

mocrático e ao dever de contribuir para a manutenção da alta cultura que permanece o privilégio de alguns. Reconhecendo que a conciliação entre aquele ideal e êste dever é, em todos os países, difícil, acrescentava que é impossível nas pseudo-universidades francesas tais como a história as fêz. Com maior razão podemos dizer que essa conciliação se torna inteiramente impossível nesta congêrie de faculdades profissionais estanques que ainda é a universidade brasileira.

Que a reforma suscite reações e resistências, nada mais natural, pois atinge em cheio rotinas cristalizadas e privilégios estabelecidos. É sem dúvida mais fácil continuar percorrendo os trilhos da rotina do que empenhar-se na pesquisa de novos caminhos que levem a universidade a renovar-se inteiramente para enfrentar as tarefas que lhes são exigidas pelo progresso das ciências e das técnicas e pelas necessidades do desenvolvimento de sua sociedade. Mas o fato de que a reforma estrutural finalmente venha a ser implantada, após tantos anos de fermentação reformista, atesta claramente a existência de forças renovadoras dentro da universidade brasileira.

A UNIVERSIDADE - FUNDAÇÃO: UMA CAIXA DE PANDORA (*)

JOHN M. HUNTER

Durante cêrca de sete meses, examinando a situação da educação superior brasileira, e procurando compreendê-la, temos ouvido muito sôbre a "Fundação" como sendo um expediente legal para "resolver" ou "atenuar" pelo menos uma boa parte dos problemas das universidades. Uma das principais vantagens atribuídas à "Fundação" é a de "libertar" as universidades de tôdas as normas, regulamentos e complexidades do DASP, particularmente no que toca ao pessoal docente. Encontram-se notáveis exemplos onde o esquema "fundação" teve êxito, como sejam o IBGE, a Fundação Getúlio Vargas.

O objetivo dêste trabalho não é argumentar contra ou a favor da fundação como um expediente em si, mas sugerir que adotar a fundação como um forma de organização não *resolve* problemas. Pode *facilitar* sua resolução ou pode simplesmente *converter* um conjunto de problemas num conjunto diferente. Até certo ponto — e no mínimo — o nôvo sistema libertará no organismo universitário tôda uma série de novos problemas — a abertura da caixa de Pandora — e são êstes que vamos examinar aqui.

Problema do Pessoal Docente — Os problemas de pessoal relacionados ao pessoal profissional das Universidades, traduzidos nos seus têrmos mais simples, são: 1) Recrutamento — convite e contratação. 2) Fixação — incluindo um sistema de recompensas e a elaboração de um conjunto de critérios para julgar o desempenho profissional. 3) Dispensa — talvez um

* Tradução de Jacques R. Velloso

aspecto especial da fixação. Porém, deve haver condições para a aposentadoria ou simplesmente para a “demissão” em virtude de falta de desempenho ou de algum tipo de má conduta. 4) Proteção — um problema especial da “fixação” e da “dispensa”, que implica no reconhecimento da natureza muito especial do papel do magistério na sociedade.

Cada um destes aspectos será mais desenvolvido e melhor explicado posteriormente. Todos os sistemas defrontam-se com estes mesmos problemas e, mal ou bem, os resolvem. Primeiro examinaremos o sistema atual e o tratamento nêle dispensado àqueles aspectos do problema do pessoal; em seguida analisaremos os *novos problemas* que seriam levantados pela “libertação” do atual sistema.

O Sistema Atual

Esta descrição será muito breve, quase caricatural, em parte para poupar a paciência do leitor e em parte devido ao meu conhecimento incompleto do assunto. Além disso, meus comentários são mais pertinentes às instituições federais do que às estaduais, municipais ou particulares.

Recrutamento — No sistema atual, dá-se pouca atenção ao recrutamento de novo pessoal ou de administradores universitários. Estes são eleitos, o que evita um programa de recrutamento segundo o sentido usual da expressão. Por outro lado, o recrutamento de professores não poderia constituir-se em intensa atividade, pois a maioria tem, no que se refere ao trabalho, “condicionamentos externos”. Enquanto o pessoal docente trabalhar em regime de tempo parcial e o cargo docente não fôr o principal emprêgo, os atrativos dêste serão provavelmente os fatores determinantes de sua localização geográfica, etc., permanecendo as condições do emprêgo universitário num plano nitidamente secundário. Além disso, os salários fixos e as condições de trabalho já determinadas permitem pouca flexibilidade para um intensivo programa de recrutamento. O concurso também é expediente muito mais adequado a situações de um excesso de pessoal qualificado procurando cargos altamente desejados do que a uma conjuntura de deficits de pessoal qualificado. O “condicionamento externo” limita sèria-

mente a mobilidade e portanto restringe ainda mais o número de pessoas que podem ser candidatos efetivos a qualquer concurso.

Fixação — Desde que um professor seja admitido, suas expectativas de salário supõem correções monetárias automáticas, benefícios por tempo de serviço, e salário proporcional ao número de dependentes. Isto lhe é “devido”, é um “direito” e não pode ser negado, nem reduzido nem aumentado pela faculdade ou universidade. Existem outros tipos de gratificações que podem ser consideradas: 1) Diferenciação entre as tarefas destinadas a cada um, embora isto tenha significado limitado sob o sistema de cátedra. 2) Diferenciação na concessão de verbas para pesquisa e na designação de assistentes. 3) Diferenciação na concessão de bôlsas, licenças, etc. Em tudo e por tudo, o sistema permite pouca flexibilidade nas negociações para induzir o pessoal a permanecer na universidade e segundo minhas observações suspeito que mesmo esta pequena flexibilidade é pouco utilizada.

Afastamento ou Dispensa — Com respeito à seleção de professores, o atual sistema funciona baseado em suposições: 1) Ou êle é infalível, ou 2) Admitindo um possível êrro, a universidade — e não o indivíduo — deve arcar com todos os ônus dos êrros. A seleção pode ter sido mal feita, o professor pode vir a ser ineficiente; em qualquer dos casos êle não pode ser dispensado. Aparentemente, mesmo que a disciplina de sua cátedra torne-se obsoleta, êle também não pode ser dispensado. Assim, o sistema atual resolve o seu problema do “afastamento” só admitindo as possibilidades de morte, aposentadoria (incapacidade física prolongada?) ou renúncia voluntária ao cargo. Desconheço até que ponto as pessoas *podem ser induzidas* a renunciar ou a aposentar-se. Entretanto, de um modo geral, existe pouca flexibilidade.

Proteção — Há muito que os professores mantêm uma posição favorecida, em virtude da natureza mesma de suas tarefas buascar e ensinar a verdade, seja ela popular ou impopular, onde quer que ela possa ser encontrada. Esta tarefa não pode ser cumprida estando os políticos, sacerdotes, homens de

negócio ou soldados supervisionando e revendo o trabalho dos professores, ditando as áreas em que a verdade pode ser procurada ou ensinada. O atual sistema reconhece claramente esta situação e dá o máximo de proteção aos professores.

* * *

Esta caracterização talvez seja exagerada e provavelmente existirão exceções ao perfil traçado, mas de um modo geral são estas as impressões que um estrangeiro interessado pode obter num prazo de observação relativamente curto. Suponhamos agora que a fundação como forma de organização permita que as universidades estabeleçam sua própria política com respeito aos professores. Como serão e como poderão ser tratados estes mesmos problemas?

Sob o Regime da Fundação (1)

Recrutamento — Dada a liberdade e flexibilidade inerentes a esta nova organização, as únicas restrições óbvias ao recrutamento são as de ordem orçamentária. Uma dada universidade — e seus variados componentes — tem apenas que decidir quais são as prioridades a ser concedidas e distribuir os recursos de acordo com esta prioridade. Entretanto, no processo de recrutamento, ela se vai defrontar com muitos e novos problemas, como: 1) Que percentagem do corpo docente deve trabalhar em regime de tempo integral? 2) Esta percentagem deve ser a mesma para todas as sub-unidades? 3) Uma universidade teria algumas vantagens naturais que deveriam ser exploradas ou desvantagens que deveriam ser superadas? 4) Podem ser descobertos, elaborados ou oferecidos alguns argumentos persuasivos tais como residência para professores, dotações especiais para pesquisas, etc.? 5) Até que ponto poderia ser permitida uma competição inter-institucional, i. e., uma instituição poderia “comprar” professores de outras instituições?

1) Pedese ao leitor que desculpe as constantes referências aos Estados Unidos nos exemplos que se seguem. A razão é que estou mais familiarizado com o sistema deste país.

Das perguntas acima depreende-se claramente que a liberdade e a flexibilidade no recrutamento levantam muitos problemas que são evitados pelo sistema atual. Segue-se breve descrição de elementos que têm constituído, numa ou noutra circunstância, aspectos importantes do processo de recrutamento, e que demonstram as várias facetas novas da tarefa de contratação de um professor.

a) *Salário* — Certamente os salários e as expectativas de salários constituem aspectos importantes na contratação de professores. Isto levanta uma questão crítica, ou seja, a de que os salários devem ou não ser os mesmos para toda a Universidade e para professores mais ou menos equivalentes (assunto a ser discutido abaixo).

b) *Residência para o Corpo Docente* — especialmente para os novos professores. Talvez isto seja menos importante no Brasil do que nos Estados Unidos em virtude da mobilidade muito menor dos professores universitários brasileiros.⁽²⁾ Neste caso, possivelmente seria mais adequado adotar-se um sistema de residência permanente para os professores, seja ele subvencionado ou não. A Universidade Nacional de Tucumán na Argentina, por exemplo, fornece residência permanente para professores de outros Estados, reconhecendo a necessidade de encontrar algum meio de atrair pessoal de outras áreas. Isto substitui em parte as diferenças salariais que a universidade não pode pagar legalmente.

c) *Baixa Carga de Ensino* — Este método é usado para o pessoal docente com alta prioridade para pesquisa. Pode ser utilizado para reduzir as cargas cada semestre ou ocasionalmente. Suponhamos, por exemplo, que a carga de ensino “nor-

2) Como uma indicação da mobilidade existente, temos o fato de que a maioria das boas universidades dos EE.UU. tem por norma não contratar os seus estudantes que nela concluíram cursos de pós-graduação (mestrado e doutorado), senão depois que hajam se afastado da instituição por alguns anos. Esta norma destina-se a evitar a formação de professores dentro do próprio corpo docente. Além disso, os estudantes são aconselhados a que preferivelmente não façam seus cursos de graduação e de pós-graduação na instituição, a fim de travar conhecimento com diferentes abordagens do seu campo de estudo e de ter maior contato com um maior número de professores.

mal” é de 3 disciplinas. Poder-se-ia dizer a um professor de prestígio que êle precisava dar sòmente duas disciplinas ou não precisava dar aula alguma cada terceiro ou quarto semestre. Esta política implica em custos e evidentemente não se pode oferecer cargas reduzidas a todos.

d) *Dotações para Pesquisas, tempo de computadores* — Todos os auxílios para pesquisas podem ser importantes expedientes no recrutamento — e podem até mesmo ser o item crítico. Um expoente pode ser atraído pela generosidade,⁽³⁾ e o pessoal júnior simplesmente pelas facilidades de pesquisa, tais como orçamento adequado para a biblioteca, suficiente ajuda de pessoal de secretaria, etc.

e) *Política de “Licenças Especiais” e outras licenças* — Um professor “produtivo” espera ter cada sétimo ano livre para pesquisa, estudo e viagens, recebendo pelo menos uma parcela substancial de seu salário.⁽⁴⁾

f) *Viagem* — A liberalidade no pagamento para participar de conferências, seminários, etc. — especialmente para as instituições isoladas — pode auxiliar a superar o isolamento detestado pela maioria dos professôres.

g) *Consultoria* — A autorização para dar consultas particulares, com ou sem pagamento, pode também ser um atrativo, permitindo que o professor suplemente sua renda e mantenha contatos com o mundo real.

h) Finalmente, nenhum expediente para o recrutamento será mais útil do que possuir um grupo ativo, dinâmico e reconhecido dentro de uma universidade respeitada.⁽⁵⁾

3) Os “melhores” cargos de professor nos Estados Unidos atualmente pagam um salário adequado e, além disso, duas ou três vezes o valor dêste salário com a finalidade de financiar o trabalho pessoal de pesquisa do professor.

4) Frequentemente êle tem um ano inteiro com meio salário ou meio ano com salário integral.

5) Êstes “expedientes” só têm realmente sentido para o corpo docente que é essencialmente de tempo integral, e para alguns casos específicos como os citados em (g), mas não têm absolutamente nenhum sentido para o corpo docente de tempo parcial. Existe ainda tôda uma série de outras possibilidades. A Universidade poderia criar uma escola modelo ou experimental,

Um dos principais problemas tem sido e continua a ser o do salário. Discutiremos aqui um dos seus aspectos: o salário deve ou não deve ser o mesmo em tôda, a universidade, para o pessoal de tempo integral “igualmente qualificado”? Nos Estados Unidos, empregamos dois sistemas diferentes, e ambos sugerem negativas a esta pergunta, embora um sistema seja o contrário do outro. A essência do problema gira em tórno do fato que engenheiros, economistas e químicos não têm maiores dificuldades em obter um emprêgo bem pago fora da universidade. Os especialistas em história, português, musicologia, têm poucas oportunidades fora do âmbito universitário. O resultado é que (quer concordemos ou não com isto) na nossa sociedade um engenheiro ou economista vale mais no mercado do que um historiador. Um grupo de universitários nos Estados Unidos reconhece êste fato e explicitamente paga salários distintos para os diferentes ramos profissionais, mas de um modo geral procura aplicar os mesmos padrões de promoção para os vários níveis da carreira. Outro grupo de universidades adotou o sistema de pagar o mesm salário a todos os instrutores, todos os professôres assistentes, etc. A experiência tem demonstrado que também êste sistema responde ao mercado, e o progresso através dos diferentes níveis da carreira é mais rápido nas profissões de grande demanda do que nas outras.

Podemos condenar veementemente êste aspecto da realidade, mas será insensato ignorá-los. Pagar a todos os professôres de acôrdo com o nível daquelas profissões melhor remuneradas pelo mercado seria extremamente dispendioso e reduziria seriamente o número dos professôres que poderiam ser admitidos. A política de pagar a todos segundo o preço do mercado para as profissões menos procuradas seria ainda pior, pois resultaria na tendência do ensino universitário ser ministrado pelos piores engenheiros, piores advogados e piores médicos.⁽⁶⁾

reservando, com anuidades reduzidas, vagas para os filhos dos professôres de tempo integral.

6) Existem, está claro, outros incentivos além do salário para estimular os estudantes a se tornarem professôres, mas o salário é, para muitos de nós, uma consideração importante. Muitos jovens deixam o magistério simplesmente porque não podem permanecer nêle — da mesma forma que muitos brasileiros atualmente não têm recursos para ser professôres universitários de tempo integral, mesmo reunindo dois cargos diferentes.

A mudança do atual sistema para o da Fundação certamente aumentaria o número e a variedade dos expedientes de recrutamento que a universidade poderia utilizar. Dispondo de um maior número de escolhas, deveria ser mais fácil, para a universidade, resolver o problema do recrutamento, ou talvez encontrar uma melhor solução para este problema. Mas esta mudança de sistema certamente aumenta a necessidade de julgamento e de tomada de decisões e resultaria num aumento dos *erros individuais*, altamente prováveis, em lugar dos *erros de sistema*, também altamente prováveis. Se não se dispõe de escolhas, o processo é simples (embora os resultados possam ser ruins), mas com as possibilidades de escolha o processo torna-se complexo, e espera-se que os resultados sejam melhores.

Nada do que acima foi comentado está em termos de "recomendação"; simplesmente tentou-se examinar pelo menos as principais alternativas que existem, sem que se tivesse pretendido julgar sua validade quer no contexto da educação brasileira, quer no dos Estados Unidos.

Fixação — Uma vez que o pessoal docente tenha sido recrutado, os problemas restantes referem-se a como manter aqueles que têm um desempenho adequado e como evitar conservar aqueles que não o têm. Nesta parte do texto discutiremos somente o problema da fixação, embora os dois estejam inextricavelmente interligados.

A primeira decisão real a ser tomada é uma decisão das mais importantes: procurará o sistema distinguir entre aqueles que têm um desempenho adequado e aqueles que não o têm, e com que objetivos? Se fôr decidido que as nomeações são irrevogáveis e para toda a vida, a questão está respondida quanto à fixação, mas poderá surgir de novo em outros assuntos.

Quando perguntamos "com que critérios os professores devem ser julgados?", estamos próximos do âmago do problema da educação superior. O que é desejado, o que é esperado da educação superior brasileira? Só poderá ser elaborado um conjunto de critérios para medir o desempenho dos professores quando já estiverem delineados os objetivos nacionais para a

educação superior. Os professores serão, em última análise, o principal veículo para a execução dos referidos objetivos.

Seja como fôr, e desde que minha intenção é muito mais levantar problemas do que resolvê-los, permitam-me sugerir alguns critérios que — dados os objetivos gerais — poderiam ser aplicáveis:

a) Uma das principais funções do sistema será certamente a de ensinar aos estudantes universitários, e portanto o desempenho de um professor (uma espécie de combinação da capacidade inata e do interesse) será um importante item para julgá-lo. Infelizmente, não temos nenhuma medida conveniente que permitisse medir, digamos, numa "escala de Dewey", a boa ou má qualidade de um professor; e todo o pessoal universitário esclarecido logo reconhecerá a tarefa extremamente difícil que é julgar os desempenhos.

O professor de quem eu mais gostava, quando estudante, era um cavalheiro minucioso que escrevia no quadro negro o esquema da aula de cada dia; nós ouvíamos, copiávamos, memorizávamos, obtínhamos boas notas, mas hoje dificilmente conseguimos lembrar sobre o que era aquele curso. O professor mais irritante era aquele que nos deixava em dúvida, confundia-nos em vez de esclarecer-nos, levantava mais problemas do que os resolvia. Nós, estudantes, enfrentando as provas, não gostávamos d'ê. Porém, agora, muitos anos mais tarde, não temos dúvida em ver que foi com êle que fomos estimulados intelectualmente, pois exigia que nós pensássemos, levava-nos a procurar os fatos e os problemas importantes. Este exemplo sugere duas idéias: 1) Que os processos externos de ensino podem não ser perfeitamente adequados para um julgamento. 2) Que os atuais estudantes podem trazer uma contribuição positiva para a avaliação do desempenho de um professor, mas não se pode esperar que suas opiniões sejam totalmente dignas de confiança. O verdadeiro teste para o desempenho de um professor é a verificação do resultado do aprendizado do aluno (tomada esta expressão em seu sentido mais amplo) vinte anos após deixar as salas de aula. O que êle ou qualquer outra pessoa pensa enquanto está nas salas de aula é somente um substituto imperfeito pra o verdadeiro teste.

Existem ainda outros aspectos complexos: 1) O desempenho de um mesmo professor pode variar de uma matéria para outra. Alguém tem que ensinar as matérias menos interessantes e menos insinuantes. A boa vontade de executar esta tarefa é por si só uma parcela do desempenho do professor? 2) Um indivíduo pode ensinar melhor a pequenos grupos de alunos as fronteiras do conhecimento porque encontram-se neste campo as suas capacidades e interesses, enquanto que outro teria melhor atuação dando conferências a grandes turmas de alunos sobre as matérias mais elementares, e encarregando-se dos detalhes administrativos destas turmas. Como pode ser comparado o desempenho dos dois? 3) No mesmo curso, ou disciplina, uma pessoa pode ser mais eficiente usando, digamos, o método de 'aula-conferência', enquanto que outra se baseia no método "socrático". Um destes métodos é preferível e é um deles mais meritórios do que o outro?

O fato de levantarmos estas questões como imponderáveis não sugere que se deixe de fazer um julgamento acerca da qualidade do ensino. Se o ensino é importante, então parece ser duplamente certo que as universidades têm que fazer julgamentos sobre o desempenho do professor, mesmo se a precisão não puder ser atingida e se forem prováveis os erros ocasionais nestes julgamentos. Recusar-se a cumprir este dever de responsabilidade é fazer funcionar um sistema que presume que todos os professores são: 1) igualmente bons mestres 2) igualmente interessados nas suas tarefas de ensino. A experiência demonstra que ambas as proposições são falsas.⁽⁷⁾

b) Além do ensino, o sistema universitário provavelmente irá (deve?) incluir a pesquisa nos seus objetivos. Se o fizer, há de esperar que o seu pessoal "profissional" (que pode ser ou não o mesmo que o pessoal de "ensino") realize trabalhos de pesquisa. E, mais uma vez, sendo a pesquisa um dos objetivos, a universidade tem de estar preparada para avaliar este

7) Logicamente, as hipotéticas distribuições desiguais de (1) e (2) poderiam contrabalançar a ambos (i.e., o incapacitado seria altamente motivado e vice-versa), resultando num igual desempenho de todos nas tarefas de ensino. Por outro lado, nossa experiência sugere que as duas características têm mais probabilidades de ser auto-suficientes (i.e., o incapacitado seria pouco motivado e o capacitado, altamente motivado).

trabalho (ou para supor que todos são igualmente competentes, igualmente interessados, e trabalhando em problemas igualmente importantes).

Talvez a avaliação de um trabalho de pesquisa seja mais fácil do que a avaliação do ensino, particularmente porque existem algumas medidas externas. Se uma pessoa é repetidamente convidada a apresentar seus achados em congressos nacionais e internacionais, e/ou se estes achados aparecem com frequência em revistas profissionais reconhecidas nacional e internacionalmente, isto normalmente constitui clara evidência de um trabalho de pesquisa de alta qualidade. Mas não resolve, de modo algum, o problema de avaliação dos trabalhos de pesquisa. 1) Como se avaliaria a pesquisa *magnum opus* que leva anos para ser produzida? 2) Como se avaliaria a pesquisa sólida e honesta, de nível nacional, regional ou local e que pode nunca vir a atrair a atenção internacional? Num certo sentido, isto pode envolver a distinção geralmente estéril entre pesquisa "básica" e "aplicada". 3) Como seria comparado o "valor" do resultado de uma pesquisa em biologia com o de uma história?, como o de uma pesquisa em economia?

Nos Estados Unidos, geralmente funcionamos segundo o lema "pesquisa e ensino andam de mãos dadas", dando-se a isto um significado bastante amplo. Sugere-se, portanto, que os pesquisadores devem ensinar e os professores devem pesquisar, ponto de vista este que inclui uma certa dose de insensatez, e as universidades brasileiras devem meditar com cuidado sobre este axioma. Os bons professores, obviamente, têm que estar atualizados nos campos de suas disciplinas,⁽⁸⁾ mas isto não quer dizer que devam realizar um trabalho original de pesquisa. Esta suposição parece admitir que se eles estão trabalhando numa pesquisa, estão se atualizando o que pode ser errôneo. E os estudantes certamente têm que ter contato com a pesquisa e com os melhores pesquisadores, mas esta necessidade não significa que todos os pesquisadores devam manter contato com os estudantes.

8) Mesmo campos de estudos 'estáveis' como história, línguas, literatura, etc., estão constantemente passando por substanciais mudanças pedagógicas.

c) Podemos ainda levar em conta outras atividades ao fazermos o julgamento sobre o professor.

Dentre meus preconceitos encontra-se o seguinte: uma parte substancial do sistema universitário (mas não necessariamente todas as universidades) deve estar estreitamente relacionado com os problemas da sociedade que o criou. A universidade é um repositório de conhecimentos e de *know-how* que, até certo ponto, tem que ser colocado imediatamente à disposição da comunidade. Por exemplo: fui designado para ensinar "Fundamentos de Economia" a vários grupos de pessoas, tais como diretores de empresas, líderes sindicais, e todos os empregados de uma fábrica. O exemplo mais amplamente conhecido deste tipo de atividade da educação nos EE. UU. é o dos cursos de extensão universitária sobre agricultura, levados diretamente ao fazendeiro, cursos que são, em grande parte, responsáveis pelo enorme aumento da produção agrícola neste século.

Este tipo de atividade não é um caminho com uma única direção a ser seguida. No meu caso pessoal, tive que me preparar para atingir uma audiência não obrigada a comparecer (e que compareceria ou não, dependendo de quanto eu pudesse tornar o assunto interessante). Isto fez com que meus métodos e recursos de ensino melhorassem enormemente, pois exigia que eu elaborasse novas técnicas, fosse mais enfático, que "envolvesse" os alunos, e eliminasse as irrelevâncias e refinamento do assunto. Professores de quase todas as disciplinas podem aprender bastante através de contato constante ou ocasional com o "público".

Não desejo pré-julgar os objetivos brasileiros. Estes objetivos poderiam ser importantes, e se o ferem as Universidades teriam que encontrar algum meio de realizá-los — mais uma tarefa para os professores, cuja eficiência necessitaria de julgamento.

d) Finalmente, o professor tem de ocupar-se com muitas outras atividades intra-universitárias, que absorvem seu tempo e exigem seus conhecimentos: elaboração de currículos, constante atenção voltada para as mudanças de curriculares, administração educacional, elaboração e edição de publicações universitárias. Estas e outras são atividades profissionais, são valiosas, e podem ser uma parcela dos objetivos da Universi-

dade. Como podem ser avaliadas e comparadas a outras atividades desejáveis?

* * *

A discussão dos critérios para julgamento implica num julgamento global do mérito e sugere que o mérito é algo a ser recompensado de algum modo. Se o mérito deve ser recompensado — e o desejo de livrar-se do automatismo do DASP sugere que deve — existe o problema do julgamento (que já foi discutido) e o problema de "recompensar com que"? Temos aí várias possibilidades. Frequentemente sugere aos observadores dos EE.UU. na América Latina que a remuneração para o mérito é o *prestígio* que se reflete na atividade não universitária de uma pessoa. O arquiteto que é também diretor de uma faculdade poderá receber honorários maiores do que aquele que for somente um professor, este poderá receber mais do que o arquiteto que não for professor, etc., etc. Isto pode muito bem ser verdade, e o fato de que o prestígio será altamente desejado e procurado no novo sistema tem que continuar também a ser uma verdade. Mas se o trabalho universitário em tempo integral torna-se um *desideratum*, desaparece a possibilidade de traduzir-se prestígio em termos de feijão. Provavelmente existem vários sistemas que relacionam o mérito à recompensa. Entretanto, desejo levantar questões somente acerca de dois deles: *nível*, e para dizê-lo cruamente, *dinheiro*.

Criar um sistema de níveis é um modo de distribuir prestígio. Nos Estados Unidos, temos quatro níveis principais: instrutor, professor assistente, professor associado, professor. Não existe nada de sagrado nestes nomes ou quanto às quantidades específicas existentes. Talvez devesse existir um maior ou menor número de níveis (se é que deve haver algum). A existência de níveis, é claro, implica em critérios para promover as pessoas de um nível para outro. Implica, também, num mecanismo para tomada de decisões. Dois aspectos podem ser rapidamente abordados: 1) A promoção automática como função do tempo negaria a idéia do relacionamento entre nível e mérito. 2) O problema dos critérios e julgamento sobre o assunto níveis não é exatamente o mesmo que o dos aumentos salariais em função do mérito. O primeiro diz respeito ao *nível*

de realizações enquanto que o segundo está ligado ao aumento de realizações.

Com respeito ao *dinheiro*, seria bom se chegássemos à conclusão de que os professores não se preocupam com dinheiro, dedicando suas vidas à juventude e à busca do conhecimento. Outros poderiam preferir uma urgente mudança do sistema sócio econômico a fim de que estas dedicadas almas não tivessem que se preocupar com objetivos materiais. Contudo, até chegarmos à utopia, o dinheiro desempenhará um importante papel e, no nosso caso, em dois relevantes aspectos: 1) Se se pensa que é desejável um ensino e pesquisa em regime de tempo integral, então os salários têm que ser suficientes para atrair jovens para o ensino universitário como uma carreira. Isto significa que o jovem que não tenha independência financeira deve poder olhar para o futuro e sentir, com alguma confiança, que pode sustentar razoavelmente a si e a sua família através do trabalho na universidade.⁽⁹⁾ Se isto não puder ser feito, os únicos que podem ser atraídos para uma carreira universitária com trabalho em tempo integral são os que já possuem independência financeira, e não há muitos motivos para pensar que estes são os melhores. Pode-se talvez contar com o trabalho dos demais no máximo e unicamente em regime de tempo parcial. 2) O dinheiro, e especificamente os aumentos de salários, podem ser utilizados como parte de um sistema de recompensas. Na instituição em que trabalho⁽¹⁰⁾ revemos anualmente o desempenho de cada membro do corpo docente profissional — utilizando critérios bastantes semelhantes aos que discutimos anteriormente — com a finalidade de conceder aumentos salariais (de “zero” para cima). Estes são chamados de “aumentos por mérito”. Isto nos dá o “prêmio” e o “castiga”, meios de recompensar o desempenho meritório e de corrigir o desempenho pernicioso. Sabemos que uma pessoa que “tendo estabilidade”⁽¹¹⁾ deixe de progredir, que não assuma sua parte das responsabilidades, que negligencie o ensino, não receberá aumen-

9) Tendo-se a noção de que os professores em potencial geralmente possuem “padrões de vida” razoavelmente elevados.

10) Michigan State University, East Lansing, Michigan.

11) A ser explicado abaixo, e bem separados deste assunto.

tos de salários, enquanto que o desempenho “médio” trará modestos aumentos e o desempenho excepcional trará grandes aumentos salariais. Este ponto não deve ser super-enfatizado, pois faz com que os professores pareçam crianças de jardim de infância. Talvez cerca de 95% dos professores tivessem o mesmo comportamento se não existisse este sistema. Talvez o preguiçoso não seja afetado por este sistema, mas é ocasionalmente um instrumento útil e frequentemente uma catarse psicológica para saber que o colega negligente não será tratado da mesma forma que os outros. ⁽¹²⁾

Desejo esclarecer mais uma vez que este sistema não é necessariamente uma recomendação, e que somente procurei mostrar os tipos de problemas levantados pela flexibilidade.

Dispensa e proteção — Estes dois aspectos do problema do pessoal estão tão estreitamente relacionados que serão discutidos juntos. O problema essencialmente é que o corpo de professores deseja proteger-se das pressões externas no seu trabalho de ensino e pesquisa, e tem bons e justos motivos para tanto. Em última análise, proteger seus membros da eventualidade de uma demissão devida a razões injustas provenientes de qualquer fonte, ou por qualquer motivo derivado de forças de fora da universidade. Esta é a essência da liberdade de cátedra e fora dos países totalitários poucas pessoas defenderiam posição contrária.

Tendo sido decidido que a “liberdade de cátedra” tem de existir, surge o problema da “liberdade para fazer o que?” ou da “liberdade para não fazer o que?”. Não se admite que a “liberdade de cátedra” seja uma licença total, e o problema perene é o traçar as fronteiras entre o que é permitido e o que não é. A “incompetência profissional” geralmente não é protegida (embora seja difícil de se provar), a “baixeza moral” (qualquer que seja o significado dado a esta expressão) não é protegida, continuando fracasso de um professor no cumprimento de suas tarefas provavelmente não será protegido. Existem

12) Supomos que os enganos nas nomeações correrão mesmo quando as nomeações permanentes forem feitas somente após vários anos de observações, e de fato esta suposição é correta. É também fato que algumas instituições têm um automatismo muito maior nos seus sistemas de salários do que o aqui descrito.

muitas possibilidades que ainda estão um pouco obscuras: o que dizer do professor de matemática que usa sala de aula para defender a causa de Barry Goldwater? ou a posição de "parar com o bombardeio", ou os princípios de um determinado candidato político, durante a época das eleições? O que dizer dos poucos professores que, uma vez assegurada esta proteção, param suas atividades intelectuais? O que dizer do professor que falta constantemente às suas aulas porque está dedicado a consultas fora da universidade? Existe uma grande quantidade de possíveis "pecados" que podem ser acobertados pelo sistema que é destinado somente a proteger os direitos do professor trabalhar em suas pesquisas como julgar mais conveniente e de ensinar a verdade como ele a vê.

Portanto, garantir a "liberdade de cátedra" envolve um certo grau de proteção para o professor, i. e., um certo grau de segurança em seu trabalho. Mas isto levanta questões importantes, como: 1) Que tipos de atividade devem ser protegidas? Num extremo, poderíamos sugerir "zero" atividades, ou absolutamente nenhuma liberdade de cátedra; no outro extremo, o professor poderia ser protegido contra os aborrecimentos do estacionamento proibido, contra as amolações dos cobradores de impostos, etc. e entre estes extremos está toda uma série de atividades. Deve ser determinado um ponto em algum lugar desta série. 2) Quanto maior for a proteção dada, maiores serão as probabilidades do sistema vir a incorporar várias espécies de "indesejáveis": o preguiçoso, o incompetente, o desmazelado, o desinteressado. Parece-nos evidente que existe uma positiva associação entre estes aspectos, ou seja, quanto maior for a liberdade de cátedra maior será a probabilidade de se protegerem atividades com características não imaginadas — ou por certo não desejadas — nos objetivos iniciais. (13) Se esta proposição for correta, então é importante que o pessoal seja selecionado com cuidado extremo e se encontre algum meio de reduzir ao mínimo os prejuízos potenciais dos "erros".

* * *

Suponho que exista uma gama infinita de sistemas possí-

13) Meditando sobre o assunto, encarando os fatos com certa jovialidade, concluí que o sistema de estabilidade do serviço público é ótimo para os países que não o possui, mas péssimo para aqueles países que o tem.

veis. Mais uma vez, e sem nenhum caráter de recomendação, permitam-me descrever o sistema com o qual estou mais familiarizado.

O sistema americano é um "sistema de estabilidade" no qual certo número de professores é nomeado por períodos de tempo definidos (sem estabilidade), enquanto outros são nomeados por tempo indefinido — normalmente para toda a vida. Dêstes, digamos que têm "estabilidade". "Ter estabilidade" significa essencialmente que o professor não pode ser demitido do cargo senão em virtude de certos abusos da liberdade que goza, como baixa moral, consistente falta de cumprimento dos regulamentos da universidade, etc.

Para os níveis iniciais da carreira as nomeações são feitas sem implicar em estabilidade. Os instrumentos são usualmente nomeados por um ou dois anos e podem ser reconduzidos. Os professores assistentes são usualmente nomeados por três anos e podem ser reconduzidos. Mas, via de regra, o período total em que uma pessoa pode ser contratada sem ganhar estabilidade é de 6 ou 7 anos. Por exemplo, um professor assistente é nomeado por três anos e depois readmitido por mais três anos. Qualquer recondução subsequente automaticamente inclui estabilidade. A promoção de professor assistente a professor associado inicialmente implica em estabilidade. Nomeações de professores (que não pertenciam anteriormente ao quadro da universidade) implicam em estabilidade. (14) As nomeações de professores associados são normalmente por 2 ou 3 anos e qualquer recondução subsequente implica em estabilidade. Geralmente não há regras para evitar a concessão de estabilidade antes dos limites máximos sugeridos, e a promoção a professor associado frequentemente ocorre antes do período de experiências de seis ou sete anos.

Este sistema provê um prazo de vários anos para uma tomada de decisão, durante o qual a universidade presumivelmente poderá observar o indivíduo a fim de estar apta a fazer julgamentos válidos sobre seu interesse e capacidade de ensinar, sua capacidade de pesquisar, etc. Deve-se notar que a univer-

14) A razão fundamental é que neste nível as nomeações são de pessoas de alto nível, que já são bastante conhecidas.

sidade é obrigada a tomar uma decisão quanto à estabilidade: depois que um professor trabalhar durante o período “probatório”, a universidade tem que decidir se êle é ou não uma pessoa a ser contratada por tôda a vida. Êste aspecto do sistema é algumas vêzes chamado de “promoção ou demissão”. Tem por justificativa o fato de que seis ou sete anos constituem um prazo bastante longo para tomar-se uma decisão, e ninguém deve ser contratado além dêsse período sem a completa segurança garantida pela liberdade de cátedra. Além disso, a universidade não deve, de modo algum, contratar uma pessoa por um período de tempo maior do que aquêle, em bases “provisórias” e sujeita a uma não renovação de contrato não importa por que motivo.

Nenhum sistema é tão perfeito a ponto de predizer as atividades profissionais de um homem por um prazo de trinta anos,⁽¹⁵⁾ mas existem meios marginais para suavizar os efeitos dos erros. O professor que se recusa a fazer pesquisa e a publicar trabalhos pode receber uma carga de ensino muito pesada (desde que, evidentemente, êle não seja um mau professor). Os maus professôres, os velhos, os cansados são designados para períodos de aulas impopulares, onde seu contato com os estudantes é menor. Podem ainda ser designados para fazer trabalho de “pesquisa em casa” ao invés de ensinar, simplesmente para reduzir ao mínimo os danos que podem causar. De certo modo, isto é semelhante às chamadas aulas “paralelas”, algumas vêzes organizadas em universidades Latino-Americanas.

Existem processos complicados e elaborados para demitir uma pessoa com estabilidade. O processo é iniciado por alguma autoridade da administração da universidade. Se o professor quiser entrar em litígio, uma comissão permanente de professôres estuda o caso e faz uma recomendação. Se esta conclui contra o professor, não existe apêlo para outra instância. Se conclui em seu favor, a administração pode ou não aceitar suas conclusões e arquivar o assunto, ou insistir na demissão simplesmente através da suspensão do pagamento de seu salá-

15) Supondo-se que a estabilidade fôsse concedida aos 35 anos de idade e que êle se aposentasse aos 65.

rio.⁽¹⁶⁾ No caso de um flagrante abuso de liberdade de cátedra, a “American Association of University Professors” pode finalmente agir, censurando públicamente a universidade, após cuidadosa investigação. Esta atuação não tem fôrça de lei, mas é encarada sèriamente por nosso mundo profissional. O recrutamento de bons profissionais é particularmente difícil para uma instituição “censurada”.

Conclusão

Espero ter mostrado a grande quantidade de problemas que surgiriam unicamente na administração do pessoal docente, caso o atual sistema viesse a ser extinto. Foi descrito e discutido um grande número de alternativas para o atual sistema mas sempre evitou-se tocar num aspecto: quem se encarregaria de tôdas as decisões a serem tomadas e de todos os julgamentos a serem feitos?

Esta questão deverá ser objeto de um outro trabalho, e desejo sômente comentar de um modo geral alguns de seus aspectos.

Para uma melhoria do sistema universitários pode ser que seja desejável e necessário uma segura liderança de um ou mais indivíduos, durante um considerável período de tempo. Não existe nenhuma garantia de que as instituições humanas mediócras venham a passar por rápida melhoria — se é que alguma melhoria — através da utilização do incômodo mecanismo da democracia pura. Não há nada de mágico no processo de somar os votos de pessoas mediócras, que podem muito bem ter um velado interêsse pela mediocridade. Um todo não é maior do que a soma de suas partes, e não contém qualquer “acréscimo” em termos de dinamismo, sabedoria ou qualidade.

Se a principal tarefa é a reforma estrutural e administrativa da universidade (como a que vemos em andamento no Brasil), ela deve ser considerada como a renovação extensiva — senão a nova construção — de uma estrutura social importante e complexa, que requer tempo, paciência e liderança firme. Não seria razoável que pedíssemos a um arquiteto para iniciar

16) Êstes casos são extremamente raros. Na verdade, os casos raramente chegam até a comissão de professôres.

uma obra importante e lhe disséssemos que dentro de dois meses êle estaria sujeito a um nôvo contrato, e ao fim de seis meses deveria desocupar o cargo. (17) Nem se constroem muitos edifícios quando o verdadeiro poder de decisão e a verdadeira autoridade estiverem nas mãos de uma comissão. Mesmo sem as 'girafas' (18) já existem problemas suficientes na educação superior.

Esta é uma posição "não democrática" se vista por determinados ângulos. A concessão de autoridade e a delegação de poderes para tomar e executar decisões representa um compromisso com o que há de fundamental na democracia, na qual cada eleitor participa igualmente em cada decisão. O problema da delegação adequada de autoridade e da proteção contra a usurpação do poder e da autoridade é um problema gêmeo da democracia. A exclusiva preocupação com êste último levará à mediocridade inerte.

Uma pergunta final nesta série de perguntas. Suponhamos que a Organização X é considerada deficiente, e que umas das razões para isso é que todos ou alguns de seus membros, tendo ou não tendo culpa, também são deficientes: incompetentes, sem base, não têm imaginação, são ociosos e muito ocupados com outros afazeres. Qual é o sentido de iniciar-se uma reforma que tem como principal fundamento não incomodar, de modo algum, todos os componentes atuais do sistema?

17) Neste exemplo os períodos de tempo são curtos porque uma construção física é muito menos complexa e exige muito menos tempo do que construir tôda uma universidade.

18) Um sábio, ao ver pela primeira vez uma girafa, comentou: "Parece que foi feita por uma comissão".

NO CENTENÁRIO DE OLIVEIRA LIMA (*)

LUIZ DELGADO

Falar em Oliveira Lima no ano, no mês, quase no dia em que se festeja o centenário do seu nascimento e fazê-lo em uma cerimônia em que a Universidade de sua terra natal celebra oficialmente o seu nome ilustre, não envolve apenas como conveniência e sugestão dar-se ao auditório uma noção tanto quanto possível exata e completa, de sua personalidade e sua obra: impõe-se como dever elementar. O objetivo natural de uma comemoração da espécie desta que aqui realizamos, é dizer quem foi, na unidade do seu caráter e na substância de sua carreira, o indivíduo em tórno de cuja lembrança uma entidade cultural de tamanho relêvo congrega uma reunião que só não é solene pela mancha de um duplo êrro na escolha do orador: ela, a errar, escolhendo, e êle, a errar, aceitando. Nem nos dispensaria de tal obrigação ostensiva o processo de abordar — mesmo a fundo — um aspecto da pessoa ou um episódio da ação: o que as circunstâncias requerem, é um perfil — quando não seja um retrato; de qualquer forma, uma apresentação real do personagem.

Como fazê-lo, porém, com relação ao pernambucano Manoel de Oliveira Lima?

Êle viveu em continentes diversos, na Europa, na Ásia e na América, desempenhando múltiplos papéis em complicadas questões. Realizou façanhas intelectuais e científicas como a de reabilitar a figura de D. João VI ou a de colocar sob uma luz nova a revolução de 1817. Participou dos grandes debates do seu tempo e chegou a levantar bandeiras que interessavam a tôda a humanidade. Onde quer que estivesse, fêz amigos que circulavam nos ambientes mais altos do mundo, louvando-lhe tanto a doçura no trato quanto a decisão nas atitudes, a bon-

(*) Conferência pronunciada na Faculdade de Direito, como parte das homenagens prestadas pela UFPe. à memória de Oliveira Lima.