consciência da integração, nele, por parte da universidade. Mas estruturas corretas propiciam e aceleram essa integração.

A Universidade, através dos seus Departamentos, devidamente articulados, deve elaborar planos, de longo curso, que dêem coerência, objetividade e intencionalidade dinâmica aos seus projetos.

a) Departamento Geral de Ensino e Pesquisa

Será o órgão da reforma de ensino universitário, submetendo permanentemente as atividades acadêmicas e as estruturas que as exprimem a exame crítico, para avaliação do seu rendimento. Coordenará os currículos e programas de toda a Universidade, assim também a política de pesquisa, baseada na qualificação dos pesquisadores e numa escala de prioridades para os projetos, segundo o critério do valor científico e da utilidade social. Promoverá a indispensável vinculação entre ensino e pesquisa na Universidade, além de estimular a pesquisa tecnológica. Ocupar-se-á dos métodos de ensino e de sua renovação, para o que promoverá estudos sobre os novos problemas com que se defronta a Universidade e sobre a generalização da experiência por ela acumulada nesse campo. Coordenará a política de recrutamento dos quadros docentes, como parte geral da política de formação e aperfeiçoamento do seu magistério, e fixará critérios para o enquadramento no regime de tempo integral. Estabelecerá a política de expansão das matrículas, tendo em conta as

prioridades por campo científico e profissional, determinadas pelas necessidades da Região.

Ao Departamento Geral de Ensino e Pesquisa, em colaboração com o de Cultura e Extensão, também estarão afetos os programas de educação permanente, assim como os planos de publicações, inclusive as traduções da Universidade, especialmente de livros-texto.

b) Departamento Geral de Cultura e Extensão

Atende a dois objetivos centrais da Universidade: a formação da cultura geral e a integração na cultura brasileira. Como a cultura geral não se consubstancia numa matéria, nem num currículo específico, mas resulta de uma combinação dinâmica de muitos fatores dispersos dentro e fora da Universidade, será o Departamento de Cultura e Extensão um órgão de coordenação difícil. Não pode ter um programa rígido, insusceptível de refletir a mobilidade cultural do meio universitário e a fluidez de suas motivações, nem diluir-se na dispersão e no promocionalismo assistemático. A maioria dos serviços culturais em nossas universidades se assemelham a serviços de propaganda ou de relações públicas, por lhes faltar a verdadeira perspectiva de sua missão.

Cabe-lhes cuidar do essencial, e não do acessório; dedicar-se a formar, e não a distrair. A sua tarefa é desenvolver a educação, e não o diletantismo, a finura em lugar do esnobismo. Sem ater-se a uma ordem específica de atividades, o Departamento de Cultura exerce uma função complementar e integrativa, levando os estudantes a ascender do especialismo à cultura geral. Através de programas flexíveis e diversificados, deverá criar a atmosfera cultural que fora da universidade nenhuma instituição estaria apta a oferecer.

Dois setores que vêm interessando prioritariamente os serviços culturais nas universidades são as promoções artísticas e as publicações. Apesar da importância de ambos, especialmente do segundo, é forçoso admitir as distorções a que estão sujeitos na política universitária. Em relação ao primeiro, aplica-se de modo particular o nosso reparo sobre o caráter promocionalista e assistemático das iniciativas, e a falta de sua integração no esforço educacional tomado em conjunto.

Quanto às publicações, é notória a irrelevância a que ficam relegadas, ou o mau uso das facilidades propiciadas pela universidade nesse setor. Os serviços editoriais não se articulam ao trabalho universitário, como veículo de produção intelectual e científica. Não se ignora também a terrível dificuldade com que se defronta a universidade, pela escassez de produção ou pela demora na entrega dos textos. Mas é verdade também que tal situação decorre, de outra parte, da falta de estímulo e de disciplina. Dentro da clave que marca a filosofia da universidade, esta, em vez de vincular o serviço de publicações aos órgãos de pesquisa e ensino, utiliza-o de forma displicente e aleatória. Frequentemente, a gráfica universitária é invadida pela meia-literatura, oriunda de elementos estranhos à universidade, graças a uma espécie de mecenato regional que esta prodigamente passou a desempenhar.

A posição da universidade em relação à cultura brasileira constitui, antes de tudo, um postulado de sua filosofia. Trata-se de uma atitude que deve arejar os cursos, e não um objetivo de qualquer setor especializado. A inserção nos cursos dos elementos vitais da cultura brasileira, a referência aos problemas

nacionais como inspiração da atividade curricular, o gosto da experiência e dos fatos corrigindo o generalismo fácil, a preocupação do documento, o acervo bibliográfico sobre temas brasileiros, pressupõem uma redefinição do espírito universitário em nosso País. O Departamento de Cultura e Extensão poderá ter duas funções nesse particular: coordenando e estimulando os vários setores, e encarregando-se, supletivamente, de preencher lacunas e de organizar programas que transcendem os currículos convencionais. Papel de relevo, como temos acentuado, reserva-se ao Departamento de Cultura no desenvolvimento da sensibilidade estética da comunidade universitária, especialmente por meio das artes. Supervisionará a administração do Museu de Arte Sacra, dos Seminários de Música, da Escola de Dança e da Escola de Teatro.

Devem integrar o Departamento Geral de Cultura e Extensão, além do diretor, os representantes dos serviços culturais da Universidade, como a Biblioteca Central, a revista, os museus, o teatro etc.

Biblioteca Central

É incrível a indiferença de nossas universidades pelos livros, como se a cultura pudesse existir sem eles. As novas universidades inglesas, para citar um exemplo ilustre e atual, tiveram de atender, entre as exigências básicas para o seu funcionamento, à da existência, em cada uma delas, de um acervo de 100 mil títulos.

Quanto aos aspectos pragmáticos, por serem notórios, basta serem mencionados:

- 1) a organização sistemática, a cargo de técnicos;
- 2) a consignação de verbas substanciais destinadas à aquisição de livros e revistas, no orçamento da Universidade;
- 3) a assinatura das revistas mais importantes para a atualização científica em cada campo;
- 4) a formação do elenco bibliográfico fundamental para cada setor;
- 5) a dinamização da Biblioteca, retirada do marasmo de simples depósito, e funcionando como agente orientador e estimulador dos estudos, o que decorrerá, entre outras causas, de sua articulação com os Diretores de ensino, pesquisa e cultura, aos quais deve subsidiar, deles recebendo orientação; e da publicação de boletins informativos e de bibliografias seletivas.

A Biblioteca Central e suas possíveis ramificações deverão constituir serviço autônomo, o que lhe permitirá o entrosamento simultâneo com os setores de ensino, pesquisa e cultura, ficando diretamente subordinada ao Reitor.

A Comissão Coordenadora do Biblioteca será constituída dos diretores dos Departamentos Gerais de Ensino e Pesquisa e de Cultura e Extensão, e de um representante do Diretório Acadêmico.

Haverá uma Divisão especialmente dedicada à informação e documentação científica. A informação científica terá por objetivo básico colocar os pesquisadores, professores, alunos e estudiosos em geral a par da bibliografia e dos fatos relevantes do interesse de cada um. Cabe-lhe colaborar, assim, na elaboração de teses, de trabalhos científicos e didáticos em geral, e na tarefa de propiciar a atualização dos conhecimentos. Por seu intermédio, será fácil evitar a repetição de pesquisas e estudos já realizados, inclusive no âmbito da própria

Universidade, salvo quando o justificar o interesse de emulação. Afora essa hipótese, a dispersão e o isolacionismo serão substituídos pela cooperação.

A organização de bibliografias, os serviços de catalogação, a publicação de boletins informativos, contendo, inclusive, noticiário das atividades universitárias e científicas em todo o mundo, os arquivos científicos, em suma, a reunião sistemática de toda a documentação didática, científica e cultural da Universidade, constituirão encargo dessa Divisão.

Para cumprir seus objetivos, a Divisão de Documentação manterá amplo intercâmbio de informações e publicações com as demais universidades do Brasil e do mundo, com o IBBD, com as instituições científicas, com as editoras e com os pesquisadores e estudiosos mais destacados.

c) Departamento Geral de Planejamento

Deve-se evitar, antes de tudo, o planejamento *in abstracto*, entendido como técnica autônoma que aplica critérios apriorísticos às mais diversas ordens de problemas. O planejamento universitário será, fundamentalmente, a política dos órgãos-fim, instrumentada por um órgão específico, que será o Departamento de Planejamento. Esse órgão se impõe pela necessidade de controlar a complexidade dos programas, de articular os planos de integração da Universidade e dos serviços universitários com o meio social, e de vincular os órgãos-meio às atividades acadêmicas.

São objetivos do Departamento:

a) coordenar e dar estrutura técnica ao Plano Geral da Universidade, tendo por base as diretrizes emanadas das unidades de ensino e pesquisa e dos órgãos de cultura, expressos através dos respectivos Departamentos;

b) colaborar com a Administração da Universidade para implantar a mentalidade e as técnicas do planejamento, estimulando nos vários setores a formulação da política a longo e médio prazos e o disciplinamento dos meios necessários à sua execução;

c) subordinar os órgãos-meio aos objetivos definidos pelos órgãos-fim, inclusive pela supervisão do orçamento-programa;

d) rever anualmente a elaboração de qualquer projeto relacionado com a estrutura geral da Universidade, destinado a nela integrar-se ou a alterá-la; ou que implique a mobilização de recursos orçamentários além de um exercício financeiro; ou pressuponha a instrumentação dos órgãos-meio pelos órgãos-fim, como ocorre nos problemas de construção e equipamentos; ou se baseie na participação convergente das unidades universitárias em programas comuns.

O Departamento de Planejamento supervisionará, como já se assinalou, o processo de vinculação da Universidade com o meio social, mediante pesquisas instrumentais, de que são exemplo as pesquisas de mercado de trabalho para expansão e diversificação dos cursos, e o entrosamento com os setores público e privado, para captação de seus problemas e oferta de serviços técnicos. Na Divisão de Pesquisas Sociais contará o Departamento com a colaboração de sociólogos, demógrafos, economistas, sanitaristas, vinculados a programas relacionados com o desenvolvimento regional, à política de habitação, de assistência médica, de expansão industrial etc. Na Divisão de Planejamento, com

a colaboração de estatísticos, sociólogos, economistas, técnicos de planejamento, de administração, contadores etc.

d) Recreação e esportes

As práticas esportivas estarão afetas a um setor especializado do Departamento Social da Vida Universitária, que não integrará o Conselho Coordenador dos Departamentos. É idéia geralmente aceita que, mediante convênio com a administração estadual, a Universidade faça uso do Estádio Octávio Mangabeira, que se adapta à finalidade e registra baixo índice de utilização.

e) Comissão Interdepartamental para Assuntos Didáticos (CIAD)

Integrada por todos os Departamentos, na área didática e cultural, a CIAD terá por finalidade assegurar à Universidade estrutura adequada mediante a comunicação sinérgica e solidária de todos os seus esforços.

Por isso ele constitui, basicamente, um órgão de coordenação geral e de planejamento. A primeira indagação que ocorre nesse ponto refere-se às relações entre esse órgão de cúpula e os Departamentos sob sua autoridade, com o conseqüente jogo de autonomias articuladas. A CIAD tem um papel integrativo, cabendo-lhe promover o entrosamento entre os programas de ensino, pesquisa e cultura como atividades-fim, e os programas administrativos como atividades-meio. Doutra parte, a organização aqui prevista se baseia na distribuição do Poder, assegurando a cada instância condições de disponibilidade e de competência para o estudo dos problemas e as decisões conseqüentes, em nível técnico. Estabelecida a pirâmide, o campo de decisões vai se estreitando para cima, de modo que as autoridades mais eminentes verão as suas funções especificadas, realmente – e não apenas formalmente, segundo a letra do Estatuto e Regimentos – pelo critério de refinamento e de transcendência. Ortega y Gasset distinguia entre ocupar-se e preocupar-se: no primeiro caso, a pessoa coincide tanto com o seu trabalho que não pode distanciar-se dele, como o sujeito do objeto submetido à sua análise; é a categoria de ação sem autonomia, ordenada pelos que estão de fora. No segundo caso, a pessoa pode interpor entre si e o seu trabalho o tempo da reflexão no qual poderá analisá-lo, orientá-lo e renová-lo. A boa filosofia da administração distingue os níveis por esse critério, deixando progressivamente aos mais altos possibilidades de dessolidarizar-se, em certo grau, da contingência imediata. Nesse intervalo se situa a crítica e a prospecção, condições do dinamismo auto-reformador e da ação colocada no futuro, ou seja: o projeto, o movimento intencional (e não apenas o movimento vegetativo), a política. Portanto, para dar à Universidade a sua autoconsciência e substituir-lhe o tumulto do cotidiano pela visão prospectiva e ordenada, torna-se imperiosa a reformulação de sua estrutura e de sua dinâmica administrativa. Que sejam reformulados os conceitos de Reitor, de Diretor de Faculdade ou Instituto etc., e redefinidos os respectivos cargos, à base de novos critérios de hierarquização.

Pelo mecanismo atual, todos os assuntos vão desfechar num estuário comum, constituído pelas autoridades de mais alto nível: carrega para a cúpula,

além de seus encargos específicos, os de todas as instâncias. As duas razões fundamentais desse fenômeno são:

1) O patriarcalismo do Poder nos padrões culturais brasileiros, pelo qual todas as decisões terminam sendo decisões políticas, e, por isso mesmo – tal a sua mecânica – procuram sempre chegar às fontes.

2) O fato de o Poder na universidade não se vincular aos interesses acadêmicos, que são os específicos da instituição. Então as autoridades acadêmicas se tornam irrelevantes, e toda força vai para os altos, onde o poder é mais genérico e mais identificável como poder político. Mesmo que as atribuições estatutárias do reitor ou dos diretores não incluam essa conotação, os vícios culturais da sociedade brasileira, de que a universidade se impregnou, encarregam-se de lh'a imprimir. Todo poder no Brasil adquire – e com ele se confunde – substância política: a capacidade de arbítrios e de barganha e o sentido da *graça*, que consiste em dispor gratuitamente do arbítrio, em geral para fazer favores ou para decidir acima de critérios institucionais ou de normas objetivas. De toda autoridade, entre nós, emerge a figura do Príncipe, fonte de dons ou de sanções graciosas.

Tal fato representa um resíduo, como indicamos, de nosso feudalismo feudalista, oposto – apesar das instituições formais – da austeridade republicana, que concebe a autoridade como múnus público, isto é, serviço em favor da coletividade, por delegação desta. A oposição de perspectivas se refere às relações, nos dois sistemas, entre mandantes e mandatários: a nossa consciência não é suficientemente republicana para que o Poder se reconheça limitado, severamente, pela delegação que o constitui.

Explica-se por aí o duplo desvirtuamento: da autoridade desinibida, e da imantação exercida pelas cúpulas. Como fenômeno derivado constatamos ainda a burocratização de todo o sistema de autoridade. Os burocratas terminam prevalecendo sobre os demais, as atividades-meio sobre as atividades-fim. É fácil localizar a origem da distorção: as autoridades da primeira categoria estão mais próximas da condição de *Príncipes*. Pois, não tendo sob a mira, de forma imediata, os fins a que deveriam servir, nem vendo impregnadas deles as suas funções, terminam levados a utilizar os meios de que dispõem para fins que eles próprios livremente estabelecem. E caem no gozo da gratuidade, do arbítrios e da barganha; na politização de sua autoridade. Desaparece a ministerialidade das atividades-meio, isto é, o seu papel subsidiário.

Esse enfraquecimento dos fins institucionais, substituídos, na prática, e de modo confuso, por outros que melhor refletem as intenções profundas da instituição, ocorre principalmente na universidade brasileira, que possui duas identidades: a formal, que a filia à ciência, à cultura etc., e outra real, que usa simultaneamente esses fins declarados para os seus interesses reais, a promoção pessoal, a conquista de empregos, a satisfação de aspirações mal colocadas das comunidades locais, o mito da necessidade desse tipo de instituição para compor o quadro institucional da sociedade etc. Não se cuida, realmente, da boa ciência, podendo servir o seu simulacro. Assim é que se tece a vasta simulação institucional em que se converteram as nossas universidades.

É de registrar-se aqui, entretanto, o fenômeno real, que é o poder das classes dominantes de criar e manejar as instituições na medida de seus interesses. Do poder usar como símbolos, que mascaram a sua má consciência, às realidades mais sérias, mesmo nas situações em que tal mistificação se torna fator de desequilíbrio social, como é o caso do ensino superior, atualmente, em

nosso País. Há muito deixou de ser a prática de ritos simbólicos destinados à promoção social, para ser reclamado como um órgão de qualificações válidas. Acabou o tempo em que os simples clichês do ensino universitário eram eficientes, e apoiados nas facilidades da verbiagem e da erudição postiça. Entramos no jogo da verdade. Apesar disso, a camada dominante ainda tem força na universidade para manter o sistema acomodado aos seus interesses, e em desacordo com as necessidades da clientela que procura a universidade. Por outras palavras, continua a universidade a representar um sistema de facilidades e acomodações, criadas, para uso próprio, pelo grupo que a controla, constituído dos seus dirigentes e professores. As inspirações realmente eficazes, na política universitária, são as que emanam dos interesses da cúpula. A expansão da universidade, por exemplo, é condicionada, em grande parte, pelas comodidades dos professores que não podem dar-lhe mais de 3 ou 4 horas semanais de aula. O processo de recrutamento de docentes contraria os critérios formais de seleção, estabelecidos pelos próprios Estatutos, porque há conveniência em que permaneça o estilo discricionário, compatível com o regime de favores. O orçamento nem sempre cobre as necessidades reais, objetivamente formuladas, sendo utilizado com grande desenvoltura para atender a caprichos suntuários, ou à pressão do prestígio, ou a falsas prioridades. Em suma, as universidades no Brasil não fazem aquilo para que proclamam terem sido criadas; continuam vivendo o drama de sua dupla identidade.

Constitui, portanto, fenômeno de extrema importância o desacordo entre o que o ensino superior oferece e o que seus clientes nele procuram, ao contrário do que acontecia no período anterior à década de 30. Igualmente digna de nota é a teimosia dos grupos que controlam a universidade em manter os seus privilégios através desse arcaísmo. São explicáveis, pois, as explosões de inconformismo, muitas vezes mal orientadas, dos estudantes e da própria sociedade. Esse inconformismo deveria gerar-se na própria universidade, se lhe propiciassem condições e mecanismos aptos a retirá-la da estagnação e a liberá-la dos moldes que a condicionam. O mais importante é tornar os problemas reais da universidade presentes a ela própria, através de órgãos e funções que representem a sua autoconsciência. Em tal perspectiva é que foram concebidos, no presente estudo, a estrutura de poder, o aparelho didático e administrativo e a forma de integração social da universidade.

O que constatamos na atual estrutura é bem diferente disso. Poderíamos tomar o exemplo dos dirigentes dos órgãos-meio nos Ministérios, e, em escala menor, nas universidades. Os Diretores de Orçamento e de Pessoal têm mais força, freqüentemente, que os titulares de postos acadêmicos. Mesmo subrepticiamente eles têm o poder, terrivelmente eficaz – tal a sua força condicionante – de limitar, impedir, procrastinar. Em organização mais complexa, como um Ministério, a ação de tais diretores conquista acentuado grau de autonomia; nas universidades, em razão de sua especial estrutura – tudo convergindo para o reitor – a sua autoridade é em grande parte absorvida pelo próprio reitor, tomando-se ministerial para este, e não para a universidade. Eis um detalhe de falta de subordinação dos órgãos-meio aos órgãos-fim, agravada pela ausência de métodos de planificação a cargo destes últimos.

A solução para isso deve ser encontrada em nova sistemática, baseada, precipuamente:

- 1) Na divisão efetiva dos encargos de autoridade, como já assinalamos no tópico referente à autonomia;

2) Na atribuição de poder real e autônomo aos titulares de postos acadêmicos. Os assuntos didáticos serão resolvidos por órgãos adequados, o que impedirá que sejam dissolvidos em assuntos burocráticos.

O Reitor e os Diretores – para só falar das autoridades mais qualificadas –, por mais competentes nas suas especialidades, são autoridades administrativas a braços com uma quantidade e variedade de problemas que os tornam incapazes de decidir com a presteza e adequação necessárias, sem o jorramento de instâncias intermediárias. Por isso, a organização departamental nas escolas e a Comissão Interdepartamental na cúpula da Universidade permitirão não só o escalonamento do poder, como – o que é mais importante ainda – a sua funcionalidade, em termos de adequação aos problemas.

Quanto às relações entre órgãos-fim e órgãos-meio, importa antes de tudo eliminar o intervalo em que vicejam as já referidas distorções. Impõe-se a estrita subordinação dos últimos aos primeiros, e cremos que a fórmula prevista neste documento será capaz de assegurá-la.

Cabe, aliás, salientar que a proeminência dos órgãos-meio decorre, em grande parte, da omissão dos institutos acadêmicos e da ausência de mecanismos de planeamento. A programação das escolas não tem a consistência e o ordenamento suficientes para assegurar-lhes a liderança, ocupando a área de decisões que permanece livre à desenvoltura do arbítrio dos órgãos que deviam ser-lhes apenas subsidiários. A ausência de projetos de longo curso que comprometam os recursos da Universidade e se imponham, pelo seu vigor, à máquina administrativa, favorece a relativa autonomia desta. A dispersão e ao caráter emergencial das atividades académicas corresponde a falta de sistemática das atividades-meio. Diluídas em perplexidades e imprecisões, as escolas se tornam incapazes de impor o seu esquema. Se tivessem um plano cerrado em que transparecessem com irrecusável força de nitidez os seus objetivos e necessidades, forçariam a disciplina da Administração e corrigiriam o seu empirismo arbitrário. Os remanejamentos orçamentários, por exemplo, obedeceriam a critérios racionais, dando-se conta os órgãos-meio de suas responsabilidades na mutilação de programas, com a conseqüente repercussão nos serviços da Universidade. O orçamento mal formulado permite os cortes feitos às cegas e a ligeireza com que se alteram as propostas orçamentárias no MEC e no DASP. Daí a importância do orçamento-programa, não só no âmbito interno da Universidade, quanto em suas relações com o Governo federal.

Na perspectiva da hierarquia universitária, a CIAD deve ser olhada de dois ângulos: de suas relações com o Reitor e o Conselho Universitário, e de suas relações com os Departamentos. Ele será o órgão de coordenação e planeamento geral, cabendo-lhe, portanto:

1) Formular a política geral da Universidade, no campo didático, elaborando, com a colaboração dos órgãos-meio, os planos globais, que se desdobram em planos anuais, sobretudo para efeito orçamentário;

2) Supervisionar permanentemente a execução do plano, da qual se incumbirão, em escala decrescente, os Departamentos Gerais, as escolas, os departamentos intra-escolares etc. Não será, portanto, um plano executivo;

3) Constituir-se em órgão por excelência de auto-revisão e auto-reforma da Universidade, nos termos a que já nos referimos;

4) Servir de órgão de articulação entre os institutos e escolas, de um lado, e o Conselho Universitário e o Reitor, de outro lado.

Do ponto de vista técnico e operacional, ou seja, do planejamento e da supervisão imediata, constituirá o órgão mais qualificado da Universidade. Acima dela está colocado o Conselho Universitário como instância decisória suprema, apoiado numa infra-estrutura técnica adequadamente aparelhada. Como expressão final da vontade da Universidade, de suas opções e de sua política, o Conselho Universitário, através desse esquema, se reencontrará com o seu verdadeiro papel.

A discriminação de encargos aqui preconizada evitará o tumulto em que se confundem atualmente as funções técnicas e as administrativas, colocando cada esfera de poder dentro do molde apropriado à especialidade de suas funções, e oferecendo-lhe condições de tranquilidade para exercê-las eficientemente.

Adotamos na fórmula proposta um sistema de divisão que combina os critérios de escalonamento hierárquico com os de especialização das atividades. Frequentemente se divide o Poder em segmentos verticais, conferindo-se a cada um deles atribuições heterogêneas, como se cada instância inferior tivesse as mesmas atribuições da superior, apenas com a diferença de nível. Procuramos, ao invés, definir a hierarquia na linha de especificidade dos problemas, para que sejam asseguradas aos diferentes órgãos competência real e motivações adequadas.

Os Departamentos terão a seu cargo, tanto na elaboração como na execução, os planos setoriais nas áreas a que correspondam, os quais serão integrados pela CIAD no plano global.

A coordenação e a supervisão cuidarão da integração dos currículos e programas, em termos de complementaridade orgânica; da movimentação dos professores acima das habituais fixação em cátedra ou escola, ligando-os diretamente à Universidade dentro de uma política de flexibilidade, à base de cursos agrupados e de créditos; dos métodos de trabalho e de ensino.

A CIAD, de acordo com essa política, evitará as uniformidades artificiais e o espírito de padronização, permitindo e estipulando as diferenciações de métodos e comportamentos que não comprometam a estrutura universitária. É preciso que a Administração tenha a coragem da discriminação, no que respeita à estrutura didática das escolas, à organização dos quadros de professores, a critérios de remuneração etc. Por isso mesmo, o Estatuto da Universidade e os Regimentos devem ser sucintos, atendendo-se ao essencial. E a estruturação prevista não deve ir além das linhas basilares, sem o fracionamento prematuro, estabelecido *a priori*, dos órgãos gerais; convém esperar o desenvolvimento e consolidação das funções, antes de organizá-las definitivamente. O preestabelecimento minucioso de divisões acarretará, fatalmente, a assimetria administrativa, em termos de volume e importância dos encargos, e ônus financeiros desnecessários.

O sistema de articulação previsto entre a CIAD e os Departamentos funcionará, com as adaptações necessárias, entre estes e seus serviços integrantes.

XIV. Estrutura do poder na Universidade

O Conselho Universitário

A sistemática do ensino superior brasileiro pretendeu dar à universidade um governo democraticamente pluralista, cuja expressão mais alta seria o Conselho Universitário.

Mas o esquema falhou. Das muitas razões explicativas, a finalidade restrita deste documento nos obriga a fixar apenas as que mais interessam ao nosso objetivo. Primeiramente, porque realiza uma política de poder; em segundo lugar, pelas circunstâncias do seu funcionamento e pela multiplicidade heterogênea de suas funções, tornou-se ele tecnicamente incompetente para decidir sobre os problemas de sua alçada. Órgão de cúpula, não poderia enveredar pela retalhada problemática do cotidiano universitário. Órgão de poder, no sentido mais amplamente político, perde-se na complicada trama de assuntos técnicos. O resultado é que, por força da natureza, ele terminou sendo aquilo que, em tais circunstâncias, poderia ser: uma autoridade distorcida, oscilando entre o político e o burocrático, e responsável por alguns dos erros, já apontados, de desfiguração dos problemas universitários, tratados na base do compromisso ou da rotina.

Para ser competente nas matérias submetidas à sua aprovação, o Conselho deveria apoiar-se numa infra-estrutura administrativa e técnica que o familiarizasse com os problemas; e que fossem estes estudados sistematicamente nos intervalos de suas reuniões. Isso não acontece; e, se acontecesse, o mal estaria atenuado, mas não resolvido. Pois o mal reside intrinsecamente na inadequação do órgão às suas funções. Dele participam os representantes de todas as Faculdades e outros órgãos de categoria equivalente. Não nos parece ser esta a melhor forma de representação dos interesses acadêmicos, cuja especificidade reclama a supervisão de órgãos típicos. Os problemas no Conselho se esgarçam, colocados em perspectivas inadequadas às questões científicas e didáticas. Torna-se daí por diante normal a conversão deles em abstrações, de fácil manipulação e conduzidos por interesses não declarados. O poder se absolutiza, sem a disciplina da realidade e de suas resistências. Onde os fatos não são postos com o necessário vigor, a realidade se oculta sob o fantasma das abstrações, e deixa de ser norma limitadora do arbítrio. Por outras palavras, onde os fatos são escamoteados, o poder se torna irresponsável. É esse tipo de escamoteação que pode ocorrer em órgãos como o Conselho Universitário. O limite às pretensões de cada representação não decorre de sua legitimidade, mas dos interesses, opostos, das outras escolas: a Universidade fica retalhada por esse jogo de desencontradas reivindicações. Em vez de existir uma política global nas quais as unidades se situem, acontece o inverso: desses retalhos é que se pretende tecer uma política, realmente uma política inviável em tais condições.

Ora, para corrigir essa tendência, o caminho parece-nos ser outra estrutura do poder e outro tipo de engrenamento dos órgãos universitários. Quanto à primeira parte, será estudada no tópico sobre autonomia universitária; quanto à segunda, cabe-nos apenas mostrar como o esquema sugerido pode atalhar aquelas desfigurações.

Cada ordem de problemas será suficientemente examinado na órbita e nível que lhes convêm. Restam os atos homologatórios que se sucedem em cadeia, tendo em vista a integração, verticalmente crescente, das atividades dispersas na unidade estrutural do conjunto. Será reconhecido aos órgãos subalternos o encargo de estudar os assuntos até o seu pleno amadurecimento, e de formular os projetos; e o poder decisório para as questões que devem encerrar-se no âmbito de sua responsabilidade. Restará sempre às autoridades superiores o poder de revisão em casos de manifesta inconveniência.

Não cometemos a ingenuidade de acreditar na eficácia mágica das estruturas. As mais corretas poderão ser utilizadas para fins espúrios. Existem condicionamentos sociológicos e pessoais que, por escaparem a qualquer planejamento, pedem mais paciência que estudo. Já tentamos identificar, noutros tópicos, reflexos na universidade dos moldes culturais da sociedade brasileira, a cuja força ela verga tanto mais facilmente quanto mais inautêntica ela seja, e mais apta, por isso mesmo, a servir a outros fins que não os seus. Neste documento, as sugestões se referem aos fatos suscetíveis de controle da própria Universidade, sem que deixemos de indicar os fatores sociais que a condicionam. A consistência destes, de resto, precisa ser intensificada para impedir o estéril isolamento em que ela se refugiou. Ora, a reestruturação pretendida pela Universidade, no que depende de sua área de competência, pressupõe, primeiro, decisões necessárias à sua implantação institucional, e um conjunto de providências que impeçam a mistificação costumeira, de observância das formas e desprezo dos fins; e, em segundo lugar, o desencadeamento de uma política vigorosa dos quadros docentes.

Essa renovação deverá provir de duas fontes, que terminarão por confluir nos mesmos resultados: o ingresso ordenado, na Universidade, de uma nova geração de professores, e a instituição de mecanismos eficientes de aperfeiçoamento dos atuais docentes e de atração de novos, altamente qualificados. A nova geração será naturalmente portadora da visão e das expectativas que se formularam em relação à Universidade, nos tempos de hoje, constituindo-se, portanto, ponte que ligará a instituição com o meio. Ela representará uma nova atitude, objetivamente comprometida com a seriedade dos propósitos da Universidade. Pois o de que esta carece, no fundo, é mudar os fundamentos de sua atitude, instaurando, como assinalamos noutro tópico, o jogo da verdade. A mediocridade recrutada pela Universidade luta pela preservação de bisonhos padrões que servem de garantia aos seus interesses. Não pode haver nenhum idealismo reformador nascido dessa ambigüidade que se instalou na Universidade. O idealismo tem de ser competente, ou, inversamente, só a competência pode ser idealista. É óbvio que um cientista ou um professor sério reclame condições de trabalho compatíveis com a sua vocação. Aos professores improvisados, que procuram na Universidade um salário adicional ou a chance do prestígio social ou profissional, falta exatamente a vocação intelectual e científica, e, conseqüentemente, essa espécie de consciência exigitiva que constitui a mola da renovação universitária. A Universidade, como qualquer instituição, é uma exigência dinamizada pela consciência dos fins a que a instituição se destina. Se os fins da Universidade não estão na consciência do professor, ou se ele os tem diferentes dos dela, torna-se impossível que a reforma da Universidade se realize por um processo endógeno. Instala-se, então, o dramático círculo vicioso da estagnação da universidade brasileira. Ela se protege, pela autonomia, de qualquer controle do MEC, que, de resto, se tem revelado incapaz de realizar a

sua missão de traçar a política educacional e de exercer uma vigilância inteligente sobre as instituições a ele vinculadas; pelo hermetismo em que está emparedada, carece de qualquer permeabilidade à influência social; e, assim, tem o seu destino entregue a uma elaboração interna que se volta sobre si mesma e perpetua os seus padrões.

Tudo está, portanto, em encontrar um ponto donde venha a surgir uma nova mecânica de exigências capaz de impor a mudança. Os fatores contingenciais dependentes da estrutura social foram analisados rapidamente noutro tópico; não constituem o objeto específico deste trabalho, que se refere aos mecanismos suscetíveis de decisão e controle da própria Universidade, sem perder de vista, obviamente, aquelas perspectivas condicionantes. Ora, se a Universidade puder realizar alguns atos incluídos na mecânica há pouco mencionada – o que, nas atuais circunstâncias, e até certo ponto, constitui também um fator contingencial – ser-lhe-á possível alterar as regras do jogo. No caso da Universidade da Bahia, parece-nos estar ocorrendo a incidência desse elemento aleatório, representado pela disposição de renová-la que os seus líderes manifestam. E o grande caminho parece-nos ser, antes de tudo, a promoção da vocação universitária – tomada no sentido objetivo – através de condições institucionais que permitam o florescimento da exigência que só a competência ensejará. Pois esta é a linha da autenticidade universitária. Insistindo nos exemplos apontados, convém lembrar que só as pessoas que fazem carreira intelectual e científica são portadoras, na Universidade, de uma reivindicação na ordem da qualidade: pois, sem estas, sabem que o seu trabalho carece de justificação. Só os competentes sabem o que precisam, e têm interesse em reclamá-lo. Nessa linha de reivindicações, portanto, é que vai instituir-se o processo de renovação universitária; a tarefa da liderança reformadora consiste em montá-la adequadamente.

Ao afirmarmos que a competência é geradora de idealismo não estamos cometendo extrapolação, confundindo o plano intelectual com o plano ético. Reconhecemos, somente, que há uma exigência ética profunda, no sentido mais próprio do termo – de uma subordinação a princípios justificativos da ação e de seus próprios fins humanos – na exigência profissional. A idéia se alarga em idealismo na medida em que reclama padrões de autenticidade, e o seu dinamismo se mostra suficientemente fecundo para criar esse tipo de comprometimento. No caso, trata-se da idéia que o cientista faz da ciência, o professor, do ensino, o intelectual, da cultura. Não falta conteúdo ético à idéia que alguém faz da ciência como seu *métier* e instrumento de realização pessoal. O vínculo que o prende à universidade se enriquece das exigências que não podem ser escamoteadas pelo caráter ambíguo que no Brasil assumiu tal instituição. Pois, em suma, houve o tempo da ambigüidade, quando o ensino era um rito simbólico; e hoje, há outro tempo, em que o ensino tem de ser eficiente. No primeiro caso, ele era eficiente sendo altamente simbólico, porque a estrutura social pedia às escolas apenas a ratificação dos privilégios através do diploma; hoje a universidade terá de ser apta a fornecer preparo real, porque é procurada pelos que trabalham, e não só pelas elites ociosas; e porque as próprias elites só se manterão no comando se estiverem cultural e tecnicamente aparelhadas. Eis o fundo da questão.

A transfiguração da Universidade depende, pois, substancialmente, dos competentes. A política a seguir deverá basear-se no recrutamento e na formação de novos professores, donde a importância fundamental dos cursos de

pós-graduação, especialmente os de doutorado e mestrado. É preciso que a Universidade crie o seu próprio mecanismo de formação de professores e pesquisadores, pois só ela pode fazê-lo. Não é possível que ela se contente com os que arrebanha de outras áreas de ocupações. Pois não é o que acontece com a universidade brasileira? Quando se funda uma escola de medicina, os professores se improvisam dos médicos locais, transplantados abruptamente de sua clínica para o magistério. É natural – e é o que se constata – que a maior parte deles jamais tiveram preocupação científica, ou familiarizada com os métodos de pesquisa e de ensino, ou até com os hábitos de estudo. São arrastados pela sedução das facilidades remuneratórias ou promocionais que a escola propicia. Universidade significa, em quase todas as comunidades locais do Brasil, uma realidade nova, qualitativamente distinta e descontínua do contexto geral. Apesar disso, ela é posta, entre nós, em continuidade com a rotina de fora, encampando os profissionais de medicina, de engenharia, de direito etc., sob o rótulo de professores. Para isso se vale de critérios, às vezes pitorescos, baseados em frouxas afinidades entre a matéria de ensino e a atividade do candidato. É impossível fazer ensino superior sem a convicção dessa dessemelhança entre os profissionais de outras carreiras e os de magistério; e sem firmar as bases do preparo acadêmico. A criação de qualquer escola ou curso superior deverá ser precedida de uma longa etapa preparatória (no mínimo de dois anos) fertilizada pela consciência dessa originalidade. Entre nós surgem as escolas como se nada estivesse acontecendo, e não constituísse nada de original, com a mesma desenvoltura com que se criam escolas médias ou primárias. E sob a pressão dos mesmos motivos acidentais.

Por isso, a Universidade deve ter órgãos e meios próprios de formar professores, convencida de que não há no meio social condições de encontrá-los habilitados. Essa é uma função dos Institutos Centrais, nos cursos de pós-graduação. Mas não basta ter dispositivos montados: impõe-se uma política de iniciativas visando à busca e ao estímulo de novos talentos. Uma das razões pelas qual é difícil encontrar pessoas qualificadas para o magistério é que as vocações profissionais são canalizadas para as carreiras institucionalizadas, e é ainda extremamente débil a carreira de cientista e de professor. Não possui este um perfil claramente delineado para atrair os jovens; e a inautenticidade do trabalho intelectual na universidade chega muitas vezes a descoroçar os talentos mais exigentes, que procuram afirmar-se noutras áreas onde encontrem condições adequadas.

Em suma, o que a Universidade encontra no meio social são pessoas engajadas em profissões correlatas com as ocupações que nele se distribuem: para ter profissionais de ensino e de pesquisa, a Universidade precisa prepará-los.

Mas não se trata, apenas, de recolher ou promover uma nova geração de professores. Impõe-se a conquista de novos elementos, portadores de uma experiência enriquecedora, como lembramos noutra parte deste documento; e o melhor aproveitamento dos atuais docentes, muitos dos quais altamente competentes, mas com suas disponibilidades inexploradas. Além da política de aperfeiçoamento, é necessário anular os óbices opostos à ação dos professores. Muitos vêem os seus esforços frustrados pelo seccionamento do trabalho em cátedras ou cursos estanques; pelo árduo processo de utilização das verbas; pela falta de autonomia devida às escolas, e de programação eficiente; pelo

unilateralismo arbitrário com que os privilégios se distribuem, não à base do valor, mas do prestígio ou da cabala.

A política universitária assenta num conjunto de princípios que são mais importantes que as estruturas: a valorização do mérito; o sistema de autonomias em cadeia, em lugar da polarização do poder na cúpula; a plasticidade que transcende os regulamentos e se constitui dinamicamente, ao fluxo das circunstâncias, dos fatos, das pessoas e das peculiaridades. A unidade estrutural não se baseia na rigidez dos moldes, e sim na intencionalidade convergente das partes sob uma liderança esclarecida e flexível. Pelo esquema vigente, as autoridades de cúpula pretendem controlar tudo, através de processos formais que as dispensam de penetrar no devenir da instituição.

De resto, tal procedimento é coerente, pois seria difícil à Autoridade centralizadora decidir sobre tudo, à base do conhecimento direto e adequado dos detalhes. Para escapar a tal dificuldade, o sistema centralizador, de que o DASP é exemplo, utiliza o único processo ao seu alcance: despoja os problemas de seu conteúdo factual e passa a governar por leis e regulamentos. A administração é uma presença que se alonga até a intimidade dos fatos em devenir e, por isso, capaz de dar-se conta de suas diferenciações e de sua mobilidade. Por comodidade ou impossibilidade, a Autoridade permanece parada, estagnando o fluxo das ações que deseja controlar. Ora, o recurso à lei aparece como a solução, pois uniformiza os problemas e situações, enfeixadas em categorias de reduzido número e, conseqüentemente, de fácil manejo; e os situa em nível ideal, que exime os dirigentes do esforço real. O padrão é fixado *a priori*, e não elaborado no desenvolvimento das situações. Assim é que as autoridades vêem os problemas simplificar-se em suas mãos. Não atentam para as diferenças qualitativas, não sabem o que acontece no dia-a-dia, não testam as leis. Regulam tudo *ad aeternum*, e depois repousam. A imobilidade se segue à centralização. A autoridade centralizadora chama ao seu nível de decisão todos os problemas que teriam de ser examinados e decididos por órgãos mais próximos de sua factualidade. Fica, evidentemente, assoberbada, e se atém à verificação das formalidades ou à decisão simplista que destrói o conteúdo deles. A unificação é, portanto, artificial, e mesmo assim não chega a concretizar-se, em razão da força perturbadora do arbítrio desinformado.

O que cabe à Autoridade, como vimos insistindo, é a distribuição racional das competências e o dinamismo real que substitui o governo das leis pelo governo das pessoas e dos fatos. A divisão de atribuições e as disponibilidades resultantes permitem deslocar-se para dentro as intencionalidades a que aludimos, na linha dos objetivos que unificam e dão coerência à política universitária. De resto, estas só existirão se não forem desencorajadas pelo formalismo, e só concorrerão para a unidade se a Autoridade, em vez de imobilizar-se na cúpula, as acompanhar, a partir de suas fontes.

Ao contrário disso, o que agora se faz é preparar leis e regimentos e tudo esperar de sua sabedoria normativa.

O segundo aspecto do Conselho Universitário que convém assinalar consiste na incapacidade de formular uma política para a Universidade e de liderar a reforma. No espírito da lei, cabe-lhe tal papel, mas na prática ele se constitui em obstáculo à renovação.

Sem pretender aprofundar a discussão das causas, poderíamos ensaiar, sumariamente, a identificação de algumas delas. A primeira se localizaria na própria tendência conservadora de qualquer instituição. Depois de um certo nível

de evolução, ela tende a converter-se, para usar um conceito bergsoniano, de sociedade aberta em sociedade fechada. De outra parte, a universidade brasileira se constituiu, de nascença, fechada para dentro de si mesma e dos grupos a que serve, cujos interesses postulam a permanência do *statu quo*. Trata-se de preservar a comodidade geral, ao nível da incompetência, evitando o ingresso perturbador de novos padrões na universidade. De manter o muro opaco que a protege da crítica e da exigência social. Daí a educação no Brasil ter-se tornado fim de si mesma dentro de uma rotina intemporal que resiste à agressão dos fatos, e mediocridade sonolenta que a todos acoberta.

Dentro da nova estrutura do poder, o Conselho Universitário constituirá órgão decisório supremo articulado com as soluções propostas pelas Comissões Interdepartamentais de Assuntos Administrativos. Longe de roubar-lhe o prestígio e o poder, essa fórmula o situaria no papel que lhe cabe, sem prejuízo de sua existência.

O Reitor

A análise da posição do Reitor no atual contexto universitário foi objeto de um dos tópicos sobre a autonomia universitária. Limitar-nos-emos a sistematizar aqui, explicando-as, as observações feitas em diversos lugares deste trabalho. As atribuições fundamentais do Reitor são:

1) Liderar a Universidade, estimulando o seu desenvolvimento e infundindo-lhe uma profunda consciência social.

2) Exercer a administração suprema da Universidade, em articulação com as Comissões Interdepartamentais.

3) Presidir as relações da Universidade com outras entidades, públicas e privadas, especialmente com o Ministério da Educação.

É preciso construir outro perfil do Reitor. Ocorrerão, sem dúvida, aqui e ali, deficiências pessoais que impedem de exercer esse papel aos que porventura tenham sido projetados pelas circunstâncias sem a cabal identificação com o espírito universitário, mas tal eventualidade não prejudica o conceito em que deve emoldurar-se a função. Em primeiro lugar, os assuntos de rotina, que obedecem a critérios já estabelecidos, serão transferidos para instâncias inferiores. A sua área de competência abrange os problemas de política universitária, tais como criação de cursos, planos orçamentários, critérios de formação e aperfeiçoamento de professores, programas de bolsas etc. Poder-se-ia cogitar da atribuição ao Vice-Reitor de parte das tarefas administrativas, ou didáticas.

Quanto às relações da Universidade com o Ministério da Educação, é difícil qualquer tipo de solução unilateral. A irregularidade na liberação de verbas e a dependência das universidades a órgãos centrais da Administração em matéria de pessoal constituem fatores de perturbação, forçando o Reitor e outros titulares a um regime de itinerância entre a sua sede e a Capital Federal.

A única solução adequada será a conversão da Universidade em fundação (ver tópico sobre autonomia). Além desta, restam algumas soluções de menor eficácia, mas imprescindíveis para revigorar a autonomia universitária e o correto regime de entrosamento com o MEC. A rigorosa adoção do orçamento-programa constituirá o melhor instrumento à disposição da Universidade para disciplinar suas relações com os órgãos da administração federal. De outra parte, cabe-lhe reivindicar, com crescente energia, a liberdade de estruturar e movimentar os

seus quadros de pessoal; e abster-se de entregar ao DASP a reduzida independência de que dispõe nesse campo, confiando-lhe o encargo de organizá-los, ou assimilando a sua filosofia de administração, que ignora as peculiaridades da Universidade.

Análise da autonomia universitária

A autonomia universitária é matéria de vários e graves equívocos. O fundamental entre estes consiste na falácia de se conceder ao nome o que é devido à coisa. A Universidade, enquanto instituição, deve gozar dos mesmos privilégios de que goza o espírito, particularmente o da liberdade e independência. Por isso ela emerge, historicamente, no nível de maturidade da cultura já apta a afirmar-se legitimamente. Essa circunstância não ocorre se ela não vem coroar e consagrar a cultura, abrigando os espíritos que, pela sua qualidade, devem dispor de condições para promover o enriquecimento da comunidade, pela comunicação livre de seus cabedais. A Universidade surge, então, como a institucionalização da educação e da cultura no grau mais elevado. Através dela se cria o processo regular de fertilização espiritual da sociedade.

Para uma análise da autonomia universitária, em seus preliminares sociológicos, voltaremos aos exemplos tomados à Idade Média. Havia o equívoco de que ao universal metafísico correspondesse o universal histórico representado pela unidade espiritual alcançada em todo o mundo ocidental da época. Por isso, as instituições castigavam como hereges os discrepantes dessa universalidade. E havia o desligamento, que é de toda sociedade, entre as hierarquias institucionais e a realidade social. Assim é que, naquele período, o consenso social impunha a subordinação a determinados padrões, mas, acima dele, o formalismo das cúpulas institucionais, retesado, ia além do consenso e reforçava, às vezes deformando, os postulados reais pela rigidez dos controles institucionais. Muitas vezes por farisaísmo, ou por uma ótica errada, como a que deu lugar à visão triunfalista, ou constatiniana, da Igreja.

Façamos, pois, as distinções necessárias: entre o que era autêntico ou não na universidade medieval, que é a das origens. Ela recobria as exigências fundamentais de autenticidade, como instituição da cultura. Pensou-se em instituir a universidade à base de uma *intelligentsia* constituída de representantes da alta cultura interessados em promovê-la institucionalmente, em reunir os seus esforços e em exprimir o saber de seu tempo, com seus valores submersos aos propósitos da fé. Eles procuravam dar-se a si mesmos uma imagem orgânica da cultura de seu tempo, ao mesmo tempo que a transmitiam aos seus contemporâneos e ingressavam na tradição permanente da cultura. Tinha-se alcançado um nível de maturidade que reclamava uma espécie de “parada” para a autoconsciência reflexiva e ordenadora e a avaliação do caminho percorrido. A cultura medieval tomara consciência de si mesma, dava o balanço da essencialidade na visão aristotélico-tomista. Aclarava os seus pontos referenciais e assinalava as marcas de sua escalada. Isto que faz, de resto, toda cultura no ápice de sua maturação, por um imperativo dos seus dois impulsos fundamentais: de tradição que organiza o passado, e de renovação que a atualize. É um momento culminante de equilíbrio, em que a sociedade fechada e a sociedade aberta se encontram para se integrarem harmonicamente, a tradição abrindo-se

aos novos tempos, e a aventura da liberdade criadora vinculando-se à disciplina da cultura e à exigência de sua institucionalidade.

A universidade medieval, do ponto de vista da filosofia da cultura, foi um desses momentos culminantes. Nem todos os tempos são igualmente felizes para atingirem esse marco nítido de maturidade; para alcançá-lo simultaneamente em toda a Terra; e para dele tomarem consciência. A nossa época, por exemplo, é tipicamente o oposto disso. Todas as suas tentativas de tomada de consciência são fragmentárias, e as que pretendem ser abrangedoras do todo apenas metem o todo em perspectivas unilaterais. É que nem nos elevamos, ainda, àquela maturidade, nem o nosso tempo é simultâneo – dentro dele, vários tempos se atropelam: sociais, culturais, históricos etc. A universidade é hoje a mais forte e dolorosa das aspirações de nossa época; a sua utopia mais febril e generosa.

Na Idade Média foi diferente. E a universidade surgiu ao mesmo tempo como um fruto maduro e um gesto instaurador através do qual a cultura tomava consciência de si mesma e se projetava, com nítida imagem, na torrente da cultura.

A autonomia com que logo se abrigou a universidade era atributo de sua superioridade como instituição de cultura. Sabemos todos que nem sempre foi fácil à universidade medieval manter íntegra a sua liberdade. Mas a sua resistência salvou-lhe a autenticidade, de resto reconhecida pelo Papa. Sendo o Papa, então, o supremo fiador da ordem institucional, o seu beneplácito valia como o reconhecimento, em instância fiscal, da liberdade acadêmica. Este fato, e sobretudo a efervescência intelectual que nunca deixou de existir no século XIII, confirma a constatação, há pouco feita, de que a rigidez dos valores se apodera das cúpulas institucionais, flexibilizando-se à medida que eles refluem às suas fontes. Apesar da unidade medieval, a universalidade mais autêntica da cultura estava mais na comunidade que nos seus dirigentes.

Devemos reconhecer, portanto, o equívoco em que incidiu a Idade Média, na visão moderna, de tornar de direito uma situação que era de fato, e opondo-se ao pluralismo intelectual que ia além dos limites impostos pela sua unidade espiritual. O engano se referia ao conceito da universalidade, que, de um lado, compreende todo o universo como objeto do conhecimento, e de outro, todas as perspectivas do saber que o pluralismo das doutrinas compreende. A universidade medieval realizou a sua vocação de universalidade, enquanto abarcava a totalidade do real, aceitando igualmente o outro imperativo dessa vocação, embora o subordinasse ao contexto da época. A unidade quase se impôs como unicidade: a força espontânea dessa realidade factual postulava a sua homologação teórica.

Era o tributo pago à época, sem prejuízo da exigência universalista partida da universidade. Tanto assim que a intolerância vinha, geralmente, de fora, dos Poderes políticos ou eclesiásticos, jamais tendo-se definido a própria universidade em favor dessa visão restritiva. O sentido universalista se patenteava na sua própria destinação, como comunidade de mestres e alunos em todas as partes do mundo. Esse fato, aliás, é que a princípio justificou o nome da Universidade. Mas os atributos essenciais já lhe conferiam esse caráter, que depois se foi tornando cada vez mais intrínseco aos seus propósitos essenciais.

Essa aferição da idéia de Universidade a partir da idéia original recolhida das fontes originais permite reconstituir a sua autenticidade e a razão de ser de seus traços distintivos.

O caso brasileiro

Examinemos o caso brasileiro, e a confusão, segundo assinalamos, entre o nome e a coisa. Não havia condições culturais para a criação da universidade brasileira, quando ela foi instituída, nem se procurou promovê-las. Os atos autorizativos se sucederam, e a lei, tirando magicamente do nada a universidade, simultaneamente lhe outorgava todos os privilégios que lhe caberiam, se ela fosse o remate de um processo cultural. As mesmas regalias passavam a contemplar indistintamente a todas, qualquer que fosse o seu grau de imaturidade. Assim se exprimia o divórcio, ainda uma vez, entre a ordem legal e a ordem real no Brasil.

Instaladas, os seus mecanismos de Poder passaram a funcionar, não segundo a lei, mas segundo os padrões de comportamento normais da nossa cultura. E estes não poderiam deixar de atuar com todo o peso de sua força nativa. Com efeito, a grande massa dos que acamparam na universidade carecia do espírito universitário e, não obstante, tinham a responsabilidade de modelá-la.

Pela ausência desse lastro disciplinador, a universidade é que se adaptou aos moldes de comportamento que os seus criadores traziam de fora. E a sua estrutura de poder ficou irremediavelmente afetada por esses padrões.

As prerrogativas concedidas à universidade – no fundo, à cultura – são isoladas desta e usufruídas como privilégios que as livram dos compromissos para os quais ela foi instituída. Haja visto o descaso da maioria de nossas universidades para com os seus padrões de qualidade, a ligeireza com que se recrutam para o ensino os incompetentes, a futilidade, muitas vezes, com que se gasta a fortuna pública em obras e planos não só desnecessários mas até inconvenientes. E, apesar disso, ainda se insiste em fechar os olhos à clara deformação da prerrogativa de autonomia, entendida, em grande parte, como o direito de reivindicar os recursos públicos e de usá-los discricionariamente.

Não defendem as universidades, muitas vezes, a autonomia que lhes é devida, mas aquela a que não têm direito. Na realidade, a que lhes cabe, e elas só escassamente utilizam, é a liberdade de organizar o seu ensino fora dos esquemas gerais; a ação criadora na formulação dos currículos, na adoção de métodos de ensino, na estrutura didática e administrativa, em suma, na elaboração de sua própria experiência. Liberdade é criação. O fato de não contarmos senão com débeis manifestações de criatividade nas universidades indica até que ponto elas não se dispõem a usar a autonomia, ou a usam para defender privilégios que não honram. Repare-se na fastidiosa repetição das mesmas normas e diretrizes nos Regimentos e Estatutos. Nisto, como em tudo o mais, buscam o modelo do alto, como acontecia na fase ditatorial do ensino. Se o Ministério não os fornece, buscam nas outras universidades. Não somos adversos ao contato de experiências, ao contrário. Mas a imitação é o oposto disso, pois reproduz a forma sem a experiência que a explica. A comunicação entre as universidades brasileiras se processa exatamente pelo caminho errado: depois de reproduzirem normas estruturais, uma das outras, esquecem de que o importante é a mútua fertilização. Quando uma universidade pretende organizar os seus quadros, corre à procura do DASP, que nunca poderia ser mais competente que ela própria, se resolvesse usar de sua liberdade criadora.

A primeira característica da autonomia, portanto, é a autorização e a autodireção no sentido de criatividade. A experiência da complementação do

currículo pelas escolas parece-nos bastante melancólica como sinal de conformismo. Ou se continua a seguir os protótipos, ou se acrescenta ao currículo mínimo as matérias que ele excluiu. Tudo, então, fica no mesmo, embora a intenção do Conselho Federal de Educação, ao estabelecer os currículos mínimos em obediência à lei, fosse propiciar a possibilidade de integração das escolas no meio, e o melhor aproveitamento de suas possibilidades reais.

Outra deformação da autonomia é que ela passou a ser a autonomia do Reitor, dentro da universidade – às vezes contra ela. O sujeito de autonomia é a universidade. A autonomia do Reitor se legitima, portanto, na medida de sua integração na vontade comunitária como um todo, o que constitui uma de suas originalidades. A universidade é uma verdadeira comunidade, inconciliável com uma estrutura dual que opõe patrões e subalternos. Tal é a dignidade imanente da cultura, que todos dentro da corporação universitária, enquanto vinculados a ela pela cultura, se tornam *ipso facto* sujeitos da autonomia. A universidade não tem chefes, tem representantes, intérpretes. Sua hierarquia exclui qualquer rigidez ou estratificação. Daí é que devem caracterizá-la duas coisas. A primeira é uma especial articulação entre seus órgãos, de tal modo que os de cima não imperem sobre os de baixo, mas os representem em escala ascendente. Em cada grau de hierarquia deve existir perfeita transparência das aspirações e intenções que emergem dos graus inferiores; o que deverá impedir que a vontade cesarista dos dignitários se afirme solitária e independente, como único sujeito e fonte de autoridade. A estrutura universitária não é, portanto, nem uma soma de órgãos colaterais, porque existe um escalonamento de poderes; mas não é tampouco um alinhamento de órgãos superpostos, em termos de dominação. A subalternidade é funcional, apenas destinada à articulação das vontades no sentido da unidade; e não aquela em que a vontade superior vai substituindo sucessivamente as vontades inferiores, delas prescindindo ou utilizando-as tão-somente como estruturas de execução: às de cima, as intenções, às de baixo, a execução, numa relação caracterizadora, segundo Platão, do estatuto escravocrata.

Aí está representada, repetimos, a originalidade da estrutura dos Poderes na universidade. E nisso ela não pode ser assimilada a uma organização empresarial, no sentido convencional, em que os chefes ou patrões decidem, arrastando nas deliberações o corpo dos executantes sem vontade. Não há chefes ou patrões na universidade, instituição livre onde cada um, como agente da cultura, está investido das faculdades outorgadas à liberdade do espírito. A conexão das liberdades se processa em vista desse ordenamento capaz de enfeixá-las numa estrutura institucional, isto é, transcendente à desagregação anárquica em que resvalariam sem a presença de princípios unificadores, que constituem a base da própria instituição. A autoridade da universidade, em última análise, reside nesses princípios em torno dos quais se organiza o assentimento dos sócios. Todos dentro da comunhão universitária são sócios e, pois, participantes de seu autogoverno: a graduação dessa participação se estabelece pelos mesmos critérios que determinam a estrutura de poder na instituição: se a fonte do poder é a liberdade acadêmica, por coerência o poder se gradua segundo as condições em que cada um se encontra para o exercício dessa autoridade. Não são todos iguais dentro da universidade, quanto à plenitude de sua condição acadêmica; desde o professor titular, até os que iniciam a escalada, se estabelecem níveis diversos de identificação com os fins da instituição.

Apenas, esses níveis justificam a diferença real, qualitativa, de poder. Autoridades formais, dentro da universidade, não possuem poder qualitativamente distinto daquele: pois o que possuem é apenas representativo. Resumindo:

- 1) a fonte última das prerrogativas da universidade está nos seus fins;
- 2) o poder, nela, se estriba na fidelidade a esses fins;
- 3) as intenções e decisões em que se baseia o governo da universidade devem partir dos que estão em condições plenas de representar os fins da instituição;
- 4) a hierarquia fundamental na universidade é a acadêmica, isto é, a que se traduz pela posse, em diferentes níveis, da identificação a que nos referimos;
- 5) as autoridades de governo apenas executam as decisões oriundas dos sujeitos reais da autonomia; ou as decisões que estes últimos lhes delegarem, em caráter permanente ou não.

O poder cesarista

A segunda característica da hierarquia universitária capaz de retirar desta a rigidez cesarista e o sentido de estratificação seria a rotatividade dos cargos a curto prazo.

As duas coisas são correlatas, o conteúdo cesarista do poder e a tendência à sua perpetuação. Quando ele se entrega ao seu mecanismo próprio, exercendo-se como vontade do poder, imediatamente se torna incapaz de autolimitar-se. O poder só é limitado de fora, por um valor a serviço do qual ele se coloque. Isto significa que o único freio à sua vocação cesarista está em opor-lhe a vocação ministerial, no sentido filosófico dessa palavra. Ora, tais são as características da universidade, que nela o sentido ministerial deve ser mais completo que em qualquer outra instituição. Daí a conveniência da rotatividade constante dos cargos de direção universitária: assim como a vontade do poder pede continuísmo, o continuísmo estimula a vontade do poder. Os cargos de Reitor, Diretor de Faculdades ou Institutos, Chefe de Departamento etc., ao menos enquanto tiverem a configuração atual, deveriam ser exercidos em períodos curtos por cada titular, pois tal mobilidade ensejaria mais eficazmente a sua integração nos fins culturais e pedagógicos da universidade. Sem falar de outras ponderáveis vantagens, sobretudo de renovação, pela diversificada experiência dos sucessivos titulares e pela possibilidade de atrair com mais frequência para os postos de direção cientistas e intelectuais que não querem abandonar o seu trabalho por muito tempo. Também se evitaria o dano para as atividades científicas, decorrente da burocratização dos pesquisadores e professores.

O conceito de coesão universitária de tal forma foi distorcido no Brasil que se tornou normal a tensão conflituosa entre as autoridades e a comunidade acadêmica. Como se esses Poderes tivessem sentido um choque com a instituição. A vontade dos dirigentes passou a ser uma vontade política discriminatória, acessível à manobra, às parcialidades e à barganha. Simplesmente porque se esvaziou de sua representatividade e se tornou autônoma. Em vez da coesão harmônica das vontades, assistimos a uma estratégia de escaramuças em que o problema essencial está ausente.

Nos outros níveis do Poder, além do Reitor, o fenômeno se repete, simetricamente, com os Diretores de Escolas, Chefes de Departamentos, Catedráticos etc.

Pluralismo cultural e ideológico

Cabe aqui ressaltar um fator que, apurado, confirmaria a análise. O conflito de vontades dentro da universidade representa, em grande parte, um choque ideológico, no sentido amplo da palavra: entre esquemas de valores, opostos pela diferença de gerações ou pela luta política. Ora, será utópico supor o consenso por sobre essas divisões intransponíveis. Mas o que se exige de uma universidade que queira permanecer fiel ao seu destino é que situe essas divergências, dentro dela, ao nível de seus objetivos próprios e as reduza, quanto ao conteúdo da problemática e quanto aos métodos usados, ao espírito e à metodologia universitária. O que não se justifica é a instrumentação da universidade para a dominação de pessoas, de grupos, de classes e de concepções políticas. Deve-se entender a dominação como a projeção de interesses não-intelectuais, e como propósito de destruir o pluralismo pelo monopolismo.

Agitam-se, no tumulto dessa luta, paixões em vez de razões. Algumas vezes são as paixões mais pobres, remanescências de situações históricas portadas, por inércia, pelas gerações antigas, e subtraídas teimosamente no confronto dialético com as novas situações. São arcaísmos, tanto mais esvaziados de substância intelectual quanto mais endurecidos na sua intransigência, e mais vulneráveis na sua susceptibilidade. Essa categoria de reações, mais próximas do cacete que da doutrina, representam a mais melancólica das posições ideológicas, como expressão de envelhecimento que até aos moços pode contaminar.

A outra categoria de paixões que se introduzem na universidade é a das paixões políticas. Ora, essas reações se encarnam nos grupos que a dividem, transformando-se em facções, e que se distribuem: ou horizontalmente, competindo umas com as outras no mesmo nível, ou verticalmente, dispendo umas contra as outras dos poderes hierárquicos da instituição. É natural que nessa divisão de forças se registrem fenômenos perigosos: que as de cima sirvam de escudo ao imobilismo; e as de baixo se mostrem ao mesmo tempo sensíveis ao movimento e imaturas para exprimi-lo, sobretudo na atual situação do mundo e, mais especialmente, dos países jovens onde o processo das transformações sociais e políticas ainda se concentra na iniciativa da geração estudantil, além da qual, como força dinâmica, intencionalmente dirigida para esse fim, só se encontram as minorias dos partidos revolucionários. O mais é a perplexidade dos adultos, desarvorados – apenas desarvorados – pelo tufão que, todavia, não tem força para despertar dentro deles outras fontes de inteligência e de sensibilidade diante da história. Entre os perigos a que estão expostos os jovens se incluem o de serem arrastados pelas minorias revolucionárias, capazes de canalizar as suas aspirações, ou pelas correntes demagógicas, tendentes a excitá-las e corrompê-las.

De tudo isso decorrem duas conclusões extremamente importantes: a primeira é a necessidade de se criarem condições na universidade para o diálogo com as novas gerações, condições de coragem, lucidez e abertura para admitir a

sua contribuição, sem identificá-la com os seus desvirtuamentos, que ocorrem quando os jovens são condenados à parceria espúria. É a universidade que os condena a isto, depois de lhes negar todo o contato normal com um contexto pluralista, em que as idéias em conflito se limitam ou se fertilizam mutuamente, em vez de constituírem fontes de comoção. A universidade é esse contexto redutor das divergências pela sua assimilação a padrões racionais. Ela é, por definição, a institucionalização do diálogo e a diluição das aderências irracionais que cercam a razão. O debate deve deixar de ser embate, caindo nas redes em que se tece, pacificamente, a trama cultural universitária, e absorvendo o emocionalismo e o ideologismo das posições doutrinárias.

A segunda conclusão é que, não se tratando só de um choque entre gerações, mas de uma luta entre facções que divide a universidade – como acontece em toda a sociedade – de alto a baixo, o único meio de expurgar-lhe a força destruidora e, até, de convertê-la em meio fecundo de renovar a cultura e de ajustá-la à sociedade como instrumento de renovação desta, será a redução dos seus postulados a termos especificamente universitários.

Pois, das duas, uma: ou a universidade será um órgão do pensamento racional, ou será um instrumento da Vontade do Poder. Quando é utilizada como linha auxiliar da política ou do esforço revolucionário, como, de resto, aconteceu com a universidade criada por Napoleão ou com as tentativas desmoralizantes do nazismo, hoje repetidas pelo comunismo, ela é destruída na sua vocação. O arbítrio político, fazendo tábula rasa das suas preocupações científicas, força-la-á a converter-se em instância justificativa da Vontade do Poder. Tal situação define o regime ditatorial no último degrau de corrupção. Só podemos entender a universidade com o esforço da inteligência para superar todas as suas limitações. Para isto, ela deverá ultrapassar também todas as facções; para ser universal na compreensão da totalidade, ela deverá tornar-se universal pela reunião de todas as perspectivas. Por isso ela é, sobretudo numa cultura polêmica como a nossa, essencialmente pluralista.

O facciosismo deve ceder lugar ao pluralismo. O método da violência, ao da investigação racional. A ânsia de dominar, ao labor paciente de convencer. A reação dos nervos feridos, à da razão isenta.

A unidade da universidade, que colocamos como base de sua estrutura de poder, é, pois, possível, apesar dos dilaceramentos da cultura. A instituição universitária é uma estrutura didática, no sentido mais amplo do termo, isto é, destinado à comunicação. Na Idade Média, a unidade do legado facilitou a comunicação e, pois, a estrutura didática da universidade. Será o caso de pensar que o conflito das idéias se tornou um impasse para a universidade, ultrapassadas as condições históricas onde ela emergiu? Não. Pois persiste a necessidade de se descobrir a unidade, e o método usado pelo sistema, sendo um só, é capaz de aproximar a todos na mesma posição fundamental: o método da investigação racional, com o conseqüente predomínio da razão científica sobre todas as outras razões. Assim é que a estrutura didática poderá ajustar-se à estrutura sociológica do mundo atual; ou, por outras palavras, os fatores sociológicos não impedem que a universidade possa constituir um todo com uma vontade que a expresse como tal. Não é sem razão que o método cartesiano se impõe como o marco instaurador da cultura moderna, e, extensivamente, da universidade moderna como seu órgão supremo. O método da “causalidade vertical” em busca da razão, sem que a mina oculta fique soterrada pelo aluvião das paixões facciosas.

Tirando dessas premissas a formulação de uma política concreta, poderíamos indicar agora um critério para a acomodação das divergências na universidade, assegurando-lhe a estrutura unificada que deve ser a base de seus poderes. Evitar a política de dominação. Nenhuma das suas instâncias hierárquicas pretende impor, pelo prestígio do poder, os preconceitos de pessoas ou grupos que por detrás delas se encastelam. Eliminar o *parti pris*, o preconceito.

Vimos advogando, ao longo destas páginas, que o poder na universidade seja, em essência, o poder decorrente de suas postulações acadêmicas. Na medida em que as autoridades se mantenham dentro de tal linha, terão legitimada a sua força, que é apenas de representatividade e de ministerialidade. Em suma, o que dá figura aos Poderes da universidade é a objetividade. Em todos os outros campos da sociedade, a objetividade que vincula o poder aos seus interesses reais, dela, se embebe de outras motivações mais ou menos da ordem do arbítrio, do jogo político, da gratuidade e do cesarismo; ou se articula a esquemas que resultam de uma certa inspiração ou decisão autônoma dos governantes. Na universidade essa margem de gratuidade é mínima; a objetividade assenhoreia-se completamente da área do poder. Pois aí são ilegítimas a opinião, a graça, a paixão – a figura do Príncipe. Tudo porque o campo da universidade é o campo da verdade – e só ela tem títulos suficientes para imperar. Esta, a mais alta das originalidades dessa instituição, uma vez que só ela, como a mais nobre das invenções humanas, é na sociedade a instituição do espírito. E da completa liberdade. A sociedade que se sobrepõe à sociedade, o único poder temporal que se sobrepõe ao Estado. Como projeção, afinal de contas, das prerrogativas essenciais da pessoa humana.

Ao tratar do problema do poder na universidade, seria ocioso esclarecer que as nossas observações não se dirigem a pessoas, e sim a moldes institucionais. O poder na universidade, como em qualquer outra parte do Brasil, é uma réplica do patriarcalismo. É uma forma de arbítrio em que o pessoal se sobrepõe ao institucional, e a idéia do privilégio à do serviço.

Filosofia do privilégio

Aos chefes falta a consciência de integração na instituição a que servem, de modo que o poder tende a tornar-se apenas poder, isto é, a faculdade de realizar atos gratuitos de autoridade. Daí defluem várias conseqüências, como a idéia de que todo poder é político, ou de que prescinde, por isso mesmo, da competência pessoal (e a política adotada no provimento de cargos termina fortalecendo o equívoco).

Por outro lado, o titular se sente no direito de servir-se da instituição, na medida em que coloca o seu critério pessoal acima dos interesses que legitimamente a definem. Nas culturas sedimentadas, em condições normais as pessoas se “perdem” na instituição, afirmando-se pela sua identificação com ela, a qual se traduz no respeito ao seu espírito e no empenho em servi-la. O que não implica a anulação das personalidades criadoras à frente das instituições: mas com elas, também, a identificação contínua, pela lealdade de sua liderança e a capacidade de promovê-la, em vez de promover-se. No fundo, há duas coisas que determinam o comportamento dos chefes: a noção do público e a do serviço.

Ora, no Brasil, reconhecemos a tendência de privatização do público, de um lado, e, de outro, a perda do sentido de ministerialidade no exercício dos cargos, sobretudo dos cargos públicos.

O individualismo do caráter brasileiro, reforçado pelo patriarcalismo no exercício da autoridade, encontra caminho fácil na debilidade das instituições para imprimir sobre elas a sua marca de subjetivismo arbitrário e irresponsável. A ausência do sentido de ministerialidade significa a apropriação dos cargos sem a intenção de servir.

Uma das razões dessa característica seria, historicamente, o fato de a sociedade brasileira ter-se organizado na base do privilégio. Marcadamente, a nossa primitiva sociedade, como tantas outras, era dominada por uma camada que recebia os cargos como privilégios, concedidos não à competência, mas ao prestígio.

Isso era possível numa estrutura estacionária e pré-industrial, baseada no artesanato e nas atividades rotineiras. Faltava ao contexto a densidade e o dinamismo que marcaram a industrialização. O caráter competitivo do trabalho que esta provocou, estimulado pela expansão demográfica e pela mobilidade das classes, ao lado da crescente complicação técnica das ocupações, tornou obsoleto o velho sistema dos privilégios que vicejavam no clima do ócio, o que não impediu sua sobrevivência como um arcaísmo, em meio às contradições de nossa evolução.

A filosofia do privilégio entre nós merece uma reflexão especial, pois é um marco da civilização brasileira. E uma de suas raízes está exatamente na filosofia de nossa educação. Não educamos para a eficiência, mas para o prestígio, e o conteúdo da educação se torna menos importante que os títulos que ela confere. Daí que o título entre nós não se constitui um nível de competência, mas um nível social. Na tradição brasileira, os doutores herdaram dos latifundiários, como assinala Gilberto Freyre, os privilégios do prestígio e do poder. Essa substituição não indicava que as prerrogativas do direito de propriedade ficassem transferidas à inteligência. Pois não era da inteligência que se cogitava, mas do seu mimetismo, na época do iluminismo. A nossa civilização, como se sabe, sempre se caracterizou pelo mimetismo em relação à civilização européia. Quando saímos de um contexto por assim dizer vegetativo – isto é, tecido pelas condições orgânicas de nossa própria experiência em contato com o meio, que era a experiência da vida rural traduzida na estrutura latifundiária – para outro estágio, determinado por relações mais complexas, as da vida urbana, nesse momento, assinalador do início de um *status* adulto, de uma estrutura sofisticada, em que os moldes internacionais viriam sobrepor-se aos padrões vegetativos, nesse exato momento começamos a valer-nos do modelo europeu. Faltou-nos vigor suficiente para viver as novas condições experientialmente, criando o correspondente contexto organicamente, isto é, por um processo vital e imanente. Tal processo se organiza à base do real; ou seja, pela introjeção do real na consciência, mobilizada, a partir daí, a confrontar-se com ela. Em lugar da experiência, adotamos a solução da imitação, que é a repetição mecânica da experiência alheia. E, como conseqüência, aproveitamos as formas, e não os conteúdos que elas significavam.

O mimetismo é uma das causas do nosso formalismo; e, destinando-nos a viver das formas e não das realidades, introduziu no Brasil o divórcio entre o real e o institucional, entre as coisas e os símbolos, entre a práxis e o direito. Não foi à inteligência que prestigiamos, mas à sua simulação, aos símbolos que a

traduziam. Esse é um dos lances do jogo da escamoteação a que, em grande parte, se reduz a nossa civilização.

Assim é que, expandindo-se a sociedade urbana fora do controle direto dos proprietários feudais, estendiam estes os seus tentáculos sobre ela, usando os símbolos mais aptos para a sua dominação. Os filhos bacharéis prolongaram no novo contexto a influência dos pais-barões. Institui-se uma hierarquia urbana, em substituição à hierarquia rural: usando os meios de liderança compatíveis com a nova estrutura, mas no fundo expressando as mesmas linhas de liderança. A compatibilidade era aparente, pois utilizava os sinais de cultura, e não a própria cultura; daí a sua ambigüidade. Mas a liderança era eficaz, o que vale dizer que os símbolos puderam desempenhar eficientemente o seu papel. O que constituía e explicava a ambigüidade da situação é que ela tinha uma face voltada para os padrões estrangeiros – os de cultura – e outra, para a realidade do País. Como esta, nas circunstâncias já mencionadas, poderia prescindir em larga margem dos instrumentos intelectuais para seu ordenamento e expansão, tornou-se possível a sociedade permanecer alheia à educação. Isto significa duas coisas: primeiro, a educação não precisava ser eficaz como instrumento de ação, como práxis; e, em segundo lugar, sendo a sociedade dual, não havia inconveniente imediato em que a cultura das elites ficasse alienada, abastecida com a erudição ornamental nas fontes estrangeiras, em lugar da experiência nacional. Pois a idéia prevalecente não era de tirar da educação – fosse o povo, fossem as elites – condições de eficiência, mas qualificação social. O povo não precisava dela para trabalhar, nem a elite para mandar – tais as condições da estrutura social e econômica. A inteligência do País não chegou a assumi-lo como sua fonte. Não se constituiu uma práxis autêntica, articulando o saber e a ação. Continuou esta, conseqüentemente, pelo caminho do empirismo opaco e infecundo, insuscetível de traduzir-se, por força de educação, em disciplina inteligente. Faltou ao processo brasileiro a ação fertilizadora e orientadora da cultura, alienada para outros objetivos. Não houve a fusão da ação e da inteligência na unidade da práxis: houve o divórcio.

A conclusão de tudo é que a educação no Brasil não dá poderes, no sentido de Whitehead, mas privilégios. E mais: graças a tal distorção, a nossa filosofia de educação é uma das raízes, como afirmamos, da filosofia do privilégio que constitui uma das bases da civilização brasileira. São dois aspectos da realidade nacional que interagem como causa e efeito recíprocos.

Esse fenômeno geral repercute nos costumes e nas instituições. Por causa dele, o poder é exercido como privilégio, e não como serviço, e nas funções mais importantes a idéia de prestígio sobreleva à de competência. Repete-se o modelo primitivo, da importância dos títulos, como emblemas ou símbolos, dissimulando a vontade do Poder. Os membros da classe dominante continuam a esconder-se neles para a conquista das posições de mando. É verdade que grande parte da *intelligentsia* faz parte dessa classe, e na universidade a função de Reitor está ao alcance dos competentes. Mas o mecanismo do poder termina, quase sempre, isolando-o de seus comprometimentos com a cultura. Os poderes exercidos em nome da cultura não servem a esta com os recursos que a cultura propicia, mas ao desfrute de vantagens que os próprios recursos do poder podem ensejar.

Para obviar essa tendência, insistimos, um dos meios a serem usados será organizar de outra forma os poderes da universidade: impedindo a sua

concentração e a sua conversão em arbítrio. No presente projeto, ele emerge do dinamismo da instituição e se distribui ao longo das instâncias articuladas.

Cabe à educação, portanto, dar os poderes indispensáveis à afirmação pessoal na sociedade democrática. Os próprios comunistas, de resto, também rejeitando o privilégio, colocaram a educação nessa perspectiva, até com rigidez excessiva, quase tudo reduzindo, nela – graças às limitações da doutrina –, à idéia de eficácia no sentido instrumentalista.

Educação e experiência

Para os norte-americanos, desde suas origens históricas, a apropriação das técnicas intelectuais esteve sempre relacionada com a vida e o trabalho. A inteligência brasileira, ao contrário, em vez de impregnar-se da experiência – impregnando-a, ao mesmo tempo – locupletou-se de erudição importada. Ora, a inteligência e a práxis devem integrar-se, na medida em que a experiência do espírito é a experiência de sua inserção nas coisas.

O trabalho, nessa perspectiva, traduz a nossa experiência criadora, como expressão do nosso ser, no mundo, segundo a fórmula heideggeriana, da qual, aliás, já se tentou extrair uma filosofia do trabalho.

A falta de sentido experiencial da cultura privou a inteligência brasileira de conteúdo real; e a nossa ação, de sentido e direção. Restou uma sociedade frouxa, por falta de projeto através do qual se exprimisse a intencionalidade de nossa ação. Pois toda ação real é experiência e intencionalidade. Tanto no plano individual quanto no coletivo, a idéia do fim está contida na ação. Não constituímos aqui, porém, uma civilização de trabalho: as nossas atividades estão dispersas e soltas, como gestos estéreis. A utilidade deles é simbólica: os fins não se articulam com o seu dinamismo real. A promoção das pessoas e das instituições, que devia ser movimento impulsionado por uma tensão dinamizadora de suas energias, se apóia molemente na obtenção de favores e de vantagens, inclusive as proporcionadas pelo sistema legal. A lei no Brasil faz o que o esforço e a competência deixam de fazer. E o que não vem da lei vem do arbítrio e da graça, que ainda são mais poderosos que ela. Somos uma sociedade essencialmente paternalista, em que é buscado como favor o que só ao mérito deveria ser outorgado.

O próprio sistema de mérito se baseia, antes de tudo, nas formas simbólicas do mérito: nos títulos formais ou nos processos falsos de avaliação. O simples fato de ter o diploma registrado confere a todos que o possuem os mesmos privilégios, indistintamente. Nas provas de capacidade, o que se confere não é exatamente a capacidade, mas a sua simulação. No vestibular, por exemplo, não são as aptidões reais que se apuram, mas a posse de um cabedal que pouco significa do ponto de vista da inteligência e do preparo dos candidatos. Não sabendo o que constitui realmente a inteligência, e de que forma ela é necessária, nós simplesmente adotamos alguns rituais, alguns entes de razão que tenham eficácia simbólica como instrumentos de promoção. Todo o nosso sistema de valorização do mérito – do vestibular ao concurso de cátedra e aos concursos do DASP – está percorrido por esse equívoco. E isso é particularmente verdadeiro no serviço público, pois no regime paternalista o papel de dispenseiro de graças cabe de modo especial ao Estado. A empresa privada rejeita as qualificações formais, pois só a eficácia lhe interessa; daí o

desarvoramento dos diplomados em nossas universidades, quando nela procuram emprego. Com efeito, as universidades se alinharam nesse espírito simbólico-formal, já que são emanações da estrutura social vigente e são reconhecidas pelo Estado. E este projeta sobre elas, até mesmo as particulares, a sua sombra paternalista, tornando-as, também, em agências dispensadoras de privilégios sem o estofado do mérito. Basta reparar nas leis e estatutos que o Estado impõe ao sistema universitário: o recente Estatuto do Magistério, concebido como instrumento liberador e flexibilizador da universidade, terminou, graças, sobretudo, a certas emendas feitas no Congresso, convertendo-se em meio de fixação de privilégios, como o de certos titulares – os Assistentes, por exemplo – se enquadrarem como Adjuntos pela simples circunstância de estarem na função há um certo número de anos. É muito difícil que as leis de pessoal no Brasil não sejam leis de favor; ou, por outras palavras, que as leis não se constituam entre nós armas do privilégio, em lugar de um sistema de vinculação orgânica entre as obrigações e as prerrogativas. O Estado se torna cúmplice e agente das distorções da estrutura social, como representante das forças que respondem por elas.

Consideramos inteiramente salutar e indispensável a reação do setor privado, particularmente o industrial, na transformação dessa mentalidade. O processo social, expresso sobretudo nas exigências de uma nova estrutura social e econômica, e na formulação do projeto nacional – de desenvolvimento do País, na linha de sua autoconsciência – é que transformará a universidade brasileira. É a sociedade que a mudará, já que ela não soube influir na mudança da própria sociedade.

A conversão da universidade se dará, portanto, quando a educação for real, e não formal; intencional, e não simbólica; quando a universidade se tornar eficaz, como cultura e como projeto, aperfeiçoando o homem e tornando-o apto a incorporar-se ao esforço da construção e desenvolvimento da comunidade a que pertence. As coisas que atualmente se fazem dentro dela são desligadas de todo contexto vivo; pela ausência de problemas reais, que sejam enfrentados com a preocupação da eficiência, o conteúdo do ensino passa a centrar-se em abstrações, em fórmulas transmitidas mecanicamente, sem a perspectiva de sua implantação no real. Tudo se concebe num jogo de rumações ociosas, num mundo intemporal. E ela passa a ser fim de si mesma, fechada para dentro, e destinada a perpetuar-se como um corpo estranho dentro da comunidade social que a ignora. E, como um mecanismo autônomo, ela se defende da crítica dos que pedem o resultado do seu trabalho. Constitui, em suma, o mais curioso fenômeno de órgão secretado da sociedade, e por esta mantido num reino independente.

Como ela não dá cultura geral, pretende dar alguma cultura para justificar a sua existência. E, então, segue o caminho mais fácil e mais consentâneo com a nossa formação: dá uma cultura alienada, feita de eruditismo exótico, e titulações simbólicas que são, ainda, eficientes para conferir *status* profissional e social.

E a pressão retificadora, exercida de fora, ainda é bastante débil para destruir o esoterismo que a protege. Nas origens, a comunidade se desinteressa pelo preparo real que ela ensinava, pedia-lhe só os diplomas. Na sociedade dual, como já assinalamos, era suficiente a condição doutoral como garantia dos privilégios. Esse tipo de eficiência era o fim para o qual foi instituída, e que ela cumpriu. Mas as coisas já começaram a mudar. A clientela universitária quer outro tipo de eficiência, em relação ao qual os velhos critérios se apresentam

como um arcaísmo. É de se esperar que a pressão da demanda complete a eliminação do irrealismo do nosso ensino.

Na realidade, o de que precisa a universidade é substituir a mitologia pela utopia: os pequenos mitos renitentes, através dos quais se operou a transposição do símbolo para a realidade, por um ideal que será tanto mais realista quanto mais transcender as limitações medíocres das contingências imediatas. Como toda instituição que se preza, a universidade precisa ter a sua utopia, o seu projeto, a idéia que unifique e dirija todas as suas energias, o devenir voltado para o futuro. O que significará para ela sair de sua incapacidade, de sua estagnação dispersa, de sua diluição no dia-a-dia.

O preconceito de que a educação não precisa ser eficaz deforma a consciência dos que acreditam substituir a competência pela esperteza. O não vinculá-la a objetivos precisos e eficazes cria uma névoa de indeterminação que passa a cobrir a atividade escolar e a formação profissional. O estudante de economia não tem idéia clara sobre sua profissão, nem a escola tampouco (tanto assim que não articula adequadamente as duas coisas: a formação acadêmica e a profissão): é bastante a sedução da carreira e a perspectiva de obter emprego através do prestígio.

A educação e a *polis*

Finalmente, a inconsistência do processo educacional frustra um dos seus mais importantes objetivos: a elevação dos padrões da sociedade, através da incorporação dos educados. Esse era, no fundo, o sentido da *paideia* grega: cada indivíduo enriquecia a *polis* com seus cabedais, e esta, por um jogo dialético sucessivo, lh'os devolvia multiplicados por todos os que a integravam. Na sociedade brasileira, a dialética se interrompe no momento de doação da *polis*...

A relação indivíduo-sociedade pode ser concebida em três perspectivas: a de intercomunicação dialética, própria de toda civilização bem constituída, e que se baseia numa estrutura compreensiva (no sentido fenomenológico), integrativa dos termos opostos; a sociocêntrica, diluidora do indivíduo, ainda que sob promessa de sua liberação na comunidade perfeita, como acontece com a utopia comunista; e a individualista, cujo protótipo é o individualismo burguês, no qual o Estado se transforma em simples garantidor do interesse privado, especialmente o de propriedade, sua pedra angular. Adam Smith chega a doutrinar que o egoísmo individual é uma espécie de multiplicador de bens para a sociedade.

Outra característica da sociedade brasileira, decorrente de ser o privilégio e não o trabalho o seu fundamento, é a incoerência do nosso sistema liberal. Supõe-se que este crie o regime competitivo, que, de resto, na doutrina de seus criadores, lhe é consubstancial. A nossa sociedade não é competitiva: é, ao contrário, aglutinadora de privilégios dos dois tipos de sociedade, a liberal e a estatista. Pretende acumular com os favores da liberdade, de *laissez-faire*, as comodidades asseguradas por lei.

E um dos privilégios mais típicos, mais procurados, é o do ócio. Remanescente, não é preciso insistir, das estruturas e hábitos da nossa formação social.

A administração da universidade

Depois de verificar que as deformações do poder na universidade têm as suas raízes sobretudo fora dela, passemos a considerar as hipóteses que lhe restam, no âmbito de suas possibilidades próprias, para promover uma estratégia capaz de atenuar aqueles condicionamentos e de ensejar o mecanismo de auto-reforma. Não esquecer que os condicionamentos básicos são sociais, mas reconhecer ao mesmo tempo que a solidariedade da instituição com o todo não a priva, não só da chance de influir sobre ele, como de desenvolver comportamentos relativamente autônomos, na medida em que ela possa instituir, internamente, uma autoconsciência crítica e criadora. Isto é particularmente verdadeiro no caso de uma instituição instaurada exatamente sobre a eficiência e o prestígio da criação intelectual e da pesquisa. Esta a razão de acreditarmos na possibilidade de uma reforma universitária que não fique na dependência fatal e única das transformações sociais, e de que um conjunto de condições viáveis dentro dela será capaz de desfecá-la.

As transformações mais profundas, que se referem às intenções fundamentais, dependerão, em grande parte, e sempre, da sociedade, de sua filosofia e de seus mecanismos de pressão. Mas não será lícito cruzar os braços, aguardando o advento das mudanças impostas à universidade sem a sua intervenção.

Quando falamos em reforma universitária, pensamos nos seguintes postulados básicos:

- a) a sua articulação com o processo social global;
- b) a possibilidade de iniciativas criadoras na própria universidade, na medida em que nela seja estimulado o espírito de pesquisa e a reflexão crítica;
- c) a adoção de uma estratégia apropriada, que entre outras coisas se firme na renovação dos quadros; nos enxertos de padrões científicos de alto nível, oriundos de meios universitários mais avançados, e na mudança de estruturas. Acreditamos que a obtenção de padrões científicos de alto nível – ainda que sob a forma de “enxertos” – localizados nas áreas germinais desencadeará o desejado processo instaurador. É o caso de insistir na reflexão sobre o idealismo como projeção da idéia que as pessoas em função na universidade se fazem da ciência e da cultura, suscitando a exigência de qualidade que, a longo prazo, afugenta a impostura.

Não sendo esta a oportunidade de tratar mais amplamente de reforma universitária, abordaremos neste tópico o problema específico das estruturas do poder. A política que estamos procurando definir, e já em vários tópicos deste trabalho, se baseia em três pontos, mutuamente solidários:

- 1) Autonomia real da universidade mediante sua conversão em fundação e a promoção de novo sistema de relações com o MEC.
- 2) O remanejamento da hierarquia administrativa, com novos critérios de divisão do poder.
- 3) O planejamento.

Conversão da universidade em fundação.

Seria a mais importante realização da Universidade da Bahia no sentido da implantação de novos moldes institucionais condizentes com a reforma. A fundação asseguraria a plena autonomia da Universidade, fixando-lhe ao mesmo tempo um regime de plena responsabilidade. Liberada do formalismo legalista e da omissão ou morosidade burocrática dos órgãos federais, ser-lhe-ia propiciada a faculdade de criar as suas condições próprias de funcionamento. Tal liberdade não correria o risco de permitir o emprego inadequado dos recursos públicos, os quais seriam postos ao alcance da Universidade mediante convênios que consubstanciassem programas de trabalho claramente delineados.

Quanto a outros aspectos do sistema de relações com o MEC, cabe-nos mencionar o estudo apresentado ao Conselho Federal de Educação sob o título: "Sobre o planejamento do ensino superior. Esboço de uma metodologia" (*Documenta* n. 35, mar. 1965, p. 43-63).

Remanejamento da hierarquia administrativa

Objetivará, como já assinalamos, a subordinação do governo universitário à inspiração das atividades acadêmicas traduzidas pelos órgãos que as representam. Um dos instrumentos indispensáveis para disciplinar e dinamizar o sistema será o planejamento, organizado de baixo para cima pela incorporação sucessiva dos projetos das instâncias inferiores aos programas a cargo dos órgãos superiores. É certo que, atualmente, o aparelho de cúpula se baseia, em grande parte, nas postulações emergentes dos órgãos subalternos. Mas a articulação é tão imperfeita que, no final de contas, os planos mais exprimem o arbítrio da cúpula que as necessidades da universidade. Esse fato decorre da ausência de uma sistemática de programação; da inexistência de órgãos intermediários que integrem num programa ordenado as reivindicações dispersas dos professores, departamentos e escolas, corrigindo o isolacionismo ou a extravagância; e da falta de autonomia relativa desses órgãos. Se atentarmos para o conjunto dessa engrenagem, veremos como ela pode afetar o comportamento da Administração.

Convém acentuar, ainda uma vez, a autonomia dos órgãos intermediários. Ela evitará que os problemas, ao chegarem ao Reitor, esmaecidos no seu colorido original, ou desarticulados pela sua fragmentação dispersiva, liberem o seu arbítrio e o superponham a um quadro de exigências mal formuladas e desprovidas de força. Na sistemática atual, é muito difícil outro caminho para o Reitor que não seja o do empirismo, da improvisação e do arbítrio.

O planejamento

Apesar da adoção do orçamento-programa, é fácil a descaracterização desse método, na medida em que foi encarado pelo lado formal da arquitetura orçamentária para efeito de controle contábil, e não pelo lado substancial de política universitária que ele deve traduzir.

Não se trata de uma simples mudança de técnica, como de comportamento, pressupondo que o orçamento anual se insira em um plano a

longo prazo, e que a Universidade seja capaz de sobrepor-se às soluções fragmentárias e de curto alcance.

Outros aspectos do planejamento são abordados no tópico sobre o Departamento que lhe corresponde.

A estrutura administrativa

Os órgãos-meio estão distribuídos em quatro categorias: de Pessoal, de Material e Construção, de Orçamento, e de Documentação e Expediente.

O de Pessoal se articulará com a CIAD nos assuntos atinentes aos professores.

O de Orçamento se entrosará, igualmente, dentro da linha adotada neste trabalho, com o Departamento de Planejamento, que é o traço de união entre os órgãos de fins e os de meio.

O de Documentação e Expediente abrangerá todos os serviços gerais de secretaria, arquivo, documentação e comunicação.

O de Material e Construção se destinará a obras e instalações, equipamento e material em geral. Acreditamos na conveniência de se introduzir um novo sistema, à base de modelos e módulos, capaz de disciplinar tecnicamente o manejo dos contextos físicos da Universidade. Assim é que serão estabelecidos os padrões físicos de uma Faculdade de Medicina, por exemplo, na base da matrícula, do número de professores, do nível de ensino. O prédio com suas instalações, laboratórios e outros equipamentos, biblioteca etc., obedecerá a um modelo que ajuste as condições instrumentais às funções concebidas dentro de determinado padrão de ensino e número de alunos. Tal modelo servirá de roteiro para as edificações em projeto e para remanejamento, quando possível, inclusive no que se refere ao aproveitamento de capacidade ociosa e à concentração, dentro de uma estrutura integrada, dos equipamentos dispersos.

Se a elaboração desses esquemas normativos for controlada por um órgão coordenador, cessará o empirismo arbitrário que reina nas escolas e aproveitará como subsídio orientador aos professores e pesquisadores incipientes.

O sistema de módulo consiste em dimensionar as instalações e equipamentos, e até a quantidade de pessoas destinadas ao serviço, à base de unidades que podem ser facilmente repetidas, quando se tornar necessária a sua ampliação. Se existe uma medida unitária referencial, torna-se fácil conceber os projetos de instalações e equipamentos com a perspectiva de expansão ordenada através do processo indicado.

Serviços sociais

Além das atividades acadêmicas e das atividades burocráticas da Universidade, podemos distinguir uma terceira categoria: a das que se relacionam com os problemas sociais da comunidade universitária.

Os serviços sociais compreenderiam os setores de bolsas, habitação, alimentação, saúde, assistência e recreação. No que concerne à habitação, lembramos o papel atribuído às residências de estudantes em nosso plano de regionalização.

Seria mantido o Departamento Social da Vida Universitária, evitando-se a sua compartimentação prematura, até que o desenvolvimento das atividades de cada setor ganhe delineamentos precisos, inclusive quanto ao volume de seus encargos. O Chefe do Departamento será designado pelo Reitor.

Durmeval Trigueiro Mendes

Relatório de pesquisa. Salvador,
1966. 105 p. (mimeo.).