

WALTER COLLI

# Gestão e política na universidade pública

*“Começo aqui.*

*E meço aqui este começo*

*E recomeço*

*E remeço*

*E arremesso*

*E aqui me meço*

*Quando se vive sob a espécie da viagem*

*O que importa não é a viagem*

*Mas o começo da viagem*

*Por isso meço*

*Por isso começo*

*E recomeço”*

*(trecho de Galáxias de Haroldo de Campos,  
poeta concretista e ex-procurador  
da consultoria jurídica da USP).*

**WALTER COLLI**

é professor do Instituto de  
Química da USP.

## ASPECTOS HISTÓRICOS

Antes de 1968, a universidade era regida por professores catedráticos, senhores absolutos de sua cátedra: contratavam quem quisessem e demitiam quando bem lhes aprouvesse. Era o antigo modelo europeu – mais corretamente alemão – que vigeu desde a fundação das primeiras universidades brasileiras. Nesse sistema, o único a ter liberdade de cátedra era o professor catedrático. Os demais lhe obedeciam quanto a métodos pedagógicos e escolha de temas de pesquisa. Daí, no regime alemão, o livre-docente (*Privat Dozent*) que adquiria, após exame, a liberdade de ensinar disciplinas de sua própria responsabilidade.

Com a reforma de 1968, expressa na Lei de Diretrizes e Bases, uma grande revolução foi feita. As cátedras transformaram-se em departamentos que admitiam mais de um docente no topo da carreira, agora denominado professor titular. No entanto, uma modificação tão radical e progressista que, embora nascida no interior do regime de exceção, mas defendida pelas forças mais progressistas, foi desobedecida pela resistência do *statu quo*, que se aproveitou do mesmo regime de exceção para fazer a limpeza necessária e segurar as conseqüências da reforma. Assim, em muitos departamentos, apesar dos conselhos coletivos, apenas um mandava como se fosse catedrático ou, sob a justificativa de disciplinas, admitia-se apenas um professor titular por disciplina, que a mantinha como território próprio. Poucos foram os departamentos que entenderam que a ascendência ao

cargo máximo da universidade deveria estar ligada somente à competência e à qualidade.

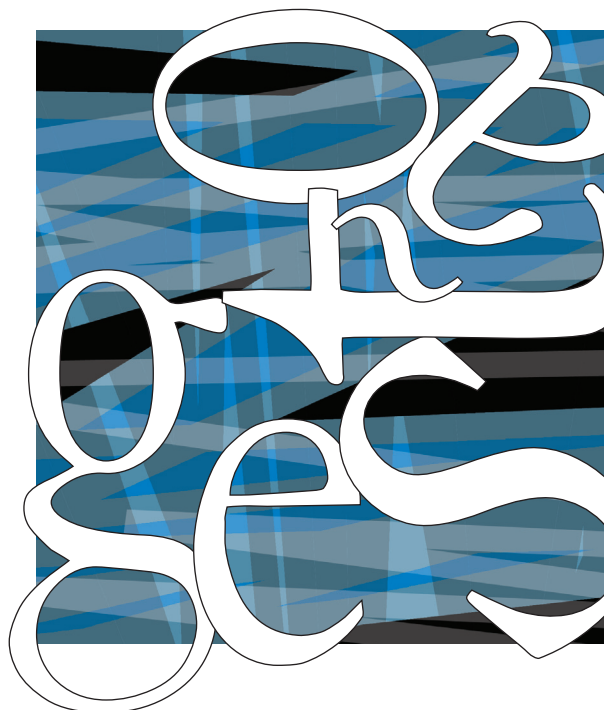
A cultura departamental, tão arraigada nos EUA e que, de certo modo, espalhou-se pelos países ocidentais, estaria sendo, entre nós, deletéria? Não se pode responder que ela esteja sendo deletéria porque há exemplos de departamentos que entenderam o espírito da reforma de 1968 e se tornaram altamente produtivos, vivendo quase sem conflitos. A estrutura departamental deve ser preservada, mas não se podem cercear outras formas de organização na base da universidade.

Os que me solicitaram este artigo deveriam estar pensando em uma discussão genérica sobre a gestão e a política na universidade. No entanto, as idéias que passarei a expor têm muito a ver com a minha prática diuturna na política universitária da USP. O fato de que estamos próximos de uma reforma de estatuto fará com que, inevitavelmente, este artigo passe de conceitos gerais e doutrinários para exemplos locais, transformando-se quase que em uma proposta de reorganização da USP.

## DEFEITOS DO MODELO VIGENTE

Fui contratado para trabalhar na universidade em 1963, ano de ouro para a ciência e a cultura em São Paulo, pois, no governo Carvalho Pinto, implantou-se a dedicação exclusiva ao ensino e à pesquisa (RDIDP) e a Fapesp. Naquele tempo, quem falava inequivocamente pela universidade era o reitor, considerado um secretário de Estado, sem as injunções do sindicalismo que apareceu posteriormente. Era ele que discutia com o governo os repasses de verba e os reajustes salariais. De fato, o reitor não é, como querem tantos, o senhor feudal ou o patrão capitalista, preocupado com o lucro e apropriando-se da mais-valia do trabalhador universitário. Esse ataque constante à figura do reitor tem, além de conseqüências políticas em médio prazo, aspectos simbólicos deletérios, pois arranha-se a imagem de quem nos representa perante as instituições da sociedade.

As rupturas institucionais, tão comuns na América Latina, como a que ocorreu entre nós em 1964, produzem doenças sociais difíceis de curar. Terminado o período de subversão da ordem democrática o pensamento sindical invadiu a universidade. É verdade que havia, antes de 1964, na USP, uma Associação dos Auxiliares de Ensino. Mas esta não era sindicato. Ela se oferecia como alternativa para discussão de grandes temas acadêmicos que, por constrangimento ou conservadorismo, os órgãos representativos da universidade evitavam. Por exemplo, a implantação da Fapesp, que já havia sido aprovada pela Assembléia Legislativa em 1948, foi gestada no interior dessa associação. Nas suas reuniões a discussão era dirigida para o aperfeiçoamento das condições de produção cultural e científica. Esse tipo de pensamento foi mantido, à custa de muito suor e conflito, pelas primeiras diretorias da Adusp. Foi sua luta que conquistou a fundação do Instituto de Estudos Avançados e a construção do Clube dos Professores. No entanto, após determinada época, predominou o pensamento sindical. A predominância desse pensamento criou um clima contrário a todo e qualquer poder constituído. Nada que venha da reitoria ou de diretores por ela escolhidos é considerado bom. Por isso, conclui-se que a oposição constante é meramente uma luta pelo poder



que reproduz a ação dos partidos políticos. O sindicalismo introduziu a partidarização na universidade, que não se confunde com a tomada de consciência política. Na Argentina, pior do que aqui, docentes e alunos estão abertamente filiados a correntes políticas como o justicialismo, o radicalismo ou o liberalismo e assim se identificam tocando bumbos em reuniões de claustro. Não é preciso muito conhecimento para perceber que a Argentina já experimentou fases mais brilhantes na história de suas universidades.

A associação de docentes deixou, na prática, de complementar a ação dos órgãos institucionais ou exercer apoio crítico e independente, para se opor totalmente ao modelo vigente. Por ser uma organização docente acabou por atrair em sua órbita as organizações estudantis e as dos funcionários. Isso, no entanto, não é privilégio da USP, mas tem raízes mais profundas, uma vez que movimentos semelhantes ocorreram em todas as universidades brasileiras.

A reivindicação principal que esses grupos pregam, ou se não pregam mantêm um discurso que nos faz acreditar que pregam, é a surrada democratização da universidade. Esse conceito embute a eleição direta do reitor, se possível paritária, como se a universidade, organização da sociedade especializada em criar e transmitir o conhecimento, fosse um estado-nação, aplicando-se a doutrina “um homem – um voto” a docentes, funcionários e estudantes, considerados atores de papéis equivalentes na missão da universidade.

## O INCHAÇO E A INEFICIÊNCIA DOS COLEGIADOS

Sempre me preocupei em saber qual o tamanho ideal para um colegiado tomar decisões corretas. Li muito sobre isso, mas nunca encontrei a resposta. No entanto, algumas convicções ficaram. Quando o colegiado é muito pequeno (3 a 4 pessoas) obviamente o mais forte dentre seus membros predomina

e submete os demais. Quando o colegiado é muito grande ele serve apenas para homologar decisões tomadas alhures e com a antecedência necessária para ordenar o voto. Quem não tem na retina fotos daqueles grandes congressos de regimes totalitários que fazem de conta que estão consultando 4 mil parlamentares e, na verdade, os votos são 100% favoráveis às decisões da mesa diretora? Assim é também nas assembleias que ocorrem no interior da universidade, onde 300-400 pessoas, quando muito, votam por decisões adrede tomadas e impõem-nas a 80 mil colegas. Na prática, observo que o tamanho ideal para um conselho ameaçar opiniões divergentes, cobrindo todo o espectro de possíveis opiniões alternativas, com tranquilidade e tempo para sopesá-las, não passa de 15 membros.

As pressões “democratizantes” levaram a USP, em 1988, a criar conselhos e aumentar o número de seus membros para liberar a pressão de vapor da panela universitária. Uma das idéias prevalentes era a de que, assim procedendo, sempre alguém estaria em algum conselho ou comissão, ajudando a diminuir o furor reivindicatório pelo “poder”. Mas a pergunta que não cala é se a universidade ganhou, no âmbito do conhecimento, em eficácia, em inovação, em criatividade. Afinal, é isso que se espera da universidade e não uma seqüência de eleições intermináveis, confundidas como prática democrática. Em minha opinião, a universidade perdeu.

No passado, o Conselho Universitário da USP, que era muito menor, dividia-se em câmaras que lidavam com as diferentes áreas de atuação da universidade. Foi com 7-10 conselheiros que o professor Paschoal Senise, no comando da Câmara de Pós-graduação, organizou a pós-graduação da USP, cujos efeitos benéficos ainda se fazem sentir, durante 17 anos. A reforma de 1988 criou os conselhos centrais cuja média de membros é tipicamente de 45 pessoas. Esses conselhos discutem determinado assunto à exaustão e, por vezes, até conseguem unanimidade. Mas suas deliberações estão sujeitas ao escrutínio do Conselho Universitário, com 107 membros, e a discussão

é retomada porque as pessoas são outras. Os representantes estudantis que haviam votado a favor de determinado assunto já não são mais os mesmos e a discussão recomeça, pois, como diz o poeta em epígrafe, voltamos ao começo da viagem.

Tudo isso tem algo a ver com inovação, criatividade, criação e transmissão do conhecimento? Sempre digo aos meus alunos de graduação no início das aulas: “Vocês estudam nesse curso que escolheram, mas estão na maior universidade da América do Sul; em qualquer um desses prédios vocês podem encontrar filósofos, físicos, biólogos, médicos, antropólogos, matemáticos, dentre tantos, do mais alto nível intelectual; aproveitem essa época para satisfazer suas curiosidades e aumentar sua cultura; peçam para conversar com eles, assistir-lhes algumas de suas aulas”. Evidentemente, esse discurso de nada serve porque nossa universidade está imersa no modelo federativo que privilegia o corporativismo de cada unidade de ensino. Se tivéssemos adotado o *college*, como pretendia a verdadeira reforma de 1968, talvez muitos alunos compusessem um currículo realmente interdisciplinar. No entanto, conhecedores dessa deficiência, alguma vez os conselhos da universidade discutiram a possibilidade de organizar ou catalisar essas interações? Seriam esses conselhos realmente necessários para que o professor, com seus estudantes de pós-graduação e graduação, exercesse seus papéis? A resposta é não. Sem esses conselhos a universidade prosseguiria da mesma forma e até melhor. Parece que eles foram feitos para não decidir.

## SISTEMAS DE TOMADA DE DECISÃO NA UNIVERSIDADE

A disjunção é simples. Aplica-se a democracia direta ou estabelecem-se formas de representação? Nesta última hipótese, representação do quê? Em minha opinião, a representação deve ser a do saber e não a de categorias estamentais. *Ipsa facto* descarta-se a democracia direta porque seus processos

de escolha não privilegiam a qualidade, mas a retórica. Ademais, nas formas diretas, o ativismo político, freqüentemente político-partidário, introduz forte ruído na gestão universitária. A universidade como órgão especializado no saber é instituição do Estado e, portanto, da sociedade e deve fugir das disputas entre partidos políticos.

Nas formas representativas, por outro lado, não pode haver igualdade, isto é, alguns segmentos – funcionários e estudantes – devem ter pequena representação para servir como correia de transmissão de eventuais reivindicações e de informação. A razão é simples: os servidores não-docentes, salvo algumas exceções, não têm especificidade alguma. Eles poderiam estar trabalhando em qualquer outro emprego exercendo outra atividade. Em outras palavras, sua participação, embora fundamental para se atingir as metas a que se propõe a universidade, não passa pela criação ou transmissão do conhecimento. Já os estudantes, de forma alguma devem ser considerados elementos passivos uma vez que o processo de ensino-aprendizagem exige sua participação efetiva e, além disso, os de pós-graduação contribuem de forma decisiva na criação do conhecimento. Mas os estudantes são mais pacientes do que agentes do processo educacional e científico e, portanto, têm menos condições de decidir sobre a gestão da universidade por desconhecê-la no todo. Além disso, são passageiros, pois não fazem parte do corpo permanente.

Conclui-se que a gestão deve ficar principalmente na mão dos professores e, dentre eles, na dos que amealharam mais títulos e angariaram maior experiência acadêmica, sem prejuízo da qualidade.

## FINANCIAMENTO

Nas universidades públicas são gratuitos os cursos de graduação e de pós-graduação e elas são financiadas pelos governos. Os políticos, em geral, temem as universidades ou as odeiam porque elas concentram os intelectuais, seres críticos por natureza.

Por isso, o repasse financeiro é aquele combinado e não se discute mais. Além disso, não há por que aumentar as dotações orçamentárias, no caso das universidades do sistema paulista, já que quase 11% da verba de arrecadação é destinada ao sistema de ensino e pesquisa.

No entanto, um empreendimento de tamanha magnitude, como uma universidade, não pode prescindir de entradas financeiras suplementares. As universidades têm que se expandir, efetuar reformas prediais, construir salas de aula mais confortáveis e laboratórios, adquirir livros e vários tipos de mídia e tantas outras coisas que qualquer ingresso financeiro extra-orçamentário seria bem-vindo. Mas uma luta surda e retrógrada está gradativamente eliminando as formas de arrecadação extraordinária com argumentos de ranço moralista, nunca explicitados, mas de fundo quase religioso, que vê o dinheiro como coisa do diabo. Na universidade sempre me posicionei a favor da existência das fundações como sistemas de arrecadação, desde que fiscalizadas pelo poder central para não fugirem dos objetivos acadêmicos e transformarem a universidade em mera vendedora de serviços. O Conselho Universitário, que às vezes passa horas discutindo um inciso qualquer de um artigo qualquer, como se isso fizesse alguma diferença no mundo, teria um grande papel em disciplinar e incentivar formas de captação de recursos usando as habilidades e o conhecimento dos docentes.

## DESCENTRALIZAÇÃO

A Universidade de São Paulo – como a Unesp – atingiu um tamanho muito grande e espalhou-se pelo estado. Uma forma de diminuir o tamanho dos colegiados decisórios é deixar que agrupamentos de unidades de ensino e pesquisa decidam seus problemas no local onde se encontram, isto é, mais perto de onde se produz o conhecimento. Sou inteiramente favorável a uma descentralização com a criação de sub-reitorias regionais que resolvam praticamente tudo.

Num sistema desses, poucas coisas devem estar vinculadas ao poder central: decisão sobre salários, regras de concurso docente e o exame vestibular, para manter a qualidade na escolha dos professores e dos alunos. A qualidade da universidade é estritamente dependente da qualidade desses dois segmentos. Por isso, uma forte avaliação centralizada também é desejável, seja individual para os docentes ingressantes seja institucional para detectar problemas. A avaliação deve ser dirigida pelo reitor.

## SUB-REITORIAS

Propomos a existência de 5 complexos autônomos que compreendam a sub-reitoria do complexo da região norte, abrangendo as unidades de Ribeirão Preto (7 unidades), a sub-reitoria do complexo da região central, abrangendo as unidades de São Carlos (sede), Piracicaba, Pirassununga e Bauru (7) e as sub-reitorias da capital, divididas em ciências exatas e tecnológicas, ciências humanas e ciências biológicas, incluindo a Faculdade de Lorena.

Essas sub-reitorias seriam dirigidas por sub-reitores que presidiriam um conselho formado pelos diretores das unidades pertencentes ao complexo e por 4 diretores correspondentes às áreas temáticas de graduação, pós-graduação, pesquisa e cultura e extensão de serviços à comunidade. Esses conselhos comportariam igualmente 1 estudante de graduação, 1 de pós-graduação e 1 servidor não-docente. Os conselhos resolveriam de forma terminativa todos os problemas pertinentes ao complexo, administrativos e acadêmicos, inclusive os recursos.

## CONSELHOS CENTRAIS

As pró-reitorias centrais ficariam mantidas. Os pró-reitores presidiriam seus respectivos conselhos e cada conselho seria composto pelos diretores de área temática de

cada complexo, isto é, um total de apenas 5 docentes. Esses conselhos perderiam totalmente suas atribuições atuais e passariam a superintender suas respectivas áreas temáticas como consultores. Sua atuação deveria ser mais doutrinária e menos executiva. Teriam a função de alimentar os conselhos dos diversos complexos com diretrizes gerais.

O Conselho Universitário, presidido pelo reitor, secundado pelo vice-reitor e composto pelos pró-reitores e sub-reitores, além de 1 aluno de graduação, 1 de pós-graduação e 1 servidor não-docente, teria as seguintes funções: 1) aprovar o orçamento; 2) estudar meios de captar verbas extra-orçamentárias; 3) discutir e sugerir formas de aperfeiçoamento do trabalho acadêmico; 4) superintender a avaliação institucional e individual dos docentes; 5) fixar anualmente o número de vagas para o concurso vestibular e superintender o exame vestibular; 6) deliberar sobre a criação de cargos de professor doutor e professor titular; 7) conferir títulos de doutor *honoris causa* e de professor emérito, prêmios e outras dignidades por proposta dos conselhos dos complexos autônomos; 8) deliberar sobre criação, incorporação e extinção de unidades e órgãos; 9) deliberar sobre alienação do patrimônio imóvel da USP; 10) avocar qualquer processo dos complexos autônomos e deliberar à revelia caso as decisões desses complexos afetem a unidade acadêmica ou a qualidade.

## CONGREGAÇÕES E CONSELHOS DE DEPARTAMENTO

É sabido que alguns departamentos não obedecem ao Estatuto, pois suas decisões são tomadas em assembléia, posteriormente convalidadas pelo conselho cuja existência é formal. Existem outras, poucas, é verdade, cujo conselho contém todos os docentes em obediência aos dispositivos estatutários. No entanto, na maioria das vezes, os conselhos estão inchados, o que leva a uma perda de representatividade pelo absentéismo.

O número máximo de docentes por conselho deveria ser 15, tipicamente, 5 professores titulares, 4 professores associados, 3 professores doutores, 2 professores assistentes e 1 auxiliar de ensino. Não havendo assistentes e auxiliares aumenta-se o número de professores titulares. Não havendo titulares suficientes aumenta-se o número de professores associados e assim por diante. O chefe e os membros do conselho são eleitos por todos os docentes do departamento em cada biênio.

As congregações, nas unidades com grande número de departamentos, deveriam ser formadas pelo diretor, o vice-diretor, os presidentes de comissões e os chefes de departamento, além dos representantes estudantis e dos servidores. Nas unidades com poucos departamentos, além dos chefes, os conselhos elegeriam até 5 representantes para cada departamento. Nenhuma congregação deveria conter mais de 30-40 membros.

As unidades teriam liberdade de adotar a forma que melhor se adaptasse a seus interesses, constante de seus regimentos internos e dentro dos parâmetros mínimos e máximos estabelecidos.

## ELEIÇÃO DO REITOR

Todos os dirigentes devem ser professores titulares. O reitor deve ser eleito em chapa com o vice-reitor. Idealmente, a chapa deveria conter também os nomes dos pró-reitores e os sub-reitores previamente escolhidos pelo candidato a reitor. O sistema atual, em que o vice-reitor é eleito em eleição separada e os pró-reitores escolhidos pelo reitor têm sua nomeação ratificada pelo Conselho Universitário, não se revelou eficiente, ou pior, revelou-se perfunctório. Será obrigatório distribuir aos eleitores os *curricula vitae* de todos eles para que o eleitor possa confrontar a retórica com os históricos científicos. Na forma proposta, em que a chapa reitor/vice-reitor explicitaria um total de 11 nomes, o eleitor saberá o que a universidade poderá dela esperar

# Política

analisando o perfil dos candidatos. Discurso algum conseguirá encobrir uma plêiade de candidatos pouco representativos.

A atual comissão que sistematiza propostas para a reforma estatutária propôs uma comissão de busca para a indicação dos candidatos. Essa não é uma má idéia, mas temo que se revele ineficiente. A sua origem conceitual remonta na elaboração do atual Estatuto pelo qual um elenco de 8 candidatos ordenados por um primeiro turno são oferecidos a um segundo colegiado para a escolha da lista tríplice. Subjacente a essa idéia estava a crença de que as congregações poderiam atuar como partidos políticos oferecendo os melhores nomes de suas unidades para uma disputa de visões da universidade. Isso nunca aconteceu. Em todas as eleições houve polarização entre dois lados – dois candidatos – com um terceiro candidato sendo usado no segundo turno por um deles para bloquear o outro. O segundo turno revelou-se distorcido porque o número de eleitores é pequeno e passível de pressão.

É importante evitar que minorias ativistas negociem a eleição no último minuto. Isso costuma ocorrer com os estudantes dos órgãos centrais. Em geral, em todas as eleições de que participei, como candidato a reitor ou presidente da comissão eleitoral, os estudantes invariavelmente combinam entre si não votar em candidato algum já que

ninguém é suficientemente representativo de suas idéias e depois um pequeno grupo trai a combinação e descarrega seus votos em determinado candidato. O incrível é que eles fazem a diferença, pois seu voto faz pender a balança da maioria absoluta irrevogavelmente para um dos candidatos já que, entre os docentes, não há unanimidade. Nunca entendi o que eles ganham com isso, mas certamente considerações acadêmicas nunca estiveram em suas preocupações, muito menos um compromisso com valores acadêmicos.

O melhor, portanto, é dar liberdade a que grupos de docentes afins se unam em chapa, dando representação a vários setores da universidade e que as chapas sejam escolhidas por um colegiado maior, porém representativo das unidades.

Por isso, o colegiado, denominado Assembleia Universitária, deve ter um número de eleitores suficiente para evitar manipulações e as representações de funcionários e estudantes devem estar nele embutidas, isto é, votam na eleição os estudantes e funcionários que estiverem, no momento, representando seus pares nos colegiados. Dessa forma, há maior probabilidade dos representantes ouvirem mais seus eleitores locais e menos os ativistas políticos centrais.

A fim de que as representações minoritárias alcancem um maior número, é possível alterar as proporções de representação nas congregações de forma que, na Assembleia Universitária, os representantes de estudantes e funcionários somem um total de 30%, tipicamente 20% de estudantes de graduação e pós-graduação e 10% de servidores não-docentes.

Finalmente, dado que a universidade é órgão do Estado, o governador deve ter uma opção de escolha do reitor e do vice-reitor. Proponho o seguinte: se uma das chapas alcançar maioria absoluta, o ato do governador será simbólico, pois, ela já estará eleita. Se as diferenças entre as chapas forem quaisquer outras, o governador poderá nomear o candidato que encabeça qualquer uma das três primeiras ou, se não houver três, escolher entre duas.