
TRÉPLICA

Marcelo Milano Falcão Vieira
Euripedes Falcão Vieira

A réplica do Professor Pedro Lincoln identifica no título a questão básica do confronto das Instituições Federais de Ensino Superior com a presente atualidade: o conservadorismo e a resistência à mudança. O conflito em tempos de mudança transcende a questões conjunturais para se situar precisamente na dimensão estrutural. Essa assertiva, sob determinada visão analítica, descortina os cenários das tentativas anteriores, e fracassadas, de reforma universitária. Em nenhum deles produziu-se a adequada relação tempo/sensitividade. Somente a partir dos anos 90 do século XX pode-se falar de transformações profundas na sociedade, impulsionadas pela revolução cibernética e pelas novas técnicas de gestão. Todas as tentativas de reforma universitária a que se referiu o Prof. Pedro Lincoln, nos últimos 40 anos, foram segmentações em segunda dimensão da visão maior, sistêmica e estratégica das IFES. A estrutura sempre permaneceu intocada, garantindo a perenidade, como bem afirma Boaventura de Sousa Santos, em seu excelente **Pela Mão de Alice** “duplamente desafiada pela sociedade e pelo Estado, a universidade não parece preparada para defrontar os desafios, tanto mais que estes apontam para transformações profundas e não para simples reformas parcelares. Aliás, tal impreparação, mais do que conjuntural, parece ser estrutural, na medida em que a perenidade da instituição universitária, sobretudo no mundo ocidental, está associada à rigidez funcional e organizacional, à relativa impermeabilidade às pressões externas, enfim, à aversão à mudança” (p.187). Assim se explica, Prof. Pedro Lincoln, a perenidade e a **longevidade até desmerecida** da instituição universitária pública. Se a teoria da mudança organizacional não se confirmou na prática é porque ela efetivamente não aconteceu, ou seja, não houve mudança nas estruturas organizacionais. Apenas se expandiu a estrutura e a organização burocráticas que a tornaram perene.

Vive-se um tempo de mudança e nele há sensibilidade para mudar. Contudo, parece lógico admitir que não é com uma idéia de reforma tramada à ribalta acadêmica, imposta no sentido equivocado e em condições isonômicas a realidades diferentes, que se produzirá o processo transformador da universidade. Pode-se considerar errônea a própria idéia de reforma universitária; na verdade, o passo adiante é com a idéia de reestruturação, de inovação e mudança de comportamento. E essa é uma condição que jamais poderá ser imposta e sim

conscientizada na comunidade acadêmica, como o foi na Universidade Federal Rural da Amazônia que ao ser instituída, por transformação da Faculdade de Ciências Agrárias do Pará, adotou um modelo estrutural simplificado e inovador. O sucesso dessa experiência dependerá da mudança de comportamento dos atores internos, professores, servidores e alunos. Fora dessa cumplicidade a idéia de reforma universitária atenderá apenas a interesses de momento, visando, particularmente, a questão do financiamento e não da modernização (pós-modernização!) do universo acadêmico federal.

O Prof. Pedro Lincoln tem razão quando se reporta à tradição; mas nada se muda, nada se inova se não houver ruptura com alguma forma de tradição, considerando como tal, e talvez tenha sido esse o sentido da colocação, a repetição de ordenamentos e comportamentos. A mudança estrutural muda os ordenamentos e, com eles, de certa forma, as atitudes comportamentais. Assim, nesse momento, parece-nos mais adequada uma visão holística, mais macro do que a micro excessivamente pontual. A idéia de mudança é sempre uma idéia contraditória; todos concordam, mas poucos estão dispostos a implementá-la. Talvez um pouco do conformismo lógico de Durkheim no sentido de concordância fatal das inteligências, aquém de um pensamento não-situado, mas referencial e até finalista, distante da contemporaneidade, e que defronta a visão de tempo modernizador.

Tem razão ainda o Prof. Pedro Lincoln quando se refere ao aspecto de formação do poder e do conservadorismo diante de uma vontade externa de mudança. Entendemos que a pressão externa só gera mudança quando os valores que legitimam uma instituição mudam. Portanto, a mudança, a reestruturação, a inovação e os novos comportamentos só se concretizarão a partir dos novos valores institucionais. É perceptível a perda de legitimidade que define como instituição uma universidade pública federal; as razões foram abordadas no artigo que originou a réplica e esta tréplica e estão em sintonia com o que diz o Prof. Pedro Lincoln: “o funcionamento das atividades em geral, os horários e métodos de ensino, tudo se ajusta primeiro à conveniência de professores e funcionários, que suspendem o serviço e fecham o campus quando o decidem” A perda de legitimidade é a desconfiança da sociedade em torno dos valores que dão sustentabilidade à universidade. A hegemonia na qualidade do ensino sempre foi um valor atribuído às universidades federais, assim como a geração de conhecimento científico. Mas tudo passa a ser contestado quando à universidade pública federal se agregam os valores negativos como os referidos acima. A desorganização, dos calendários acadêmicos pelas repetidas greves sem efeito, os abusos e as prepotências de presumidos poderes corporativos e

sindicais acaba incidindo diretamente sobre a legitimidade institucional. Além disso, acresce valores negativos de ordem externa, oriundos do poder mantenedor, como a rotatividade docente, a perda de força dos reitores, a irracionalidade orçamentária, tratamentos isonômicos a realidades diferenciadas e a esquizofrenia a que se referiu o Prof. Pedro Lincoln. Também merece ser ressaltado que a legitimidade da universidade pública e sua importância social passam por um projeto de desenvolvimento para o país, que a contemple e valorize. Fora o projeto de desenvolvimento da era Vargas, o plano de metas de Juscelino e os planos estratégicos de desenvolvimento do Ciclo Militar, que contemplaram a universidade pública, tudo o que se tem visto e vê-se, particularmente, é o descaso, a despesa, os supostos privilégios e a quebra do pouco de autonomia conquistada.

A questão do poder nas universidades públicas pode ser considerada uma questão de níveis de análise. O professor e seu poder; da estrutura para o indivíduo ou o contrário? Parece mais eficaz entender que a estrutura pode realmente exercer influência sobre o poder individualizado, ora o aumentando, ora deslocando o foco do poder para o colegiado. A reestruturação interna, passando de modelos burocráticos rígidos para modelos de flexibilidade organizacional pode-se pro-cessar a partir da introdução das novas tecnologias tornadas disponíveis, com o aperfeiçoamento das técnicas cibernéticas e também com a introdução de novas formas de interação sistêmica. Passa-se da subordinação de órgãos para a interatividade orgânica, substituindo-se o poder do indivíduo pelo poder das atribuições claramente definidas. O poder de decisão do chefe (departamento, por exemplo) deixa de existir com o desaparecimento dessa forma estanque, burocrática e corporativa de organização acadêmica. Se as comissões de curso passarem a se responsabilizar unicamente por todo procedimento didático-pedagógico, elimina-se o poder individual e se instala um poder colegiado; há coordenação e não chefia. No novo sistema desaparecem as hierarquias porque desaparecem as subordinações. É a comunidade de pares (se não estamos enganados) do Prof. Pedro Lincoln e o colegiado é o lugar realmente para solucionar os conflitos das demandas acadêmicas. **O poder da interpretação, o poder do critério e o poder da individualização final do saber** é de ordem pessoal, diz respeito à competência de cada um, a construção de cada individualidade. Contudo, tal competência e tal individualidade, dependendo de situações estruturais podem, efetivamente, ser compartilhadas sem que se caracterize conduta soberba e corporativa. A aplicabilidade do conhecimento e do poder dele derivado muito permeia uma interdisciplinaridade, pois, recentemente, a noção de estruturação trazida da sociologia para as organizações tem buscado contemplar tanto mudanças estruturais como micro-

fundamentos da ação em um mesmo modelo (Giddens, Bourdieu e outros, e, principalmente, no que diz respeito aos estudos organizacionais no artigo clássico de Ranson, Hinings e Greenwood publicados em 1980 na *Administrative Science Quarterly*).

A mudança, e não reforma, é um ato de convencimento. Não deve caracterizar uma intervenção de fora para dentro. O convencimento será sempre a conscientização individual e coletiva da necessidade de mudar, a percepção da realidade que se transforma, evolui e está além da crise. O convencimento, esse sim, pode ser induzido de fora, como forma de mostrar a nova realidade, o tempo da mudança e a oportunidade da reestruturação. O mais difícil, sem dúvida, será a mudança nos mapas cognitivos, muitas vezes deslocados do tempo das atualidades.

O artigo objeto da réplica do Prof. Pedro Lincoln não foi estimulado pela possível reforma universitária que transita, se tanto, pelas sombras do poder central. Sobre esta pairam, até o momento, apenas incertezas. No número 04, v.37 da *Revista de Administração Pública (RAP)*, jul/ago de 2003, encontra-se publicado o primeiro artigo dos autores sobre as universidades federais com o título “Estrutura Organizacional e Gestão do Desempenho nas Universidades Federais Brasileiras”. Nesse artigo focalizamos três questões fundamentais: a reestruturação (e não reforma), os condicionamentos estruturais e burocráticos ao exercício do poder e à gestão do desempenho qualificado e as relações do Ministério da Educação com as universidades federais. Seguiu-se a preparação do segundo artigo sobre o tema, tratando, especificamente, da funcionalidade burocrática e o conflito em tempos de mudança. Portanto, os dois trabalhos já estavam prontos antes da edição da Portaria de 20 de outubro/2003 que instituiu um grupo de trabalho para elaborar o projeto de reforma da universidade do atual governo. Contudo, julgamos oportuno oferecer os artigos como subsídios a algo de inovador, se para tanto há espaço e luzes nos desvãos do poder centralizador, não propriamente a uma reforma universitária, mas a um processo de reestruturação, de mudança capaz de atualizar, garantir eficácia pela eficiência da organização e recolher na sociedade a legitimidade que é devida sempre que a universidade pública federal se fizer merecedora.

Se a atual época é pluriparadigmática, como muitos a entendem, e não sem razão no nosso entendimento, o espaço-tempo onde se desenrolam os principais acontecimentos da sociedade, abriga arcaísmos e evolução. As estruturas das universidades federais são arcaicas, dominadas por nichos burocráticos, lentos e ineficientes. O que se busca é o contraponto em evolução, pós-burocratização, mérito e excelência acadêmica pela qualidade do desempenho. Ficar presa ao

passado pode até garantir a perenidade. Afinal Boaventura Santos nos lembra que, segundo Clark Kerr das oitenta e cinco instituições atuais que já existiam em 1520, com funções similares às que desempenham hoje, setenta são universidades. Nessa proporção e em muito menos tempo é ainda bem provável que os netos do Professor Pedro Lincoln (e muitos outros) verão as universidades federais brasileiras como elas existem hoje. A menos que, levando em conta os avanços da engenharia genética, no DNA cultural se consiga (re)trabalhar alguns genes...