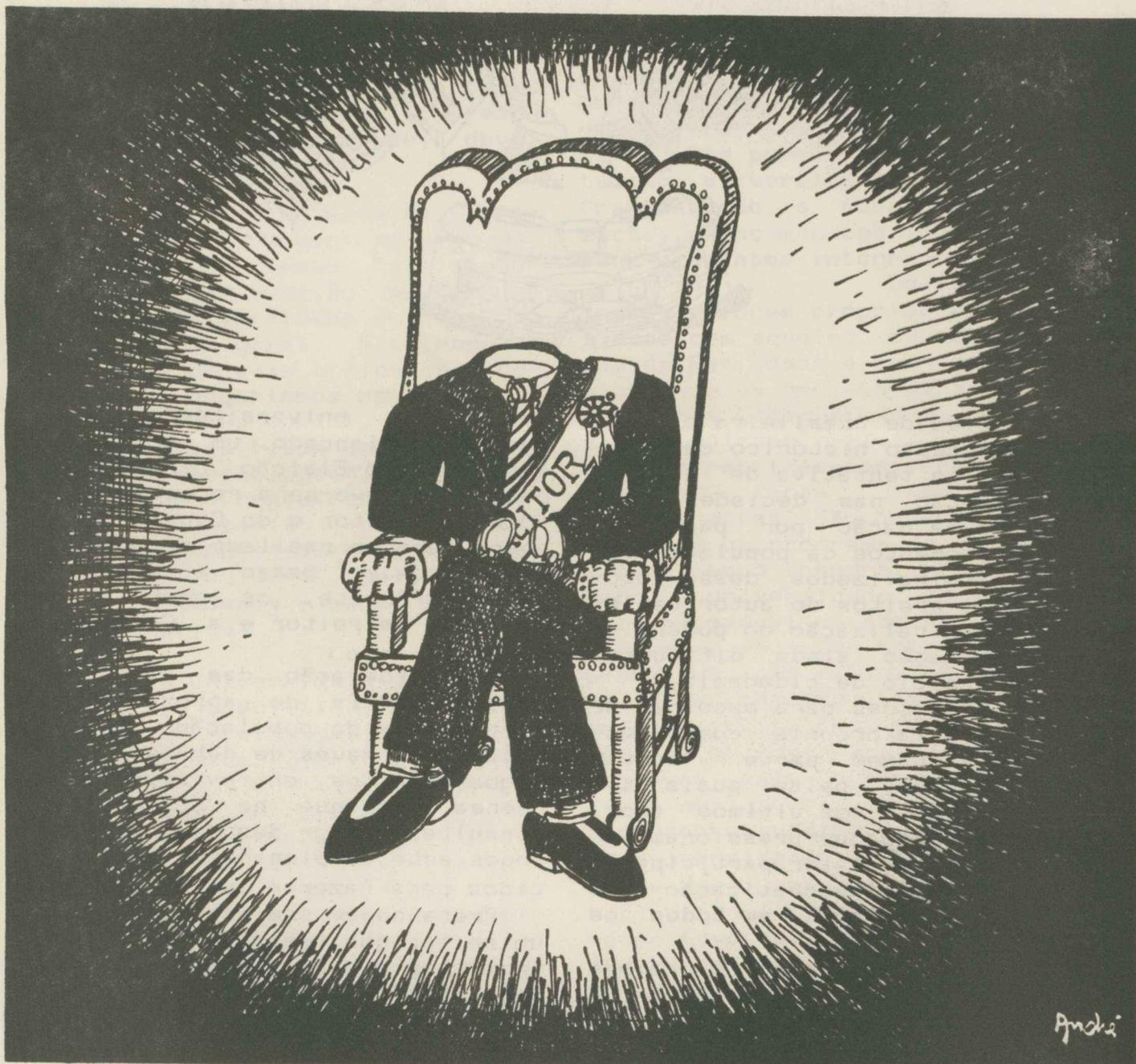


ESPECIAL

# JORNAL DAS ENTIDADES

## SUCCESSÃO



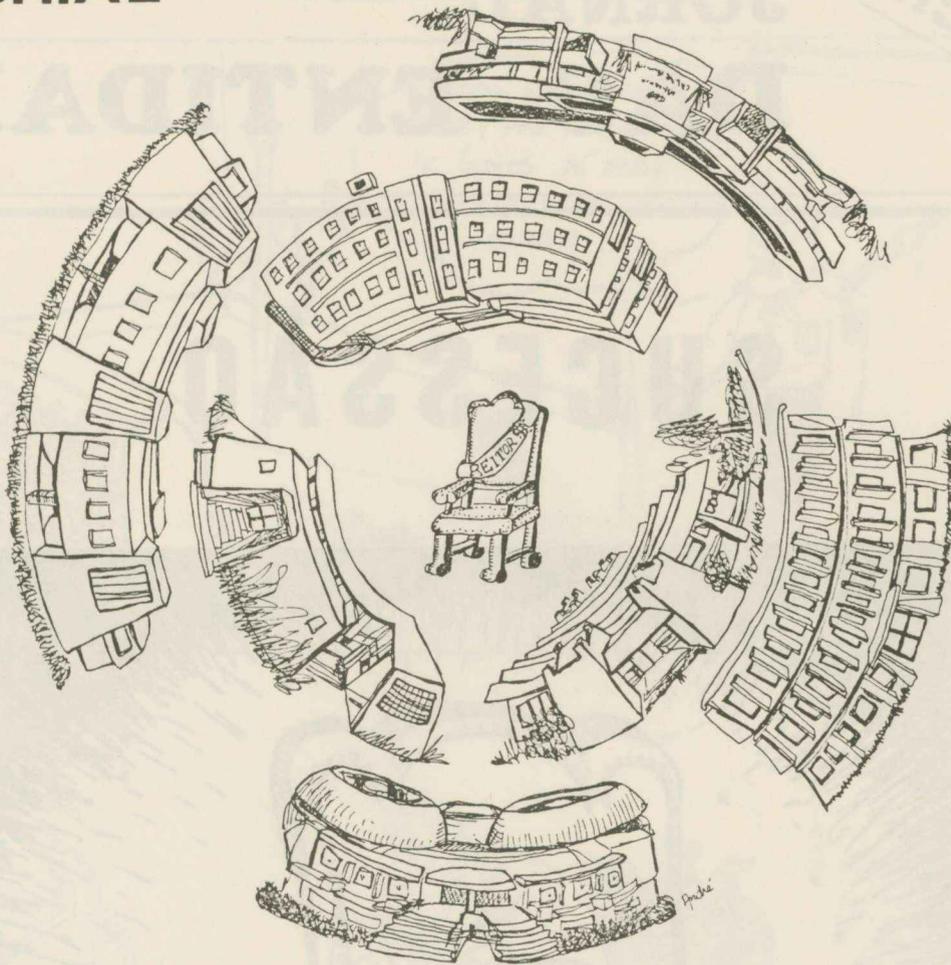
NESTA EDIÇÃO:

A posição da Adunicamp, APG-Unicamp,

ASSUC e DCE

mais a opinião de cinco reitoráveis

## EDITORIAL



A sociedade brasileira presencia um momento histórico caracterizado pela tentativa de efetiva participação nas decisões dos destinos da nação por parte de largos segmentos da população outrora marginalizados desse processo. Os efeitos do autoritarismo, da centralização do poder, da despolitização ainda dificultam esse exercício de cidadania.

Movimentações para escolha de reitores pela própria comunidade acadêmica fazem parte destas transformações pelas quais têm passado o país nos últimos anos. Transformações que pressionam no sentido de uma maior participação popular, de democratização das tomadas de decisões, em todos os níveis.

Escolher um reitor é também optar por uma forma de gerir a universidade, é se comprometer com sua administração, é se fazer presente além dos dias de eleições. A comunidade acadêmica se vê capaz de tal tarefa.

Membros das entidades da UNICAMP (ASSUC, DCE, ADUNICAMP, APG) estão reunidos desde o fim do semestre passado discutindo formas para viabilizar um processo de sucessão na reitoria da UNICAMP através da participação da

comunidade universitária. Em agosto foi lançado um manifesto conjunto Pró-Eleição Direta. Em outubro obteve-se a receptividade do atual reitor e do Conselho Diretor para se realizar a consulta. O próximo passo é colocar, frente-a-frente, os postulantes ao cargo de reitor e a Comunidade.

A coordenação das entidades cabe a tarefa de aproximar os reitoráveis da população universitária, através de debates, artigos escritos, entrevistas à imprensa, para que no momento da consulta, o auge deste processo, todos estejam plenamente esclarecidos para fazerem sua opção.

Pretende-se com isso escolher um reitor que tenha assumido compromissos públicos com todos os segmentos da universidade e que, portanto, seja representativo dela. Acreditamos que o Conselho Diretor e o Governo do Estado, sensibilizados por esses desejos e esforços, referendarão as decisões da comunidade da UNICAMP.

O sucesso deste movimento depende da participação de todos.

COMITÊ PRÓ-CONSULTA

Campinas, novembro de 1985

# adunicamp

## A ADUNICAMP E A SUCESSÃO NA REITORIA

Todos quantos vivemos os últimos 20 anos neste país, portamos uma marca cinzenta e indelével. Que nome terá futuramente esta época pouco importa. O que importa é que todos nós adaptamos ao medo, tanto os que o impuseram e cultivaram quanto os muitos que a ele se submeteram, ou que o enfrentaram.

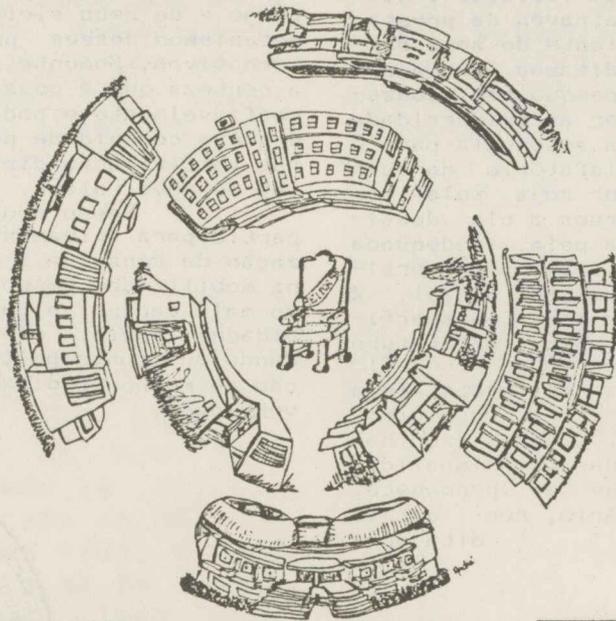
Suplantar um tal estigma e readaptar-se à nova situação, sem que se tenha dado um rompimento brusco, ou bem delimitado, com a situação anterior, requer, queiramos ou não, um amadurecimento passo a passo, setor a setor, multiforme.

Democracia não se ganha, se conquista. Medo se vence pelo saber, pela consciência, pela liberdade, pela criatividade.

Nós, da UNICAMP, temos a oportunidade de dar um passo para o presente agora, durante o período de sucessão na reitoria. Muito mais do que simplesmente votar em alguém que dirija a universidade por 4 anos, desejamos refletir, discutir e concretizar a UNICAMP que queremos, de que necessitará a nação, e situar efetivamente, a quem e a que deva ela servir. Assim poderemos determinar pelo voto quem deva representar nossa UNICAMP.

Este jornal quer cumprir o papel de iniciar a mudança para um presente onde se pensa livremente, de discute, critica, debate, supera e transforma essa marca cinzenta de 20 anos, do medo à democracia.

### A DIRETORIA DA ADUNICAMP



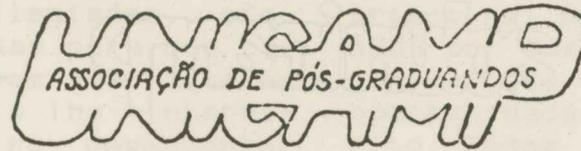
Jornal "DAS ENTIDADES" - Adunicamp, ASS, APG e DCE

Edição especial para sucessão do reitor - UNICAMP-86

Novembro de 85

Nº 01

Jornalista resp.: Gilberto Gonçalves - MTPS 11.576



## A APG E A ELEIÇÃO DO REITOR

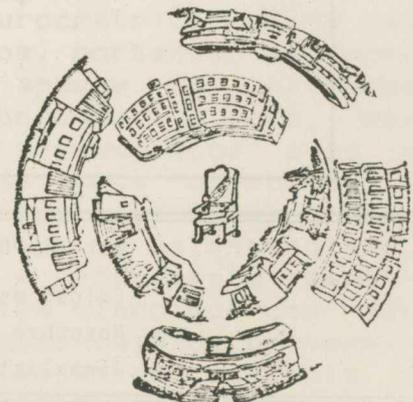
Esta é a primeira vez que a Associação de Pós-Graduandos (APG-UNICAMP) participa do processo de escolha de novo reitor para a Universidade, por se tratar da mais nova entidade constituída (em 23/11/83) dentro da comunidade universitária. Estudamos conscientes de que a ação cooperativa, coordenada pelo Comitê das Entidades (ADUNICAMP, ASSUC, DCE e APG), visando a mobilização da comunidade com vistas a uma participação efetiva no processo de escolha do novo reitor da UNICAMP, é a mais legítima forma de atuação de que dispõe a população universitária para a superação da iniquidade representada pela lista sêxtupla.

A APG-UNICAMP deverá se posicionar sempre a favor da mais ampla possível participação da comunidade universitária nas decisões que lhe afetem. Reconhecemos o direito da sociedade de avaliar as diretrizes emanadas da universidade. Diretamente, via, por exemplo, a opinião pública, no julgamento ou crítica de ações concretas realizadas pela Universidade; ou indiretamente, via delegação expressa de poder aos governantes eleitos, exercida, por exemplo, quando da escolha do reitor. Reconhecemos a necessidade de acrescer o grau de conscientização acerca do papel que deve a Universidade desempenhar no sentido de cada vez mais se inserir na sociedade, buscando participar de sua evolução e desenvolvimento através da prestação útil e eficiente de seus serviços. Mas acreditamos que a sociedade reconhece que não conseguiu ainda prover a Universidade com a necessária autonomia para o cumprimento satisfatório de suas atribuições, quer seja pela carência dos recursos a ela destinados, quer seja pela inadequada legislação aplicável à Universidade como instituição social. É possível que as boas perspectivas vislumbradas para um futuro próximo em termos de recursos financeiros sejam solapadas pela atuação de dirigentes escolhidos da Universidade. E essas escolhas seriam propiciadas pela legalidade arranjada que aí permanece, entulho autoritário, resquício da ditadura.

É inegável que vivemos um período de crescente cogitação de um regime democrático para o País. Tomara que tudo dê certo. Porém, por enquanto, não é possível afirmar a existência de democracia institucional na Universidade. E já se lê nos jornais sobre o questionamento da tese da eleição direta para reitor, feito até mesmo por eminentes defensores desta mesma tese, há bem pouco tempo. Afinal, o que quer a comunidade universitária? Neste ponto, sente-se realmente a ausência do debate, da participação. A resposta só poderá sair de uma discussão aprofundada, envolvendo todos os segmentos da comunidade.

Por enquanto, achamos que a eleição direta é a forma mais razoável de escolha do reitor, uma vez que a espuriedade da legislação vigente não pode merecer a confiança da comunidade. Mesmo que haja sujeição da consulta aos mecanismos legais existentes (lista sêxtupla) espera-se que a vontade da comunidade seja respeitada. É possível até que no processo de transformação da legislação, provavelmente durante a prevista Assembléia Nacional Constituinte, sejam propostos outros processos de escolha de reitores. Achamos que a aceitação de tais regras pela comunidade universitária deve ser precedida de ampla discussão visando uma definição muito clara da identidade dos postulantes ao cargo e de seus eleitores e dos mecanismos desses processos alternativos. Somente quando tiver a certeza que é possível delegar confiavelmente o poder de escolha é que a comunidade pode dispensar sua participação direta na escolha do novo reitor.

Nesse sentido, a APG participará ativamente da organização da consulta à comunidade e na mobilização em prol da escolha do mais capaz, julgado pela comunidade; assim, creê que estará dando sua contribuição à consecução de melhores dias para a Universidade.



## REITOR DOS FUNCIONÁRIOS



O processo de construção de uma verdadeira Democracia passa, em primeiro lugar, pela questão da divisão de poder dentro da sociedade. Em particular, dentro das instituições sociais, como é o caso da Universidade, que tem na estrutura burocrática o mecanismo de divisão do poder, é através da participação coletiva que o processo de democratização ganha corpo e vida.

Essa Democracia que queremos ainda é um objetivo a alcançar. Mesmo dentro da Universidade, local supostamente mais suscetível ao progresso das idéias e práticas participativas, está-se distante desse objetivo, isto porque ainda resta:

1º eliminar da instituição o autorismo gerencial, o qual tem na centralização o seu principal esteio. Faz-se necessário reformular os processos decisórios da burocracia, no sentido da descentralização de um grande número de decisões, que, hoje, estão enfeixadas na Reitoria;

2º promover a participação dos segmentos da comunidade universitária nos centros de decisão administrativos e acadêmicos, na medida em que a decisão lhes diga respeito. Aqui se encontra a via de exercício de controle democrático sobre as decisões, na medida em que a participação pressupõe, também, a responsabilidade das partes envolvidas.

Estes dois aspectos não esgotam a pauta de problemas político-administrativos da Universidade. Não obstante, colocam, ao nosso ver, as questões centrais. Seriam os primeiros passos fundamentais, sem os quais todo e qualquer esforço de democratização será infrutífero.

A Diretoria da ASSUC guarda grande expectativa em relação à nova Reitoria da UNICAMP. Nossa apreensão decorre do que foi abordado acima. Por isto, esperamos um posicionamento claro dos candidatos em relação a estas questões centrais e, além disto, esperamos que se detenham no tratamento dos problemas vividos pela nossa categoria.

Dos reitoráveis esperamos uma nova conduta, condizente com a realidade dos novos tempos, considerando:

1º que o Reitor, como dirigente máximo da Universidade é, também, reitor dos funcionários e não só dos docentes e alunos. Portanto, deve assumir uma postura de luta e defesa dos nossos interesses, não relegando a segundo plano, como sempre tem acontecido nesta Universidade, a solução dos nossos problemas;

2º que a abertura para a maior participação, não só nossa, mas de toda a comunidade, leve em consideração que, após duas décadas de um regime autoritário e discricionário que vigiu no país, necessitamos aprender e, nem sempre acertando. A Universidade que ensina deve aprender a ensinar a conquista da Democracia. A prática envolve uma nova educação. Todos temos algo a aprender. E os postulantes a posições de direção superior na UNICAMP, mormente os docentes, precisam aprender a se interessar pelos funcionários.

A partir destas colocações conclamamos a quem se propõe candidato a:

1º apresentar formas concretas de viabilização da participação dos funcionários nos órgãos e nos processos decisórios que nos dizem respeito. Cabe aqui apontar para as mudanças necessárias na forma de participação dos funcionários nos órgãos colegiados e no preenchimento de cargos de direção da área administrativa;

2º oferecer um programa de valorização dos servidores técnico-administrativos mediante incentivos de natureza profissional (formação, treinamento e aperfeiçoamento), funcional (estímulo à promoção na carreira), salarial (benefícios diretos e indiretos) e cultural (atividades extra-profissionais).

3º que declare de forma inequívoca e convincente que assumirá uma postura política de apoio à luta dos funcionários por melhores condições de vida e trabalho.

# D.C.E. UNICAMP

(DIRETÓRIO CENTRAL DOS ESTUDANTES)

## "CONSULTA" OU "ELEIÇÃO" DEPENDE DE NÓS!

Uma consulta à comunidade da UNICAMP para a eleição do próximo Reitor, organizada pelo DCE, ADUNICAMP, APG e ASSUC tem o aval do Conselho Diretor da UNICAMP e inclusive já está marcada: 2 e 3 de abril de 1986.

Isso representa alguma coisa? Afinal de contas elegemos nosso Reitor através desta consulta?

Em nossa opinião a conquista desta consulta representa muito. Embora a realização de consultas à comunidade quando da eleição de Reitores, não seja novidade nem na UNICAMP, nem na maioria das Universidades brasileiras, sua aprovação pelo Conselho Diretor é o 1º fruto da ação conjunta e organizada das entidades representativas de alunos de graduação e pós-graduação, de docentes e de funcionários da UNICAMP que após um longo período de desencontros estão agora unidas no trabalho para a conquista do objetivo comum: a eleição direta do próximo Reitor. Diga-se de passagem que para este trabalho muito contribuiu a eleição da nova diretoria da ADUNICAMP e que à nova coordenadoria do DCE, a ser empossada em breve, caberá a responsabilidade de continuar dando sua fundamental parcela de contribuição a esta luta.

Em 2º lugar à validade desta consulta e à homologação ou não de seu resultado cremos que há boas possibilidades dela ser respeitada se o processo de debates entre os "reitoráveis" e a consulta propriamente dita forem bem organizados, dentro das normas da lisura, da democracia e da isonomia, e principalmente se

este processo for realmente levado pela "massa" universitária, com uma participação ativa e consciente. Sobre isso deve-se salientar que o "pontapé inicial" do processo pôde ser dado pelas entidades, apesar da ausência de um envolvimento maior da comunidade universitária com um todo. As próximas "jogadas" da luta pela eleição direta do Reitor porém somente terão sucesso com o engajamento maciço de estudantes, professores e funcionários em cada momento: nos debates onde ao conhecermos e discutirmos as idéias de cada "reitorável", poderemos refletir sobre o tipo de universidade que o país hoje necessita e a comunidade da UNICAMP reivindica; no comparecimento crítico às urnas; na defesa amadurecida e democrática do respeito ao resultado da consulta pelo C.D. e pelo Governador do Estado.

Se todos estes fatores se juntarem neste processo massivo, amadurecido e consciente que pretendemos todos efetivar, ele sem dúvida terá o poder de sensibilizar os Membros do Conselho Diretor da UNICAMP e o Governador do Estado para o respeito à vontade da Comunidade Universitária e teremos então nosso candidato preferido para ocupar a Reitoria, comprometido com os anseios desta Comunidade Universitária e da sociedade brasileira, lá empossada ao final do mês de abril.

Cabe agora a participação de cada um de nós no processo que se inicia como forma de conquistarmos nosso direito de elegermos o próximo Reitor da UNICAMP!

DCE



# REITORÁVEIS

## INCÚRIA ADMINISTRATIVA E TUTELA POLÍTICA: DUAS FACES DA MESMA MOEDA

Professor Doutor HÉLIO WALDMAN

A discussão sobre a questão do poder na UNICAMP não está mais se limitando aos problemas da composição dos colegiados e da eleição dos dirigentes, mas começa a abranger também a elaboração do orçamento e sua execução administrativa.

O novo enfoque é certamente muito arguto e necessário, e representa um avanço na conquista de uma gestão democrática da Universidade. De fato, de que servem colegiados representativos e dirigentes eleitos, se não lhes são concedidos os meios financeiros e administrativos para levar adiante as suas propostas? Servem certamente para resistir, espedaçar e denunciar sempre que necessário, o que é muito importante mas não basta. É mister também construir, inovar, crescer, e isso exige dinheiro, autonomia, e apoio administrativo.

Nos últimos anos, a tendência declinante do orçamento da Universidade foi revertida, tendo sido registrados acréscimos significativos. Mas a Universidade real (ou seja, a que ensina e pesquisa) continua lutando com muitas das mesmas dificuldades de quatro anos atrás: não compra livros, não renova seus equipamentos, paga mal os seus professores e funcionários, não consegue oferecer boas condições de estudo aos seus alunos.

No sistema que está regendo a vida da UNICAMP, o poder financeiro é do Estado, mas o poder administrativo está totalmente concentrado nas mãos do Reitor, que o exerce discriciona-



riamente. Por exemplo, a execução orçamentária é registrada por Portaria baixada unilateralmente pelo Reitor, sem apreciação de nenhum Colegiado superior. O orçamento, sempre insuficiente, é simplesmente homologado pelo Conselho Diretor na sua última reunião do exercício anterior, quando a não homologação implicaria em privar a Universidade do seu funcionamento normal! Quanto às suplementações orçamentárias, que realmente determinam os gastos da Universidade, seu destino tem sido totalmente decidido pela Reitoria, sendo a cada Unidade dado saber o quanto lhe cabe, e só.

Teoricamente, o poder político, que é o cérebro que comanda o braço administrativo, está com o Conselho Diretor, órgão máximo da Universidade. Mas quem preside o Conselho Diretor? Por força de Estatuto, é o próprio Reitor, a quem cabe também cumprir e fazer cumprir as decisões do Conselho. O fato do Reitor ao mesmo tempo presidir e obedecer ao Conselho, cria uma confusão,

uma promiscuidade de poderes, que é o único motivo plausível para explicar a atmosfera de crise que tantas vezes se respira naquele alto Colegiado.

A indefinição (ou, para quem prefere uma visão conspirativa das coisas, a ocultação) do poder político na Universidade tem nas crises e no mal-estar do Conselho o menor dos seus males. Suas consequências mais graves estão na condução nos negócios da Universidade, que vem sendo feita sob a ótica pessoal (e portanto necessariamente limitada) de alguém que é substituído a cada quatro anos, ao invés de ser feita, como deveria ser, sob a ótica institucional de uma entidade permanente, abrangente e ubíqua, interpretada pela participação de um Conselho representativo, com (e não sob) a coordenação do Reitor.

O abastardamento do poder do Conselho retira da comunidade o seu principal instrumento político, colocando-a sob tutela. A máquina administrativa, pesada e permanente, sujeita ao controle de apenas uma pessoa com provimento temporário, faz o que todas as máquinas fazem quando não supervisiona adequadamente: engripa, emperra, e para, ou passa a funcionar de forma insatisfatória.

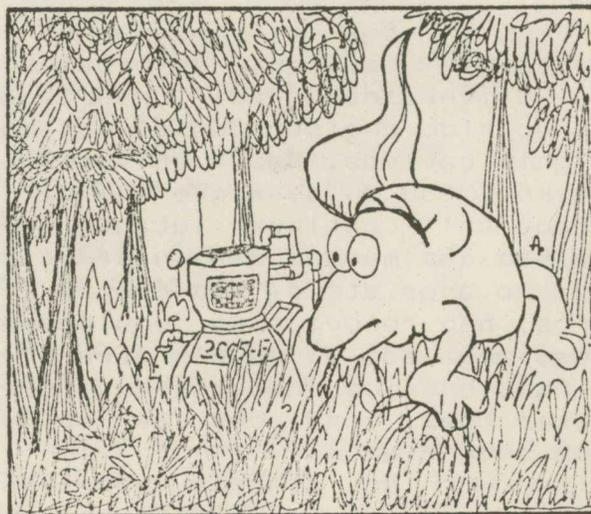
O atual processo su-

cessório oferece a oportunidade de corrigir essa situação, mediante a eleição de um Reitor comprometido em se subordinar ao atual Conselho Diretor, e futuramente ao Conselho Universitário que o substituirá em definitivo.. Neste último, entendo que a presidência deveria ser entregue a um Conselheiro livremente escolhido pelos seus pares. A subordinação do Reitor não deverá ser acrítica nem desinformada. Pelo contrário, o Reitor deverá trazer ao Conselho todas as informações necessárias para subsidiar uma discussão lúcida das questões em pauta, bem como trazer as questões ao Conselho em tempo hábil para que ali se trave uma discussão consequente.

Ao Reitor caberá, aqui dentro, cumprir as determinações do Conselho e seguir a sua orientação; e lá fora, levar até as mais altas autoridades, e ao público em geral, as necessidades e reivindicações da Universidade. Em outras palavras, ouvir com atenção os legítimos representantes de cada setor ou órgão estabelecido; identificar as questões básicas que afetam o desenvolvimento da Universidade; promover a sua discussão no Conselho; e falar com desassombro a quem tiver que ouvir, tendo consigo o respaldo do Conselho e da comunidade por ele representada.

## A ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE

No início de outubro a UNICAMP tinha 5.624 alunos de graduação, matriculados nos seus 28 cursos. Nos 43 cursos de pós-graduação havia 3.652 alunos. Não há dúvida, portanto, que nos caracterizamos como uma instituição de significativa dedicação à pesquisa, já que esta atividade é essencial ao trabalho da pós-graduação. É uma reputação já estabelecida. A rigor, há muitas questões a resolver, mas pelo menos, temos um delineamento institucional que nos permite esperar bons desdobramentos. Em nossa breve história, foi possível concatenar oportunidades favoráveis e formar uma comunidade acadêmica que irradiou influências positivas. Apesar de refluxos, fomos



capazes de resistir àquela histórica intervenção obscurantista. Disso nos orgulhamos. Preocupamos, porém, os riscos da acomoda-

ção. Este é um mal de instituições de pesquisa no Brasil. Suas causas comuns podem ser a endogeneia, a burocracia, o empreguismo, a tênue ligação com as aspirações da comunidade nacional e, obviamente, a incompetência. Na UNICAMP já se notam sinais negativos: a superficialidade, os pactos corporativistas e a desvalorização do tempo integral. Creio, no entanto, que o pior já passou. Há clima de esperança e nele sentimos o desejo de participação de toda a comunidade. A campanha para a sucessão do reitor é, certamente, um marco positivo. É um processo que temos o dever de prestigiar. É com este espírito que me proponho a concorrer.

Para abordar as questões sobre a administração da universidade, tema deste primeiro debate, terei que me basear em princípios que configuram minha visão de universidade e sua integração na sociedade, os quais espero tratar por ocasião dos próximos debates. No que exporei, no entanto, suas manifestações ficarão implícitas.

A administração de uma universidade demanda firme adesão e mecanismos formais que canalizem suas forças criativas e as referenciem segundo parâmetros culturais, políticos e científicos. O ambiente universitário deve propiciar interações definitivas ou experimentais, seja a nível acadêmico ou organizacional. O estímulo à iniciativa, a eliminação de redundâncias funcionais, a valorização do justo e do honesto, a eliminação de erros recorrentes e de futilidades burocráticas e o estabelecimento de responsabilidades e direitos são condutas fundamentais da administração. A função inovadora e de apredizagem da universidade não se realiza com a improvisação administrativa e o desprezo pela disciplina burocrática.

Pessoas competentes e bem intencionadas constroem grandes instituições, mas a grandeza de seu trabalho está na ação cooperativa que elas induzem. A sustentação de autoridades isoladas gera deformações e instabilidades. A UNICAMP superou sua fase de implantação, no período de arbítrio e com regimentos provisórios. Nem por isso se formou um ambiente autoritário. Pelo contrário, foi nesta fase que demos abrigo a posturas independentes e

críticas em relação ao governo autoritário. Foi a própria preocupação com a liberdade que nos motivou a discutir e deliberar sobre a institucionalização da universidade. Foi um esforço prolongado e de grandes méritos. Talvez já queiramos corrigir alguns equívocos, mas a estrutura está aí. Temos um estatuto e devemos operacionalizá-lo. Nossa prioridade é o produto, não mais a máquina. Esta, depois de definida e ajustada, precisa apenas de bons operadores. Aqui há muitos e excelentes.

O provimento de cargos é função da percepção dos objetivos maiores da universidade, com os quais o reitor deverá estar em completa sintonia. Por isso mesmo, cada cargo, principalmente os mais próximos ao reitor, como as coordenadorias, deverão ser preenchidos por pessoas de plena aceitação da comunidade, a qual



se manifestará, participando, em cada caso, do processo de definição dos programas de trabalho e da escolha do dirigente. A escolha final, no entanto, será do reitor, sobre a qual ele terá plena responsabilidade. O próprio mecanismo de consulta às representações deverá ter a participação do reitor, onde seus parâmetros de decisão e preferências serão explicitados. Não deverá haver espírito de imposição. O processo deverá ser aberto, no sentido de valorizar os mecanismos das representações e a responsabilidade executiva.

A UNICAMP está longe de ter atingido as dimensões ideais. Seu crescimento, por outro lado, não poderá acontecer em desarmonia com suas vocações. O atendimento de demandas internas e externas requer contínua negociação com os órgãos do go-

verno. Para isso, a qualidade da instituição e a pertinência de suas reivindicações orçamentárias serão os melhores argumentos. Através deles, o reitor, ou qualquer outro interlocutor da universidade, terá plena autoridade para colocar, com independência, suas necessidades. Torna-se então essencial que o orçamento reflita, com realismo, as demandas de cada setor. Caberá ao reitor a condução política das discussões internas e das negociações externas.

As criações de novas unidades, a partir de departamentos já existentes, constituem forte tendência atualmente. É uma consequência da fragilidade de poder dos departamentos, principalmente a nível orçamentário. Há também a questão dos núcleos, cuja função de promover a interdisciplinaridade, é desvirtuada pelas formas de contratação de pessoal, sem o julgamento departamental, o que resulta um enfraquecimento ainda maior. A valorização dos departamentos, com a consequente autonomia orçamentária, constitui medida importante a favor da descentralização.

A passagem de professores por funções administrativas, nem sempre acompanhada do conhecimento do funcionamento da administração, requer dos funcionários redobrado desempenho e ponderação. Portanto, a atividade acadêmica e o profissionalismo administrativo devem conviver no mesmo nível de reconhecimento. Será então necessário buscar a integração do corpo administrativo, observando os objetivos da organização universitária e os méritos profissionais, onde o respeito e o bom desempenho possam gerar ambiente de plena satisfação profissional.

Nos conflitos reivindicatórios, o sentido de preservação da instituição e a visão construtiva devem prevalecer. Não valorizamos a docilidade e a acomodação, mas não podemos nos submeter à insensatez.

Na universidade a aprendizagem constitui objetivo básico. Todo investimento deve ser feito a seu favor. Não há aprendizagem sem convívio. Este deve ser agradável, pois nele serão dedicados preciosos anos de nossa juventude universitária. Restaurantes, lanchonetes, ônibus, creches, praças de esporte e

lazer, espaço para estudo individual e em grupo, livrarias, salas de cinema, etc, constituem serviços e ambientes necessários. A residência universitária é objetivo a ser alcançado. Creio ser difícil a obtenção de recursos para realizar; a curto prazo, uma completa estrutura de serviços. Acho, porém, possível articular um plano geral de infraestrutura com as representações dos usuários interessados. Acho mesmo que estes usuários deverão compartilhar da administração dos serviços. Não seria melhor que a limpeza do campus, seus jardins, o tráfego, a estética e a funcionalidade dos edifícios, o padrão da comida, etc, fossem preocupação de todos?

O distrito de Barão Geraldo, com cerca de 40.000 habitantes, dispõe de infraestrutura inicial para dar suporte a um plano de valorização do convívio universitário. Ademais, as presenças do Centro Tecnológico para Informática (CTI), do Centro de Pesquisas e Desenvolvimento da TELEBRAS (CPqD), da Companhia de Desenvolvimento Tecnológico (CODETEC), do futuro Centro de Pesquisas da CPFL e do futuro Centro de Indústrias de Alta Tecnologia (CIATEC), criam novas dimensões para o espaço universitário. A universidade, pela primeira vez na história brasileira, experimentará a real responsabilidade de participar vivamente no processo de superação da nossa dependência tecnológica.

Professor Doutor MIGUEL TAUBE NETTO

Engenheiro Aeronáutico, ITA, 1963; Mestre em Engenharia Mecânica, ITA, 1966; PhD em Engenharia Industrial, The University of Michi-

gan, 1972; Professor do Departamento de Matemática Aplicada da

UNICAMP desde 1974, onde exerceu as funções de Chefe de Departamento

e Coordenador de Pós-Graduação; atualmente é Diretor da Com-

panhia de Desenvolvimento Tecnológico - CODETEC e Professor em

Tempo Parcial (RTP) do Departamento de Matemática Aplicada da

UNICAMP.

# UMA PROPOSTA DE TRABALHO

Professor Doutor ANTONIO CARLOS NEDER

Coerente com a nossa linha de trabalho, passamos a enumerar, de forma objetiva e direta, os pontos principais do nosso Programa de Trabalho para ser desenvolvida na próxima gestão de Reitoria da UNICAMP, pontos estes que foram submetidos à consideração dos três segmentos da Comunidade Universitária, ao longo dos dois últimos meses:

## 1. Itens Relativos à Administração da Universidade

- Instituir uma descentralização administrativa que objetive a desburocratização, com a criação nas Unidades Universitárias de Diretorias de Pessoal e Contabilidade, a fim de propiciar aos Departamentos a elaboração e execução de seus respectivos orçamentos;

- Implementar Pró-Reitorias e Coordenadorias a nível das Áreas de Conhecimento e objetivando a consolidação e normatização dos Núcleos Interdisciplinares;

- Mobilizar recursos para a construção da Casa do Estudante da UNICAMP (Graduando, Pós-Graduando e Médico Residente);

- Instituir um regime jurídico próprio para o Hospital das Clínicas, a fim de lhes dar autonomia que possibilite a administração mais agilizada de seus recursos;

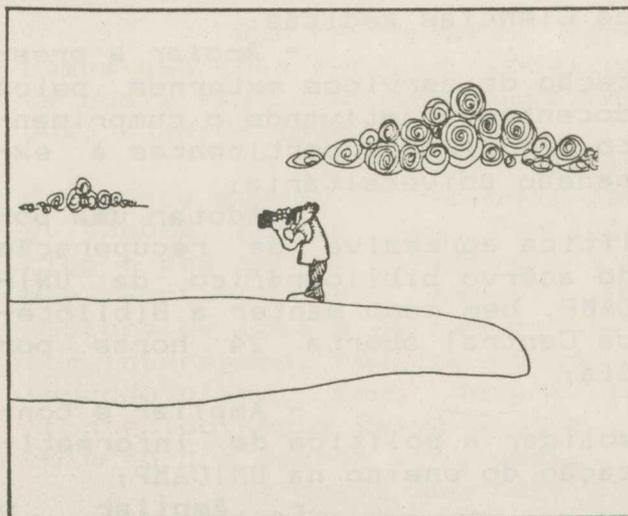
- Implantar um Serviço Farmacêutico Comunitário visando o fornecimento de medicamentos essenciais a baixo custo;

- Discutir com os funcionários remanejamentos funcionais que possibilitem melhor produtividade para a Universidade;

- Compatibilizar os horários de trabalho dos funcionários-alunos, bem como criar condições para o seu contínuo aprimoramento através de Cursos que lhes possibilite o acesso funcional.

- Implantar no orçamento da Universidade a Unidade de Despesa referente ao DCE, possibilitando-lhes a gestão dos seus recursos;

- Criar uma Coor-



perativa de Consumo dos servidores da UNICAMP e extensão da sua utilização pelos alunos;

- Ampliar o atendimento médico-odontológico e criar linha de atendimento especial no H.C. para os funcionários, alunos e professores;

- Apoiar as atividades do Serviço de Medicina e Engenharia do Trabalho e normatizar o pagamento dos adicionais de periculosidade e insalubridade;

- Ampliar as Áreas do Centro de Convivência Infantil para atender a demanda reprimida atualmente existente;

- Sedimentar a política de transportes existente e dotar a Unidades com ônibus ou outros tipos de veículos que atendam as suas necessidades nos mais variados Eventos;

## 2. Itens Relativos à Política Científica e Educacional

- Criar a Câmara Curricular para a Área de Pós-Graduação;

- Incentivar a iniciação didático-científica com a regulamentação das Monitorias I (Graduação) e II (Pós-Graduação) com níveis de remuneração compatíveis;

- Manter irrestrito apoio aos pesquisadores científicos, possibilitando-lhes a aprovação e execução mais agilizada de convênios e contratos, aprovados pelas diversas agências financiadoras, bem como de recursos próprios da Universidade;

- Promover a implantação de Cursos Noturnos regulares para os quais haja demanda social;

- Integrar a Residência-Médica com o Mestrado e Doutorado no âmbito da Faculdade de Ciências Médicas;

- Apoiar a prestação de serviços externos pelos docentes objetivando o cumprimento das tarefas pertinentes à extensão universitária;

- Adotar uma política agressiva de recuperação do acervo bibliográfico da UNICAMP, bem como manter a Biblioteca Central aberta 24 horas por dia;

- Ampliar e consolidar a política de informatização do ensino na UNICAMP;

- Ampliar o apoio à docência e à discência nas suas necessidades de reprografias (xerox), recursos gráficos e computação;

- Fomentar nos Campus o espírito comunitário mediante a criação de locais que possibilitem a integração de alunos, professores e funcionários, tais como: Livrarias, Salas de Exposição, Cantinas, etc;

- Manter atenção especial a novas Unidades Universitárias recentemente criadas a fim de lhes possibilitar uma implantação segura e dentro dos objetivos institucionais propostos

quando da sua criação;

### 3. Institucionalização e Democratização

- Implantar o Conselho Universitário da UNICAMP;

- Incluir a apresentação dos funcionários no Conselho Diretor;

- Instituir uma descentralização administrativa que permita a Unidades Universitárias a gestão dos seus próprios recursos

- Dinamizar a estrutura do Quadro de Carreira dos Funcionários, proporcionando progressão horizontal e corrigindo as distorções.

### 4. Universidade e Sociedade

- Integrar a UNICAMP na preparação da Assembléia Nacional Constituinte mediante sistemática realização de atividades culturais e político-científicas;

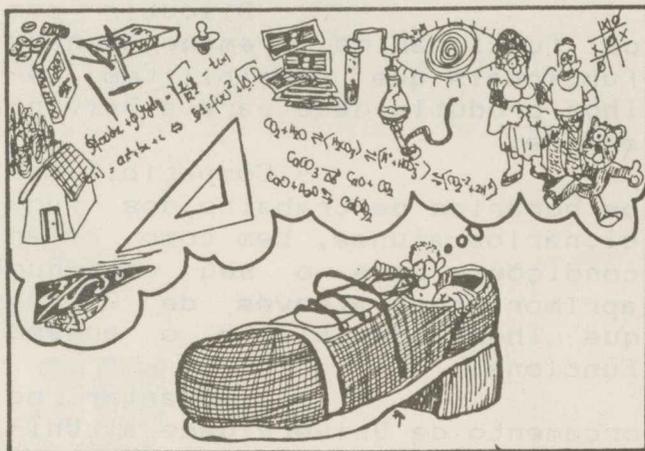
- Integrar a Universidade com as Empresas com a finalidade de criar estágios, propiciar empregos e treinar técnicos;

- Manter irrestrito apoio às atividades de Ensino e Pesquisa na Universidade principalmente àquelas onde os interesses da Tecnologia Nacional são mais prementes.

## A UNIVERSIDADE E O TAMANHO DO SAPATO

por Ubiratan D'Ambrósio

A universidade aí está, sujeita a inúmeras forças sociais, tensões internas e externas. Ela recebe e dá, ela observa e propõe, ela formula e soluciona. Algumas vezes ela parece distante, afastada, e em outros casos é atuante e presente. Ela não é uma instituição de consenso. O consenso seria mesmo a morte da universidade. Ela é contestadora, contraditória, conciliatória e crítica. É realmente um organismo muito complexo, com uma vida "sui generis". Dificilmente, quem está por fora da vida acadêmica pode entender o que leva um professor, um aluno ou um funcionário a per-



manecerem em seu laboratório varando uma noite para conseguir

terminar uma experiência, ou o que leva indivíduos a permanecerem fechados numa sala discutindo algo sobre teorias literárias ou sistemas filosóficos que nada tem a ver, aparentemente, com o imediato.

O que leva estudantes, funcionários e professores a se irmanarem e cerrarem fileiras para defender essa instituição "sui generis" quando ameaçada por arbitrariedades, por repressão e por censura, e sobretudo por mediocridade? O que está por trás dessa instituição tão distinta? O que faz com que muitos que passam por ela resolvam ficar e fazer da vida acadêmica seu objetivo de vida, aguentando salários baixos, uma carreira que demanda muito, uma tremenda pressão competitiva?

Servir à comunidade? Claro, este é um ingrediente. Mas outros servem à comunidade mais diretamente e imediatamente como políticos, missionários ou trabalhadores do campo. E muitos o fazem nas horas extras que a universidade é generosa em proporcionar. Deve haver algo mais. Quero crer que a universidade oferece, mais que qualquer outra instituição, a oportunidade para que indivíduos dirijam sua ação em direção a uma utopia. Nós, na universidade, acreditamos que nossas propostas podem conduzir a um mundo melhor. Acreditamos que nossa matemática, nossa física, nossa história, nossa sociologia, etc., sejam capazes de fazer algo para que este mundo seja melhor. Acreditamos que aquele projeto de pesquisa ao qual dedicamos anos de nossa energia intelectual pode, de algum modo, dar sua parcela para o aprimoramento moral, político e biológico da espécie.

Sem que se acredite em algo assim, isto é, sem que se tenha uma utopia que nos prenda àquelas atividades inerentes à vida acadêmica, dificilmente nela permaneceríamos. É isso que chamo a utopia que cada um de nós tem, escondida e arraigada lá dentro. Utopias nascem em cada um de nós ao longo de toda uma vida, e via de regra, são distintas de indivíduo para indivíduo. Isso normalmente não se ensina, mas procuramos envolver outros na nossa utopia. Isto é amor. Sem isso a universidade se esvazia.

Ao mesmo tempo, o acadêmico é dominado por certos mitos. Talvez o mito mais comum que se desen-

volve na vida acadêmica se prenda à ilusão de que o ideal é haver consenso, e que na falta desse há subordinação das minorias à maioria. As vezes parece que o ideal, no pensamento de muitos envolvidos no mundo acadêmico, é funcionar num regime do consenso, eliminando as dissidências incômodas, as sessões contestadoras, as opiniões extravagantes. Eliminar é algo que aparece com muita frequência na universidade. Elimina-se mediante uma crítica arrogante, mediante intimidação intelectual e ideológica, e por manipulação de linguagem. Outros mitos constatados na universidade são muito relacionados com esse mito fundamental.

A universidade é, como dizíamos no início, uma realidade em si, um organismo sujeito a inúmeras forças, externas e internas. Ela reflete, de alguma maneira, o mundo exterior. A universidade funciona como uma população de elite. Seus alunos passam por um processo seletivo muito competitivo, e são sujeitos a todo instante a verificações de natureza seletiva, filtrando as elites, aos quais são oferecidas bolsas, melhores ofertas de emprego e situação privilegiada com relação àqueles outros tantos que na competição do vestibular ficaram de fora. Os professores representam a elite intelectual do país. E os funcionários tem uma posição privilegiada no âmbito do funcionalismo estadual. Claro, alguns passam e atravessam a universidade em brancas núvens, alguns professores vêm na universidade um encosto e muitos funcionários tem sua situação salarial incompatível com a importância da sua atuação. São coisas que ocorrem em todos os sistemas, e que uma vez reconhecidas e identificadas podem e devem ser corrigidas. Mas é inegável que a universidade é uma instituição de elite, e que dela saem os quadros dirigentes do país. A questão que se coloca então é: quanto esse caráter elitista, intrínscico à instituição universidade, pode ser mantido num modelo democrático? Democracia não elimina elites. Muito pelo contrário, reforça as elites. Democracia favorece que elites possam emergir das classes menos privilegiadas, cria oportunidades para que o acesso se dê por mérito e não por esquemas continuistas

de situações privilegiadas, oferece opções variadas para que cada um possa se encaminhar àquelas atividades que mais lhe interessam e onde possa se desempenhar com excelência. Democracia não é dar oportunidade a todos de passar com média 5. Na universidade e na vida, democratizar a média é anti-democracia.

Universidade democratizada é aquela onde a excelência é atingida por todos, cada um naquilo que mais lhe interessa. Universidade utópica? Não creio. Favorecer que elites possam emergir das classes menos privilegiadas depende muito de opções corajosas no vestibular e opções ainda mais corajosas para que a universidade e trabalho não sejam incompatíveis, das quais cursos noturnos são apenas uma tímida versão. Igualmente, criar oportunidades para que o acesso se dê por mérito depende fundamentalmente de se repensar totalmente a avaliação, seja avaliação de alunos, de professores ou de funcionários.

Não é trocando avaliação de

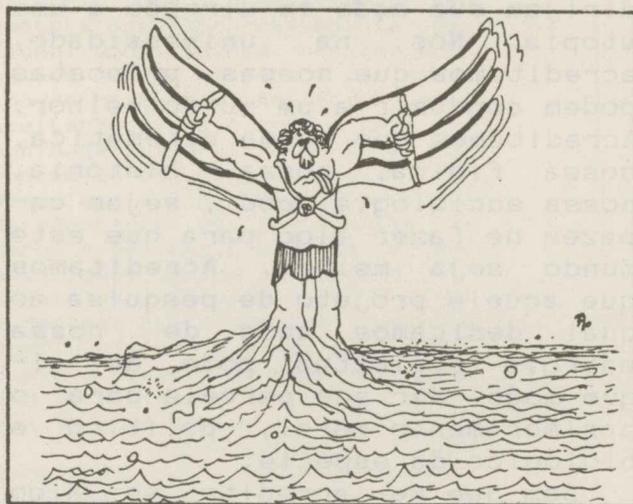
trimestral para bimestral, ou de ABCD por 0 a 10, ou abrindo concursos que teremos verdadeira oportunidade para acesso por mérito. Todos sabemos dos vícios desses modelos. É necessário um modelo de avaliação construtivo, baseado na motivação intrínseca a cada atividade. A escolha de opções depende da flexibilidade curricular. Currículo tem necessariamente que ser reconceituado e adaptado ao interesse e capacidade de cada um para que todos possam atingir excelência em algum setor do conhecimento. Minha visão caricata do currículo é aquela de um indivíduo que entra numa sapataria e se lhe oferecem sapatos de número 35, 38 e 43. E quando ele não consegue andar bem, com firmeza, vai tropeçando, dizem que a culpa é dele, que não calça um desses três números.

São esses alguns dos pontos básicos que identifico na vida universitária como podendo conduzir a um aprimoramento de uma universidade, como a UNICAMP, que já tem mostrado qualidade.

## UNIVERSIDADE E INTERESSE PÚBLICO

A sociedade brasileira começa a emergir de um longo período de obscurantismo político que acentuou tendências sociais retrógradas, historicamente predominantes em nosso país. A universidade brasileira, criada apenas três décadas antes da eclosão do regime autoritário, com a finalidade de atender uma pequena oligarquia e ainda sem uma tradição acadêmica consolidada, não foi capaz de evitar a contaminação de seus valores fundamentais e objetivos por dogmas e práticas autoritárias e corporativistas. Foi assim que a preocupação com a competência acadêmica chegou a ser contestada como arbitrariedade e passou o conceito de autonomia universitária a servir propósitos manifestamente defensivos da corporação interna.

É necessário, portanto, recuperar a percepção dos valores básicos da universidade, a partir do exame de suas responsabilidades para com a sociedade e a nação. Para tanto, será oportuno o restabelecimento da visão da universidade como instituição de interesse público cujas atribuições são, pois, ine-



quivocamente determinadas por expectativas da sociedade. Os contornos da autonomia universitária, de sua democracia interna, de sua organização administrativa e trâmite burocrático, devem ser estabelecidos, portanto, não como decorrentes apenas do interesse da sua comunidade interna, mas antes como pressupostos para a consecução de seus objetivos e responsabilidades públicas. Este permanente foco de malentendidos, entretanto, é prontamente removido quando fica claro que uma das missões fundamentais da universidade é a promoção da cidadania e

não simplesmente a formação de profissionais competentes, o que pressupõe uma ampla gama de participação de todos os segmentos constituintes da comunidade universitária. Quando esta condição fica clara, frequentemente os interesses declarados da comunidade interna convergem para aqueles da sociedade como um todo. Todavia, pelo menos em princípio, esta concordância não é forçosa. É necessário, conseqüentemente, uma grande transparência na administração universitária. A universidade, contudo, não deve ser regida unicamente por aqueles valores que são próprios da sociedade em que está inserida e a que serve. Devido às suas atribuições específicas, uma organização própria de valores, ainda que coerente com aquela da sociedade, deve, pois ser encontrada.

Aqueles preceitos que são genericamente designados pelo termo "qualidade" merecem uma atenção certamente maior na universidade do que na sociedade em geral. Simplesmente por causa de suas atribuições como um dos organismos responsáveis pelo progresso social, pela melhoria da qualidade de vida, pela inovação tecnológica, pela ampliação das fronteiras do conhecimento científico, pela preservação da identidade nacional, pela difusão cultural, pela gestação da cidadania e pela germinação artística.

Outro valor básico da universidade é a tolerância, seja política, seja cultural, seja religiosa, seja metodológica. Este valor é uma decorrência direta da natureza pluralista desta Instituição. E é justamente a tolerância a condição que permite a permanência da universidade como instituição universal. Sua longevidade e sua versatilidade são decorrências diretas desse valor. "Discordo do que afirmas, mas defenderei até a morte o teu direito de dizê-lo". Teria, segundo Tallentyre, afirmado Voltaire. É preciso reconhecer a necessidade para uma sociedade moderna de preservação de um espaço reservado para a dissidência, para a crítica social, para a indagação descomprometida, para o individualismo intransigente. Talvez apenas com a fraude intelectual, com a degradação da qualidade acadêmica, deva a univer-

sidade ser intolerante.

Outro valor tradicional da universidade é a permeabilidade. Esta é grandeza que descreve a capacidade da instituição para efetuar trocas, seja com o meio ambiente, seja entre seus segmentos elementares constitutivos. Um exame das atribuições históricas da universidade revela imediatamente a sua natureza tanto integrativa quanto adaptativa. Ela é, a um tempo, responsável pelo avanço do conhecimento e pela sua preservação. Simultaneamente progressista e conservadora, portanto. Ela tem que, permanentemente, captar estímulos provenientes da sociedade, interpretá-los e produzir respostas. Não há portanto nada mais obsoleto que a universidade isolada, inacessível. E nada há de mais perverso para a instituição universitária do que a fragmentação, a compartimentalização, a incomunicabilidade entre seus elementos integrantes.

Da composição desses valores próprios à universidade com aqueles característicos da Sociedade é que deve ser elaborado um projeto para a universidade brasileira em geral e para a Unicamp, especialmente. Algumas diretrizes concretas preliminares ficam imediatamente transparentes. Não haverá qualidade sem um programa de valorização do tempo integral. Por outro lado, a universidade se tornará mais permeável se admitir formas discretas de consultoria ao setor produtivo e ao Estado. A permeabilidade ganhará também com a desburocratização e com a descentralização administrativa e orçamentária. Pelo mesmo motivo se torna obrigatório a ampliação da representatividade dos colegiados da universidade. Em nome do mesmo valor deve também o gigantismo ser evitado. Sem condições amplamente favoráveis ao intercâmbio ficam prejudicados tanto a qualidade quanto a permeabilidade da universidade. Também a tolerância sofre com o isolacionismo. A percepção desses valores também evidencia os malefícios provenientes do sectarismo e o corporativismo, quando se tornam dominantes na Universidade.

ROGÉRIO CÉZAR DE CERQUEIRA LEITE  
Prof. Titular do I.F. Gleb Wataghin.

# DEBATES



A ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE

12/11/85

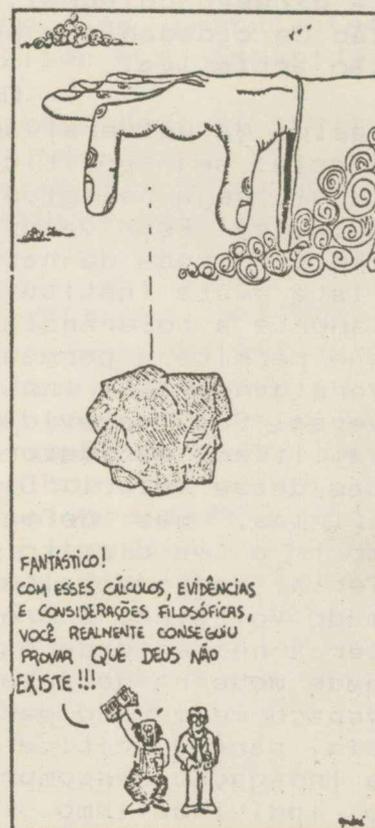


POLÍTICA CIENTÍFICA E EDUCACIONAL

20/11/85



INSTITUCIONALIZAÇÃO E DEMOCRATIZAÇÃO 11/03/86



UNIVERSIDADE E SOCIEDADE

19/03/86