

Jorge Nagle

Gestão 1º/8/1984-16/1/1985 - *pro tempore*

17/1/1985-16/1/1989



Formação acadêmica

Fiz a escola primária em Cerqueira César, onde nasci. Depois, o ginásio e a escola normal, em Santa Cruz do Rio Pardo, onde passei a morar e, de Santa Cruz, depois de formado na escola normal, vim para São Paulo e cursei a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras na Universidade de São Paulo. Formei-me em Pedagogia em 1955; daí em diante, fui professor secundário no interior do estado, na escola normal. Trabalhei um pouco, voltei a São Paulo para atuar outro pouco no Centro Regional de Pesquisas Educacionais de São Paulo – órgão do Ministério da Educação; fui para Araraquara em 1959, quando foi criada a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras naquela cidade.

Minha experiência no ensino secundário foi pequena, uns seis meses; no Centro Regional de Pesquisas adquiri formação profissional importante. Eram os chamados cursos de especialista em Educação. Por isso, fui para lá como licenciado, simplesmente. Eu tinha uma ligação com a USP, por intermédio do

prof. Laerte Ramos de Carvalho, titular da cadeira de História da Filosofia e Educação. Era um grupo que discutia temas de educação brasileira e essa era a área de pesquisa do prof. Laerte. Foi nessa circunstância que acabei ocupado com o estudo de educação na Segunda República. Mas ao começar esse estudo, recuei para a Primeira e acabei fazendo um trabalho sobre educação e sociedade na Primeira República. Estudei o período de 1889 a 1930 e essa foi a minha tese, que era para ser de doutoramento, mas por sugestão, em especial do prof. Dante Moreira Leite, acabou sendo de livre-docência. Dada a natureza do trabalho que fiz, ele achava que devia ir direto para a livre-docência, o que era permitido na época. Em 1966 me tornei livre-docente. A tese foi publicada pela Editora Pedagógica e Universitária (EPU), na primeira edição, e pelo MEC, na segunda.

Na Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Araraquara

Fui da primeira turma de professores contratados, lá fiquei e lá me aposentei. No início fui professor da área de pedagogia geral, um campo em que não havia na literatura pedagógica brasileira. Depois de certo momento, essa área se transformou em uma espécie de Teoria Geral da Educação. Nela fiz minha carreira, minha livre-docência e concurso para professor-adjunto. Pela Constituição de 1988, me tornei professor titular.

Fui para Araraquara por intermédio de Dante Moreira Leite, que eu conhecia do Centro Regional de Pesquisas Educacionais, onde ambos trabalhávamos. Ele me convidou e aceitei. Acredito que Araraquara foi um dos principais centros de pesquisa, entre os Institutos Isolados. Teve uma situação privilegiada por várias razões. Aliás, Assis também teve, porque muitos professores da USP foram para lá, como livre-docentes. Tenho a impressão de que, nesses dois pólos, foi possível criar condições de trabalho muito promissoras.

UNESP – 30 anos

Antes de tudo, uma observação. Se a administração da UNESP no período de 1/8/1984 a 17/1/1989 tivesse feito pouco, isso já seria muito, se comparada com aquela dos períodos anteriores.

Em 1984, quando teve início a nova administração havia, ao lado de muita insatisfação, muita penúria orçamentário-financeira, o que praticamente impedia todo e qualquer investimento para melhoria das condições de funcionamento da Universidade.

Foram necessárias iniciativas imediatas, além de uma programação de médio e longo prazo, para atender, de um lado, à frustração das recentes unidades universitárias, de certo modo mutiladas com o existente estado de coisas; de outro, a urgência de mobilizar recursos, de toda ordem, a começar pelos orçamentário-financeiros, para estimular o desenvolvimentos de atividades, tanto acadêmicas quanto administrativas. E, acima dessas iniciativas, desenvolver atitudes, um substrato ideológico para fomentar a idéia de universidade – a começar pelo movimento de integração das unidades universitárias. Idéia de universidade até então pouco aceita, talvez porque 1976 significasse tão-somente uma providência jurídico-formal (à semelhança do que ocorrera com a criação da Universidade do Rio de Janeiro, em 1920).

Tornou-se premente, portanto, estabelecer novas condições legais, mais concretamente, institucionais, com o objetivo central de propriamente fundar a UNESP – é oportuno, desde já, destacar a necessidade dessa aliança entre os níveis legal e institucional.

É bom lembrar, mesmo de passagem, mais alguns desafios, presentes nas etapas finais da administração imediatamente anterior. Era clara a resistência da Reitoria, incluindo-se o Conselho Universitário, a qualquer sinal de mudanças, mesmo aquelas sugestões apresentadas por um pequeno número de conselheiros, representado por alguns diretores de unidades e docentes eleitos de candidaturas apresentadas, interpretando as expectativas da comunidade unespiana.

Nesse particular, ressalte-se, por decisiva, a combativa campanha da Associação de Docentes (Adunesp) para rejeitar o *status quo*, ao mesmo tempo que apresentava um novo modo de entender a Universidade. Um novo modo de compreender progressista, democrático, uma UNESP dinâmica, viva. É exigência para com a história especificar alguns importantes acontecimentos ocorridos nessa fase que contaram com a iniciativa corajosa e aglutinadora dessa Associação.

Com efeito, no quinto aniversário da criação da UNESP realizou-se uma primeira avaliação sobre a Universidade, com propostas sobre o sentido de universidade, que incluía reflexões sobre formas de resistência ao arbítrio, bem como formas de projeção da nova UNESP. Os resultados dessa avaliação foram desconsiderados pela reitoria. A Adunesp tratou de articular outras ini-

ciativas, como a eleição de professores para o Conselho Universitário, a continuação das discussões sobre política universitária, sempre envolvendo a comunidade unespiana, além de conduzir greves. Nesse quadro de confronto com o situacionismo, planejou e executou congressos de reestruturação em algumas unidades, antecidos por intenso debate em todas as escolas. Amplos debates que sempre convergiam para análises sobre o futuro da UNESP, seu estatuto, enfim, seu destino. Os representantes eram escolhidos livremente pelas escolas. Os resultados de todas essas iniciativas concentraram-se na identificação de elementos essenciais para a elaboração de um novo estatuto, com a correção de rumos, com sugestões que se distinguiam pelo rigor acadêmico. Consequência: inauguravam-se, assim, os primeiros, porém decisivos, passos, da real, não da fictícia, Universidade Estadual Paulista.

Professores não batalharam sozinhos. Com eles batalharam tanto os estudantes quanto os funcionários; os estudantes com algumas divisões internas, os funcionários, com organizações locais, tentando a unificação. Estudantes e funcionários participaram dos congressos, das comissões, das greves, enfim, de todo o movimento para impedir o continuísmo. Ressalte-se o modelo adotado em toda a movimentação, o da participação paritária. Naquela ocasião, es-

pecialmente, o modelo de participação paritária foi importante. Por um lado, funcionava como um chamamento à colaboração do conjunto da comunidade. Por outro, convocava toda a comunidade para se responsabilizar pelas decisões sobre o futuro da Universidade. Não se tratava, portanto, de assegurar a adesão deste ou daquele segmento ou parcela, discriminando uns em prejuízo de outros. Com a colaboração do conjunto, foi possível quebrar a hegemonia da parcela que vinha, até então, dominando. Subjacente ao movimento amplo, encontrava-se o propósito de estimular o aparecimento de novas lideranças, até então impedidas de surgir.

Enfim, procurou-se colocar de prontidão um amplo e sólido quadro de professores, alunos e funcionários para a elaboração do futuro estatuto, como constituição política da UNESP, o qual representasse, verdadeiramente, sua fundação.

Outra pendência: o impasse criado com a exigência de eleição do novo reitor.

* * *

Encerrados os mandatos do reitor e do vice-reitor (final de março de 1984), assumiu o primeiro da lista de pró-reitores. Enquanto este dirigia a Universidade, prosseguiram as reuniões, em especial as reuniões com o governo do estado, sempre com o objetivo de encontrar uma solução para o impasse.

É preciso não esquecer a proposta de eleição direta para reitor, que previa o envolvimento de professores, funcionários e alunos. Tratava-se de uma proposta para a mobilização da comunidade universitária a fim de impedir o continuísmo, ao mesmo tempo que se buscava uma solução negociada com o governo; sabidamente, este se opunha tanto ao continuísmo quanto à eleição direta. A Reitoria, incluindo-se boa parte do Conselho Universitário, tolerava o processo de uma eleição direta desde que não ultrapassasse o significado de simples consulta, isto é, não poderia ser considerado um procedimento oficialmente aceito. Acrescente-se outro componente nesse quadro já conturbado: feita a consulta, venceu um dos professores da UNESP que havia sido reitor da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

Com a continuação do impasse, o governo cogitou a indicação de um reitor *pro tempore*, após ter consultado vários professores para assumirem a função. A consulta a um deles foi na minha presença; houve recusa. Em seguida, eu fui sondado. Diante da situação que se prolongava há meses, com a Universidade imobilizada por causa da falta de solução, decidi aceitar o convite para assumir a reitoria temporariamente.

O decreto de nomeação foi publicado com um arrazoado explicativo. É importante lembrar que se tratava de um governo democrático, o do dr. Franco

Montoro, professor de Direito Constitucional. Nem é demais rememorar: o governo Montoro resultou de forte movimento democrático que se difundiu por toda a sociedade brasileira; portanto, o quadro histórico-social favorecia a existência de ação contestadora.

Houve uma inconformada resistência do pró-reitor em exercício, que procurou impedir a posse, permanecendo na sala do reitor.

Dois outros fatos merecem ser mencionados, ocorridos quase simultaneamente. A chefia da Assessoria Jurídica, em minha companhia, alertou o pró-reitor sobre o sentido altamente negativo de seu comportamento, incluindo-se os aspectos legais. Por sua vez, reuniam-se, na sala do Conselho Universitário, centenas de pessoas – professores, alunos e funcionários – vindos de vários *campi* da UNESP, bem como outros docentes e profissionais não-pertencentes à comunidade unespiana. Aguardavam o desfecho da situação. Finalmente, o pró-reitor retirou-se, inconformado, e com a ameaça de continuar, em outro local, o exercício do cargo; na ocasião, recorreu à figura do duplo papado (papa de Roma e papa de Avignon).

Segui, então, para a sala do Conselho Universitário, onde foi lavrada a ata de posse, elaborada por um ilustre professor da USP; em uma simples folha de papel, obtida na hora, uma vez que o livro adequado não foi encontrado (!).

Começava, por fim, o reitorado *pro tempore*, saída proposta pelo governo para vencer a crise. A principal incumbência do novo reitor era a de elaborar a lista de possíveis candidatos ao cargo, para ser submetida ao Conselho Universitário. Assim que assumi a nova função, procurei abrir o debate sobre a Universidade e seu novo estatuto com todos os seus segmentos.

Iniciaram-se os esforços e as atividades para administrar a Universidade, bem como o empenho para a obtenção de recursos orçamentários e financeiros com o governo.

Quanto à parte propriamente administrativa, o primeiro problema apareceu com a proposta de desforra, resposta considerada necessária diante de atitudes agressivas, autoritárias, de alguns funcionários da gestão anterior, hipótese afastada de pronto. Aliás, já no momento da posse, procurei acalmar o pessoal da Casa; os funcionários, porém, foram alertados para respeitarem os novos modos de conduta. Estes foram sendo gradualmente disseminados para o conjunto da Universidade, o que deve ter contribuído para obter a confiança da comunidade. Está claro que para alcançar um tal objetivo foi preciso avançar na adoção de princípios administrativo-acadêmicos – o administrativo e o acadêmico, ao contrário do que se costuma pensar, são aqui tidos como faces da mesma moeda, são igualmente

importantes, cada qual a seu modo e tempo. Tais princípios foram pouco a pouco transformados em medidas e em mecanismos institucionais, com seus correspondentes padrões de comportamento. A preocupação em relacionar princípios, medidas, mecanismos institucionais e padrões de comportamento também precisa ser ressaltada.

Foi preciso enfrentar, ainda, alguns outros contratemplos, a começar pelos mandados de segurança impetrados contra a minha assunção como reitor temporário.

Semanalmente, às quartas-feiras, a ação cotidiana da Reitoria era suspensa, aguardando o resultado do julgamento dos mandados, pelo Tribunal de Justiça. As decisões foram sempre favoráveis à minha função de reitor *pro tempore*.

Não foi um acaso a resistência à ação corajosa do governo de indicar o reitor *pro tempore*. Tal atitude inusitada ganhou, por consequência, espaço na grande imprensa. De um lado, *O Estado de S. Paulo* reprovando a atitude governamental e, de outro, o apoio da *Folha de S. Paulo*.

Com relação ao temor existente da ocorrência de prováveis demissões, a nova ordem cuidou para que não houvesse nenhum espírito revanchista.

Havia a expectativa – equivocada e inoportuna – de alguns segmentos da comunidade universitária de que caberia ao reitor *pro tempore* encaminhar a

lista sêxtupla que contemplasse, como o primeiro nome, aquele do candidato vencedor da eleição direta. Mesmo depois de meu nome ter sido indicado, em primeiro lugar, na lista elaborada pelo Conselho Universitário e ser aceito como o novo reitor pelo governo, o movimento de resistência dos citados segmentos persistiu. O argumento central era o de que a minha posse era legal, porém não legítima. O que poderia ter sido uma questão a ser seriamente discutida, envolvendo tanto questões de direito como de política, transformou-se em mero *slogan*. Durante os primeiros meses de reitorado, o *slogan* forneceu, ainda, um falaz argumento para exigir minha renúncia. Foi preciso esperar mais alguns meses para que essa situação desagradável fosse, em grande parte, eliminada.

Desde o período de reitor *pro tempore*, administrar a UNESP significava, urgentemente, obter recursos financeiros e orçamentários a fim de remover os tempos de penúria.

Com exceção das verbas relativas à folha de pagamento de pessoal, os itens orçamentário-financeiros referentes a consumo, em particular os consignados para material permanente, equipamentos e construções situavam-se em níveis próximos a zero. Era indispensável trabalhar no curtíssimo (isto é, de imediato) e no curto prazo (isto é, para o próximo ano). Nesse último caso,

o trabalho foi feito com o objetivo de romper com a chamada seriação histórica, segundo a qual ao orçamento de um ano acrescentava-se, sem mais, um porcentual padronizado para o do ano seguinte e, assim, sucessivamente; portanto, um orçamento insuficiente em um ano continuará mais insuficiente nos anos posteriores. Em ambos os casos, os esforços foram bem-sucedidos. No segundo caso (curto prazo), com esta particularidade: a chefia de gabinete elaborou plano para um quadriênio – vale lembrar, o primeiro planejamento de fato elaborado para a Universidade – contemplando todo um conjunto das necessidades da UNESP; nesse conjunto, figurava o atendimento de expectativas em direção a um projeto avançado para a Universidade. É oportuno ressaltar bem a pronta acolhida do governo; com a mesma ênfase afirmar o cumprimento do plano em apenas dois anos. Estava eliminada por completo a posição de penúria orçamentário-financeira, há anos predominante, o que contribuiu para uma substantiva compra de equipamentos e de material permanente; reformas e construções multiplicavam-se nos *campi*.

Chegou a ocasião de retornar à menção feita sobre os princípios administrativo-acadêmicos que foram adotados e, dessa vez, como foram se transformando em medidas e mecanismos institucionais, bem como em padrões

de comportamentos a eles (princípios) correspondentes.

A filosofia político-educacional da administração 1984-1989 possuía como matriz a fundação de uma Universidade democrática, progressista, ativa. Nesse ponto de partida, encontra-se o contraste, o confronto com a história da UNESP, desde sua criação, de natureza jurídico-formal. Embora os termos/valores democrática, progressista, ativa possam ser considerados equivalentes, estão sendo assim discriminados para melhor indicar aquele contraste, bem como o conflito a ser superado. Democrática, para identificar a luta contra o modelo autoritário, de hegemonia de pequeno grupo não-representativo; progressista, para combater o conservadorismo, o continuísmo; ativa, para manifestar seu futuro modo de ser, caracterizado por um forte dinamismo, contrário às mesmices. Essas foram as faces da posição inovadora a ser difundida.

Da filosofia político-educacional originou-se uma política universitária para a UNESP – orientada em torno de três aspectos essenciais – situando-se (o substantivo) política no seu sentido próprio, forte, que supõe ou exige mudanças na estrutura do poder. Por sua vez, mobilizar a comunidade como um todo, para que assim pudesse ser ouvida, foi um modo de conhecer seu pensamento, seus sentimentos e até mes-

mo suas idiossincrasias. Esperava-se dessa mobilização um grande incentivo para a formação de novas lideranças, em especial para conduzir a elaboração do novo estatuto. Estatuto como constituição política da Universidade, organização política de seu funcionamento, documento fundador.

A primeira iniciativa, com o objetivo de redistribuição do poder, ocorreu com o afrouxamento do domínio do pequeno número de professores titulares nas diversas posições do poder universitário. Tratou-se, de um lado, de conseguir mais cargos; concursos para professor titular só raramente eram realizados. Por solicitação, o governo concedeu de pronto, salvo engano, cerca de quarenta cargos. Já essa ação provocava mudanças. De outro, tratou-se de abrir oportunidade para que outras categorias docentes pudessem assumir posições até então exclusivas de titular.

O segundo aspecto diz respeito à posição ocupada pela Universidade na capital e no interior do estado. Foi realizada a incorporação do Instituto de Física Teórica (IFT), na cidade de São Paulo, além da Universidade de Bauru, com o Instituto de Pesquisas Meteorológicas (IPMET), bem como a do Instituto Municipal de Ensino Superior de Presidente Prudente (IMEPP). Foi difícil convencer o CO da importância dessas decisões. Pensava-se que a iniciativa desviaria recursos do orçamento e, des-

sa forma, prejudicaria os compromissos com as unidades. Deixou-se de levar em conta: o favorável suprimento de recursos proporcionados pelo governo do estado; o mérito de colaborar com o desenvolvimento de instituições de ensino superior municipais, e que possuíam um rico patrimônio; a contribuição de um Instituto, o de Física Teórica, com um número pequeno de docentes e com uma invejável produção científica. Houve, ainda, conversas preliminares, com objetivos semelhantes, com a PUC/SP, com a Fundação Getúlio Vargas/SP e com a Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo, logo abortadas.

Como um terceiro aspecto da filosofia político-educacional implantada, registro especial deve ser feito à criação dos núcleos de ensino. Se uma de suas tarefas consistia na colaboração didático-pedagógica com as escolas públicas estaduais de primeiro e segundo grau, sua função era, sobretudo, conhecer a situação dessas escolas. Significava elaborar estatísticas, sempre atualizadas, realizar estudos sobre o pessoal da comunidade escolar, sobre o modelo técnico-pedagógico, além de levantamento de equipamentos e da situação dos prédios ... Em resumo, buscava-se organizar um mapa escolar, a fim de fornecer melhores sugestões para o planejamento da rede. A Universidade estava em condições de construir o referido mapa, construção facilitada por

estar distribuída pelo interior do estado. Antes de tudo, essa tarefa constituía uma responsabilidade social, denomine-se ou não tal responsabilidade como prestação de serviços à comunidade/extensão. O fato é que abria as portas de uma saudável convivência com as escolas de primeiro e segundo grau, com resultados promissores para a própria Universidade, com formação docente, realização de pesquisas, estágios, enfim proporcionaria a indispensável familiaridade (que nem sempre possui) com o “chão de fábrica”.

A criação dos núcleos de ensino estava associada, de certa forma, com outra modalidade de expansão da UNESP.

Os núcleos deveriam abranger uma certa região a ser atendida por uma unidade universitária. Poderiam atuar conjuntamente duas ou mais; nesse caso, cuidava-se de caminhar na direção de integração das unidades. A abrangência dos núcleos poderia, com o tempo, ter pelo menos duas consequências. Uma delas ocorreria com o prolongamento da atuação das unidades para outras cidades da região; “braços” menos onerosos em comparação com a criação de novas escolas. A outra se traduziria na tentativa de regionalização da UNESP, pela criação de distritos geoeducacionais, modelo há tempo estudado, mas cedo abandonado, pelo então Conselho Federal de Educação. O modelo poderia incluir a rede de es-

colas públicas já compreendidas pelos Núcleos. Prosseguindo um pouco mais nesse processo de regionalização, surgiu a idéia de, nessas regiões, descentralizar mais a administração por meio da criação de sub-reitorias – futuras pequenas universidades? Como descrito, esse modelo de regionalização não vingou. A Reitoria conseguiu, porém, criar o Consórcio Intermunicipal de Ensino no Oeste paulista, congregando várias Prefeituras da região para um esforço comum de melhoramento das escolas de primeiro e segundo grau.

Deve ficar claro que a preocupação com o ensino, incluindo-se o ensino na Universidade, não foi exclusiva; ocupou um dos centros de atenção, ao lado da pesquisa e da prestação de serviços à comunidade/extensão. Até porque sem um bom ensino, à pesquisa e à extensão pode faltar o necessário alicerce.

Ainda sobre o ensino, embora sem condições de concretização. Os estatutos das universidades têm um formato tradicionalmente sedimentado: iniciam-se com as finalidades, as competências dos colegiados superiores, depois com os colegiados das unidades de modo que, quando se pronuncia sobre os Departamentos, especialmente sobre a sala de aula – em seu significado amplo (sala de aula, propriamente dita, laboratórios, bibliotecas etc.) – muitas normas ficaram preestabelecidas, de modo que pouco pôde ser proposto, até

para atender peculiaridades. Tudo se transforma numa sufocante padronização. Que tal se o procedimento pudesse ser invertido, uma vez que o ensino, a pesquisa e a extensão têm a matriz aqui (no departamento, na sala de aula) e não lá (no Conselho Universitário, nos colegiados)? Igualmente, pouco sobrevive quando no estatuto misturam-se normas gerais com normas que deveriam ser de regimento geral, e quando ambos, estatuto e regimento geral, delimitam tanto que, praticamente, impedem mudanças, inovações, em particular nas unidades.

A propósito das três funções/finalidades da Universidade, tem havido muitas dificuldades para articulá-las, maiores dificuldades para integrá-las. O ensino quase nada tem a ver com pesquisa, o ensino e a pesquisa muito menos com a prestação de serviços à comunidade/extensão. Na verdade, são funções isoladas umas das outras. Nenhuma delas é chamada a fecundar as outras – este o grande problema. Não se procura assumir a posição segundo a qual a articulação entre o ensino, a pesquisa e a prestação de serviços à comunidade/extensão é uma vantajosa, uma indispensável construção acadêmica, não alguma coisa que surge por geração espontânea. Mais dois destaques. Um deles para apontar a facilidade com que todo profissional julga-se, por isso mesmo, em condições de ser

docente. Para o profissional, a sala de aula, em seu sentido restrito, nada mais é do que o ambiente físico onde se reúnem docentes e alunos. Não a imagina como um ambiente acadêmico, de uma disposição própria, de facilitação do processo de ensinar e aprender; o que se traduz na necessidade de criar uma situação adequada. O outro destaque refere-se à função prestação de serviços à comunidade/extensão. De igual modo, tem sido muito difícil considerá-la um decisivo momento de pôr à prova o que foi planejado e executado durante um determinado curso. Sem esse objetivo, transforma-se em função de natureza meramente assistencialista e assistemática. De uma forma ou de outra, programa-se o ensino e a pesquisa; raramente programa-se a prestação de serviços à comunidade/extensão enquanto tal, melhor uma programação associada ao ensino e à pesquisa. Os estágios seguem, mais ou menos, esse mesmo caminho; poucas vezes são também bem aproveitados.

As questões mencionadas faziam parte do horizonte da administração. Muito pouco foi conseguido; e o muito pouco que foi, derivou do trabalho dos núcleos de ensino.

Se várias propostas praticamente abortaram, um conjunto grande de iniciativas logrou sucesso.

A quebra da seriação histórica no orçamento global da Universidade,

permitiu que as unidades, de todos os *campi*, tivessem, pela primeira vez de modo amplo e sistemático, a ocasião de atender suas variadas necessidades (material permanente, equipamentos, construções etc.). Dessa quebra decorreu, igualmente, o rompimento da tradição histórica das unidades, com o consequente aumento do seu orçamento. Esse fato proporcionou certa autonomia quanto ao destino dos recursos alocados. A pressão centralizadora de uma administração pouco eficiente, até então predominante, foi mais enfraquecida por meio de três outras providências de gestão. Primeiro, pela convocação do pessoal que constaria do artigo 20 do Estatuto. Funcionários, que constituíam a cúpula da administração da Reitoria, eram reunidos em torno de uma grande mesa. A eles eram distribuídos processos. Analisados, passavam de um a outro representante do órgão ali presente, e decisões eram tomadas em uma mesma sessão. A indústria dos carimbos, demorada e ineficiente, e tão enraizada na administração pública, encontrava, nesse procedimento, sua contrapartida, caracterizada por uma dinâmica de racionalização. Possuía uma feição bastante pedagógica, representada por uma aprendizagem simultânea de funcionários cujas decisões, até então, eram feitas em separado, sem contestadores. Em segundo lugar, pela instituição de visitas periódicas de docentes e fun-

cionários da Reitoria às unidades, a fim de verificar o andamento das reformas e construções, o funcionamento dos equipamentos recebidos e, de modo geral, a posição das reivindicações feitas ou a fazer. A terceira providência foi a dos projetos. Como era comum, havia pedidos de recursos orçamentários das unidades, em especial de recursos financeiros além dos já concedidos. Muitos pedidos eram elaborados de tal maneira que dificultavam uma decisão bem fundamentada; para a Reitoria, a questão era evitar concessões que pudessem configurar favorecimento. Em muitos casos, a Reitoria exigia que a solicitação viesse sob a forma de projeto para, assim, ser julgada. Com a multiplicação da exigência, houve a disseminação dessa forma de expor e de justificar pedidos “extras”, o que resultou no crescimento das deliberações segundo o mérito acadêmico. E dada a maneira como os projetos deveriam ser apresentados, houve maior facilidade em acompanhar seu desenvolvimento, seus resultados parciais e final. Importa notar, contudo, que essas três providências apresentavam um denominador comum, a saber, um forte ajustamento entre o administrativo e o acadêmico (ou vice-versa). Tão valioso quanto esse ajustamento, nos três casos citados, e em muito outros, o intuito permanecia o de sempre: diminuir o grau de menoridade das unidades em relação à Reitoria.

Registro especial precisa ser feito ao exame vestibular. Cumpriu seu papel de órgão selecionador, mais do que com competência, com justiça. Diferentemente de muitos outros, procura exigir, como deve, formação suficiente de segundo grau, com exigência de conhecimentos mais fundamentais. Além disso, não elimina o candidato senão no conjunto das provas; portanto, não discrimina já nas provas iniciais. Está claro que, sem exposições, antecipou uma modalidade de ação que, recentemente, vem recebendo a denominação de inclusão (ou termos semelhantes).

Seria imperdoável injustiça deixar de expor, ao menos com brevidade, o que sucedeu na Editora, no jornal, com as bibliotecas e com a informática, bem como com a Fundação e o Cruesp.

O desenvolvimento da Editora da UNESP foi outra das boas notícias. O padrão de suas publicações, tanto em relação à parte estética quanto a de conteúdo, deram-lhe uma posição de destaque não só entre as editoras universitárias; em relação a estas, competiu até com as já tradicionais. Tão nova, ganhou concursos e prêmios. Publicou e/ou traduziu obras consideradas clássicas. Chamou a atenção sobre a Universidade. O jornal, até então publicado, era uma espécie de “diário oficial” da Reitoria, franzino e malfeito. Perdeu completamente essa característica. Ao lado de um parcimonioso noticiário,

começou a transformar-se em um instrumento de discussão acadêmica, com artigos de fundo, resenhas de livros com forte significado universitário. Deixou para trás o provincianismo de origem para cuidar de questões e problemas vinculados às mudanças exigidas por uma Universidade democrática, progressista, ativa. Embora, infelizmente, com poucas edições, foi impresso o tablóide *Ágora*. Diferentemente do *Jornal da UNESP*, previa consultores intelectuais de diversas naturezas tendo como objetivo debater tendências no amplo terreno da cultura, com enfoque multifacetado, interdisciplinar. O novo jornal foi programado e conduzido por dois profissionais fora dos quadros da Universidade, mas que vinham prestando competente colaboração. Quanto às bibliotecas, as unidades universitárias, mais algumas do que outras, tinham bibliotecas excelentes; no entanto, há tempo não conseguiam atualizar-se, o que também ocorria com a Biblioteca Central. A atualização foi em parte grande feita, de livros e revistas, nacionais e estrangeiros. Em especial, as coleções de revistas importadas foram completadas e foi dada continuidade às assinaturas. No que se refere à informatização da Universidade foi, pela primeira vez, planejada e executada na gestão 1984-1989. O que havia até então era um grande e velho computador, localizado em uma das unidades. Foi

substituído por um sistema de rede de computadores cobrindo o conjunto das escolas. Foram reformados ou construídos prédios próprios, houve contratação e treinamento de pessoal, sob a orientação de um profissional e docente não-unespiano, indicado por um físico conhecido. O sistema foi implantado em tempo recorde, seguido de necessárias reformulações.

A Fundunesp foi um órgão criado para tornar ágil as decisões, sem precisar observar procedimentos administrativos costumeiros. Além de vida própria para auxiliar a Universidade, seria uma ponte com as fundações criadas nas unidades. A Constituição paulista de 1989 consagrou norma há tempo pretendida pelo Tribunal de Contas do Estado, subordinando a esse órgão as fundações que, de uma ou de outra forma, possuíam vínculos com o estado. Assim que a Fundação tomou conhecimento da nova ordenação, suspendeu a contratação de serviços. A partir daí, passou haver a exigência de licitação.

O Cruesp foi um Conselho dos Reitores das Universidades Estaduais Paulistas, criado pelo governo do estado. Sua finalidade era a de congregar as três universidades estaduais – UNESP, Unicamp e USP – para um trabalho comum. Ao fim e ao cabo, o trabalho comum resumiu-se, quase exclusivamente, a reuniões e discussões com professores e funcionários sobre questões salariais.

No mais, cada uma com sua vida própria, isolada. Nada de planos ou intercâmbios acadêmicos sobre problemas comuns, nada de estudos para, por exemplo, organizar o ensino superior no estado, ou para sugerir a criação de um sistema de ciência e tecnologia estadual. Esses eram grandes desafios que as três universidades poderiam e deveriam enfrentar conjuntamente.

Como reitor, participei em três instituições externas à UNESP: na Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp), no Conselho Estadual de Educação (CEE) e na Fundação Padre Anchieta, nesse último caso por ser reitor, nos dois primeiros, por escolha; menciono a Secretaria de Ciência e Tecnologia onde, ocupei por alguns meses, o cargo de secretário de Estado, no final de meu mandato de reitor.

No conjunto, procurei representar a UNESP, empregando, de modo geral, os mesmos princípios. Em especial, a defesa do público; contrário às imposições de pequenos grupos; a favor da alternância do poder; pela atualização e inovação das instituições. A atuação em conformidade com tais princípios foi marcante no caso da Fapesp. No CEE, costumo lembrar dois fatos: o enfrentamento de agressiva luta em relação às mensalidades escolares, de um lado; e, de outro, uma espécie de dever bem cumprido quando o capítulo sobre Educação, da Constituição paulista de 1989,

foi, praticamente, o enviado pelo Conselho, então sob a minha presidência.

* * *

Se me fosse solicitado apresentar as principais contribuições da gestão 1984-1989 para a UNESP, mencionaria as seguintes, na forma de conclusões gerais.

- 1) O rompimento da seriação histórica do padrão orçamentário-financeiro. Grande parte dos problemas foi, em consequência, resolvida. Nem é demais afirmar que essa medida bem-sucedida facilitou as administrações posteriores.
- 2) O trabalho coletivo, envolvendo toda a comunidade unespiana, para decidir sobre seu próprio destino. O consenso foi obtido em relação a uma agenda de questões, o que repôs, em seus devidos termos, a questão mais ampla das relações entre direito e política. Esse trabalho ocorreu pela primeira vez na história da UNESP.
- 3) A redistribuição do poder acadêmico, também para evitar hegemonia de pequenos grupos. A medida proporcionou um certo equilíbrio interno.
- 4) O conjunto dessas contribuições contrapôs a data da criação jurídico-formal da UNESP com a da sua fundação, no seu significado mais profundo. Enfim, estavam estabelecidas as bases e as condições, bem como o desenvolvimento de uma Universidade democrática, progressista, ativa.
- 5) A filosofia político-educacional descrita, tendo como substrato a respeitável tradição dos Institutos Isolados e a valorização da comunidade universitária nas discussões em diferentes níveis, consolidou a idéia de Universidade.