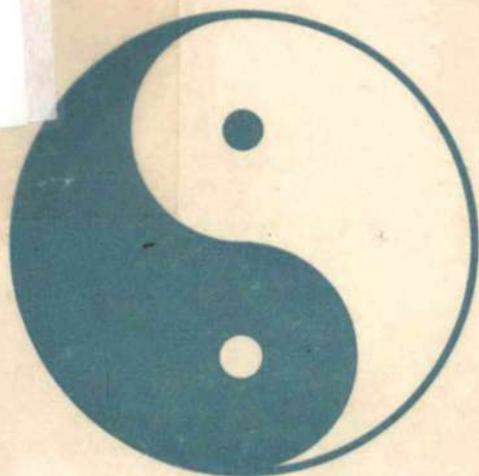


CIBEC/INEP



B0011645



rudolph p. atcon

rumo à  
reformulação  
estrutural da  
universidade brasileira

014.3  
3r

MEC diretoria do ensino superior

RUMO A REFORMULAÇÃO ESTRUTURAL  
DA UNIVERSIDADE BRASILEIRA

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA**  
**DIRETORIA DO ENSINO SUPERIOR**

**RUMO A REFORMULAÇÃO ESTRUTURAL**  
**DA UNIVERSIDADE BRASILEIRA**

ESTUDO REALIZADO ENTRE JUNHO E SETEMBRO  
DE 1965 PARA A DIRETORIA DO ENSINO SUPERIOR  
DO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA

*RUDOLPH P. ATCON*

**RIO DE JANEIRO**  
**1966**

Ensino Superior  
Reforma do ensino

**RUMO A REFORMULAÇÃO ESTRUTURAL DA UNIVERSIDADE  
BRASILEIRA**

*Capa de Paulo Henrique Hiss*

Todos os direitos desta edição pertencem à Diretoria do Ensino  
Superior, do Ministério da Educação e Cultura

*Impresso nos Estados Unidos do Brasil*

É permitida a reprodução de partes deste livro, desde que  
citada a fonte.

CDU 378.4 Í81)



## APRESENTAÇÃO

*O professor Rudolph Atcon é velho conhecedor dos problemas universitários. No Brasil, assessorou o professor Anísio Teixeira na organização da CAPES, da qual a seguir dirigiu o Programa Universitário, na qualidade de Diretor-Assistente. No Chile, Honduras, Venezuela, Colômbia e Caribe, cooperou com universidades, na realização de reformas, por vezes integrais, de suas estruturas primitivas.*

*Mas, a sua experiência não se limita ao ambiente latino-americano, eis que assessorou o Conselho de Reitores da República Federal Alemã, para o qual elaborou estudo fundamental sobre a reestruturação universitária.*

*As suas idéias sobre integração do ensino universitário, primeiro na forma de "Institutos Centrais" que prevaleceram na estruturação das universidades de Concepción, Chile, e de Brasília, agora estão tomando a modalidade de "Centros de Estudos Gerais" que, já foram introduzidos em Honduras e São Domingos. Ele continua a elaborá-las, buscando formas institucionais sempre mais flexíveis e orgânicas.*

*É um livre atirador a serviço da reorganização universitária. Por conta própria, servindo a instituições que se valem da sua experiência por períodos contratuais limitados, dedica-se a análises, estudos, formulações de reformas, implantação e administração de serviços educacionais em nível superior. Não está ligado a qualquer país ou organização internacional.*

*O presente estudo que lhe encomendamos, reflete exclusivamente a sua opinião pessoal. Autor capacitado, pelo*

*seu conhecimento do nosso meio universitário, o seu trabalho é honesto e bem intencionado, ainda que nem sempre o leitor com êle concorde. Divulgando-o, viisa a Diretoria do Ensino Superior a colocar sob a luz da crítica autorizada, a realidade universitária brasileira.*

*Rio de Janeiro, junho de 1966.*

RAYMUNDO MONIZ DE ARAGÃO

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>— PROLEGOMENA</b> .....	<b>1</b>
1.1	— Critérios Gerais .....	1
1.2	— Aspectos Filosóficos .....	3
1.2.1	— O Fator Quantitativo .....	3
1.2.2	— O Fator Qualitativo .....	4
1.2.3	— O Fator Econômico .....	4
1.2.4	— O Fator da Não-Correspondência Entre Conhecimentos, Títulos e Profissão .....	5
1.2.5	— O Fator Educativo .....	6
1.2.6	— Fator Tempo .....	7
1.3	— Missão e Objetivos da Universidade .....	8
1.4	— Urgente Tarefa da Universidade .....	10
1.5	— A Reformulação Institucional .....	13
1.8	— O Centro Universitário .....	19
<b>2</b>	<b>— AS UNIVERSIDADES VISITADAS</b> .....	<b>23</b>
2.1	— Universidade Federal do Pará .....	23
2.2	— Universidade Federal do Ceará .....	26
2.3	— Universidade Federal do Rio Grande do Norte ..	31
2.4	— Universidade Federal da Paraíba .....	38
2.4	— Universidade Federal de Pernambuco .....	39
2.6	— Universidade Federal da Bahia .....	44
2.7	— Universidade Federal de Minas Gerais .....	48
2.8	— Universidade Federal do Rio Grande do Sul ...	56
2.9	— Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul .....	61
2.10	— Universidade Federal de Santa Maria .....	62
2.11	— Universidade Federal de Santa Catarina .....	66
2.12	— Universidade Federal do Rio de Janeiro .....	71
2.13	— As Outras Universidades .....	74

3	— CONCLUSÕES .....	76
3.1	— Geral .....	76
3.2	— A Política Salarial Suicida .....	79
3.3	— A Reforma Administrativa .....	81
3.4	— Fundos de Aperfeiçoamento do Pessoal Docente .....	90
3.5	— Os órgãos Centrais do Poder Executivo .....	92
3.6	— A Sudene .....	92
3.7	— A Nova Programação .....	98
3.8	— Conselho de Reitores .....	109
4	— RECOMENDAÇÕES .....	118

# 1 - PROLEGOMENA

## 1.1 — CRITÉRIOS GERAIS

Como quadro de referências do presente estudo, antes de mais nada, precisamos definir a metodologia que nos permitisse chegar à desejada reestruturação institucional do Ensino Superior. Necessitamos de um marco, dentro do qual seja possível comparar as realidades encontradas no campo universitário brasileiro, para medir a conveniência ou não de manter, abolir ou modificar suas organizações, facilidades e serviços e para analisar com critérios fundamentados os planejamentos já propostos para sua melhoria. Bem pode ser que, das categorias a serem propostas, uma ou outra não condiga com os conceitos, desejos ou planos do país, exigindo sua reformulação, para melhor adaptá-la à realidade brasileira. Mas, em geral, cabe-nos salientar que as categorias a serem analisadas *são* as categorias da reformulação universitária do nosso século e, como *princípios*, válidos em qualquer sociedade contemporânea. Assunto inteiramente diferente é sua *adaptação* a cada caso institucional, a qual, não só no caso brasileiro, mas em todos, deve ser abordada na fase da programação de implementações, e uma vez que os princípios filosóficos já estejam definidos e aceitos pelos órgãos competentes da nação.

O investigador institucional deve cuidar-se, durante a análise e apreciação dos princípios que regem os fenômenos em jogo por trás da casuística quotidiana, de não se deixar confundir por considerações pragmáticas, políticas ou pessoais, ligadas ao modo de *realizar* a tarefa

da renovação no meio nacional e à maneira pela qual os princípios postulados possam ser implementados no nível institucional. Primeiro a teoria, o pensamento filosófico e a definição dos objetivos daquilo que *deve* ser em segundo lugar a programação, sob forma de anteprojetos, do que se *deve fazer*; e só depois virá a busca dos meios políticos e financeiros, para criar os canais adequados e os métodos administrativos que forjarão uma nova realidade.

Se na hora de buscar os novos caminhos da implementação, encontram-se obstáculos insuperáveis, não deixarão de aparecer as adaptações apropriadas, para que possa resultar pelo menos "algo" de útil e eficaz ao término deste longo processo, por etapas sucessivas. Mas, essas adaptações se farão com plena consciência das concessões indesejáveis efetivadas e unicamente com a intenção de superar determinados obstáculos sociais. Não serão feitas na auto-ilusão, de que o pouco logrado nessas circunstâncias está bem feito e dentro do desejado ou necessitado. Em nenhum caso, as deliberações filosóficas ou a definição dos objetivos devem ser influenciadas por racionalizações utilitárias, por aquilo que o pensador, o formulador dos princípios, pessoalmente considera como viável ou fatível. Porque, então, resultaria numa programação de anteprojetos sem bases filosóficas, sem objetivos claros.

Nas atividades humanas não planejadas, é normal preocupar-se, desde o princípio, com a busca dos meios financeiros para uma ampliação da organização institucional em termos materiais ou pessoais. Depois, talvez, se encontrará qualquer razão, revestida sem dúvida dos mais elevados princípios, para justificar o que se fez ao azar. Várias racionalizações, num aglomerado de "princípios" deste gênero, sem nexos entre si, são então apresentados como a "filosofia" do particular.

Planejamento se faz do modo exatamente oposto. Primeiro vem a filosofia e a elaboração dos objetivos globais que determinarão a natureza das mudanças neces-

sárias. Depois estabelecem-se, através de estudos e conhecimentos técnicos, a curto ou a longo prazo, os programas e serviços almejados para implementar a teoria. Com um corpo de programas e serviços bem elaborado e preparado, dentro de *um só sistema filosófico orgânico*, os recursos materiais e humanos exigidos para sua implementação serão relativamente fáceis de conseguir. Mais fáceis, quando comparado com os procedimentos usuais, da procura de dinheiro sem planos integrais, motivados pela vaga impressão de que as coisas não funcionam e "algo" deve-se fazer a fim de melhorá-las.

## 1.2 — ASPECTOS FILOSÓFICOS

### 1.2.1 — *O Fator Quantitativo*

Não existe mais dúvida de que vivemos uma explosão demográfica de seríssimas proporções. É o problema n.º 1 com que, no momento, se defronta a humanidade e, por suposto, o Ensino Superior também, atingido, como está, pela avalanche dos números. Não só do número de estudantes, senão do número também de cargos responsáveis que devem ser preenchidos por graduados universitários; do número sempre crescente de docentes, tanto para os cursos tradicionais, como para os múltiplos novos; do número elevado de matérias ensinadas em nível superior e do número cada vez maior de carreiras universitárias diversificadas, nos mais distintos níveis de preparação. Isso tudo implica também na crescente expansão dos edifícios, laboratórios, serviços e aparelhagem para atender às massas, onde, há poucos anos atrás, se atendia a meras centenas de privilegiados. *Temos então, como primeiro, primeiríssimo princípio, de tomar em conta o fenômeno quantitativo com que se defronta o Ensino Superior*, cuja resolução não é só um dever moral comunitário, senão uma necessidade imperiosa para a própria sobrevivência.

### 1.2.2 — *O Fator Qualitativo:*

Não deveria existir tão pouco a menor dúvida de que — afora certas e honrosas exceções — em termos gerais e para números em contínuo ascenso, a qualidade do ensino tenha decaído a níveis verdadeiramente indefensáveis. Mesmo onde este declínio qualitativo ainda não se mostrou com plena agudeza, já podem ser discernidos suficientes indícios sobre o modo pelo qual o sistema educativo está sendo ameaçado pela diluição, em virtude dos números crescentes, da falta de professores adequadamente preparados para suas respectivas tarefas ou apropriadamente dedicados ao ensino em si, da ausência de qualquer integração das matérias ensinadas e da crônica carência de espaço, aparelhagem e recursos financeiros. *Temos então, como segundo princípio — não obstante os argumentos em contrário dos que não querem ver a ameaça — tomar em conta o fenômeno do declínio qualitativo do Ensino Superior.*

### 1.2.3 — *O Fator Econômico:*

Como critério decisivo para qualquer reformulação estrutural da universidade, para qualquer reorganização institucional, aquisição de meios materiais e recursos humanos, ou para qualquer nova construção, deve estar sempre presente o fator econômico. Não no sentido de disponibilidades financeiras, para levar a cabo qualquer despropósito, "já que os fundos foram aprovados", mas no sentido absoluto de planejamento, para conseguir o máximo rendimento com a menor inversão de dinheiro.

O país não pode dar-se ao luxo de satisfazer, ao azar, os desejos individuais ou as aspirações pessoais de pequenos grupos de professores, construindo, contratando ou comprando só o que a estes parece ser conveniente, mas que, em termos comunitários e orçamentários da Nação, não pode ser justificado nem como rendoso nem como produtivo. Palácios de mármore podem ser muito boni-

tos e satisfazer o orgulho de alguns professores, seja de uma faculdade ou de uma universidade inteira, mas são injustificáveis frente à economia do país. A indevida multiplicação de cadeiras-institutos, de laboratórios e de grupos acadêmico-científicos para a mesma, mesmíssima matéria, pode ser muito interessante para destaques individuais, mas de um ponto de vista econômico e comparada à efetiva produção, é totalmente injustificada. Segue-se, pois, que o fator econômico, o custo unitário, a proporção dos gastos administrativos fixos frente aos gastos globais e tantos outros conceitos dessa natureza, devem começar a enraizar-se na consciência coletiva dos que planejam assuntos universitários. *Temos então, como terceiro critério de planejamento dentro da problemática do Ensino Superior, a obrigação de ter sempre presente o fator econômico para um máximo de rendimento com a menor inversão.*

#### 1.2.4 — *O Fator da Não-Correspondência entre Conhecimentos, Títulos e Profissão:*

Para a América Latina em geral e seguramente para o Brasil, temos também uma séria desvinculação entre os conhecimentos adquiridos para a obtenção de um grau universitário, o título em si, que corresponde ao diploma e, por fim, o exercício efetivo de uma atividade produtiva na sociedade do assim intitulado. Em outras palavras, há um enorme dispêndio de tempo e dinheiro para a preparação universitária de um reduzido número de profissionais, sem a menor garantia de que eles efetivamente exercerão a correspondente profissão. Isso é anti-econômico, injustificável, quando se trata em grande parte de serviços educacionais gratuitos, e socialmente contraproducente. É uma injustiça social frente a quem tem que pagar a conta do Ensino Superior, isto é, a vasta maioria de uma comunidade que nunca terá a menor oportunidade de desfrutar dos privilégios que provêm da posse de um título acadêmico-profissional. O mínimo que

se deve esperar dos que, à custa da sociedade, recebem este ensino privilegiado — cujos resultados formais lhes permitam o ascenso ao poder — é de que eles pelo menos sirvam à sua sociedade dentro do *campo escolhido* para o qual foram formalmente preparados. Se a defasagem sentida se provasse conseqüência do limitado número de carreiras universitárias disponíveis, seria lógico, econômico e justo, ampliá-las de tal forma que a correspondência racional e funcional, entre conhecimentos adquiridos e conhecimentos aplicados produtivamente, fosse restabelecida, e só os que verdadeiramente pretendessem exercer uma profissão, cursassem a mesma. *Temos então, como quarto problema do Ensino Superior, o princípio de estabelecer essa correspondência entre o ensino recebido, os conhecimentos adquiridos e o exercício de uma profissão.*

#### 1.2.5 — O Fator Educativo:

Talvez não seja de todo evidente, mas não deixa de ser também um penoso problema, a falta de *conteúdo educacional* em nosso sistema de ensino, incluindo, naturalmente, o superior. Em contraste com o aumentado treinamento, "educação" se faz cada dia menos, porque os números crescentes e a qualidade decrescente eliminam do sistema educacional as oportunidades, as pessoas e o tempo disponível, necessários para uma efetiva *educação* do futuro cidadão. Os debilitados e freqüentemente desaparecidos *valores* da sociedade contemporânea encontram seu reflexo inescapável nesta séria falta de educação. *Nem os docentes nem os discentes são de dedicação exclusiva.* O aumentado vulto de conhecimentos técnicos, a serem ensinados dentro de um sistema de puro treinamento, completa o quadro desolador que impede a ação contemplativa — seja do estudante ou do professor — que poderia levar à formação efetiva, que todos os sistemas educacionais do passado sabiam promover, menos o dos nossos tempos. *Temos então, um quinto princípio a considerar no Ensino Superior: o da implementação de*

*um sistema realmente educacional, que se baseie em valores reais, não meramente utilitários, e dependa da dedicação exclusiva de todos os envolvidos no grande empreendimento chamado "Educação Universitária".*

### 1.2.6 — *Fator Tempo:*

Não deveria tampouco perder-se de vista o fato de que, dada a natureza de uma instituição cuja vida somente em décadas se expressa, qualquer planejamento, iniciado hoje, para a reformulação do Ensino Superior, será de fato já para o Século XXI. *Temos então, como sexto princípio filosófico, de considerar que a nova estrutura emergente do nosso esforço, tem que corresponder não só às necessidades do presente, senão também às do futuro não imediato.*

Como se vê, não temos mais do que meia dúzia de princípios fundamentais a considerar, num empenho da reformulação educativa superior do país. São válidos em termos bem gerais e obviamente não restritos à sociedade brasileira. Mas, poucos de boa vontade negarão, que são também aplicáveis a ela. De que maneira serão interpretados para que se adaptem às peculiaridades desta Nação e às necessidades de cada instituição, é um assunto à parte. Este será tratado oportunamente através de grupos especialmente escolhidos e encarregados do objetivo de preparar, através de anos de dedicado estudo, planejamento e elaboração, os programas e anteprojetos correspondentes. Mas, seja quem fôr que venha a dedicar-se, tranqüila e exclusivamente, a essa tarefa vital, não deve perder de vista a necessidade de encontrar respostas efetivas, viáveis e eficazes aos fatores acima postulados.

Agora podemos atacar, já com maior segurança e clareza, a formulação e definição dos objetivos que devem reger as possíveis futuras modificações da instituição chamada "Universidade". A magnitude da tarefa e dos problemas acumulados, implica hoje em profundas mudanças estruturais da instituição universitária, onde há

apenas uma década atrás teria sido ainda possível satisfazer as mais urgentes necessidades com uma mera reorganização do então vigente.

### 1.3 — *MISSÃO E OBJETIVOS DA UNIVERSIDADE*

A universidade é algo mais do que um gene social, chamado a transmitir orgânicamente a cada nova geração os conhecimentos acumulados do passado. Esta concepção passiva de sua função deve ceder lugar à exigência dinâmica de que a universidade é a legítima formadora do pensamento da comunidade no espiritual, moral, intelectual, social e econômico. Deste modo, é a modeladora do porvir da sociedade, obrigada a prever e enfrentar suas futuras exigências em conhecimento, profissão e civismo. Assim, a missão da universidade contemporânea a obriga a encontrar as formas e desenvolver as estruturas adequadas para cumprir com seu objetivo de:

- 1.3.1.1 — Oferecer os meios para o livre desenvolvimento da personalidade humana e a eficaz educação do indivíduo, de acordo com seus interesses e talentos;
- 1.3.1.2 — Promover contatos estreitos com a comunidade, para servir às suas instituições espirituais, sociais, artísticas, econômicas, científicas e industriais;
- 1.3.1.3 — Empreender a consolidação e ampliação do conhecimento humano e seguir aberta a toda corrente de pensamento, difundindo os princípios de liberdade que exige a busca objetiva da verdade; e
- 1.3.1.4 — Conseguir a formação do espírito cívico e da consciência social, conforme os

ideais do desenvolvimento pacífico, de respeito aos direitos humanos e de justiça social.

Em outras palavras, a universidade tanto deve dirigir-se à satisfação das necessidades do *indivíduo*, como às da *comunidade*, sem prejudicar um objetivo em nome do outro. Ademais, tem a obrigação de manter, cultivar e renovar o conhecimento através da *pesquisa e erudição*, além de proporcionar a todos uma real *educação*, no sentido da eterna reformulação de ideais e da ininterrupta transmissão de valores sociais. Se aceitamos esta definição da missão universitária, suas atividades devem dirigir-se aos seguintes objetivos:

- 1.3.2.1 — *Educação e Treinamento de Formação Profissional*, em número adequado às necessidades correspondentes da sociedade;
- 1.3.2.2 — *Educação e Treinamento não Especializados*, em humanidades, ciências naturais, sociais, para o desenvolvimento básico do conhecimento humano;
- 1.3.2.3 — *Aperfeiçoamento e Treinamento Especializado*, em técnicas e tecnologias, para o desenvolvimento industrial da sociedade;
- 1.3.2.4 — *Pesquisa Científica*, como meio indispensável para uma educação sólida e como guia para o desenvolvimento de novas verdades a serviço da comunidade;
- 1.3.2.5 — *Cursos de Especialização*, em níveis graduados e pós-graduados;

1.3.2.6 — *Extensão Universitária*, em todos os níveis e através de múltiplas atividades culturais e científicas;

1.3.2.7 — *Educação Superior Geral*, em cursos de formação, destinados a satisfazer em nível superior às necessidades não especializadas de uma grande parte da população.

Armados com estas definições do que deve ser e fazer a universidade, somadas aos critérios enumerados no capítulo anterior, que nos permitem comparações objetivas entre os mecanismos da universidade tradicional, os da universidade em transição e os da universidade do futuro, estamos agora em condições de empreender a análise da realidade universitária brasileira na década que atravessamos.

#### 1.4 — A URGENTE TAREFA DA UNIVERSIDADE

A América Latina enfrenta uma crise educacional sem igual em sua história. Não só 50% de sua população é analfabeta, como ao redor de apenas 1% completa alguma forma de ensino secundário e menos de dois habitantes por mil chegam aos portões do ensino superior. Soma-se a esta triste realidade a explosão demográfica, e este quadro desolador nem sequer se mantém proporcionalmente estático, para não falar de qualquer melhoria desta pavorosa estatística educacional. Enfrentamos o desastre de estar cedendo lugar ao invés de ganhá-lo, pouco a pouco, como seria natural que correspondesse a nossos tempos de tão grandes avanços tecnológicos e materiais.

Uma região que apresenta um índice de graduação universitária da ordem de menos de quatro por dez mil da sua população, não pode progredir. Está fatalmente condenada à estagnação, apesar de tudo o que os orga-

nismos de planejamento econômico possam dizer em sentido contrário.

O grande equívoco das iniciativas de planejamento e assistência técnica dos últimos 20 anos tem sido o de supor que o problema do subdesenvolvimento econômico-social pode ser atacado unilateralmente, através da inversão de capitais, construção de fábricas e incremento geral dos meios de produção. Sem o avanço paralelo de uma adequada preparação dos recursos humanos na mesma comunidade, todos os mencionados esforços resultarão truncados e, muitas vezes, totalmente inutilizados.

O lamentável não é que estes organismos de estudos econômicos — os quais quase por completo, controlam as medidas dirigidas ao desenvolvimento — tenham uma visão tão parcial do problema em tela. O realmente triste é que, até agora, os educadores não tenham conseguido impor à sociedade o seu ponto de vista. Não surgiram, em nosso século, organismos e pensadores educacionais com uma clara compreensão do problema em conjunto e com a suficiente convicção do papel essencial, vital mesmo, que a eles cabe e deve caber na solução desta gama de problemas que se vinculam ao desenvolvimento integral da comunidade.

As autoridades universitárias ocidentais não têm sabido traçar planos filosóficos, meta-educacionais e econômicos apropriados, de maneira a convencer aos políticos e à opinião pública de que é o *produto humano* e não o produto material o que finalmente decidirá entre o desenvolvimento e a estagnação. Por falta, então, de uma iniciativa desta natureza, por falta de planos concretos, por falta de capacidade para expor clara e convincentemente esta verdade à sociedade, o mundo universitário tem falhado seriamente em seu dever — dever, antes de tudo, para consigo mesmo — para com a comunidade que o sustenta.

Com referência ao problema qualitativo, nos afastamos cada dia mais do conceito tradicional do que deva ser um estudante. Passou-se a considerar excepcional o jovem que estuda rigorosa, dedicada e disciplinadamente a fim de adquirir conhecimentos que o prepararão para

a vida. Mas, a educação é — e será sempre — um processo de condicionamento e, como tal, inescapavelmente um processo penoso. Para poder triunfar, este processo exige disciplina e autoridade, os dois requisitos prévios que mais fazem falta na educação moderna. Em verdade, é difícil imaginar como qualquer sociedade — ainda com os melhores propósitos e as melhores intenções — possa conseguir proteger os seus educandos de largos sacrifícios, muito suor e, às vezes lágrimas amargas, no extenso caminho rumo ao conhecimento.

A fase escolar, dia a dia, passa na sua maioria como rotina pelos diferentes estágios de um aprendizado mínimo de conhecimentos não aprofundados ou bem enraizados na compreensão. Para adquirir destreza mecânica, os estudantes, no melhor dos casos, se vêem expostos a umas tantas experiências de laboratório ou até de oficina, o que no fim — apesar de todas as declarações em contrário — não resulta em demonstrar-lhes os princípios que as experiências se supõe exemplifiquem, pela simples razão de que os alunos carecem da compreensão suficiente para entender os princípios. Então, que adiantam as experiências? É de se esperar que essa falta de correspondência entre a teoria e o laboratório e esta diminuição em seriedade acadêmico-científica, terá como consequência uma prejudicial ignorância individual e coletiva.

A situação educacional que nossa sociedade enfrenta, parece estar se aproximando perigosamente deste extremo. Não há um apreço real pelo conhecimento em si, nem respeito pelas autoridades que o representam. Se houvesse este respeito, o processo educacional poderia melhorar através da disciplina consciente, sem necessidade de recorrer a formas rígidas para alcançá-lo. Mas, a explosão demográfica, o surgimento de vastas populações sem conhecimentos gerais e sem auto-disciplina, a diluição da qualidade acadêmica que só se mantinha quando os números eram inexpressivos, nos levam a reconhecer que nossa época forçosamente exige novos mecanismos para conseguir os mesmos antigos fins de uma real educação.

Não é possível continuar no engano de que esta educação poderá ser obtida sem disciplina ou sem sacrifícios. Ela terá de estabelecer-se através de um profundo respeito pelo conhecimento, através da consciência de que este conhecimento é tão necessário como desejável, ainda quando penoso para adquiri-lo. Se não nos anima a forma rígida e preferimos a espontaneidade, teremos de nos dar conta de que esta também necessita de um ambiente propício para nascer e crescer. A esta tarefa deve dedicar-se a Universidade, com a maior urgência.

## 1.5 – A REFORMULAÇÃO INSTITUCIONAL ..

Por um lado, a reformulação institucional consistiria na ampliação e consolidação da autonomia universitária, pelo menos dentro da limitada definição que recebeu no Artigo 80 da Lei de Diretrizes e Bases. Seria já um enorme avanço conquistar este grau de autonomia, a qual, ainda quando enraizada numa lei tão fundamental, não tem recebido a menor aplicação real e se choca com tudo que existe no país em matéria de leis, disposições, portarias e, sobretudo, atitudes ou predisposições negativas.

Porém, antes que essa autonomia institucional possa ser implantada com realismo e eficácia, a própria universidade tem que sofrer modificações administrativas para desenvolver *mecanismos de controle internos*, que lhe permitiriam exercer, com juízo e segurança, uma independência acadêmica e financeira que no momento não existe, por estar tudo controlado, em última instância, pelo Poder Executivo do Estado.

Para poder desenvolver estes mecanismos de controle próprios à instituição, antes que substituam os controles externos, seria conveniente empreender pesquisas sobre o particular e logo experimentar várias alternativas, até que se encontrem as soluções adequadas à realidade nacional. Para tal fim, seria conveniente que os reitores das universidades brasileiras se constituíssem num Conselho de Reitores, independente do Poder Executivo, e comesçassem a financiar estudos específicos que levariam

recomendações concretas a esse Conselho e, através dele, aos respectivos Conselhos Universitários.

Aliás, um Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras proporcionaria um veículo apropriado para o estudo de um número de problemas genéricos que comumente afligem a todas as universidades. Seria o lugar mais lógico para empreender, no nível mais alto e a longo prazo, pesquisas meta-pedagógicas e o planejamento integral do ensino superior, em todo o referente à sua administração, estrutura e seu conteúdo acadêmico-científico.

Por outro lado, a estrutura vigente tornou-se, em todos os sentidos, estreita demais para a satisfação das necessidades contemporâneas e das reais obrigações que a vida moderna reclama da universidade. Quando uma instituição comprova, acima de qualquer dúvida, sua inabilidade para cumprir funcional e eficazmente com os objetivos a que se destina, corre o risco de desaparecer. Obedece à aplicação, no meio social, de uma lei biológica, que elimina organismos cuja capacidade de sobrevivência está superada. Se a comunidade, não sabe adaptar suas instituições às novas exigências e necessidades, na medida em que estas surgem, corre o sério perigo de sua autodestruição.

É ilusório pensar que as forças sociais em marcha podem ser ignoradas ou que alguma transação pode ser encontrada para dispensar a necessidade de efetuar mudanças que se apresenta como realmente essenciais. Examinaremos, assim, com cuidado, em que consiste especificamente a orientação que aqui se propõe para o ensino superior:

1.5.1 — A nova estrutura a ser estabelecida está baseada nos princípios da flexibilidade estrutural e da diversificação docente, dentro de um critério de máxima integração e economia.

1.5.2 — A nova estrutura a ser estabelecida tem por objetivo criar uma nova gama de atividades acadêmicas e científicas que, até agora, não existiam na Universidade.

1.5.3 — A nova estrutura a ser estabelecida se dirige à satisfação das reais necessidades da sociedade, proporcionando a um número cada vez maior de jovens, um ensino superior em campos do conhecimento que a comunidade necessita com urgência.

1.5.4 — A nova estrutura a ser estabelecida pretende melhorar a qualidade do ensino ao mesmo tempo que o amplia quantitativamente.

1.5.5 — Para atingir esses objetivos, o primeiro passo deve ser dado mediante o estabelecimento de uma nova unidade universitária, cuja natureza e estrutura devem obedecer a critérios bem distintos daqueles que regem as faculdades profissionais existentes.

Nesta unidade universitária devem encontrar-se todas as matérias básicas do conhecimento humano que não sejam matérias estritamente dirigidas à preparação profissional. Estas últimas seguirão como legítima preocupação das diferentes faculdades, cuja finalidade de preparar especialistas evidentemente não está em discussão. A sociedade necessita de profissionais especializados em quantidade e qualidade adequadas à sua demanda.

O meio social precisa, entretanto, também de um número bem maior de futuros cidadãos com uma *educação superior geral*. É esta educação geral que lhes permitirá o eficiente desempenho das mais variadas funções produtivas e o desenvolvimento de iniciativas criadoras nos mais distintos ramos do conhecimento, nas mais diversas atividades humanas.

Para tão numerosas posições, não é necessário a especialização profissional tal como é concebida na atualidade. Até agora, a sociedade tem sido obrigada a preencher com profissionais todas as suas posições de domínio e controle, não porque estejam melhor preparados para o desempenho dessas variadas funções, mas só porque eles são os únicos possuidores de graus acadêmicos universitários. Esta situação ilógica e anti-econômica deve mu-

dar o quanto antes possível, e deste fim é que deve ocupar-se a nova unidade universitária aqui proposta.

A nova unidade não é uma faculdade no sentido tradicional da palavra, porque não se preocupa com nenhuma especialização profissional. Muito menos poderá ser uma escola, a qual, pela etimologia vigente, representa somente parte de uma faculdade ou é sinônima dela. Por isso, deve cuidar-se da seleção do seu nome, a fim de que se transmita claramente sua inusitada natureza e sua *finalidade inovadora*, em distinção ou contraposição, mesmo na sua denominação, aos órgãos tradicionais.

1.5.5.1 — Dentro da nova unidade, as matérias básicas devem se organizar em Departamentos, cada um deles incorporando as disciplinas afins ao seu campo de conhecimento. O conjunto destas disciplinas, uma vez organizado, dará atenção a uma variedade de atividades universitárias. Os Departamentos:

- .1 — Servirão às demais carreiras profissionais na preparação integral dos estudantes que optem por elas;
- .2 — Estabelecerão um extenso número de carreiras não profissionais, nos campos básicos do conhecimento. A flexibilidade do sistema permitirá número crescente de combinações acadêmicas, para o aumento em quantidade, qualidade e nível de ensino destes novos estudos;
- .3 — Economizarão os recursos materiais e humanos da universidade, através da integração e concentração de:
  - a) *Todos* os serviços afins, num só lugar;
  - b) *Todos* os professores de um campo do conhecimento, num Departamento; e
  - c) *Todos* os estudantes que irão cursar uma determinada disci-

plina, numa só unidade universitária.

- 1.5.5.1.4 — Criarão um ambiente propício para o nascimento e desenvolvimento da investigação científica e a busca de novos conhecimentos, através da concentração de seus recursos humanos e materiais pela maneira acima indicada.

Dentro da nova estrutura, na medida do possível, os professores devem ser todos de tempo integral, à base de contratos entre a Universidade e cada um deles individualmente. O estabelecimento de uma adequada carreira universitária permitirá o gradual progresso de jovens docentes à posição máxima de professor titular.

Ninguém, entretanto, deve ser dono *da sua matéria*, em vista da possibilidade e, mais tarde, da necessidade, de ter vários professores titulares, associados e assistentes, trabalhando num determinado campo em matérias idênticas, e não — como na atualidade — restringir o campo ou suas diversas matérias a um só catedrático. Não é conveniente deixar em mãos de uma só pessoa o desenvolvimento de uma matéria, em vez de promovê-la através da livre concorrência entre vários colegas do mesmo campo de conhecimento. É altamente recomendável deixar a porta aberta, para melhorias constantes e novas iniciativas. Com efeito, o chefe de um Departamento, eleito entre os professores titulares que o compõe, representaria, diante da Universidade, a voz preponderante no que se refere a este campo do conhecimento. Sendo renovável o cargo em intervalos regulares, garantiria o livre jogo de iniciativas e inovações.

Uma vez estabelecida a nova unidade, as faculdades profissionais ficarão livres para se concentrar nas tarefas que devem constituir realmente a sua legítima preocupação. Receberão seus estudantes melhor preparados e com uma educação mais ampla do que era anteriormente factível. Estarão liberadas da preocupação com as "cadeiras

básicas" que, na atualidade, se destinam somente ao preparo do aluno para seus estudos especializados em anos mais avançados. E, o mais importante, ficarão com um número de estudantes mais reduzido, mais capacitado e mais selecionado entre os que desejam efetivamente preparar-se na profissão escolhida, para depois realmente exercê-la. Todo o imenso e penoso processo dos primeiros anos, que ainda representa separadamente para cada faculdade profissional um período de preparação, de seleção e, em muitos casos, de eliminação, passará a realizar-se coletivamente para toda a universidade na nova unidade. Outra vantagem será de que a faculdade se verá livre para desenvolver, pouco a pouco, a área das especializações em nível de pós-graduação, para a qual até hoje não tem tido nem tempo nem a suficiente capacidade.

O maior benefício para a comunidade consistirá na ampliação do número dos que poderão, no futuro, ingressar na Universidade. Armados somente de sua formação secundária, os jovens terão a oportunidade, através da nova unidade, de entrar na Universidade em elevados números. Todos terão de cursar nela disciplinas básicas, para decidir mais tarde se lhes convém seguir os estudos de carreiras não profissionais, nos próprios departamentos da nova unidade, ou dirigir-se a uma ou outra das faculdades profissionais.

O primeiro ano que não é "*comum*", servirá como um ano de seleção, durante o qual o próprio estudante mostrará a si mesmo, se é capaz de seguir um estudo superior nas matérias por êle selecionadas ou deve desistir de suas aspirações não consentâneas com a realidade e dedicar-se a outras atividades comunitárias. Mas, ainda assim, este ano de oportunidade conseguida e de uma experiência de nível superior vivida, o deixará melhor preparado para qualquer tipo de trabalho em qualquer sítio ou nível. Coisa que não acontece no sistema vigente, em que tantos jovens completam seu estágio secundário, sem a menor oportunidade de ingressar na Universidade.

Além das vantagens óbvias que apresenta a nova estrutura que se propõe, tanto pelos aspectos qualitativo e

quantitativo como pelos aspectos econômico e administrativo, o sistema tem a vantagem de não precisar estabelecer-se de uma só vez. Sua flexibilidade consiste também na possibilidade de se desenvolver paulatinamente, de crescer, ano após ano, à medida que são preparadas as pessoas adequadas ao ensino e descobertas novas fontes para o financiamento de instalações e laboratórios, programados e planejados com a devida antecipação.

Este conjunto de departamentos de humanidades, ciências sociais e naturais poderia ser chamado: "*CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ESTUDOS GERAIS*".

### 1.6 — O *CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ESTUDOS GERAIS*

Nas minhas visitas recentes às universidades brasileiras, encontrei a sincera determinação, quase sem discussão, de implantar os chamados "Institutos Centrais". Antes um artigo de fé do que um conceito bem compreendido, bem estudado ou bem planejado, existe nas universidades visitadas a convicção de que o próximo passo no seu desenvolvimento deve se encontrar na criação de uma série de novas unidades universitárias, independentes das faculdades existentes e chamadas "Institutos Centrais".

Seria eu o último a considerar essa iniciativa desvantajosa, se ela correspondesse realmente aos conceitos originais que me moveram a implantar essa modalidade, em 1958, em Concepción, no Chile. Naquela época já se tratava de encontrar um novo mecanismo que permitisse solucionar a maioria dos problemas da universidade tradicional, com base nos critérios acima postulados. Quer dizer: flexibilizar o serviço universitário, ampliar o número das carreiras, enfatizar os campos básicos do conhecimento humano, permitir o aumento substancial do corpo discente, tornar mais econômico o ensino, melhorar sua qualidade e fomentar a pesquisa. Tudo ao mesmo tempo e de maneira harmônica e coordenada, enquanto se rompia o monopólio até então exercido pelas faculda-

des profissionais e se modificava o conceito limitante da cadeira.

Através da união de todos os serviços universitários prestados num campo básico do conhecimento, em um só local, e de todo o pessoal docente, ligado a esse campo, no mesmo sítio, junto com todo material e equipamento, e fazendo que a este lugar acorressem todos os estudantes obrigados a ou desejosos de cursar matérias no campo correspondente, se quebrava a estrutura rígida de uma escola profissional — mesmo quando se mantinham os mesmos planos de estudos — e o ensino se tornava mais plurifacetado, econômico e proveitoso.

Essa foi a idéia original dos Institutos Universitários Centrais de Concepción, que foi implantada, anos depois, em bases mais ou menos semelhantes, na organização da nova Universidade de Brasília. Devo supor que o presente entusiasmo encontrado nas universidades do país em prol da criação de Institutos Centrais provém, em linha direta, destes dois esforços antecedentes, muito embora, até o presente, não se haja comprovado o real mérito dessa inovação institucional.

Acontece porém que, nos últimos oito anos, apesar de que os conceitos originais se mantiveram inalterados, a forma de implementá-los e de institucionalizá-los tem sofrido algumas modificações substanciais, para consolidar o processo e torná-lo mais eficaz, mais plurifacetado ainda, ao passo que se diminuem os perigos latentes na estrutura original. Porque o processo é suscetível a reversões sérias, na hora de outras autoridades universitárias, em desacordo com os que implantaram o novo sistema, chegarem à conclusão de que este deve ser eliminado. Para evitar ao máximo tal perigo — embora se torne impossível eliminá-lo por completo — e para pôr a nova organização em maior sintonia com as futuras necessidades do ensino superior, já em Honduras e outros países da América Central e das Caraíbas conceituei e implantei a nova unidade chamada "*Centro Universitário de Estudos Gerais*", composta de Departamentos, que corresponderiam cada qual aos originais Institutos Centrais, funcionando de maneira igual e com os mesmos propósitos, mas interli-

gados dentro do Centro, para evitar que se criem na universidade novos feudos quase autônomos e para fomentar um ainda maior número de novas carreiras, compostas da multidão de matérias disponíveis nos departamentos inter-relacionados.

A própria palavra "instituto" se mostrou inadequada para transmitir claramente a essência das atividades desejadas que deveriam desenvolver-se através dos chamados Institutos Centrais. Quando se fala de "instituto" em qualquer parte do mundo, o conceito que surge em primeiro plano é de uma unidade universitária vinculada a uma *especialidade*, dedicada principalmente à pesquisa e ensinando só em níveis já avançados, seja de aperfeiçoamento de pessoal para o consumo próprio da unidade ou de outras parecidas, seja em nível de pós-graduação naquela especialidade ou para cursos breves de especialização superior. Em outras palavras, surge o equivalente do conceito local da cadeira-instituto, normalmente anexo a uma faculdade profissional e justificado só pelo desejo ou pela necessidade de desenvolver a pesquisa.

Mas esta organização, que é necessária e que, como modalidade estrutural, certamente não deveria desaparecer do seio universitário, nada tem a ver com os propósitos dos originais Institutos Centrais. Ali se trata, para cada um deles, em primeiríssimo lugar, *de um campo básico ao conhecimento humano*, permitindo uma série de áreas especializadas do mesmo campo conviverem dentro da mesma organização, mas dando prioridade absoluta ao ensino básico no respectivo campo e integrando todos os serviços universitários do mesmo dentro de uma só organização. *Depois* vem também o fomento da pesquisa, mas não como razão de ser principal, senão a serviço do ensino básico, do ensino das carreiras e do próprio conhecimento, nos campos básicos, até recentemente tão abandonados na América Latina.

Vê-se então de que maneira diferem os dois tipos de organização e qual é a possível e até provável confusão que em torno da palavra "instituto" pode surgir. Além disso, institutos autônomos, mesmo centrais, podem ser

facilmente reincorporados a uma ou outra faculdade profissional, quando a reação às novas idéias assim o deseja, enquanto departamentos integrados num Centro Universitário de Estudos Gerais, já legalmente criado e em plena função, não são tão fáceis de desfazer.

Armado com estes pensamentos e o desejo de re-visitar o meio universitário brasileiro, depois de uma ausência do país de quase dez anos, me foi encomendado pela Diretoria do Ensino Superior do Ministério da Educação e Cultura, percorrer, em quatro meses, as principais universidades, no intuito de descobrir o que de novo houvesse acontecido nelas, durante a última década, que pudesse resultar útil — dentro dos princípios acima postulados — para a aceleração do processo de mudança. Comecei pelo Norte.

## 2 — AS UNIVERSIDADES VISITADAS

### 2.1 — *A UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ*

Quando visitei Belém, há onze anos atrás, não existia ainda universidade. Só sete faculdades profissionais, distintas e independentes entre si, de variada configuração legal e de uma não muito alta qualidade. Mas, já naquela época existia, na Faculdade de Medicina, como pessoa de relevo, seu Diretor, cuja visita aos EE. UU., uns anos atrás, tinha-lhe despertado inquietudes com respeito à qualidade e forma que deveriam tomar os estudos universitários no futuro.

Incorporadas essas faculdades numa universidade federal, na década passada, permitiram, quatro anos atrás, a chegada do mesmo diretor à Reitoria da nova instituição. Desde então, num tempo relativamente curto, assessorado por um grupo de jovens e entusiastas colaboradores — na maioria médicos também — êle conseguiu criar uma dinâmica invejável, para lançar esta instituição em rumos renovadores, dentro de uma filosofia universitária bem acertada.

Se não existissem certas restrições da Lei de Diretrizes e Bases e se se ampliasse a Lei Especial n.º 4 283, de 18/11/1963, que já concede à Universidade do Pará maior liberdade de ação do que a permitida às demais universidades federais — com a possível exceção da Universidade de Brasília — esse plantei do ensino superior avançaria muito mais rápida e acertadamente do que já o fêz nestes últimos anos. Além de ter uma política

universitária, financeira e administrativa, dispõe também de uma administração central, estruturalmente melhor que a do tradicional passado.

Sua filosofia em relação à diminuição da importância e influência das faculdades — como unidades universitárias exclusivas — e dos cursos profissionais nelas tradicionalmente ministrados, obedece à mais acertada política imaginável. A maior parte da ampliação acadêmico-científica dos últimos anos na Universidade do Pará tem sido efetuada fora da estrutura tradicional, dando ênfase predominante ao conceito da carreira acadêmica e não à estrutura administrativa de uma *Escola* ou *Faculdade*.

Além disso, a *cadeira* tem sofrido uma consciente diminuição de importância, sendo propósito dos atuais dirigentes eliminar do meio universitário o conceito de ser o catedrático "dono de uma matéria". Já mais de 2/5 partes do atual corpo docente se encontra incorporado ao novo conceito, enquanto os restantes parecem demonstrar cada vez menos interesse em defender as prerrogativas da cátedra tradicional. Como seria de esperar, principalmente a Faculdade de Direito se mantém firme na resistência a qualquer inovação e na defesa do sistema tradicional.

No tocante ao problema da biblioteca central, a Universidade do Pará avançou do *nada* à criação de uma biblioteca modelar em organização e filosofia de atuação. É pena que esteja operando ainda em condições materiais tão precárias, mas, afinal, é assim que começam todos os novos esforços.

O que se apresenta como uma inovação, potencialmente de maior repercussão para seu futuro, é a instalação de dois *núcleos*, nos quais se reúnem, respectivamente, todas as matérias relacionadas aos campos básicos da física e da matemática. A idéia fundamental é a dos "Institutos Centrais", de prestar serviços acadêmicos a todas as unidades universitárias que requerem matérias dos dois campos, além de criar cursos próprios e, eventualmente, desenvolver a pesquisa que lhes corresponde. Pensam na ampliação oportuna dos núcleos, para incor-

porar outros campos de matérias básicas em unidades deste tipo, criando assim condições propícias à eventual formação de um *Centro de Estudos Gerais*. Minha curta estadia em Belém serviu para reforçar, entre os dirigentes da Universidade, em todos os sentidos, este conceito e, através de palestras detidas, encorajá-los a se manterem firmes na linha traçada, para evitar a criação de "Institutos Centrais, erroneamente dirigidos à pesquisa como meta principal.

Também no referente a uma política de melhoria do seu corpo docente, ela está no bom caminho. Já tem enviado para fora do Estado e do País, mais de noventa membros, na maioria por períodos não menores de dez meses; visa generalizar este processo de treinamento e aperfeiçoamento em base de períodos não menores de um ano e, quando necessário, até três.

A Universidade já conta, para seu futuro conjunto, com terrenos superiores a 500 hectares. Estão perto do centro da cidade mas ainda em estado selvagem. Exigirão muito trabalho preparatório, em estreita colaboração com o Departamento de Obras Públicas e o plano urbanístico de Belém, para nivelá-los e estender aos seus limites as vias já existentes da cidade. Mas, cedo ou tarde, ali existirá o espaço suficiente para construir a nova Cidade Universitária do Pará.

Essa obra deve ser apoiada e estimulada, *com a maior rapidez*, para que não se percam a dinâmica institucional e o presente entusiasmo, tão necessários para o levantamento da Cidade Universitária. Na atualidade, a Universidade — apesar de já contar com 29 edifícios, pequenos e grandes, bons e ruins, apropriados e inapropriados, alugados ou próprios — não tem *um metro quadrado* adicional disponível. Trata-se de um dos casos raríssimos, nos quais efetivamente essa asseveração consta e não é exagero. Razão pela qual, seria também importante proporcionar a esta Universidade, durante os próximos cinco anos — quer dizer, antes de poder pensar em construções definitivas no novo terreno — recursos para alugar e

adaptar espaço adicional que requer *urgentemente*, sem obrigá-la a construir precipitada e inadequadamente. Aqui só é preciso oferecer mais amplos recursos e uma maior liberdade de ação, para que esta universidade possa seguir seu caminho acertado de renovação e crescimento.

## 2.2 — UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

Minha visita coincidiu, não só com o VI Fórum de Reitores, senão também com todas as festividades do primeiro Decênio Universitário. Deveras, não era o momento mais propício para um estudo técnico do ambiente. Mas já que tanto se tinha ouvido falar, no país como no estrangeiro, de um excepcional desenvolvimento universitário no Ceará, minhas expectativas eram grandes e meu empenho sincero de encontrar o novo. Embora não tenha havido possibilidade de falar detidamente com as altas autoridades do meio universitário, vi tudo que era possível ver e fiquei impressionado pela extensão das construções efetuadas nessa década. A Universidade Federal do Ceará de 1965 é realmente bem avançada, se se compara, o de hoje, com aquilo que as faculdades profissionais, naquela época, ainda não incorporadas, tinham onze anos atrás, e quando se parte da definição de uma boa universidade como teria sido o caso, digamos, em 1950.

Tem uma Reitoria espetacular; uma extensa nova Faculdade de Medicina; uma Faculdade de Odontologia — agora instalada nos antigos prédios da Medicina — bem montada para fins didáticos; novos edifícios para novos institutos; uma área impressionante para a Agronomia e Tecnologia Rural; vários edifícios novos para serviços universitários adicionais, tal como a Casa do Estudante, o Museu, etc; novas construções para a nova Faculdade de Filosofia e Ciências e Letras; uma nova fachada para a Faculdade de Engenharia, além das ampliações internas desta; o grande edifício da Faculdade de Direito, com sua impressionante aula magna e até

o velho edifício da Faculdade de Farmácia com desejos de transformar-se num lugar melhor do que antes no sentido didático e científico.

De modo que, a aparência física da Universidade Federal do Ceará realmente deixa o observador satisfeito, pois dentro de uma década de transição difícil para a nação inteira, ela logrou superar-se de modo exemplar. Mas, acontece que os avanços efetuados só representam avanços efetivos dentro da definição de uma universidade tradicional. Infelizmente, no que se refere às necessidades nacionais, rumo a universidades mais adequadas para seu futuro, a Universidade do Ceará, apesar de várias iniciativas magníficas e originais, tomadas nesse sentido entre 1958 e 1960, nessa altura não cumpre bem sua missão.

O período 1958-1960 parece haver sido um período de real dinâmica, de um sincero desejo de efetuar um planejamento integral da instituição. Formulou-se a premissa básica de que a universidade deve vincular-se à comunidade e estar a serviço dela. Criou-se um Departamento de Educação e Cultura; postulou-se o princípio dos Institutos Centrais no sentido dado a eles pela Universidade de Brasília; programaram-se projetos de desenvolvimento econômico do Estado e da Região e se intensificaram as atividades de pesquisa, através de uma Comissão Central. Tudo isso por meio de seminários anuais, compostos de todos os professores da universidade, e com vistas ao planejamento regular a longo prazo. Nesse período também, saíram vários jovens membros do corpo docente para especializar-se adequadamente em outras partes dentro e fora do país. Em outras palavras, tudo prometia o encaminhamento acertado da instituição rumo a uma universidade verdadeiramente moderna.

Algo se passou, sem embargo, para deter este processo de modernização. Ignoro as causas, porque minha estadia foi curta demais para tentar analisá-las devidamente. Mas é um fato que aquele campo dinâmico — de cuja existência e qualidade se deu conta o país inteiro e até o estrangeiro — não recebeu o necessário seguimento para manter-se e para ampliar-se. Os seminários pa-

raram; o planejamento concentrou-se em construções; o Departamento de Educação desapareceu como órgão central de planejamento universitário; o aperfeiçoamento do pessoal docente ficou espasmódico e sem uma política universitária coordenada; os três novos institutos criados em Química, Física e Matemática carecem ainda de uma característica cêntrica do ensino básico dessas matérias, relegadas a uma pesquisa ilusória que ainda não pôde desenvolver-se adequadamente, por falta de recursos humanos e materiais. Continuou só o esforço das faculdades profissionais e a ampliação das atividades comunitárias da universidade através de seu Plano Asimow, de seu Instituto de Tecnologia Rural e de sua Estação de Biologia Marinha. O mais sério, ao meu ver, é o desalento entre os docentes jovens e os professores realmente interessados no avanço acadêmico e científico da sua universidade. A mentalidade conservadora e tradicionalista dos mais destacados membros do Corpo Docente carece da necessária angústia pelos problemas universitários em si e se opõe eficazmente aos poucos realmente preocupados com o progresso institucional.

Talvez seja simbólico o fato de que a Universidade Federal do Ceará não tenha me oferecido a oportunidade para falar sobre qualquer aspecto universitário a qualquer grupo especificamente constituído para tal fim. A única iniciativa que *eu* tomei, de sugerir uma reunião com os interessados em matéria de bolsas, para trocar idéias sobre a implantação de certos princípios que poderiam servir para uma política universitária de aperfeiçoamento de seu corpo docente, foi cancelada à última hora "porque não havia ambiente".

Os poucos elementos, por certo bem sacrificados pela política salarial insana que vigora no país, que se dedicam a trabalhos científicos, reclamam a falta de meios até para publicar seus achados, apesar da existência de boa imprensa universitária. Decepcionante foi para mim, também, a falta de qualquer grupo de planejamento ou de pesquisa em matéria educacional.

Em princípio da década de 1960, criou-se uma Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, que agora se pre-

tende trifurcar em Faculdades de Ciências, de Educação e de Humanidades ou Ciências Sociais, em aberta contradição ao espírito e às finalidades dos Institutos Centrais, que também foram criados, pelo menos de nome. Em vez de ampliar gradualmente a tendência à diversificação dos currículos de carreiras não profissionais, a Faculdade de Filosofia conta já com *um ano comum* para todos os seus estudantes. A Escola de Agronomia nem sequer conta com um curso de Química Geral e Inorgânica, nem de Física Geral, enquanto sua Biologia é principalmente restrita à Botânica. São nada mais que alguns exemplos para mostrar uma falta de orientação fundamental, mesmo nos campos e nas carreiras tradicionais já existentes.

Apesar da asseveração de que a Faculdade de Filosofia já conta com um "sistema de créditos", uma ligeira inspeção mostrou-me que não foi compreendida a essência deste admitidamente complicadíssimo mecanismo administrativo acadêmico, importado dos EE. UU., cuja aplicação efetiva poderia realizar-se somente *depois* de uma série de outras medidas de controle e de diversificação administrativa implantadas e postas em plena função. Em outras palavras, falta orientação e falta conteúdo. Isso em si não seria tão grave, considerando que muitas universidades tradicionais do país e do mundo padecem da mesma falta. O que a torna grave é o fato de haver-se criado a impressão, dentro e fora da universidade, de que *plaquejamento existe* e de que estes aspectos altamente técnicos já estão em vias de uma adequada solução.

Existem também, naturalmente, pontos positivos, como não podem deixar de existir. No momento ainda são isolados, mas a qualquer momento em que se reiniciasse a dinâmica institucional, representariam núcleos capazes de reforçarem a modernização da Universidade Federal do Ceará.

- a. Tudo que se vincula ao Plano Asimow funciona bem e é um crédito para a universidade, muito embora os recursos destinados a esta finalidade pudessem ser mais amplos.

- b. O Instituto de Química e Tecnologia, apesar de não ser ainda um "Instituto Central" e apesar de vincular um campo básico do conhecimento humano com "tecnologia", é dirigido por um cientista excepcional, com plena consciência dos erros estruturais até agora cometidos, mas sem voz ou voto para corrigi-los.
- c. A Estação de Biologia Marinha funciona bem, à custa pessoal do Diretor, mas luta contra tantas dificuldades e incompreensões que é altamente improvável que êle ou sua equipe continuem com o mesmo ímpeto por muito tempo mais, a menos que recebam o apoio moral, técnico e financeiro que eles e este importantíssimo campo de pesquisa merecem.
- d. O mesmo se pode dizer também do Instituto de Tecnologia Rural e uns outros esforços isolados de pesquisa científica.

Se não se encontram logo os meios conceituais, administrativos e financeiros para alentar estas tentativas, até hoje sacrificadas, elas também desaparecerão. Por isso, para não falar dos mais altos interesses nacionais, seria necessário a universidade restabelecer., em primeira instância, seus seminários anuais do corpo docente, criar uma comissão efetiva de planejamento universitário, traçar uma política universitária relativa ao aperfeiçoamento e ampliação do seu corpo docente e esclarecer tudo que se relaciona com a natureza dos Institutos Centrais, cuja idéia original, tem sido modificada tão radicalmente através de regimentos e disposições isoladas do Conselho Universitário, que é algo quase gratuito falar de sua "existência" neste momento. Necessitar-se-ia também, dentro de um conceito mais amplo de autonomia universitária, encontrar os meios financeiros para a contratação de pessoal acadêmico-técnico bem pago, para poder se dedicar com exclusividade às tão urgentes tarefas da modernização e do progresso da instituição.

### 2.3 — UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE

Dez anos atrás existia somente a idéia fixa, entre os médicos do Hospital "Miguel Couto", aliás único da cidade, de que Natal precisava e deveria ter uma Universidade. Hoje, já é uma realidade legal e as poucas faculdades que existiam elementarmente naquela época, hoje encontram-se em condições materiais e humanas bem mais avançadas. Terrenos têm sido adquiridos em distintas partes da cidade e edifícios foram levantados, como no caso da Medicina, ou estão em construção, como nos casos da Odontologia e Engenharia. Pessoal docente foi e continua sendo preparado, seja localmente ou em centros de aperfeiçoamento do sul, de modo que, junto com certo equipamento novo e uma organização mais eficiente, este conjunto de faculdades profissionais se está desenvolvendo dentro dos cânones e do tempo normais para fazer crescer biologicamente qualquer instituição.

Por enquanto porém, a UFRN rejeita a idéia de concentrar num só terreno todas as dependências universitárias. De certo modo justificada, a idéia exposta é que Natal, como cidade relativamente pequena, necessitava sentir a presença das escolas do ensino superior integradas nela e não concentradas numa cidade universitária, separadas da zona urbana. Considerou-se igualmente o fato de que o até hoje evidente fracasso das cidades universitárias no resto do país não representa exatamente um estímulo para imitar o que os outros estados tinham feito ou deixado de fazer a esse respeito. Estive de acordo com esse raciocínio, mas assinalei também que, contra essa posição, poderia argumentar-se no seguinte sentido:

- a) Apuradas as razões que impediram até hoje a implementação efetiva do conceito da cidade universitária no resto do país, poder-se-iam evitar os erros cometidos, que se vinculam grandemente a uma falta de real desejo, a uma falta de planejamento, a uma falta de conceitos cla-

ros sobre a necessidade da integração universitária e à existência prejudicial de uma sentida tendência ao monumentalismo incessário, custoso e antifuncional.

- b) A imperiosa necessidade de integrar todas as atividades universitárias, em conformidade com uma já crescente consciência no país do que deve fazer e ser a universidade moderna, no referente ao ensino, à pesquisa e a um serviço geral à comunidade inteira.
- c) Na medida em que a explosão demográfica fizer crescer a todas as cidades, o presente desejo de integrar as faculdades com a vida urbana perderá seu efeito, por diluição de contatos diretos e pela expansão da vida comunitária. Então, o único modo de ficar integrada a universidade com a vida da cidade, seria através de um "campus" *no seu meio* e não nos subúrbios da futura já crescida capital. Por isso, então, a imperiosa urgência de reservar os correspondentes terrenos já, ainda que sua utilização demore mais uma ou duas décadas.

Achei perfeitamente viável a união das duas posições, continuando, por enquanto, a UFRN no seu desenvolvimento de faculdades profissionais integradas à vida urbana de Natal, mas, ao mesmo tempo, já providenciando um terreno adequado, não menor de 500 hectares, visando para lá transferir, no futuro, passo a passo, os serviços comuns e as atividades acadêmico-científicas já integradas, no sentido dos desejados Institutos Centrais ou de um Centro Universitário de Estudos Gerais. De todos os modos, o tempo próprio para este planejamento a longo prazo e para a aquisição dos terrenos necessários é agora, porque o aumento da população obviamente atingirá também o Rio Grande do Norte e sua capital, fazendo então, cada vez mais difícil a realização da indispensável integração.

A UFRN adquiriu também uma Reitoria que reúne os serviços comuns da universidade, além de dispor de alguns quartos de hospedagem, em vista da ainda prevalente carência em Natal, de serviços hoteleiros adequados. Esta deficiência, aliás, está em vésperas de solução, porque um novo hotel, perto da praia, está pronto a inaugurar-se.

No referente à administração, encontrei, na Seção do Pessoal um ótimo serviço, simples e funcional, que poderia servir de modelo a muitas outras universidades, bem maiores e superiores em recursos ou tradição. O proposto organograma administrativo da UFRN, preparado pelo Chefe da Seção do Pessoal, se aproxima impressionantemente do que deve ser, no sentido ideal, um sistema administrativo eficiente para uma universidade autônoma.

Desprovido de preconceitos daspianos ou de interesses criados, propõe a implantação de um sistema de administração empresarial. Tive oportunidade, em reunião com os interessados, de sublinhar, o valor apresentado por este esquema, suplementando com determinados argumentos, elaborando sobre as vantagens que de fato possui, a fim de enraizar, ao máximo possível, entre os dirigentes universitários, a convicção de que, pelo menos neste sentido, a UFRN já estava no bom caminho.

A Divisão de Obras da universidade, apesar das dificuldades contra as quais não deixa de lutar, tem idéias bastante claras no tocante à construção de edifícios não monumentais, relativamente simples e sobretudo funcionais, defendendo a necessidade da integração de todas as facetas institucionais numa cidade universitária.

Além do plano para a construção de um Instituto de Biologia Marinha, encontrei, como algo existente e deveras novo, um Instituto de Antropologia, bastante controvertido para o meio, debatido com veemência tanto por seus defensores como por seus oponentes. Verdade é que representa, como em tantos outros casos no país, o esforço individual e quase sobrehumano de um só lutador, possuído de uma idéia e disposto a lutar contra tudo e todos

para implementá-la, com sacrifícios pessoais e, naturalmente, de todos os colaboradores.

Este instituto, inovador para a região, está fazendo uma série de coisas que seguramente levarão um dia ; ampliação de suas atividades a áreas disciplinadas do conhecimento básico humano. Além da antropologia física, nessa unidade está se experimentando com a paleontologia, ecologia, arqueologia, malacologia e até o folclore. Obviamente, nada ainda com a disciplina rigorosa que estes campos de investigação científica merecem, mas em compensação com um entusiasmo verdadeiramente impressionante. Uma unidade que congrega tantas pequenas mas entusiastas iniciativas nas ciências sociais e naturais, mereceria o apoio que, além da própria universidade, os órgãos de pesquisa e de assistência técnica educacional, dentro e fora do país, poderiam prestar-lhe, para transformar um grupo de amadores ocupados com campos inegavelmente importantes para o crescimento acadêmico-científico da região em distintos núcleos verdadeiramente científicos.

Na UFRN fala-se também dos Institutos Centrais, apesar da universidade não ter tampouco idéias muito claras com respeito à efetiva missão deles. Disposições do Conselho Universitário abundam, que fazem impedir a real atuação de tais institutos ou o desenvolvimento do ensino básico neles, para que possam servir a toda a universidade. Não hesitei em falar com as autoridades universitárias sobre os reais propósitos dos Institutos Centrais ou de um Centro Universitário de Estudos Gerais, caso fossem desejados realmente como meios de integração, sugerindo as modificações nas presentes disposições que permitissem o crescimento desta importantíssima nova tarefa.

Conta a UFRN com uma Escola de Música. Em teoria, considerando as tantas carências acadêmico-científicas do meio, uma Escola de Música não representaria exatamente a mais alta prioridade. Mas, quando visitei a Escola observei suas adequadas e bem orientadas instalações e assisti a um concerto promovido por ela, fiquei convencido de que esta iniciativa isolada tinha sua razão

de ser, representando para o meio não só uma fonte efetiva de fomento artístico e de divulgação cultural, senão também uma real *necessidade* para a conservação do patrimônio musical da região.

Igual às outras universidades nordestinas, a UFRN começou seu plano RITA \* e, na época da minha visita, já tinham chegado vários assessores norte-americanos, esperando-se também a visita do próprio professor Morris Asimow. Mas a idéia genuinamente nova, embora no momento ainda não implantada, foi a concebida pelo Diretor da Faculdade de Medicina, e logo ampliada e de-veras apoiada pelo Reitor, de criar no interior do Estado um "Centro Rural de Treinamento de Pessoal de Nível Superior".

Trata-se do propósito de desenvolver num município pobre um local onde a universidade estabeleceria certo número de serviços profissionais — dirigidos a uma comunidade carente de toda espécie de serviços médicos, Odontológicos, legais ou tecnológicos — executados por estudantes dos últimos anos das carreiras correspondentes, mas sempre sob a orientação de professores competentes. Esse centro atenderia a fins assistenciais para a comunidade, ao mesmo tempo que proporcionaria um serviço educacional ao corpo discente da UFRN, obrigando cada estudante a passar um certo tempo no interior do Estado, para familiarizar-se com as correspondentes necessidades, aprendendo a improvisar soluções em situações carentes de recursos adequados e recebendo um treinamento de campo como parte da sua formação. Em outras palavras, uma ampliação do sistema educacional — a criação de uma espécie de "Corpo de Paz" universitário nacional — e a extensão da universidade à comunidade até neste sentido. Obviamente, este conceito é da maior importância e mereceria todo o apoio técnico e financeiro quando chegasse a ser proposto pela UFRN às entidades nacionais e estrangeiras de assistência técnica. Mereceria também sua adoção pelas demais universidades do país.

\* *Viáe p. 107.*

Finalmente, não pude deixar de apresentar meus res-  
peitos ao professor Câmara Cascudo, àquela instituição  
regional que personifica o espírito livre, original e indi-  
vidualista a serviço da criatividade, da manutenção e da  
propagação de uma riqueza nacional que representa o  
folclore nordestino. Faço ainda os mesmos votos de uma  
década atrás, de que tanto a UFRN como os órgãos cul-  
turais do Brasil encontrem imaginativamente a forma  
institucional de incorporar com proveito, no sistema do  
ensino superior brasileiro, este valor inigualável, ainda  
quando ímpar e rebelde.

#### 2.4 — *UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA*

Em termos de instalações físicas vigentes, a UFPb é  
parecida à UFRN. Cai dentro da mesma categoria das  
mais recentes universidades, as que, na última década,  
incorporaram faculdades profissionais isoladas já exis-  
tentes que não eram nem bem montadas ou equipadas  
nem muito eficientes. Igual ao de Natal, trata-se em João  
Pessoa de um meio social não avançado, historicamente  
prejudicado, apesar de existirem uma economia rural e  
uma pequena indústria bastante satisfatórias.

Também, como em Natal, a Faculdade de Medicina li-  
derou o processo da incorporação e é até hoje a mais desen-  
volvida e melhor dotada de todas as demais que compõem  
a UFP. Tem também edifícios em construção, como o da  
Reitoria por exemplo; está começando seu programa  
RITA; tem boa música e outras atividades artísticas; uma  
casa montada exclusivamente para os hóspedes da univer-  
sidade e, em estreita ligação com os esforços de Belo Ho-  
rizonte, um colégio universitário já em função. De modo  
que, se não existisse um fator sobressalente, que efeti-  
vamente predomina no panorama universitário paraibano,  
o fato de uma ou outra faculade profissional encontrar-  
-se um pouco melhor ou um pouco pior equipada, não  
mudaria em nada o aspecto geral, de uma pequena uni-  
versidade tradicional no interior do país, sem grandes  
recursos e só desejosa de melhorar-se paulatinamente.

Mas acontece que a realmente promissora situação na UFP repousa na existência nela de um espírito coletivo de renovação e mudança, liderado pelo Reitor, sem cerimônias ou indevidas complicações hierárquicas. A universidade tem grupos de planejamento, seriamente preocupados com os problemas ligados à melhoria do ensino, ao Colégio Universitário, aos Institutos Centrais, à reformulação administrativa e à organização da nova Cidade Universitária. *O que estes grupos necessitam sobretudo, é uma contínua e acertada orientação.*

Essa falta naturalmente existe, não só em João Pessoa mas em todo o mundo, comprovando outra vez, sempre com crescente angústia, a indesculpável negligência dos americanos e das demais instituições mundiais de assistência técnica direta ou indiretamente ligadas aos esforços norte-americanos, no que diz respeito à criação de um Corpo de Consultores em organização e reorganização universitária. Infelizmente, este pessoal não existe, apesar de que centenas de universidades agora reclamam com angustiosa veemência tal tipo de assessoria.

De todos modos e mesmo sem o menor apoio qualificado, o Reitor tem conseguido implantar um entusiasmo coletivo de uma verdadeira renovação, um espírito progressista que já ultrapassou as fronteiras do Estado e tem sido percebido por pessoas e instituições da Nação que se preocupam com a real melhoria do ensino superior brasileiro.

Como elemento inovador, esse talvez é o mais importante que se poderia encontrar em qualquer meio educacional. De que se trata de algo efetivo, notei, além de qualquer dúvida, pela acolhida proporcionada às minhas palestras noturnas sobre a definição dos Institutos Centrais, a reformulação deles num Centro Universitário de Estudos Gerais e a explanação de um sistema administrativo adequado às necessidades de uma universidade verdadeiramente autônoma. O simples fato de que a primeira dessas reuniões foi marcada para domingo à noite e os interessados, convidados pelo Reitor no mesmo dia, compareceram todos, mostrou amplamente o real e não só formal interesse pelos assuntos em questão. Este mesmo

grupo continuou aparecendo nas noites seguintes, mostrando, através de perguntas e explicações, o grau efetivo de seu entusiasmo e até conhecimento. Porque em João Pessoa as autoridades responsáveis pelo planejamento de integração têm idéias bem mais claras sobre a natureza e os propósitos dos institutos, do que a vasta maioria dos ambientes universitários visitados.

Muito embora os institutos existentes de química, física e matemática não tenham avançado materialmente, a orientação que se pretende dar a eles é bastante acertada. Mais acertado ainda é o conceito de começar as construções da nova cidade universitária com prédios simples, tipo pavilhões. Parece que já existem os recursos para empreender esta tarefa e uma visita aos terrenos me convenceu de sua qualidade, apesar de que tive de recomendar que a Universidade não medisse esforços para conseguir mais terrenos contíguos, a fim de completar pelo menos o mínimo de 500 hectares. Isso, além das terras por enquanto ocupadas pelo Estação Agrícola, junto à Cidade Universitária, que no futuro obviamente poderiam ser incorporadas também, para formar seu centro agro-pecuário.

Não tive tempo de visitar Campina Grande, apesar de que não me escapava a importância que tem esse esforço para o ensino superior de toda a região. Talvez seja prematuro querer criar mais um centro universitário, além de João Pessoa, tão perto do Recife. Certamente, no momento, não existe ainda a população escolar de nível superior que estaria em condições de aproveitar-se de três ambientes universitários, por enquanto algo desorganizados.

O ideal seria que os esforços econômicos e acadêmicos fossem concentrados num só meio, para lograr *uma boa universidade*, em vez de estender-se a diluição do já não muito alto nível qualitativo da região. Mas já que não existe planejamento ou controle central e iniciativas individuais puseram no mapa universitário três distintos esforços, aproximadamente na mesma área geográfica e econômico-cultural, o lógico e prático é aproveitar-se dessa realidade, para criar com flexibilidade administra-

tiva e liberdade legal um benéfico espírito de competição entre eles. Então o benefício seria de todos. João Pessoa já ultrapassa Recife no que diz respeito ao espírito coletivo de organizar, de reformular e de integrar. Talvez Campina Grande venha acelerar este processo ainda mais, estimulando João Pessoa a esforços ainda maiores e forçando Recife a acompanhar esse desenvolvimento para não perder sua liderança regional. Não resta dúvida, sem embargo, de que, mais cedo ou mais tarde, a explosão demográfica absorverá todas essas facilidades educacionais, que no momento buscam ainda um modelo adequado para que possam corresponder às futuras exigências e necessidades da região.

## 2.5 — *UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO*

Recife me decepcionou bastante, não porque não existissem boas escolas profissionais na UFP, mas porque falta aquela dinâmica que é imprescindível para uma reformulação institucional. Em anos passados ficou tão envolvida com assuntos pessoais e partidários, alheias às necessidades ou aos interesses reais da região, que perdeu a valiosa década de transição dos 50 e ficou aquém das demais universidades federais.

Não é só o fato de a UFP ser ainda tradicional; outras também o são. O que preocupa é a ausência de angústia, a falta de medidas ou de tentativas para sair da estática e construir a dinâmica. Isso é sério, quando se trata da universidade de um meio importantíssimo do país; porque quanto maior a instituição, maior também é sua responsabilidade. Aqui, não cabem palavras de alento ou de compaixão, porque estamos falando da Capital do Nordeste, de uma região que necessita, mais do que o resto do país, de um impulso genuíno e soluções adequadas aos seus inúmeros problemas sócio-econômicos. Quem não enfrenta este desafio e não se dedica integralmente à solução de um problema perfeitamente solúvel, se faz cúmplice de uma dissolução social tecnicamente evitável.

A UFP, da mesma forma que a UFRG, tem um papel especial em face de sua respectiva região, além da sua responsabilidade integral no quadro universitário da Nação. (Veja-se 2.8). Este papel de liderança efetiva para o crescimento regional, a UFP até agora não o tem assumido, razão pela qual cabe ao observador perguntar: "Até quando"?

Deveras, até quando poderá manter-se à margem da sociedade, ignorando as pavorosas condições nordestinas que reclamam uma atenção rápida, eficiente e progressista dos quadros técnicos, acadêmicos e científicos?

Até quando poderá desconhecer a realidade econômica do país, produzindo profissionais que não se requebrem e deixando de produzir os especialistas mais necessários?

Até quando poderá postergar a solução dos reais problemas da população e produção, impermeável às correntes sociais que tanto reclamam a ação?

Até quando continuará criando novas unidades, onde as já existentes não se integram e, a elevado custo, não tornam efetivas as tarefas que lhes são incumbidas por dever?

Não estou exagerando. Tomemos, por exemplo, o quadro das ciências naturais, para constatar suas sérias deficiências. A biologia não avança por razões estruturais e pessoais, sem que se possa perceber a preocupação das autoridades universitárias de sanar o quanto antes essa falta desnecessária. No caso da biologia marinha, a situação tem retrocedido em vez de avançar, o que não foi agradável constatar, por quem apoiou aquele esforço desde os seus primeiríssimos passos e continua convencido da altíssima importância que reveste esta atividade, tão diretamente ligada ao progresso econômico do país.

A química tem uma superabundância de institutos anexos a distintas faculdades, além de uma Escola própria. Mas nem por isso este campo básico do conhecimento humano se desenvolveu excepcionalmente e nem por isso a UFP deixou de criar *mais* uma unidade para que tivesse também seu "Instituto Central de Química". Porém, impedido de proporcionar o ensino básico da ma-

teria sem o poder de integrar as atividades do campo, que continuam, como antes, nas demais unidades.

Institutos Centrais dessa natureza a universidade brasileira não precisa e o país não deve financiar, porque, além de desnecessários são prejudiciais, dando a impressão de que se está processando a reforma institucional quando, na realidade, a Nação somente paga por inúmeras instalações dispensáveis.

A Reitoria preocupa-se principalmente de pôr em dia as bases legais da UFP, as quais, junto com outras facetas da vida institucional, também foram seriamente descuidadas nos últimos tempos. Mas acontece que, nas condições vigentes, esta formulação regimental só pode refletir o "status quo ante" institucional e oferecer, como real conseqüência, o congelamento do espírito tradicional por alguns anos mais. Porque é óbvio, que estes "novos" regimentos e estatutos não mudarão tão rapidamente, e sua vigência impedirá o progresso e a experimentação, imbuídos, como estão, da mentalidade estática do passado.

Aliás, neste particular, poder-se-ia generalizar sobre a natureza contraproducente dessa irrupção de regimentos que a própria Lei de Diretrizes e Bases tem fomentado no país, impedindo que a experiência e a experimentação mostrem o novo caminho, antes de qualquer tentativa de legislar sobre êle. O apriorismo legislativo é totalitário e só serve para conservar os interesses criados e mantidos

Porque não concede o Conselho Federal de Educação uma moratória de 3 a 4 anos para toda espécie de arrematação ou legislação definitiva, autorizando só, dentro de limites temporais específicos, a implantação de diversas experiências educacionais nas distintas universidades ou escolas isoladas que as propõem? Já começou a fazê-lo em Belo Horizonte, com o novo curso médico de cinco anos. Este procedimento é o mais adequado e deveria ser ampliado, deixando à margem as tentativas inúteis de "fixar definitivamente" práticas acadêmico-científicas que ainda distam muito do desejável e necessitado.

Naturalmente, na UFP há também pontos positivos. Em certos campos pré-clínicos e das ciências sociais se tem mantido a qualidade já alcançada na década passada, porque são as mesmas pessoas que ainda os lideram. Em áreas como as das ciências econômicas, das ciências do homem e da administração, etc, elementos novos e entusiastas se têm empenhado em criar um ambiente propício à implementação de novas atividades e ao avanço do conhecimento. Estes esforços deveriam ser apoiados ao máximo, não só em prol das próprias matérias em questão, senão primordialmente para encorajar aos inúmeros membros do corpo docente, que desejam o progresso mas ainda não têm atingido a necessária "massa crítica" para promovê-lo.

Em inovações há também um esforço no campo "pré-Universitário", através da instalação do CECINE, por iniciativa quase unipessoal do Prof. Marcionilo Lins e da coordenação científica de D. Rachel Gevertz, com o apoio financeiro da UFP, da SUDENE e da Fundação Ford. Essa iniciativa é bem planejada, bem executada e corresponde a uma sentida necessidade de melhorar a qualidade do ensino secundário. Mas, como todas essas tentativas, se deixa aberta a sérios argumentos contra a sua incorporação no âmbito universitário, quando não se restringe só à pesquisa meta-educacional, em combinação com cursos de aperfeiçoamento, mas se entende também ao campo da institucionalização e administração de cursos pré-universitários, os que, com rapidez, resultarão nos únicos canais de acesso para qualquer matrícula universitária.

Falando em geral e analisando a confusão reinante no país com respeito a uma gama de iniciativas, sempre desvinculadas entre si, o fenômeno parece ser resultado de uma sentida falta de orientação e programação mas, sobretudo, conseqüência de um desejo coletivo — ainda que, talvez, subconsciente — de não bulir com as estruturas vigentes. No Recife, por exemplo, na conceitualização dos novos institutos, tal como já apareceram nos novos estatutos, não se facilita a integração, porém juntam-se a Física e a Matemática, num reflexo das tradicionais

ligações entre estes dois campos e não de suas necessidades práticas ou essenciais. Ademais, todos são constituídos em primeira linha como unidades de pesquisa, não porque já existisse esta mas porque o ensino não se quer integrar. Nas disposições estatutárias correspondentes, fala-se só do "Corpo Científico" das novas unidades, sem preocupação com o "Docente". Os institutos são subdivididos em "divisões" enquanto as Faculdades e Escolas em "departamentos". Por quê?

O que se diz aqui, com muita pena e grande desespero, sobre a Universidade Federal de Pernambuco, naturalmente pode ser também encontrado, em distintos graus, na vasta maioria das outras universidades brasileiras. Não é que somente Recife pecasse no particular. Mas nas outras o observador vê e sente por todos os lados uma *real* preocupação com as inadequações existentes e uma honesta angústia que as move a buscar o saneamento. Dado que, em grande parte, com honrosas exceções, tais elementos faltam na UFP, permiti-me analisar aqui alguns dos fatores negativos que tão difícil fazem a reformulação da realidade universitária do país em geral.

O fato de que no Recife não se encontrou ambiente para debates detidos com interessados sobre a reestruturação universitária, foi para mim, sem dúvida alguma, o reflexo desta ausência de angústia. A Reitoria autorizou os debates mas não os promoveu. Por infelicidade, estava também fora da cidade a maioria dos membros do corpo docente da UFP que se destacam por seu interesse genuíno em tudo o que diz respeito a planejamento. Assim foi que só alguns antigos amigos, cujo entusiasmo e sincera preocupação com a temática é bem conhecida, tomaram a iniciativa de organizar pelo menos uma reunião nesse sentido, à qual compareceram acompanhados de muitos jovens de diversos cursos científicos. Mas o ambiente não era propício, porque ainda dista de preocupar-se com a integração. Por isso, os resultados foram inócuos, já que faltava o poder que pudesse prestigiá-los. Não houve segunda reunião e se deixou para época mais

propícia a tentativa de realizar um trabalho mais aprofundado.

## 2.6 — UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

Bahia apresenta outra tônica, mesmo quando em geral a Universidade encontra-se ainda atada aos moldes tradicionais. Em matérias ensinadas aumentou sensivelmente, mas na sua estrutura não mudou. Tem sua Medicina dividida, com um Hospital de Clínicas que bem poderia servir às necessidades universitárias se fosse melhor orientado e administrado. No "Centro Canela", possui numerosos edifícios além da Medicina, mas na sua maioria não são muito funcionais. Dois super luxuosos alojam a Odontologia e o Direito respectivamente, ambos fora das *reais* necessidades, enquanto um terceiro "Palácio" do mesmo estilo está em construção para a Farmácia.

Tem boa Escola de Enfermagem e de Nutricionismo ao lado de uma série de instituições em prédios menores, como o ICHUB, IENA, IDOV, Casa de França, etc, os quais se dedicam ao estudo de distintas línguas. Administrativamente estes institutos não só poderiam, mas deveriam estar unidos num só organismo central de Línguas e Letras. Tem também uma Reitoria modelarmente anti-funcional, uns núcleos habitacionais insuficientes para estudantes, uma Escola de Biblioteconomia e várias atividades artísticas, como a Escola de Teatro, a Escola de Belas Artes, que continua num antigo edifício no centro da cidade. Este conjunto funciona, mas padece de uma orientação coordenada ou de qualquer racionalização administrativa que integre atividades afins e proporcione à Universidade um rendimento melhor e mais econômico.

No ano passado, sem embargo, chegou à Reitoria um homem de empresa, com plena consciência da necessidade de estruturar a universidade em moldes empresariais. Todos comentam como encontrou um verdadeiro caos administrativo e financeiro, que logo atacou, levando à uni-

versidade elementos técnicos da sua própria empresa, para o ajudarem no saneamento da situação anterior e na preparação de procedimentos novos. A presente administração dista ainda de transformar-se numa máquina eficiente ou realmente adequada às necessidades da instituição, mas o desejo e a preocupação em torno do problema já existem. Com só um mínimo de ordem financeira, que agora está sendo estabelecido, será viável planejar e executar uma reforma administrativa eficaz.

Por outro lado, o novo Reitor teve a felicidade de encontrar um respeitável número de membros do seu corpo docente preocupado com problemas de planejamento e, desde há muitos anos, envolvido em estudos preparativos. Já existia um Estudo Preliminar para a reestruturação da Universidade, de 1961, cuja orientação e conceitualização dos problemas fundamentais ainda hoje podem considerar-se como excepcionais.

Uma dezena de catedráticos, autores do citado estudo, junto com outros membros do corpo docente, igualmente dedicados e preocupados, foram mobilizados pela Reitoria; primeiro como uma só Comissão de Planejamento, que não funcionou por seu tamanho e sua estrutura e, em seguida, através de uma série de comissões e subcomissões para estimular mais ainda o interesse universitário pelos assuntos em andamento e acelerar o preparo de estudos específicos nas distintas áreas do planejamento institucional. O que agora é preciso, é terminar os estudos parcelados e implantar uma orientação global, através de um órgão central de planejamento, com pessoal à dedicação exclusiva, para que todas essas parcelas da problemática possam ser alinhadas e dirigidas à finalidade única de reestruturar a universidade inteira.

Efetivamente o elemento que sobressai na Universidade Federal da Bahia é a presença nela de um grande número de professores capazes, já comprometidos num labor renovador, com sérias contribuições em debates e estudos, rumo à melhoria essencial e não só formal de sua universidade. Essa tônica senti por todas as partes, tanto durante minhas diárias reuniões conjuntas com os diretores das unidades e membros das comissões, numa aná-

lise dos conceitos gerais ligados à reestruturação universitária, como durante a reuniões separadas com cada uma das comissões de planejamento.

Com a Comissão de Pesquisa, discutiu-se a conveniência de fomentar uns poucos grandes projetos de pesquisa, ligados a sentidas necessidades da comunidade, aos quais se incorporariam uma série de cientistas de distintos campos, todos, porém, dirigindo seu labor em equipe à solução de *um só real problema*.

Com D. Leda Jesuíno, pessoa mais qualificada e identificada com o estudo da criação do CECIBA e de um Colégio Universitário, analisaram-se os conceitos favoráveis e desfavoráveis à propagação de tais atividades "pré-universitárias". A discussão se realizou em base de seu relatório, já preparado, que é de excelente qualidade e sintoniza plenamente com meu pensamento, de que a melhoria do último ano no ensino secundário, o aperfeiçoamento do magistério secundário, o treinamento de jovens membros do corpo docente universitário nos campos básicos do conhecimento humano e a pesquisa meta-educacional, devem ligar-se e integrar-se às finalidades do Colégio Universitário, dentro do conceito de transitoriedade que deveria imprimir-se nestes colégios, cuja única justificativa poderia ser só a de estimular outros colégios a melhorar a qualidade do seu próprio ensino. Falou-se também, da conveniência de acabar com as especializações e subdivisões da terceira série colegial, restituindo ao ensino secundário uma fisionomia própria e não necessariamente "pré-universitária", para que, no fim, se possa conseguir *um vestibular único de ingresso à universidade*. Isso, naturalmente, em estreita vinculação aos princípios que impõem a criação, dentro da universidade, de um Centro de Estudos Gerais.

Com a Comissão de Aperfeiçoamento do Pessoal Docente, postularam-se, e foram aceitos, aqueles princípios fundamentais que levariam a uma política universitária no que diz respeito à sistemática preparação do seu futuro corpo docente.

Na Comissão de Campus, discutiram-se todos os prós e contras de uma Cidade Universitária e as premissas que

deveriam reger a análise objetiva desse importantíssimo aspecto de planejamento. Seus membros, há anos e desde a confecção do citado Estudo Preliminar, estão debatendo esses conceitos e já possuem estudos bem avançados sobre o particular. Seus pensamentos têm-se dirigido ao desenvolvimento de um segundo conjunto universitário, a pouca distância do "Centro Canela" e já denominado "Centro-Federação", aonde encontra-se construído o grande edifício der Politécnico e os princípios da Faculdade de Arquitetura. Para lá querem também atrair paulatinamente as unidades que no momento ainda estão espalhadas pela cidade, como a Faculdade de Filosofia, a Escola de Geologia e, sobretudo, os Institutos Básicos; além de uma série de outras atividades e serviços universitários já em andamento ou ainda por criarse. Permitti-me indicar a relativa escassez de terra no "Centro-Federação" e sugeri a conveniência de que fossem pelo menos estudadas exaustivamente outras possibilidades ou alternativas, antes de que se decida definitivamente concentrar todos os esforços da universidade na aquisição dessa área.

A reunião com a Comissão dos Institutos foi a mais animada. Seus membros tinham uma clara, bem clara, noção sobre as atribuições dos Institutos Centrais que vem se desenvolvendo desde 1961. Mesmo assim,, sem embargo persistem dúvidas a respeito, da conveniência ou não de talvez uni-los numa só Faculdade de Filosofia ou na criação de uma outra de Educação. Tenho a impressão de que a postulação do Centro Universitário de Estudos Gerais contribuiu para a aclaração de certas dúvidas, principalmente as vinculadas à criação de uma Faculdade de Ciências. Mas, como seria natural esperar, dista ainda de enraizar-se na consciência de todos a necessidade de liquidar gradualmente a existente Faculdade de Filosofia, na medida que suas distintas partes se absorvam e ampliem nas respectivas unidades centrais.

O desejo de fazer tudo da melhor maneira e de receber uma orientação acertada, expressou-se num pedido da Reitoria e dos membros das distintas comissões para que se indique uma pessoa qualificada, capaz de assesso-

rar a Universidade nesse sentido. Prometi regressar à Universidade Federal da Bahia em dezembro, em companhia de um especialista colombiano, para verificar quais as condições que permitiriam sua contratação por um período mais extenso, a fim de ajudar esta universidade a constituir um compacto órgão de Planejamento e depois orientá-la na implementação de uma estrutura única e integral.

## 2.7 — UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

Belo Horizonte, aliás como todas as cidades visitadas, vem experimentando nos últimos dez anos uma expansão urbanística que é reflexo fiel da crescente população. Como observação geral, parece válido asseverar que, por toda parte, o país tem modificado impressionantemente seu aspecto físico, embora, em muitas partes, o crescimento institucional ou a maturidade social não tenham avançado perceptivelmente durante a última década. Em outras palavras, se nos restava qualquer dúvida sobre a validade do postulado de que a população está em plena explosão, as construções grandiosas no coração das cidades e capitais, o melhoramento das rodovias, o crescimento dos meios de transporte e as imensas áreas residenciais e suburbanas recém-nascidas, falam por si.

A UFMG não tem sido nenhuma exceção e os novos edifícios de suas faculdades, alguns dos quais conheci desde seu início ou quando ainda estavam em planejamento, já estão ocupados e em função. Infelizmente, são o resultado de um planejamento monumentalista, que caracterizava a década passada, dentro ou fora das chamadas cidades universitárias. São grandes, luxuosos e, em geral um reflexo do esplêndido isolacionismo das cátedras entre si, em cada faculdade, e destas, por sua vez, com referência à totalidade universitária. Aliás, neste sentido, a UFMG peca mais do que a maioria das universidades brasileiras, dada a autonomia quase completa

que a lei original, que as "incorporou", concedeu a cada faculdade profissional. \*

Para Belo Horizonte, portanto, a tarefa de integração será bem maior. Os edifícios já construídos, espalhados pela cidade, não correspondem em sua plenitude às suas reais obrigações acadêmico-científicas, porque o tamanho, por um lado, e a distribuição interna, pelo outro — quase em toda parte horizontal, de uma cadeira por andar — fazem difícil qualquer tentativa de coordenação das disciplinas afins de uma só faculdade e menos ainda de integração entre todas as unidades universitárias em geral.

Mas, nem por isso, os atuais dirigentes da UFMG mostram desânimo frente ao necessário, ainda que gigantesco, labor de proceder à formação de uma verdadeira "universidade". Por toda parte ouvi, vi e senti o desejo sincero, expresso em voz alta e com firmeza, de atacar o problema da integração e resolvê-lo. Se este espírito de boa vontade, determinação e ação dinâmica continuasse por alguns anos sem sofrer modificações pessoais, e se essas mesmas pessoas, que no momento dirigem a universidade, fossem bem assessoradas, dentro de um planejamento sensato, coordenado e filosoficamente integral, não haveria limites ao progresso que pode alcançar essa universidade.

Ela é rica, num Estado rico e com um patrimônio que já representa uma base efetiva para sua expansão real. Também tem um terreno fora da cidade, que as presentes autoridades pretendem usar como um mecanismo natural para a futura integração da universidade. Apesar de este terreno já ter sido "maculado" por um estádio colossal que nem pertence à universidade e apesar da insuficiente extensão do mesmo, o propósito de transferir a este terreno, passo a passo, só as atividades universitárias já integradas, mostra-se como perfeitamente válido. Recomendéi que o convênio com a Prefeitura sobre o estádio fosse renegociado por completo, para que a UFMG o absorvesse gradual e totalmente. Recomendéi também que fosse feito todo o possível para aquisição

\* *Lei n.º 971, de 16 de dezembro de 1949.*

de terras adicionais, contíguas à presente cidade universitária, para garantir seu futuro que, com os presentes 400 hectares, não pode ser considerado como muito seguro.

Na UFMG se pretende, como nas outras universidades, implantar os "Institutos Centrais". Aqui também, encontra-se uma certa confusão no referente às atribuições e obrigações das novas unidades, ainda que em menor escala do que se verifica em outras universidades, em virtude de um já mais avançado grau de legislação, de planejamento e de predisposição anímica a respeito. Passei várias noites esclarecendo idéias sobre o particular e separando os conceitos que encontrei indevidamente intervinculados. Isso, antes de tudo, no referente à separação das matérias pré-clínicas do que deveria ser ligado aos campos básicos do conhecimento humano. Também no referente a certos propósitos ímpares como, por exemplo, o da aglutinação, sob o rótulo de "ciências biológicas", da patologia junto com as matérias da biologia em si, ou como a indevida inclusão, nos Institutos Centrais, de uma unidade de Direito Público e Ciências Políticas. Falou-se mais amplamente da necessidade de um Centro de Estudos Gerais, composto de departamentos, em vez de institutos, para cada campo básico do conhecimento, cumprindo não só todas as tarefas atribuídas aos chamados institutos centrais, senão também às de um proposto "Studium Generale" que nem na Alemanha funciona.

Se a UFMG prosseguisse no seu propósito de criar essas novas unidades, com ou sem Centro de Estudos Gerais, mas com noções claras sobre sua função, e construísse um conjunto de pavilhões na cidade universitária, parecidos ao do já construído Colégio Universitário, o coração de uma nova universidade, realmente integrada, estaria implantado e a grande reformulação institucional posta em marcha. As demais unidades seguiriam então este exemplo e, através dos anos ou das décadas vindouras, na medida em que surgirem as necessidades de cada uma, transferir-se-ão para uma real cidade universitária, deixando os correspondentes edifícios no cen-

tro da cidade livres para que proporcionassem fontes adicionais de ingresso à UFMG.

Em matéria de novidades encontrei em primeiro plano o *Colégio Universitário*. Posto em marcha, como devem ser as novas iniciativas, sem indevida regimentação apriorística e na base de uma real experimentação, colocado dentro de um pavilhão simples, funcional e perfeitamente adequado, equipado da melhor maneira e com pessoal universitário sério e efêtuista, este colégio serve não só para preparar exemplarmente um bom número de estudantes do último ano colegial, mas também para a preparação de jovens assistentes nas matérias básicas da própria universidade.

Em si, este esforço seria interessante, mas não justificaria o empenho de tantos recursos materiais e humanos, se fosse só dirigido à melhor preparação de um punhado de adolescentes para facilitar seu futuro ingresso à universidade, enquanto o resto da população escolar secundária no país fica tão mal preparado como antes. De fato, só criaria uma nova pequena elite de privilegiados à custa dos demais, que encontrariam ainda maiores dificuldades para seu ingresso no ensino superior, óbvias são as ressalvas contra o conceito de qualquer Colégio Universitário, como obstáculo adicional para os que querem e podem educar-se. Mas Belo Horizonte insiste em que o propósito dos criadores do Colégio Universitário era e é de utilizá-lo como meio de pressão sobre os outros colégios da cidade, do Estado e até mesmo do País. Demonstraram-me como seu propósito de exercer essa pressão, rumo à melhoria geral, não tem sido em vão ou pura teoria.

Se isso estiver certo, e tendo em mente a lamentável inércia que caracteriza tudo que se vincula à melhoria da qualidade do ensino secundário, a existência desses colégios universitários seria justificada, mesmo quando o perigo acima assinalado não desaparece por completo, desde que os originadores dos colégios ficassem fiéis a seu propósito primitivo. Eu, pelo menos, estou disposto a mudar minha atitude face ao conceito, depois do visto e ouvido em Belo Horizonte. Estou disposto a aplaudir sua

multiplicação nas outras universidades do país, com votos fervorosos, naturalmente, de que os colégios universitários não se institucionalizem da forma temida, para se transformarem num sério impedimento ao ingresso da maioria nas universidades, ou num funil que conduzirá, no futuro, a população escolar secundária às portas do ensino superior.

Visitei rapidamente as distintas faculdades profissionais. De espírito não mudaram muito desde minha última visita, mas em riqueza de instalações tudo mudou sensivelmente.

Pela primeira vez visitei a Faculdade de Veterinária, de cuja boa qualidade já ouvi falar até no estrangeiro. Mas não pude deixar de sentir estranheza pelo seu isolamento, tanto das demais unidades dentro ou fora do terreno da cidade universitária, quanto da sua própria fazenda, a 50 km de Belo Horizonte, ou até de Viçosa, de cujo conjunto antigamente fazia parte e cujas famosas instalações agronômicas carecem da correspondente veterinária. Já que sou defensor da tese que integra todas as atividades agro-pecuárias em função de uma realidade ecológica, a serviço do "campo" na sua totalidade, esta separação das instalações e atividades agro-pecuárias, em Belo Horizonte como na região, parece-me anti-funcional e, por isso, contra indicada.

A Faculdade de Engenharia ocupa dois blocos no coração da cidade, com construções e instalações tão luxuosas que, com um mínimo de boa vontade, espírito de cooperação e efetivo planejamento, poderiam transformar-se facilmente num utilíssimo Centro Tecnológico nacional. Temo, porém, que passarão ainda vários anos até que o espírito de cooperação e de serviço comunitário permeie esta faculdade, a fim de integrá-la ao resto da universidade e transformá-la numa instituição útil para a comunidade inteira.

Mas, foi na Faculdade de Medicina que encontrei a parte mais nova e mais promissora de uma rápida transformação, rumo à melhoria sensível do ensino médico brasileiro. Aprovado pelo Conselho Universitário e pelo Conselho Federal de Educação, em base experimental, por

dez anos, a reformulação do currículo médico na UFMG representa a primeira real tentativa de quebrar a inércia dos currículos tradicionais e embarcar num sistema experimental, planejado e bastante bem preparado. No fim de algumas gerações estudantis, enriquecerá o país e seu sistema universitário, tanto no que se encontra nesse experimento de positivo como de negativo. Mas, seja como fôr, é uma efetiva e planejada experimentação, que para mim representa a essência do progresso, tanto mais que, para o país, representava até recentemente uma impossibilidade efetiva e legal.

Este exemplo demonstra claramente que, quando existe o desejo e propósito coletivo, se encontram os mecanismos legais para a sua realização. Demonstra também que um curso médico tem que ser dado na base de dedicação exclusiva dos estudantes e professores. Quando bem organizado, deixa o estudantado ocupado, satisfeito e até entusiasmado, além de exigir dos professores uma completa reorientação em tudo que se refere ao ensino e à apresentação das matérias. Em outras palavras, tudo, *efetivamente tudo*, de que se queixa o sistema tradicional em relação ao seu ensino profissional, com respeito ao professor de tempo parcial, indolente, repetidor, anacrônico e desinteressado, ou com respeito ao estudante insatisfeito, também indolente, rebelde e não estudioso, desaparece de uma só vez, *quando as coisas universitárias se põem a funcionar tal como deveriam*. Obviamente, o adolescente abandonado não pode ser estudioso e deve ser óbvio da mesma forma que um professor ignorante, indiferente e ausente não pode inspirar ninguém a estudar. Quando o nível, de ambas partes, sobe o suficiente para fazê-los dedicarem-se exclusivamente à tarefa universitária, com boas instalações, recursos materiais, planejamento e conhecimento adequados, o resultado benéfico não pode tardar. Essa é a maior lição que se deve tirar para o país inteiro daquilo que se passa na Faculdade de Medicina da UFMG. Isso, apesar das vozes negativas que, por suposto, não deixaram de opinar contra, seja por dúvidas sinceras ou pelo negativismo endêmico, para não falar também da permanente atitude obs-

trucionista. O maior serviço que se possa prestar ao país é de deixar que essa experiência mineira se concretize.

Mas houve mais. Entre os professores das matérias pré-clínicas, encontrei a quase unânime convicção de que suas matérias deveriam ser integradas entre si, para servirem a todas as carreiras universitárias, presentes e futuras, e não só à Faculdade de Medicina. Tão forte já era esta convicção entre os pré-clínicos da medicina e, ao que parece, tão forte a resistência à integração das outras faculdades, que os encontrei já dispostos a pensar na ligação das pré-clínicas aos "Institutos Centrais", incorporando-as ao proposto Instituto Central de Ciências Biológicas. Se fosse executado dessa forma, em nada seria diferente do também proposto Instituto Central de Direito Público e Ciências Políticas. Só o afã de juntar matérias que possam servir a mais de uma carreira universitária, não basta para criar ou justificar um "Instituto Central".

Depois de muitas e detalhadas conversações com os interessados, penso que se esclareceram essas idéias ao ponto de não mais aspirarem os pré-clínicos a um Instituto Central, mas sim a um *Centro Universitário* que incorpore todas as matérias em três ou quatro departamentos, integrados entre si e a serviço da universidade inteira. Ao mesmo tempo este Centro se transformaria também, como primeiro do seu tipo, num só *Centro de Aperfeiçoamento*, em escala nacional ou até continental, para pessoal docente das matérias pré-clínicas, seja em nível de aperfeiçoamento, de especialização ou de cursos propriamente pós-graduados, levando a graus acadêmicos adicionais aos já possuídos pelos que cursarão o Centro, o qual, por falta de um melhor nome, poderia ser chamado "Centro Universitário de Disciplinas Bióticas". Espaço para tal empreendimento certamente existe e também o pessoal docente qualificado.

Quando, na década passada, a CAPES criou, e depois fomentou, estimulou ou ampliou Centros Nacionais de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, teve que agir baseada nos achados do meio ecológico. Não pôde postular arbitrariamente quais materiais, em qual sítio e

desenvolvidas por quem, deveriam ser elaboradas num Centro. Teve que buscar os homens sobressalentes e ajudar aos que encontrava, onde os encontrava e na matéria da sua especialização. Por causa da penúria reinante de pessoas realmente capazes de levar a cabo uma tarefa dessa natureza, a CAPES não pôde dar-se ao luxo de tomar atitudes pré-determinadas. Aconteceu que, na maioria dos casos, as pessoas que foram encontradas pertenciam às matérias pré-clínicas.~Hoje, em Belo Horizonte, os órgãos nacionais e internacionais de assistência técnica poderiam encarar a possibilidade da instalação de um Centro Universitário, que abrangeiria todas estas matérias. Graças à atuação da década passada, o nível delas e de seu pessoal acadêmico-científico local, já atingiu aquela qualidade e capacidade que faria possível a implantação deste próximo passo, dentro do processo contínuo da evolução institucional e acadêmico-científica do país. Faço votos que não só a UFMG tome efetivamente essa iniciativa, tão desejada pelos professores interessados e pelos próprios dirigentes, senão que também todos os órgãos da Nação, as fundações privadas e as organizações bi e multi-laterais de assistência técnica, apoiem o esforço com dedicação e entusiasmo, para a melhoria global do ensino e da pesquisa universitária.

Finalmente, no referente à administração central da UFMG, recomendei que não fosse ainda confeccionado nenhum regimento, sinão só o Reitor autorizado pelo Conselho Universitário a formular e implementar um novo sistema administrativo, assessorado pelas fontes consideradas por êle mais apropriadas para o caso. Recomendei que fosse contratado um Gerente de Empresa, em regime de dedicação exclusiva, como *Administrador* da Universidade, para evitar confusões indevidas. Aconselhei a não usar máquinas eletrônicas até que se implante primeiro, e funcione, um novo sistema administrativo em base manual e, posteriormente, mecânica. Somente depois de funcionar já o sistema a pleno contento das autoridades, a Universidade poderia proceder à formalização do mesmo, através da correspondente regimentação.

## 2.8 — UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

1962 foi a última vez em que visitei Porto Alegre, mas, desde 1953, venho acompanhando, a intervalos regulares, o desenvolvimento da UFRS. Durante minha atuação na CAPES, não deixei passar nenhuma oportunidade de reforçar, apoiar ou estimular iniciativas dessa Universidade, tal como as da Universidade Federal de Pernambuco, porque estava e continuo convencido de que é necessário desenvolver ao máximo o eixo universitário Recife—Porto Alegre, para, ampliando o desenvolvimento universitário do país, contrabalançar sua exagerada concentração no triângulo Rio de Janeiro—Belo Horizonte—São Paulo.

Infelizmente, essa política não progrediu da maneira esperada, porque, até hoje, nem Recife nem Porto Alegre desenvolveram aquela dinâmica de que se necessitava e que continua desejável para o avanço do ensino superior brasileiro. Em ambos os casos, a fase monumentalista, sem planejamento ou trabalho de equipe, perdurou muito além do esperado ou do justificável, razão pela qual a própria dinâmica geral de 1960 para cá demorou em fazer-se sentir nestes dois importantes centros universitários.

Apesar de várias sinceras e bastante bem tomadas iniciativas até hoje não prosperou em nenhuma das duas capitais um real esforço de planejamento institucional. Não por falta de pessoas qualificadas que pudessem desenvolver um labor eficiente neste sentido, se lhes fossem concedidos tempo, recursos e autoridade; mas sim, por falta de ânimo, de diretrizes, ou então de um dínamo que gerasse aquela dinâmica, mística ou mentalidade institucional, tão imprescindíveis para qualquer atividade de renovação ou ação positiva. Por isso, a maioria das obras e iniciativas têm ficado aproximadamente na mesma tônica da década passada, cortando-se aqui para adicionar ali, mas, em essência, deixando de avançar com o ritmo e os métodos de trabalho em equipe que os tempos e as necessidades exigem, cada dia com maior urgência.

Em Porto Alegre, por exemplo, conseguiu-se mais um velho edifício ou construiu-se mais um andar, mais um pavilhão ou barracão pré-fabricado, para proporcionar espaço adicional a esta ou aquela unidade universitária. Instituíram-se algumas novas atividades acadêmico-científicas, seja por intervenção arbitrária e anti-ecológica da COSUPI, como no caso da Física e Matemática, seja por sacrifícios e lutas pessoais, em resposta a sentidas necessidades, como no caso-da Geologia ou da Escola de Artes. Desenvolveram-se louváveis atividades comunitárias e de pesquisa profissional, como no caso das Ciências Econômicas, e se aperfeiçoaram tais ou quais cadeiras, em uma ou outra faculdade, quando a iniciativa dos interessados resultava propícia para uma melhoria. Tudo isso, porém, acontecia ao azar, sem planejamento ou sequer uma lista de prioridades, quadro típico de um avanço meramente cotidiano, num ambiente talvez algo mais sensível do que antes às necessidades reais da comunidade, mas, em si, ainda sem qualquer ímpeto genuíno. Com a recente mudança na Reitoria, introduziu-se, no entanto, um fator novo: um nítido acréscimo da insatisfação geral e o reconhecimento, nas mais altas esferas da instituição, de que a universidade necessita de uma nova orientação e de uma equipe de pessoas dedicadas ao planejamento integral. Como primeiro passo, decidiu-se limpar o terreno das diversas sobras de projetos iniciados anos atrás, para deixar livres as autoridades face às múltiplas exigências do futuro.

Decidiu-se, por exemplo, envidar esforços para realmente terminar o Centro Médico em plena área urbana, tal como havia sido concebido originalmente, já que as inversões efetuadas eram grandes demais para permitir uma reformulação do problema e a fim de incorporar, finalmente, aquela área à vida institucional. É minha opinião que a decisão foi acertada, porque, bem ou mal planejado, o Centro Médico, uma vez acabado, poderá servir em condições melhores do que as atuais às necessidades das carreiras interessadas. Seria gratuito argumentar que, se as instalações fossem planejadas hoje, tudo seria feito de outra maneira. O fato é que a inicia-

tiva foi tomada há duas décadas atrás. Outro fato é que, na época, quando modificações poderiam ter sido ainda introduzidas, ninguém, dentro ou fora da universidade, queria ouvir falar de um reexame dos planos. Lembro-me quanto reclamei, na década passada, em relação a tudo que dizia respeito ao Hospital de Clínicas; mas sem efeito. Hoje, não resta outra alternativa, senão a que já foi tomada, de terminar tudo e fazê-lo funcionar da melhor maneira que as condições permitam.

Outra decisão que se tomou, foi a de deixar os cursos agro-pecuários onde estão, no próprio terreno da futura Cidade Universitária, apesar de a universidade haver adquirido recentemente, a apenas 40 km da cidade, uma maravilhosa fazenda, que daria perfeitamente para o desenvolvimento coordenado de um Centro Agro-pecuário no futuro. Mas, já que os professores temem que o sítio sofra a deformação funcional que se atribui à Universidade Rural do Brasil, no km 47 do Rio de Janeiro, decidiu-se deixar as coisas como estão e usar a fazenda só como área experimental. Não concordaria com essa decisão, se ela fosse realmente definitiva. Mas não importa tanto esperar mais uns anos, até que o próprio desenvolvimento da nova Cidade Universitária, a reorganização da estrutura universitária em si, o desenvolvimento de um Centro de Estudos Gerais, e a paulatina modificação do Corpo Docente das carreiras envolvidas, mostrem à Universidade qual deveria ser o melhor caminho no futuro.

Com essas duas grandes áreas de uma ou outra maneira atendidas, as autoridades universitárias teriam, então, tempo e liberdade de ação para concentrar seus esforços na reformulação do resto. Condições favoráveis para tal tarefa existem em abundância:

- a) Existe a já citada insatisfação geral e o desejo das autoridades de empreender a reformulação;
- b) Existem, dentro da universidade, pessoas do mais alto gabarito, capazes de desenvolver lenta e seguramente um trabalho de planejamento integral;

- c) Existem mais de oitocentos hectares de terreno para o crescimento orgânico de uma bem planejada Cidade Universitária; e
- 4) Existe também dinheiro.

Com tantos fatores coincidindo, e a colaboração de todos os elementos interessados e capazes da universidade inteira, só falta agora começar. Falta só o estado anímico de montar uma maquinaria adequada a essa gigantesca tarefa e mantê-la em operação sem interrupções ou hesitações.

Para tal fim, recomendei, a pedido do Reitor e das demais autoridades universitárias, que a já existente Comissão de Planejamento fosse organizada de tal forma, que permitisse a seus membros dedicação exclusiva a essa tarefa. Recomendei que fosse concedido à Comissão espaço suficiente para montagem de sua própria secretaria, junto com a Divisão de Obras da Universidade, para que estas duas atividades de planejamento e de construção fiquem mais intimamente ligadas entre si, obedecendo a uma só orientação, do início até o fim. Recomendei que fossem entregues anualmente à Comissão de Planejamento, assim estruturada, somas globais, livremente manejáveis por ela, pelas quais seus membros se responsabilizariam conjuntamente. Dessa forma, eles poderiam viajar a qualquer lugar que promettesse inovações no tocante a planejamento, adquirir a literatura existente sobre o particular, contratar técnicos nacionais e estrangeiros, nas especialidades convenientes, e encomendar qualquer estudo que fosse considerado necessário ou somente desejável para o avanço do planejamento em questão. Daí surgiriam as prioridades e os anteprojetos concretos da reformulação institucional, sempre, naturalmente, como recomendações aos órgãos constituídos da própria universidade e *nunca* com o caráter de intervenção.

Essas recomendações foram bem recebidas, como aliás tudo o que se ligou à minha visita a Porto Alegre. Nenhum Reitor mostrou maior interesse ou gastou mais

tempo comigo do que o Reitor da UFRS. Houve reais debates, sobre problemas reais, e não apenas uma cortês ou passiva aceitação de sugestões oriundas de um visitante qualquer. Durante uma semana, fiz palestras diárias sobre distintas fases da problemática em questão, para as quais foram convidados todos os membros do Corpo Docente da Universidade, e às quais compareceram fielmente, todos os dias, mais de cinquenta interessados. Para não repetir tais conferências para as autoridades da PUC do Rio Grande do Sul, foram estas também convidadas e, encabeçadas por seu Reitor, compareceram regularmente à UFRS. Houve também reuniões diárias com a Comissão de Planejamento da UFRS e, naturalmente, visitas às instalações, aos edifícios e aos órgãos administrativos da universidade inteira; no que fui sempre acompanhado, incansavelmente, pelo Reitor, para mostrar-me tudo o que tinham e para discutir todos os pormenores, favoráveis ou desfavoráveis, da instituição. Faço votos de que seus desejos de superação se transformem rapidamente numa máquina eficaz, de planejamento, por um lado, e, pelo outro, de implementação dos planos, quando estes começarem a surgir.

Evidenciou-se, de todos os lados, um genuíno interesse por *tudo* o que se relacionava com a temática do planejamento e da reformulação institucional, de modo que não pude deixar de ficar bem impressionado com o ambiente sério e o vivo interesse encontrado nas duas universidades. Não poderia mesmo existir melhor testemunho do potencial que se encontra em Porto Alegre para um futuro labor efetivo, o que me faz crer que agora só se necessitam decisões apropriadas ao caso e uma maior liberdade de ação, para que esta angústia e interesse se transformem num campo dinâmico que modifique logo a realidade universitária do Rio Grande do Sul. Existe em Porto Alegre *tudo* para fazer uma obra modelar, de transformar uma universidade, em grande parte ainda tradicional, numa instituição em plena sintonia com seu meio, servindo-o de forma efetiva e contribuindo, desse modo, para o progresso universitário nacional.

## 2.9 — PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL

Houve também contatos com a PUC. Seu Reitor e outros membros do corpo docente assistiram às apresentações e debates sobre planejamento, mecanismos administrativos, princípios de integração, fundo universitário para o aperfeiçoamento do pessoal docente, natureza dos chamados Institutos Centrais e conveniência de pensar na organização dos mesmos em forma de departamentos num Centro Universitário de Estudos Gerais, palestras que a UFRS teve a gentileza de patrocinar durante a semana de minha permanência em Porto Alegre.

Dessas reuniões surgiram várias idéias que o Reitor da PUC achou conveniente incorporar no planejamento de sua Cidade Universitária.

A sede desse conjunto, de aproximadamente 40 hectares, já em avançado estado de construção, encontra-se não muito longe do centro da cidade e no caminho que leva à Cidade Universitária da UFRS. Uma tarde, o Reitor da PUC me levou ao local, para mostrar-me as dependências e, na maquete, explicar-me qual era o pensamento original sobre a distribuição de áreas e a natureza dos edifícios já construídos. Depois de uma análise dos pormenores, permiti-me recomendar-lhe que fosse reexaminado o projeto da ainda não construída Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, a qual, de acordo com os planos estabelecidos, ia ser colocada num edifício de onze andares, cuja construção estava por iniciar-se.

Já que o Reitor se tinha convencido da utilidade de criar um Centro Universitário de Estudos Gerais, era gratuito continuar pensando numa Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras. Mas, mesmo se ela continuasse sendo uma unidade permanente da universidade, seria muito mais eficiente e econômico construir *vários pavilhões*, em vez de um só edifício de tamanho exagerado e de manejo previsivelmente difícil. Essa idéia foi aceita e o Reitor prometeu encaminhar aos arquitetos a sugestão de que, no local previsto para o grande edifício, fossem construídos uns dez pavilhões de menor tamanho,

parecidos aos dois que já se encontram quase terminados e que iam ser destinados a alguns Institutos Centrais.

Houve também boa acolhida à recomendação de construir um edifício separado para a Biblioteca Central, perto dos pavilhões, em lugar de colocá-la, como se pretendia, num outro edifício grande, destinado à Administração Universitária, e próxima das áreas, necessariamente ruidosas, destinadas ao teatro e às atividades esportivas.

Dado que muitas unidades acadêmico-científicas da PUC se transferirão brevemente para a Cidade Universitária, não valia a pena visitar detidamente as instalações atuais no centro da capital. Sem dúvida, até o presente, a PUC aproveitou-se do espaço disponível, da melhor maneira possível, mas essa fase, começada décadas atrás, já está superada e, para todos os efeitos de planejamento, deve considerar-se como encerrada. É óbvio, porém, que a PUC RS, como a do Rio de Janeiro, está no bom caminho, dirigida por um Reitor desejoso de colocar sua Universidade em sintonia com as exigências do presente e do futuro.

## 2.10 — *UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA*

No livro de visitantes da UFSM escrevi: "Meus antecessores, neste livro de impressões, já expressaram cabalmente o que é preciso e desejável dizer sobre o fenômeno da UFSM: "A motivação para sua criação acertada e a necessidade sentida; a liderança excelente; o planejamento apropriado; as implementações adequadas a cada etapa do desenvolvimento institucional e o espírito que permeia o ambiente, renovador e idealista. Mais não se pode esperar de nenhuma instituição, de nenhuma universidade. Faço votos que a dinâmica implantada não diminua e sobretudo não se perca, para que futuras gerações possam agradecer-lhe seu enorme sacrifício em prol de um melhor Brasil, frente a tantas incompreensões. Estão abrindo o

interior do país à educação superior. Meus parabéns! E minha admiração!"

Em poucas palavras, esse é o retrato daquilo que eu encontrei, institucionalmente falando, nessa universidade. Quem haja acompanhado o desenvolvimento do ensino superior em Santa Maria desde princípios da década de 1950, sabe de que maneira os eventos se sucederam. Sabe que tudo começou de forma pouco adequada, quando o Diretor de uma Faculdade de Farmácia, no interior da província, decidiu criar, do nada, uma Faculdade de Medicina. Em teoria, este procedimento não era apropriado, por faltarem todas as condições necessárias, todos os requisitos prévios em pessoal e recursos financeiros, até em população escolar, para justificar o empreendimento.

Mas acontece que a idéia fixa de uma só pessoa, com respeito à necessidade de levar facilidades do ensino superior a uma população do interior — em vez de continuar enviando-a, em números inadequados para as necessidades de região, a estudar nas capitais estaduais da costa do Brasil — era uma idéia sócio-econômica de grande acerto. Esse conceito, promovido por uma pessoa dotada de perseverança infatigável, conseguiu eletrizar toda a comunidade local e vencer os obstáculos que era natural que surgissem em torno de tamanha tarefa, para finalmente criar não só uma Faculdade de Medicina, senão, em seguida, unidades correspondentes aos outros campos tradicionais do ensino superior, como Direito, Filosofia, Ciências e Letras, Odontologia, Ciências Políticas e Econômicas, Enfermagem, Politécnica, Belas Artes e Agropecuária. Neste processo de crescimento, a UFRS apoiou Santa Maria institucionalmente, incorporando algumas dessas unidades às dependências próprias da UFRS, e prestando assistência técnica, por meio de seu corpo docente a várias delas.

Qualquer outra pessoa teria ficado satisfeita de haver logrado tanto, em tão pouco tempo. Mas o ex-Diretor da Faculdade de Farmácia e então já Diretor da Faculdade de Medicina, continuou sua luta em prol do desenvolvimento autônomo da sua comunidade, até conseguir, em de-

zembro de 1960, a criação da UFSM, como universidade federal, independente da UFRS. Como era de se esperar, assumiu logo a Reitoria, para tampouco parar aí. Através de múltiplas viagens ao exterior e uma incansável política de atrair pessoas capacitadas a Santa Maria, lançou-se à confecção de um Plano Diretor para o contínuo crescimento da universidade, adquiriu terrenos adequados fora da cidade, e entregou-se a um trabalho de planejamento que, pelos resultados já alcançados em meia década, prometem a implantação de uma Cidade Universitária funcional.

Quase tudo que vi ou ouvi falar sobre a urbanização dessa Cidade Universitária me deixou tranqüilo, além de bem impressionado. Os componentes cêtricos são institutos que, com poucas modificações concentuais, poderiam facilmente transformar-se num Centro Universitário de Estudos Gerais. Até as áreas destinadas às faculdades profissionais são distribuídas de tal forma que permitirão, no futuro, sua transformação nuns poucos grandes Centros de atividades acadêmico-científicas.

Só o propósito da UFSM de implantar áreas habitacionais intercaladas com as atividades propriamente acadêmicas, poderia ser reexaminado, à luz de observações que me permiti expressar ao Reitor e seus colaboradores. Culturalmente, talvez o meio não suporte esta estreita intervinculação de áreas habitacionais e escolares, conceito este diretamente importado do mundo anglo-saxão, onde hábitos e tradições distintas têm permitido, até hoje, o desenvolvimento de uma frutífera interligação das duas funções.

Mas nem por isso, o conceito é obrigatoriamente favorável ou exportável a outros meios culturais. Eu, pelo menos, sempre defendo a conveniência de construir áreas habitacionais para estudantes em sítios à parte das áreas escolares — perto do conjunto universitário, mas não diretamente ligadas a êle. Os dormitórios não deveriam ser construídos nos terrenos próprios da cidade universitária, senão em terrenos separados fisicamente do conjunto e destinados exclusivamente a este fim. Isso foi amplamente discutido e espero que ainda existam pos-

sibilidades de encontrar uma solução adequada, que permita incorporar estas observações no planejamento do conjunto.

Depois de visitar a área da Cidade Universitária, onde já se encontram em construção várias dependências e em funcionamento uma parte das atividades politécnicas, visitei também as dependências atuais no centro da cidade. Além de edifícios em construção, como os do Hospital de Tisiologia, da Casa do Estudante e partes da Faculdade de Direito, a maior atenção, como era natural, concentrou-se no edifício principal, que acomoda ainda grande parte das atividades acadêmicas e administrativas da UFSM. Ali se encontram a Reitoria e a Administração, junto com quase todas as dependências das Faculdades de Medicina, Farmácia e Odontologia, além das oficinas e de uma cafeteria.

Quem andasse em busca de um ambiente universitário altamente desenvolvido, no sentido de facilidades acadêmicas e de pesquisa, estaria à procura de algo que ecologicamente ainda não é possível encontrar. Trata-se, no momento, de um conjunto de atividades escolares em nível vocacional, que para as necessidades do presente, numa fase declaradamente de transição, justificam plenamente sua existência. O que existe, *não estaria justificado*, se as autoridades universitárias estivessem satisfeitas com o que têm e se as atividades do presente se propagassem da mesma forma ao futuro. Dado, porém, que todos, encabeçados pelo Reitor, estão conscientes de que aquilo que se faz na UFSM é transitório e uma etapa necessária no desenvolvimento institucional, desde o nada a um futuro conjunto universitário moderno, o mesmo esforço, que num distinto quadro de referência seria insatisfatório, torna-se altamente positivo e louvável. Por essa razão, o que um visitante hoje vê em Santa Maria tem que ser visto, apreciado e avaliado em função dos planos para o futuro. E estes são acertados. Só necessitam agora, com a maior brevidade, recursos para a realização do já planejado e há tempo desejado.

Como as outras, essa universidade também necessita de orientação. Mas sabe que a necessita e busca-a por to-

dos os lados. Se não existe ainda na forma e qualidade necessárias, seguramente não é culpa da UFSM.

Administrativamente, ela já faz o possível para controlar as atividades financeiras adequadamente. Tem um bom acompanhamento estatístico e uma consciência invulgar do valor publicitário. A tônica é de fazer, de impulsar e inovar continuamente, sem medo da experimentação. Se se cometeram erros no passado ou se se continuam cometendo alguns no presente, não importa, porque a instituição continua avançando e corrigindo seus erros paulatinamente. Sem dúvida, algumas das críticas lançadas até hoje contra o fenômeno da UFSM e seu Reitor, seriam justificadas, se fosse tudo focado apenas à luz dos erros cometidos. Mas acontece que, tanto a instituição como seu Reitor, mudam continuamente, crescem com a experiência acumulada e desejam a superação dentro das possibilidades sempre limitadas do meio.

Em função dessa atitude, que a meu ver é positiva, tudo o que se relacione com a UFSM deveria ser daqui por diante reexaminado, à luz da dinâmica inegavelmente presente, e dos planos em grande parte acertados. Condenar é fácil, quando não se tem uma noção clara do que efetivamente se passa num determinado meio ou quando, de longe, só se vêem alguns aspectos negativos, sem procurar saber se fazem parte integral da instituição ou são apenas passageiros. Eu, pelo menos, não hesito em admitir que, depois dessa visita, modifiquei minha atitude frente à realidade da UFSM. Faço votos que os esforços de seus dirigentes encontrem um eco adequado no Poder Executivo e nas entidades internacionais de assistência técnica, para que a dinâmica deste experimento frutifique em prol do desenvolvimento universitário brasileiro.

## 2.11 — *UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA*

Florianópolis foi para mim a exceção, por ter sido a primeira vez que visitava esta pitoresca capital. Situada no meio de uma natureza exuberante, bem poderia trans-

formar-se num verdadeiro paraíso turístico, se medidas organizadas fossem tomadas para tal fim, que proporcionariam ao Estado uma respeitável fonte de rendas e fomentariam o desenvolvimento de toda a região. No momento porém, é a sede administrativa do Estado, relativamente isolada, sócio-econômicamente, da área à qual serve como capital. Parte do seu encanto é precisamente seu isolamento, do qual participa também a Universidade Federal de Santa Catarina.

Na década passada, já existiam algumas faculdades isoladas, mas nunca tive ocasião de visitá-las durante minha atuação na CAPES. Incorporaram-se, no final, como sempre acontece, para se constituírem em princípios da década corrente, em mais uma das novas universidades, surgidas, sobretudo no nordeste, aproximadamente na mesma época. Eram, e são faculdades tradicionais, o que faz predominar ainda na Universidade tal espírito, embora muitos esforços se dirijam hoje à fase de transição, que se espera há de levá-la num futuro oxalá não remoto, a uma estrutura mais adequada.

Líder deste movimento é o atual Reitor que, desde a criação da Universidade, se tem empenhado na transformação de atitudes superadas da comunidade e do corpo docente que dela faz parte integral. Apesar de ser produto da Faculdade de Direito, Diretor desta antes de chegar à Reitoria, e de haver ocupado cargos administrativos no Governo Estadual, êle tem demonstrado uma invulgar sensibilidade frente à problemática geral, idéias avançadas sobre os fins que deveriam ser colimados, e atitudes progressistas, que têm servido bem à recém-criada universidade.

Usou e segue usando sua experiência administrativa junto com seus profundos conhecimentos legais, na busca de *soluções* e não de desculpas para justificar a inação. Cercado por um grupo de jovens e entusiásticos assessores, capazes, eficientes e dinâmicos, também de formação jurídica, e apoiado por certo número de Diretores que se identificam com a tarefa inovadora, ainda quando nem sempre compreendem toda a sua extensão, êle tem trans-

formado sua Reitoria no epicentro desta crescente dinâmica.

Dada a posição geográfica da Universidade, ela recebe o assessoramento acadêmico-científico tanto do Paraná como do Rio Grande do Sul. A Medicina, por exemplo, que é extraordinariamente bem dirigida e montada, considerando seu tamanho e restritos recursos, foi apoiada pelos Estados do norte de Santa Catarina, e de lá tem recebido alguns dos seus mais valorizados membros docentes. Com os serviços clínicos distribuídos pela cidade, mas suas matérias pré-clínicas modesta e eficientemente instaladas num só compacto local, ela tem planos para o futuro, porém sabe organizar-se eficazmente no presente.

As Faculdades de Farmácia e de Odontologia separaram-se recentemente e estão em organização. A primeira, com o apoio da UFRS, e a segunda, com o do Paraná. Estão se ampliando os edifícios atualmente ocupados por essas duas unidades e já se fala da integração de certas matérias básicas e também pré-clínicas. Mas, até o momento, esses esforços, apoiados pela Reitoria, ainda não frutificaram.

As Ciências Econômicas funcionam num outro edifício da cidade, enquanto a Filosofia já opera no primeiro prédio construído no Conjunto Universitário, fora da cidade. Oferece os inícios de uma boa biblioteca e uns institutos que trabalham seriamente, entre eles os de Antropologia e de Geografia, com atividades apoiadas pelo Instituto de Antropologia da Universidade do Paraná. Por trás do edifício da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, encontram-se vários pavilhões de um Ginásio de Aplicação, que talvez, dentro da tendência prevalente, venha transformar-se um dia num Colégio Universitário.

A Faculdade de Direito, a primeira e mais antiga, é adequada para as necessidades do momento. Falta-lhe, porém, a dinâmica para acompanhar os esforços da Reitoria, fenômeno não incomum para a maioria das universidades, mas que no caso em questão, em vista da origem do Reitor e de seus colaboradores, poderia ter sido diferente. Pelo menos, eu assim o esperava!

A Escola de Engenharia Industrial está dirigindo seus planos para o novo local no Conjunto Universitário, onde já começaram as construções de um grande complexo destinado principalmente à parte mecânica. Infelizmente, não prevalecem ainda os princípios de frugalidade e de experimentação, porque os edifícios são bastante suntuosos e definitivos, enquanto as atividades que alojarão não estão ainda desenvolvidas. Teria sido muito mais proveitoso, e assim o recomenderei para futuras construções, edificar durante pelo menos uma década, no Conjunto Universitário, apenas pavilhões pré-fabricados, modificáveis e até removíveis quando a experiência assim o mostrasse conveniente.

Houve várias reuniões e uma palestra conjunta, na presença das autoridades universitárias e membros do corpo docente, para analisar aquela meia dúzia de conceitos fundamentais que devessem ter em mente ao lançar-se num planejamento integral da universidade. Uma reunião destinou-se especialmente à análise do sistema administrativo. Outra concentrou-se nos projetos ligados às construções no Conjunto Universitário da Trindade. O correspondente anteprojecto foi confeccionado pela Divisão de Obras da UFRS, onde tive oportunidade, quando em Porto Alegre, de analisar seus pormenores. Há falhas sérias na conceituação do conjunto e recomenderei que fossem reexaminados os pormenores, antes que se proceda a outras edificações.

A Reitoria encontra-se na casa principal de uma grande propriedade, outrora particular, cujos terrenos são suficientemente extensos para permitir a construção de uma série de pavilhões que servem a finalidades didáticas e administrativas, além do da Imprensa Universitária, bem montado e em contínuo crescimento.

Tudo isso, em si, não representaria mais do que o quadro de uma pequena nova universidade tradicional em desenvolvimento. O que a transforma num local promissor é, por um lado, a orientação que lhe proporcionam o Reitor e seus colaboradores, e por outro, a *grande novidade* que ali encontrei no que diz respeito a um sistema administrativo verdadeiramente modelar.

*Em Florianópolis encontrei a solução administrativa para as universidades brasileiras.* Já existia um precedente na Universidade Federal do Paraná, ao qual se integrou a experiência própria do Reitor, na época que implantara a mecanização administrativa na Secretaria do Estado que dirigiu. Mas não foi a mera compra de umas tantas novas máquinas, que resolveu o problema administrativo-financeiro do qual sofrem todas as instituições do país. Máquinas compraram também outras universidades, e não encontraram a solução. O que distingue das demais o sistema da Universidade Federal de Santa Catarina é *a orientação que se deu ao uso dessas máquinas, a simplificação das tramitações vigentes no serviço público e a adaptação das máquinas às necessidades da instituição.*

A Reitoria delineou os procedimentos que deveriam reger para a instituição e, em seguida, com a cooperação de uma companhia sueca, adaptou as máquinas a tal finalidade. Em conseqüência, todo processo que entra na Universidade ou se origina nela é atendido com rapidez sem as tão desnecessárias duplicações de trabalho. É um sistema orientado para a tramitação eficiente, com todos os resguardos de controle, mas sem indevida preocupação com meras formalidades que se dizem necessárias para evitar abusos. Tanto o processamento dos documentos como a tramitação financeira de cada caso, recebem soluções que, por norma, só se encontram em boas empresas privadas e quase nunca no serviço público.

Há um efetivo controle do orçamento e uma simplificação de procedimentos que liberta o Reitor das habituais preocupações de uma Reitoria tradicional. Basta dizer que o Reitor assina mensalmente só uma meia dúzia de cheques, em vez dos milhares que de costume têm que assinar seus colegas. Tudo é feito por Bancos, eliminando folhas de pagamento, e as custosas filas do pessoal das distintas unidades, esperando seu turno para assinar e receber a mensalidade. Os saldos orçamentários chegam automática e regularmente à mesa do Reitor. Também poderia se instalar qualquer controle adicional estatístico mecanizado, que a instituição achasse conveniente obter a respeito de seu movimento financeiro, seu

patrimônio, ou seu pessoal docente, discente e administrativo

E isso *tudo*, dentro da realidade vigente de uma administração universitária ainda ligada aos cânones do DASP. Esse sistema, tal como está montado, funciona bem. No dia em que a Universidade assumisse sua efetiva autonomia administrativa e financeira, com mínimas adições ou emendas., funcionaria igualmente bem. Em outras palavras, já é a base de um sistema, que operaria numa universidade tipo empresa privada. Por esta razão, estou convencido de que uma grande parte da problemática universitária do país seria resolvida — e o poderia ser dentro de um ano — se o sistema de Florianópolis fosse aplicado, tal qual, nas demais universidades do país.

## 2.12 — UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (\*)

Com toda a vontade que de fato teve a Universidade Federal do Rio de Janeiro de mostrar-me suas novidades, infelizmente só conseguiu apresentar-se, uma vez mais, na plenitude de sua insensibilidade institucional. Apesar de boas amizades e de numerosos contatos pessoais com seus dirigentes, não logrei transpor aquela cortina de formalismos e susceptibilidades, aquela falta crônica da noção de tempo e a ainda persistente lentidão em face dos reais problemas do momento, aquilo tudo que tem sido característica da Reitoria da instituição, desde que a conheço. É uma pena, porque a UFRJ realmente *tem* importantes aspectos novos para mostrar, que são do maior interesse para o progresso universitário da país.

Tanto agora, como nos anos anteriores, através de contatos meramente privados, pude dispor do grau suficiente de conhecimento dos problemas internos, para saber que o planejamento desta Universidade seguiu caminhos sensatos, com resultados altamente positivos. Se eu tivesse tido seis meses para adquirir, dentro das demoras

\* Ex-Universidade do Brasil.

costumeiras, as informações desejadas e disponíveis, ou decidido esforçar-me por averiguá-las pessoalmente, teria sem dúvida nenhuma alcançado o objetivo, porque as informações existem e *são* averiguáveis.

O preço, porém, teria sido dispendioso em tempo e energia, quando não era propósito da minha missão forçar ninguém a fazer nada contra sua vontade e muito menos desempenhar o papel ingrato de um Sherlock Holmes. Em face de tantas universidades no país, angustiadas pelo tamanho da tarefa reformadora, desejosas de receber visitas no local e aceitar recomendações para possíveis soluções, com a urgência que o caso da Reforma requer, não teria sido nem econômico, nem conveniente dedicar mais tempo à UFRJ do que de fato foi invertido.

Por essa razão, sinto não poder definir com maior exatidão o empenho real desta universidade em tudo que fez para recrutar, entre seus elementos qualificados, um número respeitável de comissões e agrupamentos, que recolheram numerosas listas de queixas, observações e recomendações. Lamento não poder dar maiores detalhes sobre a maneira como as autoridades procederam a seguir, para destilar, digerir e comprimir centenas de opiniões nuns poucos documentos, relativos à definição da problemática, que no fim levaram à formulação das "Diretrizes para Reforma da Universidade do Brasil". Teria sido de valor poder dar pormenores sobre a Comissão de Reforma, que se criou, e que encomendou a um de seus membros preparar o grande anteprojeto da Reforma, com base nos documentos já preparados e nas Diretrizes já aprovadas. Chegou-se à promulgação de uma lei especial que transferiu o ETUB do DASP para a Universidade do Brasil, junto com uma reestruturada Comissão Supervisora de Execução e Planejamento, para acelerar o processo da implementação das Diretrizes e dos planos detalhados que se seguiram.

O "documento Kafuri", resultado destes esforços, foi formulado em várias etapas e versões, seguindo reais normas de planejamento, com base em uma tomada de consciência bastante efetiva. Prevê a reestruturação das presentes universidades acadêmico-científicas da UFRJ,

num reduzido número de grandes "Centros" que reúnem as distintas áreas do conhecimento básico ou aplicado.

O "documento Kafuri" dá um impulso real, finalmente, à utilização da Ilha do Fundão, porque prevê a construção rápida de uma completa cidade universitária, com empréstimos de mais de vinte milhões de dólares, além dos recursos nacionais disponíveis, para que se possa transferir a universidade para o novo sítio até o fim da corrente década.

Prevê também, segundo as Diretrizes, a criação de uma fundação privada para o usufruto do patrimônio que a UFRJ possui na cidade, uma vez que se liberem os prédios no momento ainda ocupados, a fim de que se constitua este patrimônio numa fonte de rendas privadas, em suplementação dos recursos federais, assegurando assim sua efetiva independência financeira.

Considero acertadas tais premissas e não compreendo porque a versão final deste documento não foi ainda aprovada pelas autoridades competentes, nem divulgada pela universidade com o devido orgulho, e a satisfação que merece o caso, para mostrar a outras universidades brasileiras como se pode evoluir para um planejamento integral e procedente.

É óbvio, no entanto, que o projeto poderia ser melhorado e continuamente aperfeiçoado, sem diminuição do ritmo de trabalho já estabelecido pelo ETUB e sem nenhuma indevida perda de tempo. Há falhas nos planos Kafuri como também na sua implementação física, mas são aspectos relativamente fáceis de corrigir se a Universidade dispusesse dos canais e meios apropriados para o encaminhamento e discussão de sugestões sobre emendas e melhorias desse tipo.

Por exemplo, seu planejamento ainda não desenvolveu a noção de um Centro de Estudos Gerais (CEG), muito embora fosse possível implantar esse conceito com o tempo e uma mínima reorientação dos atuais planos, que prevê a instalação de um Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia e outro para as Humanidades. Com referência à distribuição de áreas na Ilha do Fundão, não compreendo como se pôde decidir colocar o Centro Es-

portivo colado ao Centro Bio-Médico e, especificamente, seu Estádio ao lado do Hospital de Clínicas! Com mais discussão, problemas como esses, que no fim podem vir a transformar-se em sérias e contínuas dores de cabeça, poderiam ser facilmente melhorados.

Infelizmente, apesar de repetidas solicitações, não consegui que se reunisse, pelo menos uma vez, este grupo de responsáveis pelo andamento do planejamento, a fim de lançar uma discussão nesse sentido ou ouvir um outro ponto de vista. Não houve tempo, porque todos no Rio estão tão ocupados, que não podem concentrar-se em assuntos filosóficos de fundo. Participei de duas sessões do Conselho Universitário, mas não para tratar desses assuntos, muito embora a segunda fosse convocada pelo Reitor para que os membros do Conselho travassem conhecimento, na própria Cidade Universitária, com os planos da Reforma e das construções já em andamento. Foram apresentações formais, com descrição das instalações materiais, mas do documento Kafuri, como tal, não se falou. Houve aplausos do Conselho aos esforços do ETUB, que têm sido inegavelmente impressionantes, considerando o que se logrou construir num ano e meio, em comparação à triste história dos últimos vinte anos da Ilha do Fundão. Há uma decidida tendência de diminuir a fase monumentalista, embora sem afastar-se dela por completo.

Espero que muito breve o país conhecerá, em toda a sua extensão, os detalhes deste planejamento que se dirige a uma reformulação séria deste importante conjunto do ensino superior brasileiro.

### 2.13 — AS OUTRAS UNIVERSIDADES

Não houve tempo de visitar outras universidades. Na realidade, os quatro meses do projeto tornaram-se insuficientes para uma cobertura mais exaustiva. Houve também falta de um órgão central que organizasse, com maior rapidez e eficácia, minhas visitas aos distintos Estados. Na maioria dos casos, tive que preparar o terreno

pessoalmente, sem dispor dos recursos humanos e materiais para tal tarefa, e em alguns até sem contatos pessoais, que me permitissem um entrosamento mais direto ou um manejo mais eficiente do itinerário.

Doutra parte, fiquei sobrecarregado, muito além da expectativa, com contínuas palestras, reuniões e sessões de comissões, dado que a "faceta orientadora" desta missão, que surgiu inesperadamente, mas com toda naturalidade, não tinha sido prevista nem qualitativa nem quantitativamente. Falar em doze distintas universidades do país, quase ininterruptamente, e orientar grupos de trabalho durante 14 ou mais horas por dia, desde Belém até Santa Maria, além da obrigação de averiguar, o que constituiu o principal motivo do projeto, deixou-me bastante fatigado. E finalmente, havia também que preparar o relatório. Assim, qualquer cobertura adicional da realidade universitária brasileira nos moldes do presente estudo, terá que esperar uma futura oportunidade.

Considero porém que, apesar do tempo limitado, percebi adequadamente a tônica do momento, as necessidades genéricas e os fatores comuns, tanto no positivo como no negativo. Sem dúvida, existem ainda algumas boas universidades, e várias outras com estruturas menos evoluídas, que não foram visitadas ou analisadas, porque só pude visitar uma terça parte das universidades do país. Mas em termos gerais e para os fins que pretendíamos, foi posto em evidência um número de fatores, cuja resolução aceleraria de fato o progresso da Universidade Brasileira.

## 3 — CONCLUSÕES

### 3.1 — GERAL

Algo aconteceu de 1960 para cá para quebrar a casca que mantinha a Universidade Brasileira num "esplêndido isolamento" da comunidade que a financia, mas que não recebia os devidos e necessitados serviços em retorno. Não tive tempo para apurar as possíveis razões à raiz deste fenômeno tão generalizado, mas não há dúvida de que existe e é geral, além de ser uma fonte de grande satisfação. Talvez tenha sido parte daquela outra manifestação social, da mesma época, que demonstrou sua insatisfação para com o "status quo" e expressou, reiteradamente, sua determinação de buscar e encontrar novos caminhos para o país. Aquela manifestação, que levou a seis milhões de brasileiros concederem seu voto a um homem que lhes prometia quebrar com o passado inerte e corrupto para lançar o país rumo ao que indiscutivelmente poderia ser um dia, mas que, até hoje, só tem sido no potencial: um país rico e eficiente, uma potência mundial e um paraíso para os que vivem nele. Bastava só, que todos trabalhassem na construção de uma nova dinâmica social, com dedicação, determinação e sem amarramentos burocráticos. Deixemos de lado, porém, especulações de ordem psico-sociológicas e concentremo-nos na descrição dos fatos.

#### 3.1.1 — *Serviço à Comunidade:*

Em todas as universidades visitadas encontrei, sem exceção, a plena consciência de que a Universidade Bra-

sileira não pode mais ficar à margem dos acontecimentos sociais. Hoje já é um ponto pacífico com todas as autoridades universitárias, de que a universidade tem obrigação de estar atenta às necessidades da Nação e ao serviço sócio-econômico de sua comunidade. Na década passada, nem se podia falar do assunto e menos ainda encontrar ambiente para a implantação dessa importantíssima premissa que define a universidade contemporânea.

### 3.1.2 — *Presença de Angústia:*

Em todas as universidades visitadas e em todos os níveis, encontrei também uma profunda angústia, relacionada ao reconhecimento das inadequações institucionais que ainda prevalecem e à interrogativa, do que se deveria empreender para eliminá-las. A existência dessa angústia é o maior pré-requisito para poder melhorar qualquer situação institucional, em qualquer parte do mundo. Sem ela, nada se pode fazer. De modo que, sua evidente prevalência no meio universitário brasileiro, augura bem para o eventual saneamento das ainda prevalentes insuficiências.

### 3.1.3 — *Os Novos Reitores:*

Em quase todas as universidades visitadas, me encontrei com uma nova geração de Reitores, conscientes da sua responsabilidade frente à comunidade e imbuídos de uma genuína angústia para atender às instituições que dirigem. É uma nova geração de líderes que a Universidade Brasileira está adquirindo, cujo desejo de não só ocupar, formalmente, um cargo honorífico, se manifesta de maneira impressionante.

Uma característica geral dos novos Reitores é de cercar-se de jovens na Reitoria, às vezes até jovens demais, cujo denominador comum é a pressa. Eles se movem de maneira bem distinta do tradicional vedetismo dos servidores públicos ou ocupadores de cargos importantes. Tal-

vez não tenham nem os conhecimentos técnicos nem a experiência, que somente a idade proporciona, mas estão sempre alertas, inquietos e desejosos de levar para a frente qualquer tarefa.

Assim, o novo binômio de Reitores líderes e assessores jovens, promete ação; só resta saber que tipo de ação se desenvolverá. Mas cabe dizer que, sem o aparecimento deste tipo de liderança dinâmica, não se poderia fazer nada, da mesma forma que, sem angústia coletiva, não poderia modificar-se nenhum mecanismo institucional.

#### 3.1.4 — *A Falta de Orientação:*

Mas não é só necessário ter angústia para poder encontrar um novo caminho acertado. Pode-se, talvez, sarnear uma ou outra situação inadequada, mas não existe garantia de que se construirá um sistema educativo coordenado e integral, que ao mesmo tempo seria capaz de solucionar as presentes como as futuras exigências da Nação. Para poder conseguir isso, se necessita de premissas fundamentais, coerentes e consistentes entre si, unidas num conjunto único, num sistema filosófico meta-educacional, que permitisse a resolução da problemática educacional e institucional de forma harmônica e flexível. Esta orientação falta, as autoridades universitárias sentem a falta e desejam um correspondente assessoramento que só o planejamento contínuo e coerente pode proporcionar.

#### 3.1.5 — *Planejamento:*

Já não existe mais dúvida nos meios universitários de que planejamento institucional é, de fato, necessário. As numerosas comissões de reforma, estudo ou planejamento que encontrei em todas as universidades visitadas, dão ampla testemunha deste particular. Agora só resta implementar esse desejo, tanto no nível institucional como no da Nação inteira; e para isso se necessita de orientação.

Esta, infelizmente, não existe, nem dentro, nem fora do país. E sua ausência, em escala mundial, é um dos escândalos contemporâneos. Não foi por falta de dinheiro ou de pessoas qualificadas que os países mais avançados, dentro ou fora das numerosas organizações de assistência técnica controladas por eles, falharam tão completamente na promoção da importantíssima tarefa, de preparar os quadros técnico-científicos que o planejamento estrutural exige. Foi por temor e uma miopia verdadeiramente patológica que a humanidade inteira se opôs e continua se opondo à criação dessa nova e tão necessitada especialidade.

Mas não adianta reclamar o que, há mais de uma década, tem sido evidente que deveria ser empreendido, porém, até hoje mesmo, *ainda* não tem sido atacado sistematicamente e metodologicamente. O ser humano simplesmente não deseja a aplicação do método científico ao homem como tal ou suas instituições. Paciência. Temos então que improvisar, da melhor maneira possível, destacando, para tal fim, os melhores elementos universitários existentes para que, através da experiência própria e o decorrer do tempo, cheguem um dia a constituir-se num corpo de especialistas neste novo campo de atividades humanas. Mas, para isso, se necessita de coragem e da abertura de novos caminhos, novos canais, além de novos métodos de trabalho e de administração.

### 3.2 — A *POLÍTICA SALARIAL SUICIDA*

A primeira, primeiríssima, necessidade para o saneamento não só do mundo universitário ou educacional em geral, senão de toda a infraestrutura sócio-econômica do país, é *completa revisão de sua política salarial*. Aliás, se esse aspecto da vida social já estivesse solucionado, não teríamos hoje um tão agudo problema universitário. De modo que, não adianta concentrar nossos esforços exclusivamente na modificação estrutural do ensino superior, se não se resolve, efetivamente, este fator chave que, desde a implantação do DASP, tem amarrado o país em todos os níveis e por todas as suas instituições.

É simplesmente anti-econômico e contraproducente pagar a uma pessoa vários salários inadequados, por vários serviços mal prestados, através do desastroso sistema da "acumulação". No fim, a pessoa, com enormes sacrifícios pessoais, logra compor um ingresso total que lhe permite viver, mas a Nação, que de um modo ou outro paga essas parcelas, não recebe, nem de longe, o equivalente em *produção*. Porque se sabe que é humanamente impossível criar qualquer produto de valor, quando o indivíduo é forçado a conceder, por meras horas, sua parcelada atenção a uma série de atividades heterogêneas e inconexas.

Óbvio também é, que nessas condições não se pode desenvolver uma efetiva melhoria pessoal, institucional ou nacional. As parcelas de ingresso — tão inadequadas em si, mas, em comparação à produção rendida, quase sempre um sobrepagamento — com cada ano que passa ficam menores, em termos do poder aquisitivo, obrigando ao indivíduo acumular mais em vez de menos e, desta forma, produzir cada vez menos em vez de mais. Essa é uma política suicida que está levando o Brasil à beira da bancarrota social, *sem nenhuma necessidade*.

Qualquer criança pode ver que seria um lucro para o país pagar a cada pessoa um só salário de ingresso global, equivalente ao das parcelas acumuladas, para permitir-lhe dedicar-se a uma só atividade, durante oito horas por dia de real trabalho e de efetiva produção. Um sistema equitativo de pagamento adequado, por serviços reais prestados permitiria a paulatina eliminação da indolência, corrupção e indiferença geral pelo bem comunitário, porque o aumento de segurança econômica pessoal seria em função da sua produtividade. Permitiria o crescimento biológico das qualidades individuais e do avanço social, em base de mérito e não de pistolão. Enfim, todos ganhariam e sobretudo a Nação.

O fato de estar ligado o pessoal universitário aos cânonos do serviço público, tem introduzido todos os vícios do sistema ao mundo acadêmico-científico do país. Este sistema não pode mesmo funcionar e só tem piorado nos últimos quinze anos que venho o acompanhando. Minhas

visitas ao nordeste me mostraram com nitidez as dimensões catastróficas que tem tomado essa política financeira insana e anti-social, pelo esvaziamento daquela região de uma série de elementos produtivos, além da depressão dos que ainda lá permanecem, sem ânimo de trabalhar ou produzir.

*Por essa razão, a primeira, primeiríssima, tarefa da reformulação universitária do Brasil tem que ser a de desvincular seu pessoal docente e administrativo dos cânones do serviço público.* A implementação da autonomia administrativa e financeira, da qual fala o art. 80 da Lei de Diretrizes e Bases é um dever inescapável da Nação.

Tem que se estabelecer o critério da correspondência entre conhecimentos e experiências adquiridas, o cargo ou a posição ocupada, as atividades realmente desempenhadas e a remuneração financeira que lhes equivale no mercado aberto do trabalho. Se a universidade chega gradualmente à implantação desse princípio e à sua efetiva implementação no ensino superior, se abrirá a brecha necessária para lançar no serviço público inteiro o novo sistema salarial, cuja comprovada superioridade substituirá forçosamente os perniciosos hábitos vigentes.

É natural que esta imensa reorientação não se fará num dia, nem através da emissão de uma mera lei. O novo sistema tem que crescer biologicamente e se implantará só quando, paralelamente, se desenvolverão e funcionarão uns tantos novos mecanismos administrativos de controle que a universidade tem a obrigação de conceituar e implementar.

### 3.3 — A REFORMA ADMINISTRATIVA

Autonomia administrativa implica uma desvinculação da universidade dos controles administrativos e financeiros do Estado. Como corolário, tem que implicar a existência de controles internos à instituição, porque em algum lugar devem existir controles objetivos e funcionais, que garantirão a produção educativa e impedirão a arbitrariedade individual ou coletiva.

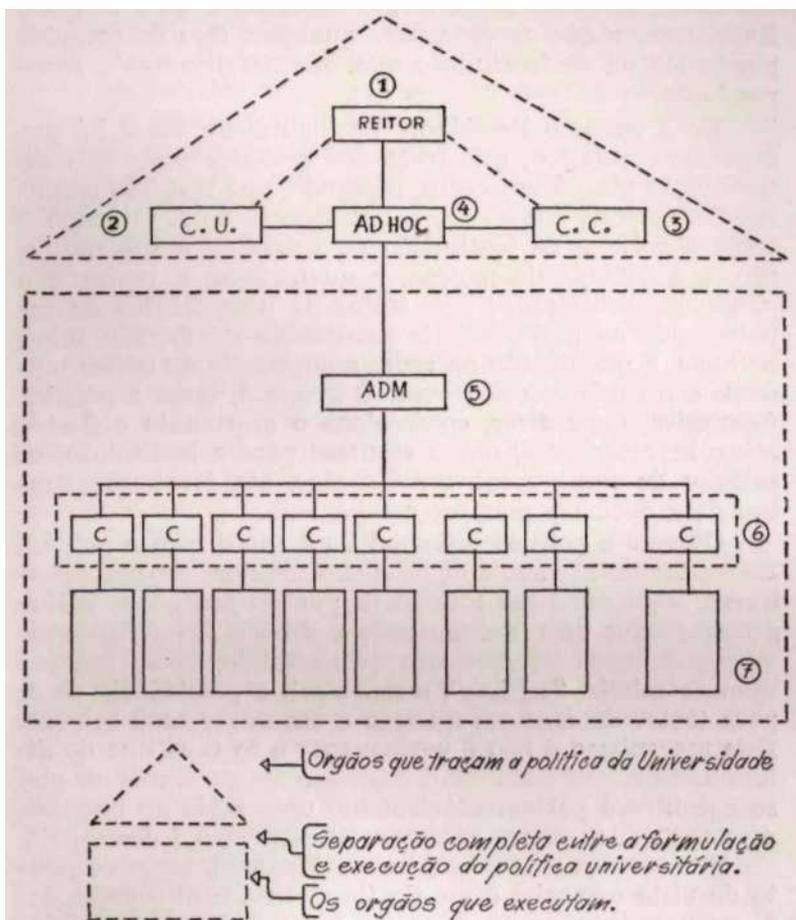
É necessário então, estabelecer, estes *controles internos* e fazê-los funcionar bem, antes que se conceda um maior grau de autonomia à instituição. Uma reforma administrativa, que se dirigisse exclusivamente à relativa melhoria dos procedimentos vigentes, em tudo ligados ao Estado, talvez melhorasse os mecanismos de controle externos à instituição, que no momento tampouco funcionam, e aceleraria em algo o processamento interno. Mas, em nada aumentaria o grau da autonomia universitária, consagrada em lei, desejada por todos e efetivamente necessária para o desenvolvimento acadêmico-científico da Nação.

Por essas razões, um planejamento dirigido à reforma administrativa da universidade brasileira, no meu entender, tem que se dirigir ao propósito de implantar um sistema administrativo tipo empresa privada e não do serviço público.

Seguindo este pensamento me permiti falar, em todos os meios universitários visitados, da conveniência de esclarecer certos princípios que se vêm como fundamentais para a implantação de um sistema empresarial. Porque é um fato inescapável de que uma universidade autônoma é uma grande empresa e não uma repartição pública.

Para tal fim, se apresenta um esquema ideal, que contém certos princípios fundamentais, válidos em qualquer parte, sem entrar em detalhes de uma ou outra aplicação específica, cuja incorporação, em qualquer planejamento universitário, garantiria não só controles efetivos e a aceleração dos processos, senão também automático aumento da autonomia institucional.

Consta dizer que o sistema, analisado em seguida, até nas empresas particulares aplica-se com grande raridade, mas nos casos, onde se adota, mostra-se superior à norma e é mais eficiente. Segue então o quadro de um sistema administrativo ideal para empresas privadas, cujos controles são todos internos:



- 1 preside 2 e 3 e tem responsabilidade executiva.
- 2 Conselho Universitário — tratando de assuntos de política universitária.
- 3 Conselho de Curadores — tratando de assuntos financeiros.
- Nenhum membro de 2 deve ser membro de 3.
- 4 Comissões "ad hoc" para resolver divergências entre 2 e 3 e sempre presididas por 1.
- 5 Administrador — cargo de confiança de 1, preside 6.
- 6 Conselho de Chefes de Unidades Administrativas.
- 7 Unidades Administrativas em número variável para cada universidade.

Como se pode constatar, o esquema é bem simples. Representa o que serviria para qualquer tipo de empresa particular ou de instituição que fosse efetivamente independente.

No 1 temos o Presidente da instituição. No 2 há um organismo coletivo, que trata dos assuntos essenciais da instituição e no 3 um outro, separado, que trata de assuntos financeiros, ambos sob a presidência do 1. O grupo 2 traça a política da instituição no referente a sua produção, a qualidade da mesma, a quantidade, a tônica e o ritmo da aceleração. Se se tratar de uma fábrica de sapatos, por exemplo, estaria incumbido de decidir sobre os tipos, a quantidade de cada, a supressão de certos modelos e a confecção de novos. O grupo 3, traça a política financeira, quer dizer, confecciona o orçamento e decide sobre investimentos, novos recursos para a instituição, os salários de seu pessoal, gratificações, etc. Nenhum membro do 2 deve ser membro também do 3.

Quando a política essencial do 2 choca com a política financeira do 3, como é óbvio que de vez em quando acontecerá, algo deve ser feito para pôr de acordo os divergentes pontos de vista. Ou cede o 2 ou o 3, ou representantes de igual número dos dois organismos se reúnem numa comissão "ad hoc", sempre sob a presidência do 1, para tratar do caso em questão e encontrar uma solução. Este mecanismo 4 não é permanente e se constitui de diferentes pessoas para cada caso que surge. Supõe-se que se encontrará parlamentarmente uma saída ao impasse, mas se as duas partes permanecem firmes, o 1 desempata.

Uma vez traçada a política institucional, tanto do ponto de vista essencial como do financeiro, com o orçamento preparado e aprovado, vem a execução das decisões tomadas. Outra vez o 1 entra em ação com suas atribuições executivas, dado que nele recai toda a responsabilidade de execução também. Mas é Impossível que êle mesmo administrasse a instituição, e por isso, em linha reta, num cargo de sua confiança, vem o *Administrador* da instituição (5).

Como sabemos, muitas vezes é o presidente da empresa quem pessoalmente executa a administração. Mas

então, ela opera só em função da sua capacidade física de executar, além da sua obrigação de traçar a política institucional, de representar e orientar a organização inteira. obviamente, isso nem sempre tem resultados efetivos. Por essa razão, a chefia da execução, que é a parte essencial da administração assim dita, deve recair sobre outra pessoa, da confiança do 1 e, além disso, tecnicamente preparada para administrar. O 5 não é um cargo eletivo, porque administrar não é concurso de popularidade.

O administrador tem sob seu mando todas as unidades centrais da administração institucional 7, que podem ser muitas ou poucas, dependendo do tamanho e das necessidades da empresa, mas que sempre incluirão as respectivas unidades que tratam da contabilidade, auditoria, pessoal, aquisição, manutenção e obras.

Cada uma dessas unidades tem seu chefe, selecionado e indicado, por 5 a 1 e aprovado por 3. No seu conjunto o 6 compõe o Conselho de Chefes das Unidades Administrativas, presidido por 5, para dar prosseguimento regular à implementação da política traçada por 1, 2 e 3. Mas nunca faz política própria, da mesma forma que o triângulo dos poderes 1, 2 e 3 não administra. Em caso de dúvida sobre a política traçada, 5 se entenderá com 1. Dessa forma, ficam bem separadas as respectivas atribuições da política implantada e de sua implementação.

Traduzindo agora tudo isso a uma universidade autônoma, temos no 1 o Reitor, no 2 o Conselho Universitário, no 3 o Conselho de Curadores, ou qualquer outro nome que se queira dar ao organismo que traça a política financeira da universidade. O 4 é o que é, um mecanismo não permanente de resolver empates, e só o 5 representa uma posição — *que não deve ser "cargo"* — que não existe na maioria das universidades atuais, mas deve ser criada se se quer administrar a instituição com maior eficiência.

Incidentalmente, não é o Secretário-Geral. Este, no sistema tradicional, era só o Secretário do Conselho Universitário, para preparar suas agendas, fazer as atas das sessões e depois disseminar às partes interessa-

das as decisões do Conselho. Dada a estrutura da universidade tradicional, composta de uma série de faculdades semi-autônomas entre si, tudo que não era assunto direto de uma ou outra dessas unidades, passava a acumular-se na Reitoria, de onde o Reitor, quando não queria ou podia resolver o assunto, mandava-o ao Secretário-Geral. Sem desenvolver uma máquina administrativa apropriada, recaía sobre este a responsabilidade de solucionar pessoalmente todos os problemas universitários não diretamente ligados às faculdades. Essa é a razão da preeminência do Secretário-Geral na universidade latino-americana, apesar dele já estar sobrecarregado com os problemas do Conselho e sem dispor de adequados mecanismos, nem sequer de apropriadas atribuições legais, para administrar a universidade. Deste modo, além dos processos se acumularem na mesa do Secretário-Geral, às vezes durante meses, sem decisão ou solução, por falta de ânimo ou tempo, tudo fica naquele equívoco de quem é realmente responsável por tais ou quais atribuições.

Não é tampouco um Vice-Reitor. Este ocupa um cargo eletivo, que bem pode refletir sua popularidade mas não garante que tenha também conhecimentos técnicos para administrar uma empresa. *A universidade deve ter só um Vice-Reitor*, que representa a instituição em substituição do próprio Reitor e faz aquilo de que este o encarrega: representar, inaugurar, presidir comissões especiais, etc. O conceito anglo-saxão da empresa ter uma série de vice-presidentes, cada um encarregado de um bem definido ramo institucional, simplesmente não coteja com a tradição latino-americana de eleger seus Vice-Reitores. Não tem funcionado em nenhuma parte da Hispano-América, onde se optou por este caminho, designando tarefas administrativas a um ou mais ocupantes de cargos eletivos, razão pela qual, seria de todo impropriedade começar, a esta altura, no Brasil, a experimentar com um mecanismo inviável.

Isso não aconteceria com um Administrador, cujas atribuições seriam bem delineadas e sempre desligadas da formulação da política universitária. Ele não precisa, aliás não deveria, ser membro do corpo docente, mas sim,

um técnico em administração, de preferência contratado da indústria; um gerente, porque é exatamente isso; um *gerente*. Deve trazer à sua posição hábitos já estabelecidos na indústria e, com o Conselho dos Chefes das Unidades Administrativas, com os quais deve se reunir diariamente pelo menos uma Hora, tratar dos assuntos comuns da administração e resolvê-los, sempre dentro da política institucional já estabelecida.

Infelizmente não só a maioria das empresas senão quase a totalidade das universidades têm uma estrutura bem diferente da aqui assinalada. Ignoram por completo o divórcio que deveria existir entre a formulação e execução da política universitária, exigindo do Conselho Universitário, por exemplo, decidir sobre assuntos administrativos sem a menor importância, roubando-lhe o tempo para traçar a política da instituição. Além de ineficiente é também um procedimento equivocado, porque execução administrativa podem fazer outros órgãos da instituição, enquanto a política da mesma só pode traçar o Conselho. Se esta falha, então não há política universitária.

No referente à sua constituição, conhecemos qual é a do momento e qual será por algum tempo mais. Mas nem por isso a universidade deve desistir de contribuir às premissas do seu futuro funcionamento. Nuns anos mais, provavelmente, se reduzirá aos Chefes dos Centros, nos quais se constituirão as distintas carreiras universitárias, o que diminuirá bastante o número dos conselheiros. Estes terão também um maior interesse de tratar do conjunto da universidade e não só defender uma fração, frente ao Conselho Universitário. Isso, como um fator da evolução, só se resolverá com o tempo. Mas seja qual fôr a constituição do Conselho Universitário, sempre precisará de pessoas destacadas do mundo acadêmico-científico, interessadas em promover a melhoria do ensino superior na sua totalidade e não só em função de uma carreira, um departamento ou uma área isolada do conhecimento humano.

Agora, no referente ao Conselho de Curadores, quando e onde exista, liga-se a êle, com freqüência, tudo que é da execução financeira, como a tesouraria, contabilida-

de e demais atividades concernentes, além de cometer o erro de pôr, como seus membros, alguns dos que já estão no Conselho Universitário. A resultante confusão é bem conhecida.

A maneira que o Conselho de Curadores do futuro se constituirá, com o aumento da autonomia e a diminuição dos controles financeiros do Estado, terá que ser inventada. Não será fácil, porque ainda não existe a tradição de poder contar com o devido interesse e o espírito de sacrifício em prol do bem comunitário, por parte dos patriarcas da coletividade, que em outras sociedades, mais sedimentadas, se traduz em assessoramentos desse tipo, não só às universidades do país, senão também às outras organizações de interesse público. De que maneira se fará, não se pode saber ainda, mas que o grupo 3, um dia, terá que se compor de pessoas entendidas em matérias de finanças — o que não é sinônimo de ciências econômicas — e desligadas da vida acadêmico-científica da universidade, deve fixar-se como uma premissa fundamental.

Devem ser pessoas destacadas da comunidade e não meramente economistas contratados. Um grande industrial, um destacado banqueiro, outras pessoas de relevo do mundo jurídico ou com projeção social mas não política, ainda quando não todos ligados necessariamente ao mundo financeiro, bem poderiam começar a constituir um grupo "consultor" da universidade, até que cheguem, através dos anos e da experiência, à composição formal de um Conselho efetivamente destinado a resolver os problemas financeiros da universidade.

De que essa tarefa será árdua, deve ser óbvio. É um assunto complexo, dado à estrutura social e a tendência de imiscuir em todas as atividades o fator político partidário. Isso, naturalmente, não poderia ser, porque assim o órgão não funcionaria. Só pessoas por cima dessas considerações poderiam servir e de encontrá-las não vai ser fácil. Mas nem por isso a instituição deve deixar de procurá-las, atraí-las e constituí-las num grupo útil" ao seu funcionamento independente.

O tema é fascinante e bem poderia se falar mais sobre êle, porém, aqui só temos o propósito de lançar idéias

e não de analisar soluções concretas. Não é que sejam vagas idéias lançadas, porque são imprescindíveis e fundamentais para a confecção de qualquer solução específica. Mas, não esqueçamos que, as soluções de cada caso deveriam' ser idealizadas pelas instituições interessadas e não aplicadas conforme mecanismos rígidos, pré-estabelecidos.

Agora, no referente a uma recomendação, de qual maneira se poderia começar, para chegar a soluções específicas, só posso reiterar encarecidamente a alta conveniência de *implantar em todas as universidades brasileiras, federais, estaduais e privadas, como primeiro passo, o sistema administrativo mecanizado da Universidade de Santa Catarina*. É adequado às necessidades do momento, eficiente dentro dos cânones vigentes e capaz de se desenvolver numa máquina administrativa no sentido aqui exposto. Seria dinheiro bem aplicado, montar um projeto especial que permitisse o treinamento de pessoal administrativo de todas as universidades, junto ao pessoal da Universidade de Santa Catarina, para a aprendizagem não só do manejo das máquinas ali usadas, senão também dos novos procedimentos. No mesmo projeto deveriam existir fundos, para a aquisição dessas máquinas por cada universidade e a manutenção de um grupo assessor, que supervisionará a implantação do sistema em cada plentei do ensino superior do país.

Depois de implantado no decorrer do próximo ano, e posto em pleno funcionamento, esse sistema sofrerá, aliás deve sofrer, as modificações desejadas ou indicadas por cada universidade. Mas a base estaria posta e os efeitos desse primeiro passo não tardariam em transformar-se numa série de vantagens concretas, tanto para o melhor manejo rotineiro das instituições, como para a acelerada implementação de seu planejamento integral.

#### 3.4 — *FUNDOS DE APERFEIÇOAMENTO DO PESSOAL DOCENTE*

Sempre na suposição, que haverá, antes tarde do que nunca, condignos ingressos globais para pessoal acadêmi-

co-científico de dedicação exclusiva, a melhoria do já existente e a preparação do ainda não disponível pessoal docente, deve ser atacado *logo* e, de preferência, conjuntamente.

Não basta só a contratação de novos docentes, mais qualificados e aprofundados numa ou outra especialidade. A universidade tem a obrigação de melhorar o elemento humano que já possui e, ao mesmo tempo, proceder à preparação do ainda não existente, no que diz respeito às suas previsíveis futuras exigências, a curto e longo prazo, em docentes especializados.

Para atacar essa tarefa, poderíamos tomar uma página da atuação da CAPES, criando, em cada uma das universidades interessadas, um fundo de aperfeiçoamento do seu pessoal docente, à margem do que, para tal fim, já dispõe o país, em escala nacional e internacional. Nesse sentido, me permiti sugerir a todas as instituições visitadas, que seria conveniente estabelecer uma política universitária conscientemente dirigida a esse fim, reservando somas globais nos seus orçamentos anuais, destinadas ao citado Fundo, para financiar o aperfeiçoamento ou a especialização dos seus jovens acadêmicos, ao mesmo tempo que propicia a formação adicional dos que poderiam se incorporar aos futuros quadros acadêmico-científicos.

Dado a existência, no país, de uma série de disposições legais, que operam contra o financiamento do aperfeiçoamento ou da formação adicional de pessoas que ainda não pertencem aos quadros efetivos de uma universidade, sugeri que fosse criado, em cada caso, um Fundo de *Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior*, como parte da extensão universitária, para jovens formados que um dia poderiam tornar-se úteis à universidade, mas, no momento de projetar-se seu treinamento, não estariam ligados a nenhuma repartição do serviço público. Isso permitiria a preparação dos quadros técnicos-científicos do ensino superior em campos, especialidades e carreiras ainda inexistentes.

Uma vez criado tal fundo, designada uma comissão de três pessoas que decidirá sobre cada caso, e contratado

um Coordenador para o mesmo, pessoa de prestígio universitário, com conhecimentos lingüísticos e boas conexões com o mundo da Assistência Técnica — para ligar, até onde seja possível, todos esses projetos às já existentes organizações que fornecem bolsas e outros auxílios — se estabeleceria um programa sob as seguintes normas:

3.4.1 — Fazer um estudo das lacunas existentes em pessoal qualificado e de suas deficiências previsíveis no planejamento geral da universidade, referentes ao crescimento de novas unidades e atividades já aprovadas pelo Conselho Universitário.

3.4.2 — Fazer um levantamento do elemento humano disponível, para determinar quem deve, pode e também quer lançar-se a um aperfeiçoamento sério, do tipo aqui previsto.

3.4.3 — Selecionar, de acordo com um quadro de prioridades, pessoas, dentro ou fora da universidade, para determinados tipos de aperfeiçoamento, *necessitados por ela* e não dirigidos à satisfação de seus interesses privados. Quando uma proposta é feita pela universidade à pessoa escolhida, se supõe que a programação prevista seja também do seu agrado, em cumprimento dos seus anelos pessoais. Porém, deve ficar claro que este Fundo se dirige *exclusivamente* ao preenchimento de necessidades institucionais e não pessoais.

3.4.4 — Deixar em evidência, que este Fundo nada tem a ver com qualquer outro sistema ou conjunto de sistemas vigentes na universidade, que concedem bolsas às quais, normalmente todo mundo pensa ter direito. Ao Fundo em questão, *ninguém tem direito e ninguém, como pessoa, pode candidatar-se*. Todas as iniciativas permanecem com a instituição cujos interesses são os únicos atendidos por êle.

3.4.5 — Dar preferência, entre possíveis candidatos a um determinado aperfeiçoamento, a elementos do Estado ou da Região à qual serve a universidade.

3.4.6 — Programar o treinamento que cada caso exigirá, esgotando, para tal fim, primeiramente, todas as possibilidades existentes dentro do país; em segundo lugar as da América Latina e, só por último e quando houver necessidade, recorrer a facilidades européias ou norteamericanas.

3.4.7 — Exigir, como "sine qua non", *que cada treinado adquira um grau acadêmico adicional* àquele que já possuía antes de empreender seu aperfeiçoamento.

3.4.8 — Assinar com cada candidato um compromisso, que o obriga a prestar seus serviços à universidade durante um determinado número de anos, quando termine, com êxito, seu treinamento. Se a universidade, na data estipulada pelo convênio, não estivesse em condições de aproveitar-se dele, o libertaria, por escrito, do seu compromisso, para que continuasse sua carreira onde quisesse. Mesmo assim, o dinheiro empregado daria resultados positivos ao país.

3.4.9 — A melhor maneira de proceder à criação deste Fundo, seria a de pedir, que o Conselho Universitário autorizasse ao Reitor a tomar todas as providências necessárias ao caso e só legislasse sobre os detalhes, depois de já estar em marcha este processo durante alguns anos. A contratação do Coordenador, em dedicação exclusiva, se financiaria pelo mesmo Fundo.

Uma vez encaminhado este procedimento, a universidade teria condições para desenvolver, sistemática e ordenadamente, sua política sobre a melhoria do seu corpo docente e, através de planos quinquenais, preparar seus futuros quadros de ensino e pesquisa.

### 3.5 — OS ÓRGÃOS CENTRAIS DO PODER EXECUTIVO.

Reforma Universitária não se faz por intervenção, nem por mera legislação e seguramente não através de

portarias. Reforma Universitária se faz com planejamento integral e específico, seguido por períodos de análise, individual e coletivo, de debates exaustivos com métodos de convencimento, até que o campo, a instituição, os grupos envolvidos e as pessoas interessadas, se saturem dos argumentos em favor de uma determinada linha de ação e a aprovem com o intuito de aplicá-la.

A universidade, como instituição — aliás, uma instituição geneticamente da maior importância para o corpo social — tem que obedecer às leis biológicas para prosperar. Qualquer mudança de sua estrutura equívale a uma mutação genética e para que ambas possam ocorrer, se necessita de muita paciência além da criação de condições especiais que as favorecem. Se se procede em sintonia com as leis biológicas e as premissas aqui enunciadas, então as mudanças-mutações ocorrerão como devem e, uma vez ocorridas, serão irreversíveis.

Por estas razões, a legislação só deve *seguir* a mudança assim conseguida, com o propósito de consagrar institucionalmente uma nova linha de ação, inovação e modificação, mais como reflexo da nova realidade já criada, em vez de um enxerto no corpo institucional que visa a criação e implantação do novo através de uma lei.

O que passou, por exemplo, desde sua constituição, na Universidade de Brasília, dá ampla testemunha do inadequado que é tentar solucionar problemas orgânicos de uma instituição por "fiat". Para Brasília se conceituou uma nova estrutura da nova Universidade, mas não se usaram, em seguida, os mecanismos do convencimento, da reorientação ou de treinamento, a fim de convencer aos velhos e preparar os jovens para sintonizarem com os novos conceitos.

Assim aconteceu, que essa experiência inovadora, esse conjunto institucional que internamente não pensa ou atua homogêneamente e externamente não corresponde aos vigentes hábitos mentais da comunidade em geral, se vê desgarrada entre as forças da incompreensão e reação — que só anelam o retorno ao "status quo ante" — e as do progresso e da inovação, mal compreendidas e mal dirigidas. Nessa oscilação febril, entro dois pólos opostos,

a viabilidade da instituição sofre sérios prejuízos e até corre o perigo da sua eventual extinção.

Reflexo dessa lamentável situação — no que diz respeito a uma universidade potencialmente da maior importância para o progresso brasileiro e continental — foi o impedimento de minha visita a Brasília esta vez, não por obstáculos físicos insuperáveis, senão por falta de um ambiente favorável a tal iniciativa. Com tantas tensões internas não resolvidas, teria sido inócuo qualquer esforço orientador e inútil qualquer empreendimento descritivo do prevalescente caos.

Já em 1963, quando a visitei, era claro que a instituição padecia dos acima citados males e já naquela época implorei ao seu então Reitor, e aliás fundador, de remediar a situação com uma série de medidas recomendadas. Meus apelos foram em vão e os acontecimentos subsequentes, por todos conhecidos, só contribuíram para piorar o panorama. E tudo isso, além de ambições e incompreensões pessoais, aconteceu por falta da aplicação do método científico e das leis biológicas ao crescimento dessa importantíssima instituição.

Reforma Universitária tampouco pode-se implantar através dos órgãos do serviço público. Eles foram montados para outros fins, criados para atenderem categorias institucionais estáticas, normalmente orientados à preocupação com os problemas quotidianos. Sem dinâmica ou flexibilidade, sobretudo sem iniciativas próprias, que proviessem de um único e integral sistema filosófico, e sem o desejo de mover-se rumo à solução imaginativa de reais necessidades, estes órgãos são pouco aptos para promover a reformulação estrutural do ensino superior.

Para que possam servir a tal fim, seria, em primeira instância, necessária a reestruturação e reorientação dos próprios órgãos incumbidos de proporcionar ajuda às universidades. Sua estrutura é unidimensional, incapaz de prestar serviços pluridimensionais, mesmo nos raros casos que o quisessem. Isso se vê, no momento com maior clareza do que no passado, na Diretoria do Ensino Superior, na CAPES, no CNPq, na SUDENE e nos demais órgãos do Poder Executivo, os quais, sem a menor dúvida,

atualmente desejam tornar-se tecnicamente mais eficientes e, por causa da sua estrutura, não o conseguem. Querem, mas não podem.

Não por falta de entusiasmo de seus respectivos dirigentes, senão por falta de meios institucionais, essas instituições não conseguem o que eles realmente desejam. A *estrutura* não lhes permite um melhor aproveitamento do elemento humano disponível. Não permite a contratação, em bases equitativas, de técnicos necessitados em grande número, a aceleração dos procedimentos em geral ou a invenção de novos mecanismos burocráticos que correspondam às novas necessidades.

Também sua orientação à solução de problemas é inadequada, às vezes até contraproducente. Dentro dos hábitos do serviço público, uns poucos trabalham indevidamente para que os demais não fizessem nada ou conservassem suas energias e direitos para confundir o já baixo rendimento de sua organização. Por outro lado, parece um ponto pacífico e algo considerado como inevitável, que uma repartição seja *passiva* no que condiz à sua atuação. Aceita pedidos, mas não os cria, deixando o nível das iniciativas eventualmente tomadas, à instituições ou pessoas que, no melhor dos casos, possuem só uma *visão parcial da problemática*.

Por definição, as instituições isoladas ou pessoas privadas não podem ter uma visão global — ou pelo menos regional — que deveria existir e servir como base, para a aprovação ou desaprovação de qualquer projeto financiado pelo Poder Executivo, a fim de corresponder à solução de uma necessidade sentida em escala nacional. O estabelecimento deste quadro de referências, que cabe aos órgãos centrais, e só a eles, para que possam planejar, fomentar e implementar programas de ação, que correspondam à problemática sócio-econômica do país, não é feito em nenhum nível e por nenhuma parte. Mas é preciso, e por esta razão é necessária a reformulação e reorganização dos citados órgãos.

Não houve tempo de analisar sua vigente estrutura, mas é consenso das universidades visitadas e minha convicção também, de que os órgãos centrais não correspon-

dem satisfatoriamente às suas respectivas finalidades e que ficaram, em conceitos, angústia e dinâmica, por trás de muitas universidades.

Acho que deveriam destinar partes dos seus próprios recursos à contratação, em condições adequadas, de pessoas altamente qualificadas, que se dedicasse com exclusividade, à apuração das necessidades e disponibilidades do mundo científico-universitário. Estes assessores deveriam viajar constantemente, ficar no campo o tempo que fosse necessário, para saber o que nele é possível, quem é disponível para qual finalidade e o que se deveria fazer, a fim de organizar um número reduzido de grandes projetos de pesquisa ou de desenvolvimento institucional, que promettesse realmente resolver alguns problemas-chaves para o desenvolvimento sócio-econômico da Nação.

Seriam *estes*, então, os projetos financiados maciçamente pelos órgãos centrais do Poder Executivo. Orçamentariam sua própria organização, além do custeio dos recursos humanos e materiais que os projetos exigiriam para sua efetiva realização. A cada um *destes* projetos se incorporaria um número de pesquisadores dos mais diversos ramos do conhecimento humano, para que eles operassem, como equipe, num só grande empreendimento, de curta ou longa duração, dirigido à solução comprovada de uma necessidade básica e financiado pelos órgãos centrais em colaboração com organismos de assistência técnica bi e multi-laterais, até chegar à meta pré-estabelecida.

O acompanhamento destes projetos, seria feito pelos acima mencionados especialistas, nacionais ou estrangeiros, que fossem contratados para a apuração dos dados e a formulação dos grandes programas de pesquisa. A direção de cada programa ou projeto, descansaria em técnicos brasileiros, também contratados especificamente para tal fim.

Somente a supervisão geral e aprovação definitiva dos grandes projetos ficaria à incumbência dos corpos executivos de cada um dos órgãos centrais que os financiariam, individual ou coletivamente.

Esse sistema, absorveria todas as existentes categorias de assistência técnica, em bolsas ou subsídios concedidos, em pessoas contratadas ou apoiadas financeiramente, em material comprado e em construções erigidas, além de viagens dentro e fora do país ou a organização de congressos, mesas redondas e reuniões especializadas. Tudo isso, que já funciona, há muitos anos, de forma inconexa e parcial, seria então integrado e organizado em torno de alguns amplos projetos.

Em vez de parcelar os recursos financeiros disponíveis, entre um grande número de pequenas ajudas, cujo mérito sempre seria debatível e cujos resultados raramente são medíveis ou averiguáveis, seriam invertidos em projetos de reconhecida necessidade para a Nação, com suas metas bem definidas e resultados medíveis, que absorveriam também grande parte dos recursos humanos disponíveis, em função de um serviço ao país e não de uma atividade isolada, por mais meritória que esta seja. Já que os recursos nacionais e mundiais sempre são limitados, o critério, do maior rendimento pela menor inversão possível, deve se aplicar também na montagem destes projetos.

Como se vê, aqui não se propõe a criação de nenhuma nova organização, nem o destaque de verbas adicionais; ainda quando é óbvio, que, na medida que as necessidades da Nação aumentam em função do seu próprio crescimento econômico, cada vez maiores porcentagens do orçamento nacional terão que ser reservadas para os fins aqui descritos. O que se propõe, efetivamente, é uma *reorientação mental* dos Órgãos Centrais do Poder Executivo, para que possam servir, com maior eficiência, ao maior número de pessoas e problemas, correspondendo as angústias do meio e assim cumprindo com seu dever.

Como exemplo da falta dessa correspondência às angústias e necessidades sentidas, se apresenta o próximo capítulo, que trata de alguns aspectos da temática, referentes, na área do ensino superior, à atuação ou falta de atuação da SUDENE. Quando no Recife, tive a oportunidade de conversar detidamente com uma série de pessoas relacionadas com o trabalho da SUDENE, entre elas com

seu encarregado dos Recursos Humanos e o Diretor da Seção de Educação. Tentei falar também com seu Superintendente, mas, apesar de uma prometida entrevista, por falta de tempo, até hoje não se realizou. A análise que segue, não tem a pretensão de ser completa. Descansa exclusivamente nas respostas proporcionadas pelas pessoas argüidas, com o intuito de verificar se aquilo que se está fazendo ocorre ou não dentro de uma política traçada e corresponde ou não a iniciativas tomadas pela própria instituição.

### 3.6 — A SUDENE

No que diz respeito à orientação da Seção de Educação da SUDENE dirigida ao ensino superior, acertadamente tenta estimular a integração do ensino científico através dos "Institutos Centrais". A intenção é boa, mesmo quando a linha de ação, que se diz traçada, padece de muitas inconsistências, compromissos, exceções e dilatações, justificadas com o argumento, aparentemente válido, de que, se a Seção insistisse no perfeito, nada seria conseguido dentro da imobilidade universitária e o dinheiro disponível ficaria sem aplicação.

Se dispuséssemos realmente de muito tempo, essa explicação teria valor; é sempre melhor abrir algumas brechas, no intuito de implantar pelo menos parcelas do programa desejado, em vez de insistir no "tudo ou nada". Mas, considerando a urgência que tem a aplicação, a curto prazo, de medidas efetivas ao encontro de soluções reais e não fictícias, tem também sua validade o argumento que sempre defendo: *de que a aplicação de maiores recursos a um sistema não só imperfeito senão decisivamente detrimental, pode reforçá-lo de tal maneira, que dificulta ainda mais, do já feito, qualquer real mudança ou renovação.*

Por isso, sempre será conveniente analisar os perigos relativos a cada caso que solicite uma ajuda financeira, antes de tomar uma decisão. Notei que os técnicos da SUDENE não tinham presente o perigo assinalado e não

se davam conta que talvez estivessem reforçando a já não pequena resistência à mudança, quando injetam maiores recursos no sistema vigente, sem condições que visassem a uma efetiva reformulação estrutural. Mesmo quando a intenção, de abrir paulatinas brechas no sistema — através das quais se estimulariam as necessárias melhorias — deveria ser considerada louvável, os resultados poderiam ver-se bem distintos dos que se pretendia conseguir.

Estivemos de acordo, porém, que na Universidade Federal da Paraíba o espírito empreendedor é de equipe e sua orientação, rumo a uma acertada reformulação institucional, a mais pronunciada de toda a região. Por isso, o desenvolvimento dos Institutos Centrais de João Pessoa está incorporado no plano atual da SUDENE, esperando-se conceder ainda maiores recursos para o ano vindouro. Para este ano, foram concedidos 100 milhões de cruzeiros, dos quais a metade já lhes havia sido entregue antes de julho p. p.

No campo "educacional", os demais esforços da SUDENE se dirigem à melhoria dos outros níveis. Seu apoio complementar, aos "Colégios Universitários", aos CECINES e CECIBAS — que, faz pouco tempo, começaram a brotar em várias partes — representa o ponto de ligação entre os níveis secundário e superior.

Bem, mas isso não é suficiente, nem pode ser considerado como um atuação satisfatória, para quem é incumbido a conceituar, planejar e executar projetos que transformarão a infraestrutura do Brasil Nordeste. O fato desalentador é que, com estas poucas medidas, se esgota tudo que poderia ser considerado como efetivo planejamento dirigido ao mundo universitário, para melhorar sua estrutura e elevar concomitantemente os níveis do seu produto. O resto que se faz é só circunstancial, de certo modo só ligado parcialmente ao mundo universitário e suas relações com a sociedade.

Mesmo assim, devido em grande parte à sua estrutura administrativa, a efetiva ajuda da SUDENE é mínima. Parece não possuir a necessária flexibilidade para *responder* a planos úteis de ação comunitária, que as universidades promovem, já que ela não está armada

para implantá-los de iniciativa própria. É uma política perfeitamente acertada, ter planos trienais, com projetos aprovados e de longo prazo. Mas, de não dispor também de recursos adicionais, à margem dos planos trienais, para financiar novos projetos de mérito, dentro das declaradas finalidades da SUDENE, que possam surgir e surgem a cada momento, por iniciativa do meio, é, ao meu ver, uma política errada.

É também deficiente à estrutura da SUDENE no tocante à sua capacitação de formular as grandes linhas de ataque ou atuação, em vez de esperar que seja, como qualquer outra repartição do Estado, estimulada por fora. Seus técnicos são poucos e sem o devido poder de traçar programas compreensivos do ponto de vista metodológico. Os poucos que existem, dentro da perniciosa política salarial do país, estão sempre sujeitos à mudança de cargo, impossibilitando a criação de um efetivo corpo de planejadores, que possam sair ao campo, em busca da realidade e projetar, na sede, os grandes projetos de superação. Além disso, suas decisões, nos poucos casos quando há planejamento, podem sofrer e sofrem o veto político, fazendo qualquer trabalho sério e coordenado quase impossível.

Finalmente, a sua própria burocracia impede um labor efetivo em qualquer nível ou sentido. A implementação dos projetos já aprovados se atrasa às vezes mais de um ano. Isso não fala bem de uma instituição criada especificamente para dar soluções *efetivas e rápidas* a uma vasta região do país, necessitada e historicamente prejudicada. Não adianta desculpar este lamentável estado de coisas, com referências à "realidade brasileira" ou à "mentalidade daspiana". Se o país diz ter por política desenvolver o nordeste, da melhor maneira que os recursos permitam e com a suficiente rapidez para evitar a ameaçante dissolução social, o país tem que encontrar os mecanismos adequados para implementar essa política, tal qual. Se a realidade salarial ou a mentalidade anquilozada da administração pública não o permitem, ou estas mudam de imediato, ou a SUDENE tem que ope-

rar fora dos cânones normais, porque a terceira alternativa é o desastre.

Como exemplos, da maneira como não se devia proceder, poderia se citar inúmeros projetos ligados à universidade, com projeção comunitária e influência essencial sobre o desenvolvimento sócio-econômico-educacional da região, projetos que simplesmente não são atendidos, do modo que o exigiria a própria razão de ser da SUDENE. Tomaremos, porém, só três, que são representativos em todas as suas modalidades:

### 1.º) *Biologia Marinha:*

Não encontrei nenhuma real consciência da importância regional que tem ou deve ter a criação, ampliação e manutenção de uma cadeia de estações de Biologia Marinha em todo o litoral do nordeste, para não falar do país inteiro, desde Belém a Porto Alegre. Do ponto de vista da pesquisa pura, em oceanografia, meteorologia, ictiologia ou malacologia, é imprescindível e fundamental ter estudos mais diretamente ligados à aplicação dos recursos marítimos para alimentação de grandes massas. Dentro das próprias finalidades da SUDENE, há uma urgente e inescapável necessidade de criar, em grande escala, novas fontes de alimentação, de riquezas e de exportações nacionais. Frente a essa imperiosa obrigação mais do que suficientemente enquadrada nos fins que persegue a organização, é desalentador observar o que passa efetivamente com o pouco que se faz neste campo.

- a) *Em Fortaleza*, no momento, a estação é a mais desenvolvida, prestando um serviço ao mundo pesqueiro. Mas, os poucos elementos, com os quais pode contar, agrupados e preparados com enormes sacrifícios, são tão precariamente mantidos, que sua continuada ligação à estação se vê seriamente ameaçada. O próprio Diretor é obrigado a dirigir-se a outras atividades, para manter sua família, *enquanto o apoio da SU-*

*DENE ainda está em discussão.* E mesmo se algum dia a ajuda chegasse, seria tão insignificante, tão amarrada e atada a regulamentos inanes e impraticos, que não modificaria em nada de essencial o caso triste que aqui se apresenta.

- b) — *Em Natal*, a estação está ainda no papel e, da maneira que procedem os planos, *levará anos* para que se torne numa realidade predial e *décadas* para que consiga realizações científicas e uma produção efetiva. De estímulo não se vê nada.
- c) — *Em João Pessoa*, tampouco existe nada ainda de concreto.
- d) — *No Recife*, mais perto de todas da sede da SUDENE e a mais velha estação do nordeste só Cr\$ 7 500 000 foram orçamentados pela SUDENE para o ano de 1963, pagos em 1964. As ligeiramente superiores importâncias de 15 a 20 milhões anuais, para 1964 e 1965 respectivamente, até o dia 10 de julho, ainda não haviam sido entregues. Mas mesmo se fossem, não significariam mais do que um pequeno alívio às grandes necessidades da estação e nenhuma solução para suas ainda maiores obrigações.

Desde minha última visita ao Recife, há 5 anos atrás, encontrei a situação do seu pessoal nem sequer estacionada e, em vez de melhorada, bem pior. O barco que, com tanto entusiasmo, foi adquirido em 1958, segue quebrado e sem recursos para consertá-lo; não tem saído, até hoje, nenhuma só vez ao alto mar para os fins obviamente destinado. E todos os envolvidos, direta ou indiretamente, numa situação que simplesmente carece de palavras, descansam aparentemente tranqüilos, sem a menor preocupação.

Mas não é só a escassez e lentidão dos auxílios ocasionalmente concedidos a uma ou outra iniciativa universitária nesse campo. O que mais preocupa é a falta de um plano-contrôle, a longo prazo, em escala nacional e bem concebido para fomentar essas atividades, montado e executado por técnicos de alto nível e não por burocratas do serviço público. Essas atividades, deveriam ser integradas, e uma contínua comunicação e inter-relação estabelecida entre todos os elementos no país que se dedicam ou dedicarão à Biologia Marinha. E isso, a sua vez, diretamente relacionado aos esforços internacionais, com uma ajuda maciça dos órgãos governamentais e de assistência técnica bi e multi-laterais, porque é evidente que um plano-contrôle dessa natureza não pode ser financiado só pelo mundo universitário.

A execução da pesquisa deveria tramar-se através das universidades, mas o seu financiamento principal, o plano integral, o controle e acompanhamento contínuo e a interligação das partes, para desenvolver uma ação em grande escala, deveriam ser realizadas através de um grupo técnico, especialmente criado para tal fim. Funcionaria como canalizador das necessidades nacionais e como assessor às universidades que implementariam este plano. A SUDENE, pelo menos para o nordeste, não só poderia senão deveria ter assumido o papel de confeccionar e financiar este plano.

2.) *Instituto de Micologia da Universidade  
Federal de Pernambuco*

Outra vasta área de pesquisa pura que, na sua aplicação, transformar-se-ia numa enorme fonte de conhecimentos práticos, imprescindíveis para tudo que se relacione ao campo agropecuário, além da biologia humana, representam os estudos micológicos. Se esses estudos ainda não existissem no país, ao meu ver, a SUDENE teria a *obrigação de* criá-los, pela importância que revestem precisamente na área geográfica de sua incumbência.

Mas acontece que, apesar de inúmeras dificuldades, apesar da indiferença geral frente à pesquisa pura, da estagnação generalizada nas universidades tradicionais, dos obstáculos burocráticos e de uma incompreensão crônica referente a tudo empreendido pelo Prof. Chaves Batista, êle vem desenvolvendo, há uma década e meia, várias atividades nesse campo, sem apoio ou estímulo digno de menção, mas com uma persistência incansável e impressionante.

Contra ventos e marés, sobretudo contra a incompreensão do meio, que não tardou em transformar-se numa hostilização pessoal, só parcialmente justificada pelo seu caráter *sui generis*, esse homem lutou para transformar-se num especialista neste campo e para organizar o que, há muitos anos, já constitue uma das melhores micotecas existentes. Com dificuldades técnicas que são do meu conhecimento, êle mantém essa micoteca e a amplia constantemente, justificando o renome que adquiriu no exterior, ao qual serve incansavelmente com amostras solicitadas por toda parte.

Se alguém no país tivesse apoiado este esforço, quando começou, seguramente teria recomendado que o labor científico se orientasse à exploração de todas as facetas imagináveis do mundo micológico, para que o IMUFP se transformasse em um dos mais importantes sítios mundiais para tais estudos, já que sua ubicação geográfica favorece tal empreendimento. Mas, essa ajuda não veio, nem a possibilidade de juntar técnicos de alto nível no IMUFP e assim, na sombra dessa micoteca, o desenvolvimento sistemático do campo micológico fica ainda no potencial, à espera de sua realização futura.

Nem a SUDENE, nem nenhuma outra organização, percebeu este potencial e ninguém tomou a iniciativa para transformá-lo numa realidade à serviço da Nação e da pesquisa mundial. Era mais fácil, e mais barato, hostilizar ao Diretor do Instituto, pondo em dúvida suas qualificações científicas para excusar a própria indiferença e inércia.

Se existisse, realmente, a menor dúvida no tocante às suas qualificações de pesquisador, teria sido preciso averiguar o assunto através de especialistas de renome inter-

nacional e, no caso de se confirmarem as suspeitas, obrigação de todos os interessados no progresso da ciência e do país, encontrar uma solução equitativa: ou aperfeiçoar o pessoal do Instituto, ou substituir o Diretor ou desistir dele e criar um outro Instituto, que correspondesse mais amplamente às necessidades do campo. Micologia nos trópicos não é exatamente um ramo marginal. O país necessita dela e deve incentivar, custe o que custar, a promoção dessa especialidade.

Suspeito, porém, que as críticas estereis não são senão só racionalizações da própria incompetência, dos que deveriam atuar em apoio do Prof. Batista e do trabalho que êle desenvolveu, mas não o fazem por razões pessoais. Êle não se cansou em pedir apoio e não ficou satisfeito com o já conseguido, apesar da falta de recursos para sistematizar seu trabalho original na micologia pura. Buscou e encontrou, pelo menos uma grande área de aplicação direta dessa especialidade, em prol do desenvolvimento nacional. Sozinho, com seu grupo reduzido de devotos e sacrificados colaboradores, tampouco preparados à cabalidade para as finalidades perseguidas, mas de um fervor excepcional, lançou-se à pesquisas da microbiologia de solos, desde o Amazonas até o Sul do Nordeste, para a confecção de um mapa de antibióticos que esclarecesse uma série de facetas vinculadas à fertilidade fito-genética.

Esse programa, ainda mais importante para o progresso sócio-econômico da região e do país, outra vez não recebeu nenhum aporte, apesar de se enquadrar, na sua plenitude, nos propósitos de uma série de organizações nacionais de pesquisa e internacionais de assistência técnica. Outra vez, trata-se de um programa de pesquisa que não poderia ser financiado exclusivamente por uma só universidade. E, outra vez, trata-se de um empreendimento para o qual se necessitam especialistas do mais alto nível, para sua conceitualização e subsequente execução.

Consciente desse fato, o Diretor do IMUFP dirigiu seus pedidos, excepcionalmente bem documentados, a uma série de organizações e repartições que, por sua natureza, *deveriam* estar interessados num programa desse

alcance, obviamente, as do país, como o Ministério da Agricultura, o MEC, o Conselho Nacional de Pesquisas, a CAPES, as Forças Armadas, os órgãos dirigidos ao desenvolvimento da Bacia Amazônica e a própria SUDENE, além das de fora, como a FAO, UNESCO, OEA, USAID e as fundações privadas, deveriam ter uma noção da importância que reveste o assunto e um interesse genuíno para fomentá-lo, até de própria iniciativa. Mas, até julho de 1965, *nenhuma dessas entidades* apoiou significativamente o esforço individual do Prof. Chaves Batista, transformando o assunto num, para mim, verdadeiro escândalo nacional e internacional.

Não só nenhuma dessas tantas organizações tomou qualquer iniciativa, para sair em busca de pessoas ou atividades desse tipo — coisa de sua absoluta obrigação — senão que, ainda depois do Prof. Batista procurá-los pessoal e repetidamente, para explicar-lhes a importância do seu labor para os fins perseguidos por cada uma dessas instituições, só recebeu entusiastas acolhidas com múltiplas promessas de apoio financeiro, mas, em efetivo, nem um tostão.

Sejam os Cr\$ 180 milhões, prometidos pelo Ministério da Agricultura, os Cr\$ 10 milhões da CAPES, ou os Cr\$ 20 milhões da CNPq, os que em julho foram reduzidos a Cr\$ 6 milhões, que tampouco foram remetidos logo, o dinheiro simplesmente não apareceu, quando estas atividades, de orgulho nacional, deveriam ser assunto de um financiamento anual de pelo menos quinhentos milhões, livres em sua aplicação, de acordo com as necessidades da pesquisa e não das regulamentações do serviço público.

No entanto o IMUFP está perdendo seu pequeno "staff", porque até seus bolsistas estrangeiros simplesmente não podem viver com cem ou duzentos mil cruzeiros mensais. Os brasileiros continuam sacrificados, desde os assistentes até os motoristas e porteiros, desalentados pela penúria reinante, mas mesmo assim, muitas vezes, financiando, do seu próprio bolso, partes das pesquisas de campo. Nessas condições não é possível ampliar os quadros técnico-científicos e nem sequer manter as coisas como estão.

Isso tudo não acontece, por acaso, a um curso de ballet ou um seminário em museologia, mas a um programa de pesquisa diretamente ligado a alimentação do povo brasileiro em face da explosão demográfica. Só basta citar o fracasso daquela conhecida tentativa da Companhia FORD no Amazonas, para relevar sua importância e o aspecto econômico envolvido.

E tudo isso acontece no Recife, a três quadras da sede da SUDENE. Ela nem procurou vincular-se com o IMUFP nem planejou qualquer outro tipo de programa, que substituísse as iniciativas já tomadas por este instituto, caso chegasse à conclusão qualificada de que elas não merecem o apoio federal. Nem se preocupou com o assunto, quando lhe foram apresentados os programas detalhados de pesquisa. A alegação era, que não existiam fundos dentro do vigente Plano Trienal. Só quando houve uma interpelação direta das Forças Armadas — que tampouco auxiliaram o IMUFP — aumentaram o interesse da SUDENE e as perspectivas de um possível subsídio financeiro. Mesmo assim, até julho não havia chegado nada ao Instituto.

Este caso é tão representativo de tudo que padece o país e o mundo em geral que, tanto pelos seus aspectos negativos como pelos poucos positivos que possui, nos apresenta um exemplo quase perfeito das inadequações humanas, que impedem a aplicação do método científico à solução de problemas institucionais da maior relevância para o progresso.

### 3.º) *Plano Asimow*

Trata-se do já suficientemente conhecido programa de fomento de pequenas indústrias no interior, por iniciativa de quadros técnicos da universidade, junto com as autoridades locais e especialistas estrangeiros. Sua filosofia me foi explicada pessoalmente pelo Prof. Morris Asimow, da Universidade da Califórnia, cuja idéia encontrou sua primeira aplicação através da Universidade Federal do Ceará, e, depois de comprovar ali sua real uti-

lidade, está se estendendo este ano a cinco outros estados nordestinos, sob a sigla "RITA" e outras.

Em cooperação com várias entidades, a SUDENE se interessou pelo projeto, apesar de que, quando apareceu em 1963, não estava previsto no Segundo Plano Trienal. Mas, encontraram-se algumas verbas disponíveis, para uma pequena ajuda financeira ao programa. O projeto era tão bom que, para o Terceiro Plano Trienal, tinham-se previsto fundos diretamente destinados à ampliação de atividades tipo "RITA".

Porém, quando o orçamento da SUDENE sofreu substanciais cortes globais — que a obrigaram reestudar o financiamento de todas as suas atividades — decisões, tomadas contra as recomendações técnicas, eliminaram, outra vez, a maior parte das verbas destinadas ao apoio dos programas "RITA". É natural que, quando ocorrem cortes em qualquer organização, os resultados sempre trazem consigo sérias decepções. Mas acontece que as somas envolvidas no Plano Asimow são relativamente pequenas e, em termos da implementação dos propósitos da SUDENE, de altíssimo alcance; de modo que, nenhum corte justifica-se em projetos dessa natureza.

Outra vez, trata-se aqui da exemplificação genérica de um problema nacional e não necessariamente só da do Plano Asimow. Porque, se surgissem amanhã outros programas dessa natureza, sofreriam uma sorte igual. Não se enquadrariam nos Planos Trienais ou nos recursos disponíveis, inibindo as entidades de iniciar qualquer novo empreendimento, se surgisse fora do já planejado e aprovado.

Qual será a sorte, por exemplo, de um plano excelente e deveras inovador, para a criação de um "Centro Rural de Treinamento de Pessoal de Nível Superior", que a Universidade Federal do Rio Grande do Norte pretende propor em breve. Tratar-se-ia de uma espécie de "Corpo de Paz" da própria UFRN, jogando todo o seu corpo discente mais avançado, sob a tutela e orientação de professores, numa região do interior, para ali desenvolver uma assistência técnica aos municípios desprovidos de toda espécie de ajuda profissional. O Centro promo-

veria o desenvolvimento municipal, ao mesmo tempo que aperfeiçoaria, no campo, os próprios estudantes.

Idéias como essas surgirão, daqui em diante, com cada vez maior freqüência, dado a aumentada inquietude do meio universitário e a crescente dinâmica social das comunidades nordestinas. Como serão atendidas? É uma pergunta que exige uma resposta honesta e uma solução efetiva, com a maior rapidez imaginável. Porque o abandono do nordeste pelo resto do país continua da mesma forma de sempre.

A SUDENE, como as demais entidades nacionais de fomento e assistência técnica, são, para todos os efeitos, inexistentes para o ensino superior do Nordeste. Três bolsas aqui ou cinquenta milhões ali, não resolverão o caso do desenvolvimento universitário, do seu ensino, da sua pesquisa ou do progresso da região em função do fator humano. É evidente que as próprias universidades padecem de um sem número de fatores negativos, no que diz respeito a uma contribuição efetiva ao saneamento dessa região. Mas, pelo menos nos poucos casos, onde e quando a universidade *toma* iniciativas e *tem* recursos humanos adequados ao caso, ela deveria ser apoiada rápida e eficazmente. Infelizmente nem tanto se faz. E a vasta área de programações, em escala nacional, iniciadas por técnicos realmente qualificados — destacados para a tarefa e empossados para dirigir o planejamento — falta ainda em toda a sua extensão.

### 3.7 — A NOVA PROGRAMAÇÃO

Para que os órgãos centrais do Poder Executivo, preocupados com o desenvolvimento acadêmico-científico do país, possam resolver mais rápida, econômica e eficientemente, as deficiências genéricas do Ensino Superior, poder-se-ia adotar a seguinte linha de procedimentos:

- 1.º) Sair da sede para o campo, a fim de averiguar suas necessidades e disponibilidades.

- 2.º) Estabelecer uma lista de deficiências genéricas da estrutura universitária e outra, das grandes áreas de pesquisa, também genéricas, que o país necessita atacar sistematicamente, para avançar em múltiplas direções simultaneamente e resolver sentidas faltas em conhecimento e serviços.
- 3.º) Decidir sobre as relativas prioridades das deficiências encontradas e escolher uma poucas áreas de ação, para concentrar nelas a maior parte dos seus disponíveis recursos, deixando só alguns fundos livres para o financiamento de atividades do tipo vigente.
- 4.º) Contratar, uma vez escolhido o campo de atuação, uma ou mais pessoas qualificadas, nacionais ou estrangeiras, por períodos delimitados, para que se dediquem exclusivamente à formulação, à implementação e ao acompanhamento do respectivo projeto.
- 5.º) Aprovar um projeto destinado à solução de um só problema nacional ou regional, preparado pelos técnicos contratados, com definições detalhadas do problema, dos recursos necessários, do orçamento e do tempo previsível para a sua execução.
- 6.º) Contratar um diretor brasileiro, para dirigir o projeto aprovado, entregando a êle e às pessoas que o preparam as somas globais reservadas para a sua execução, responsabilizando-os coletivamente pela marcha do projeto e exigindo-lhes uma contabilidade "a posteriori". Isso poderia funcionar através de um fundo rotativo, com auditorias correntes, aplicadas pelo óreão central financiador a todos os seus projetos em andamento.
- 7.º) Entregar a essas pessoas a responsabilidade de:

a) Escolher as pessoas universitárias que, dentro de suas respectivas especialidades deveriam ser contratadas como técnicos, pesquisadores ou administradores, para a execução do projeto.

b) Escolher o pessoal de cada universidade que deveria receber um determinado tipo de aperfeiçoamento ou treinamento suplementar.

c) Organizar os cursos de treinamento ou aperfeiçoamento que correspondam ao caso, escolhendo o local, o conteúdo do curso e os professores.

d) Providenciar a compra ou o empréstimo de todo o material e equipamento que o projeto exigisse para seu bom funcionamento.

e) Acompanhar o projeto até o fim, ou até que uma outra instituição — nova ou já existente o absorvesse e assumisse a responsabilidade por êle.

f) Supervisar — no caso de um treinamento — a instalação dos técnicos preparados, junto ao seu equipamento, nos locais de seu trabalho nas respectivas universidades, até que dessem resultados à satisfação dos encarregados, dentro dos critérios estabelecidos para o projeto e o curso de preparação.

g) Preparar um relatório final e detalhado sobre o histórico do projeto, as despesas efetuadas, os resultados obtidos — após um ano de funcionamento da nova atividade nos meios universitários atingidos ou depois de terminar o programa da pesquisa empreendida — e uma avaliação do projeto pelos seus próprios organizadores e executores.

- 8.º) Receber os relatórios finais de projetos terminados e analisar os resultados obtidos.
- 9.º) Acompanhar constantemente os distintos projetos em andamento, a fim de poder orçamentar significativamente os recursos previstos para cada novo ano.
- 10.º) Financiar o pessoal contratado — como bolsistas, técnicos ou administradores — até o término do projeto ou um ano de atuação pós-treinamento, quando se trata de bolsistas aperfeiçoados.
- 11.º) Exigir que cada universidade envolvida num projeto desse tipo, se comprometa absorver todas as despesas provenientes da manutenção e ampliação da nova atividade, ao terminar seu primeiro ano de funcionamento.

Para exemplificar os tipos de projetos que poderiam ser montados no sentido aqui exposto, se poderia mencionar, em seguida, algumas áreas que recomendaria como merecedora da mais urgente atenção:

### 3.7.1 — *Projetos de Treinamento*

#### a) *Mecanização dos Procedimentos Administrativos:*

A implantação geral de um sistema mecanizado de administração central em cada universidade federal, estadual ou privada, nos moldes do sistema já em operação na Universidade Federal de Santa Catarina. Não sei qual seria o custo das máquinas que deveriam ser adquiridas pelas 32 universidades, mas o custo do treinamento, em Florianópolis, do pessoal administrativo de cada uma delas, com suplementação de salários, despesas de viagem e organi-

zação do curso e projeto, não deveria ser superior aos Cr\$ 400 000 000.

b) *Contratação de Administradores Centrais:*

A criação da nova posição de *Um Administrador Central* em cada universidade, proveniente da indústria, e contratado em bases financeiras realistas, exigiria uma inversão original de Cr\$ 700 000 000 para o primeiro ano. Depois, as respectivas universidades assumiriam o compromisso de mantê-los, incluindo, nos seus orçamentos anuais, somas globais destinadas a este fim.

Nas 10 ou 15 maiores universidades do país, poder-se-ia também pensar na aquisição de uns 10 Chefes de Unidades Administrativas para cada uma delas, dentro dos mesmos princípios, mas em bases financeiras inferiores. O custo aproximado deste empreendimento seria de Cr\$ 1 300 000 000 para o primeiro ano.

c) *Preparação de Técnicos em Estatística Educacional:*

Cada universidade deveria dispor de pelo menos um especialista em estatística educacional. De preferência, todos eles deveriam ser preparados de forma idêntica para poderem manipular as mesmas categorias estatísticas com procedimentos estandardizados. Sobretudo, deveria desenvolver-se uma atividade contínua e ininterrupta, para que as cifras escolares fizessem sentido e o país adquirisse uma estatística precisa e digna de confiança. Com a ajuda do IBGE, se poderia organizar um curso de preparação de 35 a 40 pessoas, as quais, depois, seriam contratadas pelas distintas universidades para chefiarem sua estatística educacional. Custo aproximado deste projeto, com suplementação de salários, etc: Crf 500 000 000.

d) *Preparação de Diretores de Bibliotecas Centrais:*

A mesma argumentação no item anterior (c), poderia se aplicar à preparação, num curso especial do IBBD, de umas 30 pessoas, escolhidas das distintas universidades que ainda carecem de um diretor de biblioteca central, que depois serviriam, nos seus respectivos ambientes, como organizadores e diretores de todas as atividades bibliotecárias. Custo aproximado do projeto: Cr\$ 400 000 000.

e) *Preparação de Administradores Hospitalares:*

Um as 15 pessoas, altamente qualificadas e devidamente prestigiadas nas suas respectivas universidades, deveriam ser escolhidas e preparadas, seja em São Paulo ou no estrangeiro, como administradores hospitalares, tecnicamente aperfeiçoadas para que possam assumir este cargo num Hospital de Clínicas. As respectivas universidades assumiriam o compromisso de empregar essas pessoas, nesses cargos, quando terminam seu aperfeiçoamento. Custo aproximado do projeto, se fosse executado em São Paulo: Cr\$ 350 000 000.

### 3.7.2 — *Projetos de Pesquisa*

a) *Planejamento*

Há uma óbvia necessidade para que se desenvolva o planejamento universitário em todos os níveis, desde as mais altas esferas nacionais até nas próprias unidades de cada universidade. Na maioria das universidades, já existe a predisposição em adquirir pessoas de dedicação exclusiva para essa finalidade. Seria então preciso destacar somas globais de aproximadamente Cr\$ 200 000 000 para cada uma das 10 maiores Universidades e uns Cr\$ 100 000 000,

para cada uma das 20 menores, a fim de manter, em cada uma, um pequeno grupo de planejadores, bem pagos e livres, com fundos à sua disposição para começar seu labor planejador. Talvez seria possível, depois de organizar os grupos em cada universidade, expô-los a um ou outro seminário organizado para orientar sua atuação. Custo anual desse projeto, sem seminários, seria de Cr\$ 4 000 000 000.

b) *Biologia Marinha:*

Dado a importância, já mencionada, que esse campo de pesquisa tem para o desenvolvimento do país dever-se-ia criar um órgão especial, fora do serviço público, encarregado de montar uma cadeia de estações no litoral brasileiro, formular um programa integral de pesquisa e implementá-lo em escala nacional. Para tal fim, se necessitaria, durante um período de 2 a 3 anos, uma soma global de . . . . . Cr\$ 20 000 000 000. Naturalmente, faria parte do projeto assegurar sua continuidade, manutenção e ampliação, depois do novo sistema ser posto em função.

c) *Micologia e Microbiologia de Solos:*

Também já foi mencionada a importância que tem o desenvolvimento sistemático desse campo. Para tal fim, seria recomendável organizar um projeto que permitisse o crescimento acertado das pesquisas já iniciadas pelo IMUFP. Custo aproximado anual: Cr\$ 500 000 000.

Com a possível exceção do projeto de Biologia Marinha, o financiamento dessas recomendações cai perfeitamente dentro das disponibilidades do meio e dos respectivos orçamentos da CAPES, do CNPq e da DESu do MEC. Se se juntassem às disponibilidades nacionais, aqui e ali, fundos de assistência técnica de organizações estrangeiras, não haveria a mínima dificuldade em

financiar o recomendado, e muito mais, durante o ano de 1966. Tudo depende da reorientação dos citados órgãos para que, junto a outros do Poder Executivo, como a SUDENE, Ministério da Agricultura, etc, destacassem as somas globais e encontrassem os técnicos necessitados — *todos contratados à dedicação exclusiva e bem pagos*. Isso, além de resolver problemas genéricos e concretos do mundo universitário, abriria também uma sensível brecha na área da política salarial do país porque, dentro de um ano só, centenas de pessoas qualificadas, em distintos níveis e para distintas finalidades, já entrariam num novo e mais acertado sistema de remuneração e rendimento.

### 3.8 — CONSELHO DE REITORES

A autonomia efetiva tem que ser conquistada. Não é hábito humano conceder voluntariamente a ninguém qualquer direito ou qualquer liberdade de ação. Mas, a autonomia universitária não pode ser conquistada pela força ou rebelião, porque não se trata de um privilégio individual ou coletivo, senão de dar expressão a uma crescente maturidade psicológica da Nação. Esta tem que *crescer* biologicamente, como qualquer outra atitude ou instituição social, para transformar-se numa realidade nova, após justificar, além de qualquer dúvida, sua própria razão de ser.

Pode-se acelerar o processo deste crescimento individual e coletivo da instituição, através de uma série de medidas, auto-impostas, que permitiriam o desenvolvimento daqueles controles internos à instituição que comprovarão à sociedade que existe o grau de madureza imprescindível para a marcha soberana da universidade, à serviço da Nação e não de seus próprios componentes.

Toda a tônica do presente estudo se dirige à implantação deste conceito e à busca de brechas no monolitismo institucional que permitissem a mais rápida implantação possível daqueles pontos chaves, aqui também definidos, que são fundamentais para o crescimento da autonomia universitária. Há uma série de recomendações específicas

sobre medidas que poderiam ser tomadas, atitudes mudadas, estudos feitos, projetos montados e treinamentos realizados que, *no seu conjunto*, contribuiriam substancialmente ao desejável desenvolvimento institucional.

Porém, para a quase totalidade dos aqui sugeridos projetos, surge a tácita interrogativa sobre a mais eficiente maneira de programar e implantá-los e o melhor sítio institucional, através do qual poderiam ser organizados e acompanhados. Minha experiência me mostrou que, um *Conselho de Reitores* de todas as universidades de um país ou de uma região, oferece o mais ideal mecanismo para a resolução do dilema. Através de sua Secretaria-Executiva, um Conselho de Reitores teria plena liberdade de organizar qualquer tipo de planejamento, estudo ou pesquisa, que servisse à aclaração de qualquer dificuldade, ou ao aperfeiçoamento de qualquer procedimento do sistema universitário.

Um Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras não é o mesmo que o já existente Fórum de Reitores, convocado pelo Poder Executivo e servindo, normalmente, como plataforma para debates sobre medidas propostas ou já decididas pelo Ministério da Educação e Cultura. O Fórum não desenvolve projetos próprios, para iniciar e acompanhar estudos sobre assuntos genéricos de interesse comum a todos, porque não está organizado para tal fim. Não deve ser tampouco uma "Associação Brasileira de Universidades", porque de pronto recairia sob a tutela e o controle do Poder Executivo. Já que se trata, na maioria, de instituições do Estado, sua associação, obviamente, implicaria uma subordinação coletiva também a este.

Aqui se propõe um mecanismo que sirva para aumentar a autonomia e não a conservação do presente grau de dependência universitária ao Poder Executivo. *Tratar-se-ia de um órgão que fomentaria os hábitos de independência-com-responsabilidade*, que ainda falta, em grande parte, tanto nas instituições do ensino superior como nos próprios Reitores que as dirigem. Essas atitudes, tão fundamentais para iniciativas responsáveis, de coragem civil, à serviço da Nação e expressas com base em conhe-

cimentos técnicos, estudos metodológicos e decisões objetivas, terão também que crescer paulatinamente, antes de que se opte por uma maior autonomia, individual ou coletiva, das universidades brasileiras.

Por outro lado, deve criar-se um local, fora dos cânone do serviço público, que permitisse a organização séria e científica do planejamento universitário e da promoção de todos aqueles projetos que permitirão a reformulação estrutural do ensino superior. Uma Secretaria-Executiva, deste Conselho de Reitores bem organizada e financiada por contribuições anuais e globais de cada instituição-membro, independente das oscilações quotidianas da vida política do país ou da sorte do Poder Executivo, serviria como o local mais indicado para dar, sem indevidas interferências de ninguém, continuidade a todo este enorme esforço.

Porque o Conselho de Reitores se constituiria como uma entidade privada, e coletivamente responsável pelos estudos encomendados. Se fará assessorar por quem êle mesmo decida. Mas, uma vez aprovada uma linha de pesquisa — mesmo levando anos para concretizar-se — nenhuma mudança na composição pessoal dos seus membros a afetaria, já que o Conselho, como corpo jurídico, teria de proporcionar continuidade às suas próprias decisões. E, uma vez concedidas as somas globais de cada universidade à Secretaria Executiva, este fundo, junto a contribuições ou doações de outras partes e instituições, aceitas pelo Conselho, se manejaria livremente por um Diretório executivo do Conselho. Então, se poderia contratar a quem quiser, para qualquer tarefa, sob condições financeiras e de trabalho que só a Secretaria Executiva determinaria e mais ninguém.

Assim, o mundo universitário teria adquirido um mecanismo hábil e flexível, criado em moldes empresariais, para encomendar-lhe pesquisas de aspectos genéricos e cuja resolução interessa a todos. Por exemplo, a natureza dos Estudos Gerais, a implantação de uma adequada Administração Central Universitária, a integração dos currícula, o estabelecimento de um sistema de créditos, o fomento dos esportes, o desenvolvimento da re-

gionalização, a implantação de cursos pós-graduados, a uniformização do vestibular e muitos assuntos dessa natureza, fariam parte da sua programação.

É evidente, que, com todos os órgãos centrais que existem, não há, no país, um só local com condições técnicas para realizar estes estudos sistematicamente, do modo que deveriam ser realizados para que possam contribuir à solução objetiva dos problemas do ensino superior. O INEP nunca cumpriu" essa função nem a CAPES ou o CBPE; a DESu do MEC não é o lugar mais apropriado, pelas influências políticas às quais sempre está sujeita. O Conselho Federal de Educação, que poderia ter assumido, entre outras, essa função, por sua própria estrutura e composição não conseguiu fazê-lo. Estes são fatos que não podem ser ignorados e a pressão dos acontecimentos, como das crises, impõe a busca de uma solução que seja biologicamente mais viável. Por isso, se recomenda o Conselho de Reitores, com sua permanente Secretaria-Executiva, fora do serviço público.

Não se ignora tampouco, o perigo potencial de uma atuação negativa do novo órgão, se êle fosse criado em condições igualmente inadequadas. O Conselho de Reitores poderia logo transformar-se em mais um órgão passivo, adicional aos já existentes, mais preocupado com a forma do que com a essência. Poderia até resultar em um obstáculo adicional, no caminho rumo a uma reforma universitária efetiva. Mas, então, não seria falha do mecanismo aqui proposto, senão o reflexo de uma confirmada oposição à Reforma. Se os Reitores não a querem, seria melhor que eles mesmos o declarassem, em vez de mostrar resistência através de atitudes passivas e decisões proteladas. Melhor do que deixar no equívoco atribuições de culpabilidades, com os Reitores acusando o Governo, e os órgãos do Poder Executivo às Universidades, sem que os problemas reais, reconhecidos por todos como urgentes, sejam resolvidos.

Baixo nenhum conceito, qualquer parte das iniciativas promovidas pela Secretaria-Executiva do Conselho de Reitores — ou absorvidas por êle, caso tenham sido começadas em outro local — tomaria um caráter interven-

cionista. Sempre seriam iniciativas de planejamento, cujos resultados, bem e adequadamente formulados, seriam submetidos à aprovação ou desaprovação do próprio Conselho de Reitores.

Uma vez aprovada, em princípio, uma solução, passaria do Conselho de Reitores aos distintos Conselhos Universitários e daí, ou para sua implementação, às diversas unidades da universidade interessada, ou aos órgãos centrais do Poder Executivo para a sua apreciação. As tramitações se decidiriam de acordo com a legislação de cada momento, mas obedecendo sempre ao princípio, de respeitar os órgãos legalmente constituídos para a resolução e execução de qualquer medida, proposta pelos estudos concluídos na Secretaria-Geral do Conselho de Reitores.

Deste modo não se perderia nada no tocante aos órgãos constituídos, ganhando-se só uma maior flexibilidade para a realização da urgente tarefa de transformar a universidade brasileira numa instituição que sintoniza com os propósitos da Nação.

## 4 \_ RECOMENDAÇÕES

Em resumo, poderiam repetir-se, rapidamente, as recomendações principais que foram propostas e justificadas no presente estudo.

4.1 — A constituição de um Conselho de Reitores e organização de sua Secretaria-Geral em moldes empresariais, para criar um local ecologicamente apropriado para empreender estudos sistemáticos sobre o ensino superior e planejamento ininterrupto.

4.2 — A implantação de Centros Universitários de Estudos Gerais nas universidades brasileiras em substituição do seu presente desejo de criar Institutos Centrais, cuja finalidade, ainda não bem compreendida, melhor pode ser atendida pelos propostos Centros.

4.3 — A organização de um "Centro Universitário de Disciplinas Bióticas" na Universidade Federal de Minas Gerais, que reuniria todos os ramos, por tradição chamados "pré-clínicos", numa só unidade à serviço de toda universidade, para a integração do ensino de formação, a criação de carreiras próprias, a ampliação da pesquisa e a promoção de cursos de especialização ou aperfeiçoamento para todo o país.

4.4 — A concessão de recursos financeiros adicionais à Universidade Federal do Pará, para aliviar a congestão espacial reinante e acelerar a construção da nova Cidade Universitária.

4.5 — A concessão de recursos financeiros adicionais à Universidade Federal de Santa Maria, para acelerar as construções na sua Cidade Universitária.

4.6 — Um estudo detido e financiamento maciço ao "Centro Rural de Treinamento de Pessoal de Nível Superior", proposto pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte, visando a possibilidade de estabelecer centros parecidos em outros estados também.

4.7 — O apoio incondicional a todos os esforços relacionados ao "Plano Asimow", e os projetos tipo RITA para todo o país.

4.8 — O apoio incondicional a todas as iniciativas tipo CESINE, CECIBA, etc.

4.9 — A propagação da metodologia na aplicação do processo reformatório que a Universidade do Brasil usou na execução do seu planejamento universitário.

4.10 — Uma moratória, promulgada pelo próprio Conselho Federal de Educação, sobre toda espécie de legislação definitiva, autorizando experiências educacionais nas distintas universidades ou escolas isoladas que as propõem, e legislando só, mais tarde, em base de experiências positivas assim adquiridas.

4.11 — A modificação da legislação vigente para que o Conselho Federal de Educação devolvesse às universidades o poder irrestrito de *regimentar*, reservando-se só o direito de revisar *estatutos*.

4.12 — A reorientação dos órgãos centrais do Poder Executivo, para que tomem iniciativas próprias de sair ao campo, estudar as necessidades e disponibilidades dele, e promover um número reduzido de grandes projetos, de caráter genérico, que solucionassem uma ou outra sentida necessidade nacional.

4.13 — A inclusão de verbas globais nos orçamentos anuais das universidades federais para o financiamento integral, com fundos disponíveis para estudos, viagens e

a suplementação de salários dos planejadores, à dedicação exclusiva.

4.14 — Uma acelerada disseminação de publicações científicas em todas as instituições do ensino superior, através de um estudo do IBBD, que resolvesse a crônica demora com a qual chegam publicações, revistas e monografias científicas às faculdades do interior ou a produção científica destas ao conhecimento do resto do país.

4.15 — A aplicação do sistema mecanizado de administração central da Universidade Federal de Santa Catarina a todas as outras universidades do país, com a aquisição das mesmas máquinas por todas elas e o adestramento de seus funcionários administrativos em Florianópolis.

4.16 — Um curso no IBGE, dirigido especificamente à preparação uniforme de uns 40 especialistas em estatística educacional de nível superior, a fim de que estes possam, depois, assumir a direção da Estatística Educacional em cada Universidade.

4.17 — Um curso no IBBD, dirigido especificamente à preparação uniforme de Diretores de Bibliotecas Centrais, para que os assim preparados possam responsabilizar-se da organização e direção de todas as atividades bibliotecárias nas suas respectivas universidades.

4.18 — Um curso, em São Paulo ou no estrangeiro, de aproximadamente 15 Administradores Hospitalares, escolhidos, para tal fim, por seus respectivos ambientes, com capacidade e prestígio social, que lhes permitirá, depois, assumir a direção e administração de um Hospital de Clínicas.

4.19 — Um financiamento maciço das atividades do IMUFP e sua ampliação, para cobrir o terreno das pesquisas micológicas e microbiológicas de solos que o País necessita.

4.20 — Uma grande projeto nacional de fomento da Biologia Marinha, com somas globais disponíveis, através de vários anos, para a construção e o equipamento adequado de uma cadeia de estações no litoral brasileiro, desde Belém a Porto Alegre, e a formalização e coordenação, em escala nacional, de um só grande plano de pesquisa.

ESTA OBRA FOI EXECUTADA NAS OFICINAS DA COMPANHIA GRAFICA LUX,  
RUA FREI CANECA, 224 — Rio DE JANEIRO — GUANABARA — BRASIL