

Entrevista
Jacques Marcovitch

“NÃO ACEITO O PESSIMISMO PARALISANTE”

por Pedro Estevam da Rocha Pomar



*O reitor da USP
critica o diagnóstico
de uma universidade
em ruínas, defende o
atual modelo de
gestão e proclama os
princípios da
“escassez com
responsabilidade” e
da “participação e
responsabilidade”*

Fotos: Daniel Garcia

A questão não é nova, mas é mais pertinente do que nunca: a universidade saberá desembaraçar-se dos rituais burocráticos, dos controles formais baseados em critérios freqüentemente arbitrários, e que criam obstáculos e exigências kafkianas para a imensa maioria dos docentes, mas propiciam a existência de privilégios? Ela será capaz de repensar e transformar seus colegiados e comissões, que reproduzem estruturas de poder tão infensas à democracia?

Essa questão foi recolocada na ordem do dia pela publicação de notícias envolvendo alguns pesquisadores da USP em casos de desvio ou malversação de verbas públicas destinadas à pesquisa. Problema semelhante ocorreu na Unicamp, que vem de organizar uma comissão sindicante especial para apurar as atividades do notório legista Badan Palhares.

Há quem amplifique esses episódios, usando-os para reforçar a campanha de depreciação da universidade pública. Mas, para aqueles que estão na linha de frente da defesa do ensino superior público, o que ocorreu é que os controles atuais destinam-se a restringir a democracia e não a detectar problemas e abusos reais. Por isso, falharam.



Sobre tais casos e tudo mais que diga respeito à gestão da USP, consideramos importante, para nossos leitores, ouvir a opinião do reitor, professor Jacques Marcovitch, que também exerceu, anteriormente, o cargo de pró-reitor de Cultura e Extensão, sendo, assim, um conhecedor dos meandros da estrutura universitária.

No dia 21 de dezembro de 1999, o reitor concedeu longa entrevista à Revista Adusp, cujos principais trechos publicamos nas páginas seguintes. Marcovitch considera pontuais e sem maior relevância no contexto da USP os casos trazidos à tona pela imprensa, afirmando, além disso, que a instituição tomou todas as providências cabíveis. Revela, contudo, que estão sendo reexaminados todos os processos e sindicâncias instaurados nos últimos três anos.

Em relação à escolha dos dirigentes universitários, ele defende o modelo adotado pelo Estatuto de 1988, que subordina as consultas amplas ao aval dos colegiados. Sobre estes últimos, entende que é hora de se repensar o modelo departamental, onde “muitas vezes acaba prevalecendo a lógica do poder”, sem estender essa crítica aos demais colegiados.

Marcovitch dá ênfase, quase sempre, às conquistas da USP e ao imenso potencial da universidade, que na sua opinião nem o neoliberalismo é capaz de abalar. Por isso, repele o “pessimismo paralisante”, o “diagnóstico de uma universidade em ruínas”.

Revista Adusp- No último período tem surgido uma série de denúncias sobre aplicação inadequada, irregular ou até criminosa de verbas para pesquisa. E ainda que eventualmente essas denúncias possam se prestar a uma campanha que de fato existe, contra a universidade pública, elas revelam um problema que tem fundo real. Ou seja, há muitos indícios de que há uma aplicação indevida dessas verbas. A USP não estaria minimizando esses fatos? A USP, nesse sentido, consegue pensar a si mesma para que possa detectar esses problemas e corrigi-los, eventualmente?

Marcovitch- Penso que para tratar de um aspecto tão pontual como esse, porque foram três casos que surgiram este ano, devemos ter uma perspectiva um pouco mais ampla do momento que estamos atravessando, da nossa evolução e dos desafios que estamos enfrentando. E como estes três casos foram enfrentados pelas suas unidades e como está sendo tratada toda a questão da ética e dos conflitos de interesses dentro da universidade. Vale a pena entender o entorno no qual estamos vivendo, especialmente a expansão que tivemos na universidade e na sociedade ao longo dessas últimas décadas. Nós tendemos a subestimar a evolução demográfica que tivemos no Estado de São Paulo e no Brasil. Convém sempre lembrar que nós começamos com 17 milhões de habitantes no Brasil, estamos terminando o século com 170 milhões de habitantes. Nunca estivemos vivendo uma dualidade tão grande

entre os extremos de renda que nós temos no Brasil. Nunca a evolução tecnológica foi tão rápida como está ocorrendo neste final de século, com seus desdobramentos sobre as atividades da universidade. E finalmente vejo que existe sim, dentro e fora da universidade, uma consciência de responsabilidade social crescente. Tudo isso mostra um entorno que exige da universidade uma enorme preocupação em preservar tradições e ao mesmo tempo construir o seu futuro. A perenidade da instituição universitária passa a ser uma prioridade. Essa perenidade, a meu ver, decorre de alguns fatores. Em primeiro lugar, a capacidade de ter uma sensibilidade muito grande em relação ao entorno, e como nós sabemos que na universidade convivem muitas áreas de conhecimento, desde a física até a filosofia, desde a antropologia até a comunicação, isso significa que em cada área do conhecimento nós temos tempos próprios e culturas próprias, a serem respeitados. O segundo fator são os princípios e valores que, respeitados esses vários entornos das áreas do conhecimento, são valores de universalismo, de solidariedade, de humanismo que permeiam toda a instituição universitária. Esses valores de busca de excelência constituem o tecido que une uma universidade, que tem uma extraordinária diversidade de áreas de conhecimento. Em terceiro lugar, a descentralização, fundamental em qualquer instituição universitária, para evitar uma burocratização ou um centralismo sufocante, que acabaria por

inibir exatamente a sensibilidade do entorno, e ao mesmo tempo inibiria a aplicação de princípios e valores, que em cada uma das áreas deve ter a sua aplicação. Essa descentralização é muito valorizada e defendida na USP. Finalmente, uma preocupação que assegura a perenidade é o equilíbrio econômico-financeiro. Em outras palavras, nenhuma instituição se torna peregrina se não preserva esse seu equilíbrio. Temos portanto um entorno em rápida transformação, nunca fomos tantos do ponto de vista de uma sociedade em desenvolvimento, nunca estivemos tão distantes entre os extremos, e temos uma universidade que tem como vocação defender sua perenidade porque ela se entende como instituição multissecular.

Quando ocorrem então casos como aqueles que ocorreram, eles devem ser tratados dentro desta ótica. Nos três casos que foram citados as unidades já haviam tomado as providências, o Jurídico está — estava e continua — apurando as responsabilidades, em um dos casos o professor já tinha se demitido por decisão dele, e o Jurídico está cuidando da aplicação das penas. Discordo até da própria forma como a pergunta é formulada, que é uma tentativa de desqualificar muito mais do que os casos específicos que ocorreram, desqualificando a instituição como um todo, o que não me parece que é o caso. E não são só esses três, nós fizemos um levantamento e estamos estudando todas as sindicâncias e processos administrativos feitos nos últimos três anos. Se esses casos tive-

ram uma visibilidade externa, é porque exatamente a universidade tinha cuidado, nos autos, em tratar com todo detalhe os problemas que já tinham sido apurados. E a mídia externa acaba tendo acesso a esses documentos, mas por conflitos entre pessoas que acabaram fazendo com que esses documentos fossem levados para fora. Penso que devemos lidar com esses casos com a máxima seriedade, lidar também com os outros casos de sindicâncias e processos administrativos, retirar deles todas as lições, mas de nenhuma forma nós podemos generalizar esses casos para o coletivo universitário.

Revista Adusp- O sr. publicou um artigo no dia 10 de dezembro, na Folha de S. Paulo, sobre os dez anos de autonomia da USP, fazendo referência à fiscalização e ao acompanhamento exercidos pelo Conselho Universitário (CO) sobre o orçamento da universidade. Peço que o sr. explique como se dá o controle sobre as verbas de pesquisa nas diferentes unidades.

Marcovitch- Em primeiro lugar, há várias formas de ver uma organização humana. Eu prefiro partir da premissa de que uma organização universitária é constituída por professores, alunos e funcionários imbuídos de propósitos elevados, imbuídos dos valores universitários que nós citamos, e dispostos a enfrentar os desafios das adversida-

des, da escassez com responsabilidade. Feita essa introdução, isso não significa que a universidade, por se utilizar de recursos públicos, não deve continuamente, planejar, como ela faz todo ano, quando da aprovação das diretrizes orçamentárias — e todo ano essa discussão está se tornando cada vez mais intensa. No ano passado nós tivemos uma discussão com quatro cenários possíveis para o ano de 1999, neste ano nós discutimos o orça-

unidades. Temos o controle desses recursos, em grande parte determinado pelos próprios procedimentos do Estado: o Tribunal de Contas desempenha um papel contínuo de auditoria e nós temos que encaminhar anualmente as nossas contas. E a partir daí temos também uma auditoria interna, que responde às solicitações feitas pelos diretores. Essa auditoria, no ano de 1999, foi reestruturada e aquinhoadada com mais recursos hu-

manos, tanto através de funcionários aposentados que voltaram a desempenhar sua função na condição de voluntários, como também novos funcionários que foram selecionados. Com relação aos recursos externos, parte-se de duas premissas: em primeiro lugar, que o professor tem uma responsabilidade sobre esses recursos; em segundo lugar, que o órgão financiador — refiro-me à Fapesp, à Finep, ao CNPq — na

hora em que aloca esses recursos, aloca dentro de critérios e procedimentos de fiscalização que são aplicados pelas agências. Então, temos dois sistemas de recursos: um, proveniente de recursos orçamentários, e o outro proveniente de recursos de pesquisa. Os recursos de pesquisa que são canalizados pelas entidades externas sofrem não só um acompanhamento dos colegiados, que vão aprovar esses convênios, como também a fiscalização externa pelos órgãos financiadores.

CASOS DE MAU USO DE VERBAS

“Nos três casos citados as unidades já haviam tomado providências, o Jurídico continua apurando as responsabilidades e cuidando da aplicação das penas, e em um dos casos o professor já tinha se demitido por decisão dele. Discordo até da forma como a pergunta é formulada, que é uma tentativa de desqualificar a instituição”



mento da universidade com base em três alternativas, das quais o CO escolheu uma — a partir daí, nós temos o nosso planejamento de distribuição de recursos. Esse planejamento de distribuição de recursos orçamentários, recursos que recebemos do Estado, passa a ser executado por cada uma das unidades, unidades estas que se encarregam da gestão da cota-parce que lhes é alocada, dentro de certos critérios propostos pela COP e depois executados pelas

Revista Adusp- Falando de todas as atividades, todos os atos da vida acadêmica, e não somente de verbas para pesquisa, o sr. não considera que esse mecanismo de conselhos departamentais, congregações, tem-se mostrado como algo muito mais ritual do que verdadeiramente um controle eficiente e inteligente dos atos da vida acadêmica? Esses organismos não são muito vulneráveis ao espírito de corpo e à prática da troca de favores?

Marcovitch- Numa instituição do tamanho de uma universidade como esta, a divisão em células menores é fundamental para a descentralização. Eu reconheço, sim, que os departamentos têm, ao mesmo tempo, resolvido questões relativas à gestão das áreas de

conhecimento na sua menor unidade, mas ao mesmo tempo imbuíram-se de rituais burocráticos que acabaram sufocando a reflexão crítica e a discussão de temas que têm mais a ver com o conhecimento, com a lógica das atividades-fim, do que aquilo que acaba sendo mais discutido no âmbito dos colegiados, que são os rituais burocráticos. E muitas vezes acaba prevalecendo a lógica do poder. A questão departamental tem que ser repensada na universidade. Por enquanto, não temos outro modelo. Temos universidades que, mesmo aqui no Brasil, estão

experimentando a estrutura de uma unidade sem departamentos. Ela teria uma coordenação de atividades-fins em termos de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão, sem necessariamente distribuir os professores por departamentos estanques. Os núcleos são tão criticados, mas muitos núcleos acabaram se tornando espaços de transdisciplinaridade e de atividades inovadoras que os departa-

Revista Adusp- Em artigo publicado na *Revista da USP* (nº 39), o sr. chamou atenção para o desequilíbrio que existe entre a docência e a pesquisa, dado que se atribuiu a essa última maior importância, na prática, ou pelo menos muitos professores acreditam nisso e, segundo o sr. afirma, passam a descuidar das atividades de docência propriamente dita. O sr. também mencionou, numa conversa

com os membros do Conselho de Representantes da Adusp, que os departamentos não têm desempenhado a contento a função de avaliação docente, e defendeu a existência da CERT. Que modelo de avaliação o sr. defende?

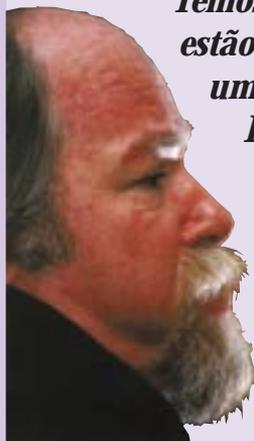
Marcovitch- A CERT foi criada pelo Estatuto de 1988, que avaliou as experi-

ências anteriores e propôs a existência de uma comissão que definiu uma política de avaliação docente que procuraria assegurar um balanceamento entre as três atividades da universidade: ensino, pesquisa e extensão. O que ocorreu nos departamentos é que, na medida em que eles são constituídos por professores de uma mesma área — e que a avaliação pode significar ao mesmo tempo premiação, mas também a punição dos professores que não têm cumprido a atividade mínima — tem sido difícil realizar a avaliação docente no âmbito do departamento. No en-

A QUESTÃO DOS DEPARTAMENTOS

“Por enquanto, não temos outro modelo. Temos universidades no Brasil que estão experimentando a estrutura de uma unidade sem departamentos.

Ela teria uma coordenação de atividades-fins em termos de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão, sem necessariamente distribuir os professores por departamentos estanques”



tanto, algumas unidades têm criado sua comissão de acompanhamento da atividade docente no âmbito respectivo. A Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto é uma delas. Tudo indica que esse é um modelo descentralizador que pode prosperar. O que observamos é que são mais exceções do que regra. Se pudessemos ver mais unidades assumindo a atividade da avaliação docente, nós estaríamos aproximando essa atividade da atividade realizada pelo docente. O modelo está em contínuo aprimoramento, ele inclui outros segmentos: a avaliação departamental, feita pela CPA, e na qual terminamos um ciclo para começar o outro, levou cinco anos para ser concluída; a avaliação da universidade como um todo, que é feita anualmente pelo anuário estatístico, e as duas folhas que resumem os indicadores de evolução da universidade, constituem também outro elemento de avaliação. Portanto, acho que seria incorreto imaginar que a universidade se utiliza da avaliação do docente como o único instrumento de avaliação. A avaliação deve ser sempre vista como uma aferição do cumprimento de metas que devem ser continuamente revistas pela universidade, e ela se dá nessas três dimensões: o professor, o departamento e a universidade como um todo.

Revista Adusp- Estou com seu artigo publicado recentemente na Folha, e queria questionar algumas coisas que o sr. menciona. Depois de se referir a uma série de avanços, especialmente na qualificação do corpo docente, o sr. afirma: “Tais avanços não incharam as despesas com o pessoal na USP. Seu corpo docente, de 5.609 professores quando foi decretada a autonomia, hoje é de

dedicação à universidade. Veremos que o número de professores em dedicação exclusiva, no RDIDP, aumentou para 77%, e o número de professores com título de doutor aumentou para quase 89%, o que significa que, ao longo desses dez anos de autonomia, a USP procurou, elevando a qualidade do seu corpo docente, elevando a dedicação dos seus professores, tornar-se mais sensível a demandas

externas. A prova é que a pós-graduação cresceu em mais de 100%, e mesmo a graduação cresceu, embora de forma mais modesta. As atividades de pesquisa também podem ser mensuradas, a própria presença da USP nos indicadores da Fapesp e do CNPq mostra. O que não considero um oti-

AVANÇOS DESIGUAIS NA USP (I)

“As humanidades exigem de nós atenção toda especial daqui para a frente. As áreas tecnológicas, as biológicas e as básicas bem ou mal conseguiram, ao longo dos anos, o tipo de apoio necessário. Carecemos de uma reflexão sobre o modelo de desenvolvimento em escala mundial. A opção que está-se fazendo pela tecnologia como fim exige a mobilização das humanidades”



4.752, e o de funcionários caiu de 17.379 para 14.846. As contas estão em ordem. Não há déficits nem desperdícios, com as restrições orçamentárias habituais nos órgãos públicos”. Quería perguntar: primeiro, se o sr. considera que havia inchaço no pessoal, tanto em relação aos docentes como aos demais servidores; e segundo, se o cenário que descreve não é muito otimista.

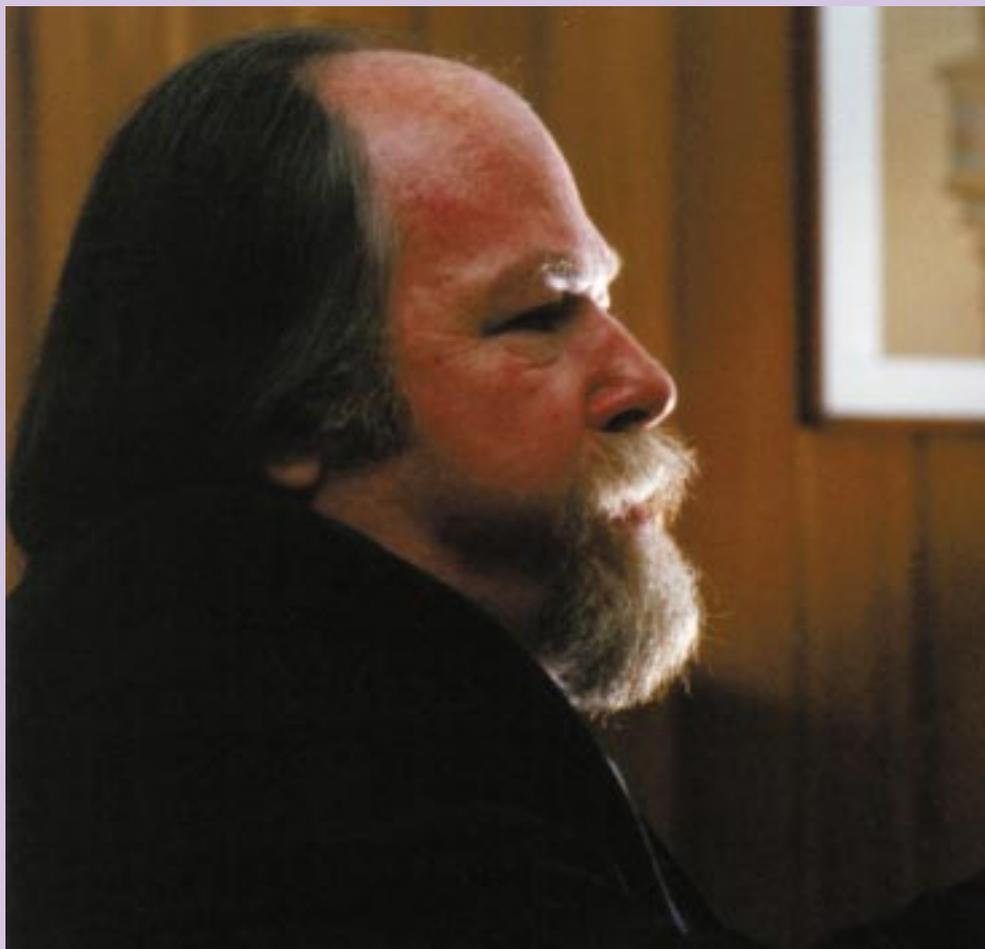
Marcovitch- Estou me baseando em números. Os números que temos e que são apresentados no nosso Anuário revelam que a USP acabou promovendo uma maior

mismo, longe disso, mas entendo que do outro lado o pessimismo paralisante, muitas vezes propalado, é apresentado como o diagnóstico definitivo de uma universidade em ruínas. Procuro mostrar que esta universidade tem seu dinamismo, seus indicadores, seus resultados. Ela alcança no final deste século, depois de dez anos de autonomia, um patamar que mostra vitalidade e dinamismo. Isso não significa que ela está numa condição de perfeição ou de estabilidade. Ela tem que continuamente questionar-se e procurar novos patamares. Se, por exemplo, formos abrir

esses números, veremos que, em função das áreas (biológicas, exatas, humanidades), as humanidades exigem de nós atenção toda especial daqui para a frente. As tecnológicas, as biológicas, as básicas bem ou mal conseguiram, ao longo desses anos, o apoio e o tipo de apoio necessário para seu desenvolvimento. Nós estamos hoje carecendo de uma reflexão crítica sobre o modelo de desenvolvimento não só do Brasil, mas em escala mundial: a opção que está-se fazendo pela tecnologia como fim exige hoje uma mobilização das humanidades.

Revista Adusp- O sr. não considera que a redução no número de professores, e também a redução de verbas que tem ocorrido, podem vir a ameaçar isso que chamou de “cenário promissor” no seu artigo?

Marcovitch- Quem assume uma função de direção — eu incluo os chefes de departamento, diretores de unidades e os próprios ocupantes da Reitoria — deve analisar, de forma cada vez mais apurada, a evolução dos recursos. Mas, de outro lado, as adversidades na área de recursos (e 1999 foi um ano muito difícil), a falta de recursos, não legitima uma atitude de passividade ou de conformismo, deixando então a instituição quase que aguardando essa volta de recursos mais adequados às suas necessidades. Até porque, desde o nascimento da universidade, não conheço nenhuma época em que todos os recursos necessários tenham sido colocados à disposição da universidade. Nun-



ca podemos esquecer que uma universidade é um projeto de ciclo longo. Sendo projeto de ciclo longo, cujos resultados só se sentem a longo prazo — e a sociedade sempre confrontando demandas imediatas na área de saúde, de transporte, mesmo na área de educação a preocupação com o ensino fundamental, o ensino de nível médio —, tudo isso acaba criando para a universidade uma posição de isolamento na defesa dos seus recursos. Mais do que isso, esta universidade está muito engajada na pós-graduação e na pesquisa, e os resultados da pós-graduação e da pesquisa são ainda a mais longo prazo. Tudo isso nos leva a uma situação em que é preciso defender os recursos da

universidade, mas sem em nenhum momento entender que a escassez é desculpa para a paralisia e o derrotismo. O artigo que você citou procura exatamente dizer isso. Se nós temos dificuldades, elas ocorrerem em todas as universidades do mundo, não só na USP, porque as demandas sociais estão se tornando cada vez mais explicitadas, e os retornos que uma universidade pode oferecer são sempre de médio e longo prazo. Esse problema se torna ainda mais agudo nas democracias, por mais relativa que seja a democracia. Porque obviamente as pressões sociais acabam se fazendo sentir pela via do legislativo. Quero nesse momento lembrar que o legislativo de São Paulo sempre foi

UNIVERSIDADE E NEOLIBERALISMO

“O papel da universidade pública é estar a serviço da sociedade como um todo, num horizonte de médio e longo prazo, formando as gerações vindouras para se tornarem lideranças no processo de transformação. Apesar das adversidades, a universidade superou momentos muito mais difíceis do que o atual, que é qualificado de modelo neoliberal”



bem mais sensível à questão da pesquisa e do ensino superior do que outros legislativos, tanto no Brasil como no exterior.

Revista Adusp- O sr. não considera que o chamado modelo neoliberal ameaça a universidade pública?

Marcovitch- Uma universidade pública deverá prevalecer em qualquer modelo escolhido pelos partidos políticos que, no embate periódico, fazem prevalecer uma corrente de pensamento na dimensão da política econômica. Penso que a universidade, que deve ser crítica em relação aos impasses que a sociedade enfrenta, não pode sentir-se ameaçada por um ou outro mo-

delo. Ela deve ter o seu projeto, a sua missão. Deve ter a sua visão de futuro, olhando sempre para a formação de jovens que devem ser imbuídos de um pensamento crítico. Jovens que devem, durante seu período universitário, ter pelo menos um convívio com várias correntes de pensamento, para que eles possam se tornar os agentes de mudança, na medida em que passam a amadurecer como cidadãos e também como profissionais. O papel da universidade pública é estar a serviço da sociedade como um todo, num horizonte de médio e longo prazo, formando as gerações vindouras para se tornarem lideranças nesse processo de transformação. Apesar das adversidades, a universidade superou momentos muito mais difíceis do que o atual, que é qualificado de modelo neoliberal.

Revista Adusp- Queria falar um pouco sobre a parceria possível entre a universidade e as empresas privadas. Como o sr. concebe essa possibilidade e o que já existe em andamento hoje?

Marcovitch- Sempre prefiro entender a relação da universidade com os vários segmentos da socie-

dade, onde as empresas nada mais são do que uma célula dentro de uma sociedade extremamente complexa, juntamente com sindicatos, entidades não-governamentais, associações que acabam reunindo populações excluídas, e tudo isso constitui um entorno externo. Refiro-me ao Movimento Sem Terra (MST) por exemplo, com o qual a Faculdade de Filosofia acaba de assinar um convênio, pela via da chamada Fundação para o Estudo da Terra do Estado de São Paulo, portanto é uma fundação que pertence à Secretaria da Justiça e da Cidadania. Existe um universo externo, constituído por vários agentes sociais, e as empresas fazem parte desse universo externo. Cada área de conhecimento tem uma vocação própria de relacionamento externo. Obviamente, as escolas de engenharia, refiro-me tanto à Poli quanto à Escola de Engenharia de São Carlos, evidentemente têm uma vocação maior para o relacionamento com o setor empresarial. Agora, quando vamos para áreas como a psicologia, como a educação, como a Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, encontramos outras vocações de relacionamento, que podem ser com as empresas ou com outras instituições. Cabe à universidade assegurar essa relação entre a conexão externa, o pensamento crítico e o ensino e a pesquisa que se alimentam dessa relação externa. E aí se coloca a grande diferença entre uma instituição de prestação de serviços e a universidade. Os serviços que serão oferecidos para a empresa ou para a comuni-

dade do Butantã, os extremos, são serviços que devem alimentar a pesquisa e o ensino. Recentemente, a nossa Faculdade de Saúde Pública fez um estudo sobre a incidência, por exemplo, de cáries na população de 133 municípios, com a participação das nossas faculdades de Odontologia, colocando esse estudo a serviço das autoridades na área de saúde, e mais, a serviço da Organização Mundial da Saúde.

Revista Adusp- Voltando à questão dos controles e dos organismos da universidade. Hoje já há eleição para cargos de direção em vários níveis. Queria saber se é possível, na sua opinião, aprofundar essa experiência, e que avaliação o sr. faz dessa participação dos segmentos que compõem a comunidade universitária na escolha dos seus responsáveis.

Marcovitch- Esse é, talvez, o tema central da questão do poder na universidade. Existe um binômio que sempre deve ser lembrado, que é o binômio da participação e depois da responsabilidade. Certamente o Estatuto de 1988 é muito mais participativo do que os anteriores, e, ao longo dos anos, abriu a universidade para uma mais ampla participação, entendendo no entanto que deveria haver uma relação entre participação e responsabilidade. Numa universidade tão grande como a nossa, existe uma

preocupação, sim, em abrir uma participação sem responsabilidade — isto é, uma chamada participação universal, onde todos podem votar e definir qual é o eleito, quer seja no departamento, numa faculdade ou na Reitoria. As consultas são feitas no âmbito informal, mas depois os seus resultados são levados aos colegiados, e os colegiados decidem, dentro desse binômio de

des já o fazem, as consultas à comunidade, mas transfere o processo de escolha dos dirigentes para os colegiados, que são colegiados amplos. Agora, tudo isso está sujeito a uma contínua análise crítica e uma contínua revisão. Nós encaminhamos a todos os diretores, por decisão do CO, uma consulta para o ano 2.000, solicitando que eles nos dêem uma orientação sobre os temas prioritários

no próximo biênio, não só na questão da escolha dos dirigentes, mas sobre todos os temas da universidade. Uma prioridade que muito provavelmente deverá surgir é a valorização dos recursos humanos. O que determina o êxito de uma instituição é a qualidade dos recursos humanos que ela é capaz de reter. Mas as questões de poder, como essa que foi citada agora, a forma da escolha dos dirigentes, também poderão surgir como temas

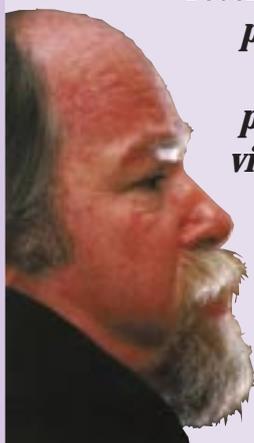
a serem tratados no âmbito do CO.

Revista Adusp- Então, na opinião do sr., os colegiados são imunes a essa partidarização?

Marcovitch- Não, ninguém é imune a uma incidência externa, ela é até saudável como provocação, como reflexão. Mas na medida em que temos colegiados que têm a responsabilidade da escolha final do dirigente — e que vão assumir depois, junto com esse dirigente, como mecanismo de contrapoder, a

PODER E DEMOCRACIA NA USP

“As consultas são feitas no âmbito informal, mas depois os seus resultados são levados aos colegiados, e os colegiados decidem. Por quê? Pelo receio da partidarização do processo de escolha dos dirigentes. Há uma preocupação, sim, de ver a via partidária determinando o processo sucessório dentro de um departamento, de uma unidade, ou mesmo no âmbito da universidade”



gestão do departamento, da faculdade e da universidade — nós temos aí uma corresponsabilidade. A vantagem de se ter um colegiado que ao mesmo tempo é um mecanismo de contrapoder ao próprio dirigente escolhido, que tem uma responsabilidade grande na escolha do dirigente, é que a gestão da universidade se torna mais responsável, olhando-se para o longo prazo.

A idéia de uma escolha feita por pessoas que depois não vão ter uma corresponsabilidade na gestão pode criar uma conjuntura que talvez faça sentido numa determinada hora, mas que na hora da execução da passagem dos dois ou quatro anos pode implicar um fosso de responsabilidade, que no caso de uma universidade pode ser fatal.

Revista Adusp- Para encerrar, volto a fazer a pergunta inicial, na forma de provocação: a USP consegue pensar a si mesma?

Marcovitch- Uma boa universidade é aquela que consegue sonhar o seu futuro e concretizá-lo. Não tenho dúvida de que no âmbito da USP nós temos em todos os departamentos, todas as unidades, e também no âmbito dos colegiados superiores, talentos que estão permanentemente sonhando esse futuro. Sonhar esse futuro significa a perenidade da instituição, a sensibilidade ao entorno externo, estar conti-

nuamente conectado com esse mundo externo (e não só numa escala regional, mas mundial), pausar-se por princípios e valores, confiar no outro, como célula que tem condições de realizar projetos e assegurar sempre o que nós chamaríamos de um equilíbrio dinâmico. A USP tem todas essas condições de sonhar o seu futuro. Agora cabe a segunda parte: é concretizar esse

por exemplo, que acaba de receber o Prêmio México de Ciência e Tecnologia, é evidente que esta qualidade, esta excelência, não está homogeneamente distribuída. Podemos aprender com estas unidades, estas células, que conseguem concretizar os seus sonhos. Na medida em que multiplicamos as células que concretizam esses sonhos, a universidade sai consolidada. Uma

universidade não é uma pirâmide, constituída numa hierarquia vertical de departamentos, unidades, Reitoria. Uma universidade pauta-se pela frase da Praça do Relógio: “No mundo da cultura, o centro está em toda parte”. Onde a Reitoria, a direção da unidade, o próprio departamento constituam células distribuídas horizontalmente, e que se alimentam mutuamente para que as células das atividades-fim possam viabilizar os seus proje-

tos, seus sonhos em construção. Cabe à Reitoria apoiar estas células, não só as mais dinâmicas, como aquelas que por limitações estruturais estão tendo mais dificuldade de sonhar e de construir o seu futuro. Na medida em que cada uma das células assume sua posição dinâmica, a universidade se consolida. Ela depende exclusivamente dos seus professores, alunos e funcionários, e muito menos de uma administração central que pode assegurar o seu futuro. RA

AVANÇOS DESIGUAIS NA USP (II)

“Não temos uma universidade homogênea do ponto de vista da capacidade de concretizar os seus sonhos. Mesmo quando somos externamente reconhecidos, e vários dos nossos professores são premiados, é evidente que esta qualidade, esta excelência, não está homogeneamente distribuída. Podemos aprender com estas unidades, estas células, que conseguem concretizar seus sonhos”



futuro. Isto está nas mãos de cada um dos professores e de cada uma das células — e aí não me refiro somente a departamentos, mas aos nossos museus, nossos institutos, nossas unidades. Em muitas áreas, isso já está ocorrendo. E não temos, devemos reconhecê-lo, uma universidade homogênea do ponto de vista da capacidade de concretizar os seus sonhos. Mesmo quando nós somos externamente reconhecidos, e vários dos nossos professores são premiados, como Sérgio Ferreira,