

SOBRE A CRISE NA USP

Carlos de Brito Pereira^{1,2}

“A incompetência [na Universidade] era, portanto, estrutural. Para afastar qualquer possível ameaça de serem depostos e para aumentar os laços de dependência, os dirigentes frequentemente preferiam nomear os menos capazes como seus subordinados diretos, algo que se repetia ao longo de toda a hierarquia. Mesmo os de dentro lamentavam a tacahez e submissão dos que ascendiam [na Universidade]. As pessoas com iniciativa, raciocínio independente e integridade, que tinham se ligado [à Academia] para levarem vidas [intelectualmente] ativas ou para melhorar [o ensino], eram geralmente [ignoradas ou se aposentavam].”³

1. A INOCÊNCIA DOS INCOMPETENTES

Nos últimos dias a crise na USP tem sido tema recorrente no noticiário e editoriais dos principais jornais de São Paulo⁴, com repercussão em vários outros meios de comunicação em geral e em blogs que discutem ciência e vida acadêmica, como este do Prof. Dr. Adonai Sant'Anna.⁵ O debate atual, com variações sobre o tema, parece restringir-se apenas à questão financeira. Notadamente, concentra-se a discussão nos últimos reajustes salariais. A principal causa apontada é a perda de foco no que seria a principal missão da Universidade e o principal culpado seria o ex-reitor, Prof. Dr. João Grandino Rodas, por incentivar gastos desnecessários e aumentar os salários acima do aumento da receita.

Com a experiência de quem trabalha em uma das mais conturbadas Unidades da USP, posso dizer que essa discussão tem usado aquilo que batizei alhures de “o sujeito oculto da USP”: Os problemas são apontados, eventuais causas e soluções discutidas, mas ninguém aponta para os sujeitos que fizeram isso. Um ou outro artigo trata da “estrutura” da USP, mas parece aquele discurso adolescente de movimento estudantil, quando alguém se refere à culpa do “sistema”.

1 Professor da EACH/USP (<http://each.uspnet.usp.br/sistcomplexos>), Doutor em Administração pela FEA/USP e graduado em Economia pelo IE/Unicamp. Coordenador do Núcleo Interdisciplinar de Pesquisa em Sistemas Complexos (NISC/USP).

2 Agradeço a vários colegas com quem discuti algumas das ideias expostas neste texto. Dado o tema controverso do que se segue, não citarei os seus nomes. Naturalmente, a responsabilidade pelo que se segue é exclusivamente minha.

3 Parafraaseado de “Sociedade Incivil – 1989 e a Derrocada do Comunismo” (Rio de Janeiro: Objetiva, 2013.) de Stephen Kotkin e Jan T. Gross, p.44.

4 Ver <http://www1.folha.uol.com.br/educacao/> e <http://www.estadao.com.br/educacao/>, bem como a parte de Editoriais dos respectivos jornais.

5 Em especial, refiro-me ao blog que publica este ensaio (<http://adonaisantanna.blogspot.com.br/>), aos blogs <http://cienciabrasil.blogspot.com.br/>, <http://economistax.blogspot.com.br/> e, em menor escala, a <http://lmonasterio.blogspot.com.br/>.

George Orwell escreveu vários ensaios sobre como a linguagem é corrompida no debate público.⁶ Isto não é casual: chamar as coisas pelo nome correto e indicar os responsáveis pelas ações não costuma ser bem visto tanto no mundo político quanto na cultura brasileira. Porém, a crise da USP é grave e precisa ser discutida da forma mais honesta, até para evitar que isto aconteça novamente no futuro. Apontar o dedo para o último Reitor é conveniente. O Prof. Dr. João Grandino Rodas é um alvo fácil e talvez tenha responsabilidade sobre a situação, mas ele não estava sozinho e não brotou na Reitoria: foi votado no Conselho Universitário e escolhido pelo Governador do Estado. Aliás, os atuais Reitor e Vice-Reitor foram Pró-Reitores na administração passada.

Assim, como funcionaria o “sistema” da USP? Por princípio, a Universidade seria uma República Platônica, onde os melhores exerceriam os cargos mais importantes (uma “meritocracia”, pois). Logo, o Reitor seria o *primus inter pares*. Dada a estrutura da carreira, esses melhores seriam os Professores Titulares.⁷ Ora, a julgar pelo resultado recente, há que se perguntar: melhores em quê?

Supostamente, os Titulares são professores de reconhecida competência didática, são líderes nas suas áreas de conhecimento (com várias publicações importantes e descobertas relevantes para a Ciência) e têm experiência na liderança de grupos de pesquisa e obtenção e administração de verbas. Uau! Agora, é preciso ir ao detalhe: o que isso tem a ver com administração de prédios, gestão de recursos humanos, implantação de sistemas de informática, conhecimento de fluxo de caixa etc? Sendo gentil, a correlação é baixa. Pesquisadores e ou Professores não são Gestores.⁸

Como dito anteriormente, os principais cargos de direção na Universidade são restritos aos Professores Titulares.⁹ Ou seja, após uma longa carreira acadêmica, esses professores passam a gerir a Universidade nos seus aspectos puramente administrativos. Com isso, perdemos bons pesquisadores e ou professores e ganhamos um gestor amador. Em 2009, o Prof. Dr. Fernando de Souza Coelho e eu discutimos essa questão em detalhes em outro texto, portanto este ponto não será rediscutido aqui.¹⁰

Os Titulares são ungidos em concursos públicos. Qualquer pessoa minimamente versada na vida universitária sabe que esses concursos são uma mistura de competência acadêmica e política. A princípio, isto não seria um problema. Se o Titular deve exercer cargos de chefia, um pouco de

6 Ver a coletânea publicada pela Cia. das Letras: “Como morrem os pobres e outros ensaios”.

7 Dada a estrutura da carreira atual, seria necessário incluir também os Professores Livre-Docentes nível 3, mas essa é uma complicação desnecessária para o presente ensaio.

8 Daí a importância de um corpo técnico auxiliar permanente. As administrações passam, a instituição fica.

9 Aqui estão incluídos Reitor, Diretor, Chefe de Departamento e a participação majoritária nos principais Colegiados e Comissões Estatutárias, dentre os quais destaca-se o Conselho Universitário (CO).

10 Ver “[Questões jamais debatidas sobre a carreira docente na USP](#)”. Esse texto foi escrito em 2009 como subsídio para a Congregação da EACH /USP discutir a reforma da carreira docente.

noção sobre Política permitirá que seu trabalho seja bem feito (qualquer livro de Introdução à Administração lhe dirá isso). A tecnocracia é um sonho falido do século XX. Porém, dada a forma como a Universidade de São Paulo foi gerida na última década (no mínimo), é possível constatar o aumento constante de Titulares mais políticos do que acadêmicos. Assim, ficamos no pior dos mundos: temos poucos Titulares que conheçam profundamente ciência¹¹ e os mais políticos tampouco são gestores qualificados, pois são profissionais da política acadêmica.¹² Daí a recorrente opção pelas saídas fáceis (aumentos de salários, distribuição de poder entre grupos organizados etc.) em detrimento das soluções que resolveriam os problemas a longo prazo, ainda que às custas de críticas, greves e antipatias de vários colegas. Os colegiados responsáveis por aconselhar o Reitor e, eventualmente, apresentar sugestões para corrigir determinados problemas, pouco fizeram. De certa forma, isto corrobora a hipótese de que atualmente há mais Titulares Políticos do que Titulares Acadêmicos. Assim, o Conselho Universitário aparentemente está se tornando um lugar que em críticas de restaurante é usualmente chamado de “para ir, ver e ser visto”. Em editorial, o jornal “O Estado de São Paulo” apontou essa questão: pessoas em colegiado aparentemente tem se comportado como se tivessem nenhuma responsabilidade sobre o resultado final das votações¹³ (de certa forma, é a Tragédia dos Comuns em outro formato).¹⁴

Que a USP ainda seja a líder em publicações no Brasil e a mais admirada Universidade brasileira diz muito sobre a resiliência dos ideais fundadores e a enorme dedicação de vários docentes e funcionários. Poder-se-ia concluir: isto foi obtido a despeito das últimas gestões e não por sua causa. Embora a melhor unidade de medida em relação à qualidade e quantidade da produção científica deva ser calculada por departamento e não pela Universidade como um todo.¹⁵ Isto porque a produção varia entre Unidades e Departamentos. A análise global mascara esses resultados.

De outra parte, os sindicatos de docentes e funcionários respondem com a solução única de

11 Embora não esteja discutindo especificamente professores Titulares da USP, uma postagem do Prof. Dr. Adonai Sant'Anna neste blog mostra o que a cultura do Lattes fez com as carreiras universitárias: “[O que é um pesquisador do CNPq?](#)”. Isto serve como exemplo para mostrar que nem todo Titular tem uma “contribuição relevante” para a Ciência.

12 A variação na grafia de “política” é intencional (P maiúsculo e p minúsculo). Talvez fosse melhor escrever “Política” e “politicagem”, mas isto soaria agressivo, o que não é a intenção neste ensaio.

13 Ver “[Unanimidade Não Tão Unânime](#)”, de 28 de maio de 2014.

14 Uma outra forma de corroborar essa hipótese é constatar que, no momento em que escrevo esta nota (27 de maio) praticamente não há notícias sobre alguma investigação sobre atos cometidos por docentes e ou funcionários que levaram a essa situação de crise. Até para eliminar suspeitas sobre quem agiu corretamente. Ainda sobre o Conselho Universitário e a tragédia dos comuns, ver [esta](#) coluna de Helio Schwartzman no jornal “Folha de São Paulo”. Quando escrevi este texto não estava ciente dessa coluna.

15 Ver Kenna, R. & Berche, B. (2011): “Critical masses for academic research groups and consequences for higher education research policy and management”. In *Higher Education Management and Policy* 23(3): 9-30.

“mais democracia”. Basicamente, isto seria uma votação paritária entre docentes, funcionários e alunos para todos os cargos de chefia. Não seria levado em conta mérito ou competência administrativa – apenas as preferências políticas. – Isto corresponderia tão somente a passar o poder na Universidade de um grupo político a outro, sem nenhuma perspectiva de que os problemas seriam resolvidos.¹⁶ É o sonho corporativista que não ousa dizer o seu nome. Curiosamente, a população não seria ouvida. Mas é a população que nos sustenta com os seus impostos! Seria uma democracia bastante curiosa, essa.

Portanto, a crise atual foi criada pelos Professores Titulares “políticos”, em especial os membros do Conselho Universitário, com a ajuda por oposição das entidades sindicais, que não apresentaram uma alternativa factível ao que estava sendo feito. Não se trata do “sistema”, da “estrutura” etc. Onde estavam esses notáveis enquanto todo o dinheiro era consumido?¹⁷ Isto, naturalmente, não escusa os Professores Titulares “acadêmicos”, que ao se negar a participar de colegiados e da gestão universitária, colaboraram para que esta situação ocorresse.

O atual Reitor, Prof. Dr. Marco Antonio Zago, tem agora a árdua missão de recompor as reservas e rever a forma como a USP é administrada. Qualquer uma das tarefas já seria hercúlea: as duas em conjunto são quase impossíveis de serem realizadas. Isto porque antes de resolver o problema, é necessário discutir qual é a missão da USP. A resposta fácil de todos esses anos: “ensino, docência e pesquisa” não pode mais ser usada. Foi isto que nos trouxe até aqui. É preciso ir além do jargão e da corrupção da linguagem. Afinal, o que é “ensino, docência e pesquisa”?

Essa questão ainda não foi respondida, mesmo após a reforma da carreira. Somente com uma visão clara disso seria possível decidir em sequência: os itens do tripé uspiano terão o mesmo peso? Ou a USP deveria ser voltada para um dos itens e considerar os outros, secundários (a resposta não escrita e jamais confessada é: seria uma Universidade de Pesquisa. O resto seria secundário. A graduação justificaria a verba pública e a pós-graduação seria uma fornecedora de mão-de-obra para as pesquisas.)?¹⁸ Resolvida essa questão, seria possível discutir sem subterfúgios os tabus da isonomia, da meritocracia e do financiamento da Universidade. Sobre este último ponto, recomenda-se a leitura de “[10 formas de a USP aumentar sua receita](#)”.¹⁹ As questões sobre isonomia e meritocracia, serão discutidas nas próximas seções deste ensaio. Todavia, é importante destacar

16 Para uma discussão acadêmica sobre como seria fácil influenciar alunos, ver as palestras clássicas de Weber: “A Política Como Vocação” e “A Ciência Como Vocação”. Weber considera anti-ético usar a cátedra como púlpito. Para uma visão cinematográfica, ver “[A Onda](#)”.

17 Sobre isto, ver “[Sobre orçamento e responsabilidades](#)”, artigo de Adrián Pablo Fanjul, Adrián Cavalheiro Fuentes, Luiz Gustavo da Cunha Soares e Renan H. Quinalha na Folha de São Paulo de 6 de junho de 2014.

18 Este parágrafo foi escrito três semanas antes desta notícia: “[Por verba universidades estaduais planejam expansão](#)”.

19 Há uma espécie de continuação desse post, ainda no mesmo blog: “[10 maneiras de transformar a USP em Harvard](#)”.

que ao se definir exatamente a missão da USP, seria possível termos uma meritocracia verdadeira, pois então seria possível elaborar o que deve ser feito para atingir os objetivos. Isto inevitavelmente levaria a uma discussão sobre isonomia de salários e, obviamente, levantaria a questão de quem deveria gerir a USP e se essa reserva de mercado aos Professores Titulares faria sentido.

Resumindo: assim como os problemas apontados estão interligados, também as soluções o estão. Não reajustar os salários, criar uma controladoria “independente” e outros que tais (ou eleições paritárias) não são soluções à altura do prestígio uspiano. São apenas paliativos da estatura de quem ajudou a criar o problema (seja por ação ou inação). É deixar a Universidade sobre os ombros de nanicos.²⁰

No texto que o Prof. Fernando Coelho e eu escrevemos sobre a reforma da carreira docente para Congregação da EACH, terminávamos nos perguntando: “onde estão os estadistas da USP?”²¹ Naquela época éramos jovens e inocentes. Como sói acontecer, a maturidade forneceu a resposta: eles não existem.

2. COMO NASCEM OS ANJOS

A estrutura atual de governança da USP remonta à reforma universitária realizada durante a última ditadura no Brasil. Quase simultaneamente à promulgação da Constituição de 1988, houve a publicação do Regimento atual da USP. Desde então, houve vários ajustes pontuais no Regimento e no Estatuto, além das necessárias portarias e normas para esmiuçar os detalhes e a forma de operação da Universidade.²² Todas as normas em vigor têm o princípio de que somos uma espécie de República Platônica: há eleições para vários colegiados, mas a representação é dividida de acordo com a titulação e a maioria dos cargos de chefia são reservados aos Titulares. Supostamente, isto garantiria que os melhores ocupariam os cargos com maior poder de decisão, impedindo tanto o poder absoluto quanto o populismo. Infelizmente, isto não é verdadeiro. Caso contrário, não estaríamos na situação em que nos encontramos.

Como esses Titulares Políticos surgiram e dominaram a USP? Tão logo as cátedras foram transformadas em departamentos, os catedráticos existentes tornaram-se Titulares (daí a confusão que algumas pessoas de fora da USP fazem em relação aos nossos cargos e títulos). Assumindo que todos os catedráticos sobreviventes às aposentadorias forçadas da ditadura eram brilhantes acadêmicos, isto gerou uma espécie de “excelência fundadora” da USP moderna. Porém, a grosso

20 A expressão “sobre o ombro de gigantes” não é de Newton, ao contrário do que se imagina. Ver o livro de Robert K. Merton: “On The Shoulders Of Giants” (Chicago: Univ. of Chicago Press, 1993), p.ex.

21 Novamente, ver “[Questões jamais debatidas sobre a carreira docente na USP](#)”.

22 Ver a [página de legislação interna da USP](#), bem como as [normas históricas](#) da Universidade.

modo, o número de Professores Titulares é proporcional ao número de docentes na USP.²³ Logo, desde a reforma houve a necessidade de mais Professores Titulares. Com a ampliação da Universidade e contratação de mais docentes, o aumento de Titulares continuou a acontecer. Não por acaso, até onde eu sei, nenhum Reitor da USP recusou-se a ampliar vagas de graduação – isto sempre gera a possibilidade de contratar mais docentes e, conseqüentemente, ampliar o número de Titulares. Estes devem ser escolhidos por concurso público, como é o caso para obtenção de todos os títulos e cargos na USP.

Há dois pontos importantes na questão do concurso para Titular (e também para Livre-Docentes): o primeiro é a avaliação em “docência, pesquisa e extensão”. Isto é genérico o bastante para aceitar qualquer tipo de argumento. O segundo e mais importante ponto é que não há correlação entre competência didática e capacidade de pesquisa. Este é um tema tabu na Universidade e geralmente quem defende que a prática de uma função auxilia na outra assume que todos ministramos em aula exatamente o que pesquisamos, o que está longe de ser verdade. Um estudo relativamente recente mostrou que essa correlação inexistente para a maioria dos professores universitários. Somente na exceção citada acima ou quando o docente gosta igualmente das duas atividades a correlação é positiva. Nas outras situações, há até correlação negativa na variável tempo, pois o tempo gasto em preparação ou em sala de aula é visto como desperdiçado em tempo de pesquisa. Paradoxalmente, quem gosta de pesquisa eventualmente amplia seu tempo nessa atividade às expensas de atividades familiares ou de lazer.²⁴

Logo, essa avaliação para a escolha de um Titular deverá privilegiar algum dos itens listados. Historicamente, a balança pendeu para o número e o tipo de publicações (mais o número do que o tipo ou qualidade, provavelmente). Até porque geralmente usa-se alguma medida moderna de qualidade dos textos publicados (índice h, p.ex.). Ao longo do tempo, para aumentar o volume de publicação, passam-se então a ser usados vários artifícios, desde o chamado “salami science”, passando por consórcio de autores e a multiplicação de artigos (autoplágio).²⁵ Também foi criada uma indústria de periódicos e congressos, passando por combinação de editores de revistas diferentes para citações cruzadas como forma de aumentar o índice h da publicação (o cartel econômico em versão acadêmica).²⁶

23 Ver www.usp.br/secretaria/?page_id=868.

24 Ver Marsh, H.W. & Hattie, J. (2002): “The Relation Between Research Productivity and Teaching Effectiveness” in *The Journal of Higher Education* 73(5), September/October 2002.

25 Sobre estes assuntos, ver a sequência de posts no blog [Ciência Brasil](http://ciencia-brasil.blogspot.com). (Friso que já fui vítima do consórcio de autores e há um artigo com meu nome que não reconheço, não consta no meu currículo Lattes ou no Google Scholar – uma linha no Lattes não pode ser tudo nesta vida).

26 Novamente, sobre esses assuntos, ver o blog [Ciência Brasil](http://ciencia-brasil.blogspot.com) que fez uma excelente cobertura sobre esses assuntos. Infelizmente, as Revistas detectadas fazendo esse “cartel” eram brasileiras.

As bancas também passaram a ser uma questão-chave nos concursos de Titulares. Há duas possibilidades para um docente Político ser aprovado em uma banca: a maioria desta ser composta por Titulares Políticos ou o candidato fingir-se Acadêmico. A banca de um concurso de Titular é votada pela Congregação de cada Unidade. Quando os Titulares Acadêmicos recusam-se a participar dos colegiados, abre-se a possibilidade de a maioria de uma banca ser composta por Políticos. Isto gera uma espécie de “efeito Mateus” dos Políticos nas Congregações, o que gera mais bancas políticas etc.²⁷ Uma outra forma de influenciar a composição de bancas é a fixação da data. Basta determinar uma data na qual os Titulares Acadêmicos não possam comparecer, desde que os suplentes na lista sejam Políticos (note-se que, a princípio, não há nada ilegal nesse procedimento, embora o usual seja deixar a própria banca coordenar-se em relação a isto). Portanto, a mensagem aos Titulares Acadêmicos é simples: dedicar-se apenas à pesquisa e acreditar que a ciência vencerá é entregar a Universidade à mediocridade.

O segundo ponto sobre os concursos para Professor Titular é o chamado risco moral (*moral hazard*). Neste caso, o candidato (docente) altera seu comportamento após tornar-se Titular. Em economês, há uma assimetria informacional até o final do concurso: o candidato sabe que é Político, mas a banca o considera Acadêmico.²⁸ Em parte, isto é possível graças à “cultura do Lattes”. O volume de artigos publicados pode ser aumentado de várias formas,²⁹ os currículos podem ser ampliados com inclusão até de notas de aula, relatórios para comissões e prêmios irrelevantes.³⁰ Ademais, contar artigos ou apenas checar o índice h (que não é um bom indicador quando usado para um indivíduo)³¹ é sempre mais fácil do que lê-los e avaliá-los (isto vale também para a contratação de docentes para qualquer Universidade Pública). Por último, mas não menos importante, há sempre o componente político e mesmo idiosincrasias pessoais no julgamento das

27 Sobre “efeito Mateus”, ver a coletânea de ensaios de Robert King Merton: “Ensaio de Sociologia da Ciência” (São Paulo: Editora 34, 2013). O sociólogo americano estudou porque alguns autores e trabalhos são mais citados do que outros. Um dos motivos é o efeito Mateus: quanto mais um texto é citado, mais ele será citado. Nem sempre o texto mais citado é o mais importante para área de pesquisa em questão, bem como às vezes o autor mais citado não é o pioneiro no desenvolvimento do modelo ou teoria.

28 Para maiores detalhes dos conceitos de Economia discutidos nesta seção, ver Besanko, D. et al. (2004): *Economics of Strategy* (Hoboken: Wiley, 2005) e Milgrom, P. & Roberts, J (1992): *Economics, Organization & Management* (Upper Saddle River: Prentice Hall, 1992).

29 Ver notas 25 e 26 acima. Nesse mesmo blog, ver a discussão sobre como o aumento de publicações de pesquisadores brasileiros tem sido acompanhado por uma diminuição do número de citações por artigo.

30 Premiação acadêmica é um capítulo a parte no embelezamento de currículos. A maior parte das pessoas quer reconhecimento *ante mortem*. Na área de Economia, ninguém deseja sair desta vida para entrar na História do Pensamento Econômico. Daí a existência de prêmios como o “paranobel” de Economia. Mas a triste verdade é que somente a posteridade separa os grandes cientistas dos outros. Quando todas as disputas pessoais ou confrarias de citações por amigos estiverem literalmente enterradas no cemitério, poderemos constatar quem de fato contribuiu para a Ciência.

31 Se for para usar um único indicador, talvez seja preferível usar o índice h dividido pelo total de publicações, o que dá a medida de quantos artigos são necessários para obter aquele número de citações. Isto tem a vantagem de eliminar vários artigos sem importância e impedir o uso da estratégia de consórcio de autores.

bancas.

Ao ignorar o aspecto político de qualquer organização, os Titulares Acadêmicos permitiram a formação de uma massa crítica de Titulares Políticos nos colegiados. A questão agora é se a USP já atingiu o “ponto de não retorno” (*tipping point*) dessa massa crítica, o que impediria qualquer reforma em direção aos princípios dos seus fundadores.

Dado o formato da carreira atual na Universidade, é possível perguntar de onde surgiram esses candidatos a Titulares Políticos. Como frisado anteriormente, há o risco moral dos candidatos comportarem-se de uma forma (acadêmicos) e serem de outro tipo (políticos). Mesmo assim, se a seleção no início da carreira for o mais precisa e rigorosa possível, isto reduziria o número de Docentes Políticos que sejam Doutores ou Livre-Docentes (Associados) disponíveis na Universidade. Aqui é preciso lembrar que o concurso para docente da USP é um dos mais difíceis que conheço. Mas não é perfeito, naturalmente. Sempre há formas de burlar as regras (tudo dentro da legalidade, ao menos em termos formais). O que nos leva a uma questão ontológica: por que ser “Professor da USP”?

Em regras gerais, Max Weber já tratou disso nas suas palestras “A Política Como Vocação” e “A Ciência Como Vocação”,³² mostrando que professores não são políticos. Em termos mais modernos, há que se levar em conta a divisão social do trabalho, o status das profissões, a cultura local e as questões pessoais. Gunnar Myrdal, tratando apenas dos economistas e Russell Jacoby e Robert Wolff já discutiram como a profissionalização da Universidade moderna levou à criação do emprego de docente, no sentido mais estreito do termo.³³ Como toda profissão, passou a ter regras, exigências etc. Jacoby em particular mostra que houve uma espécie de “guetização” dos chamados intelectuais, que cada vez mais adotaram uma linguagem própria (o jargão), publicações próprias e regras para avançar na carreira (e tornaram-se cada vez menos intelectuais). Wolff mostrou que essas regras para avançar na carreira levaram a uma proliferação de títulos. Em especial, Wolff criticou as inúmeras teses de doutorado que não podem ser chamadas honestamente de uma contribuição inédita e relevante para a ciência. Daí Myrdal mostrar que cada vez menos economistas interessam-se por grandes problemas científicos, preferindo ficar no discurso de “colocar mais um tijolinho no muro da ciência.”^{34,35}

32 Weber, *op. cit.* Ver nota 16 acima.

33 Ver “Contra a Corrente: ensaios críticos em economia”, de Gunnar Myrdal (Rio de Janeiro: Campus, 1973); “Os Últimos Intelectuais”, de Russel Jacoby (São Paulo: Trajetória Cultural/ Edusp: 1990) e “O Ideal de Universidade”, de Robert Paul Wolff (São Paulo: Unesp, 1993).

34 Para uma discussão específica em Economia, ver o apêndice do meu *working paper* “[Notas para uma Crítica Institucionalista da Nova Economia Institucional](#)” (pp.40-51).

35 Donald Braben mostra como a institucionalização da pesquisa levou a essa situação e sugere novas formas de organização da pesquisa para quebrar o marasmo da ideologia do tijolinho. Ver o seu livro “Ser Cientista: O espírito

Sobretudo, a docência universitária em escolas renomadas passou a ser uma profissão com status elevado na maioria das sociedades ocidentais. No caso brasileiro, um professor de Universidade pública tem um status relativamente alto entre as profissões. Claro que nem todas as áreas existentes em uma Universidade têm o mesmo status. Isto se reflete de uma forma simples: quando o docente é de uma área valorizada, costuma dizer que é, p.ex, “professor da Medicina da USP”; quando a área não tem tanto prestígio, passa a ser simplesmente “professor da USP”. Além disso, as Universidades públicas em geral e as estaduais paulistas em particular durante décadas tiveram alguns dos atrativos comuns ao serviço público brasileiro: estabilidade no emprego, aumentos salariais sem nenhuma correlação com o desempenho na função e aposentadoria integral (esta não mais existe).

Tudo isto somado provavelmente atraiu para a carreira pessoas com poucos interesses em termos de pesquisa de ponta ou ensino acadêmico de alto nível, gerando o que em economia é chamado de problema de seleção adversa combinada com a questão do agente-principal. Esse tipo de questão surge quando alguém trabalha em nome de outra pessoa. Notadamente, é o caso de executivos que atuam no lugar dos donos (acionistas). Neste caso, há o problema de alinhar os objetivos dos acionistas com os dos executivos. Supostamente, os acionistas desejam maximizar seus lucros, enquanto os executivos desejam obter a maior remuneração possível para o seu trabalho. No caso específico das Universidades Públicas, o problema surge porque o principal (no caso da USP, o Poder Executivo em nome da população paulista) não é capaz de explicitar quais são seus interesses ou, pior, os interesses são políticos antes de serem acadêmicos – desde que haja vagas para alunos de graduação e um certo número de diplomas ao final do ano com o mínimo de recursos, estará tudo bem. – Do ponto de vista dos docentes não-vocacionados, isto pode levar ao uso da Universidade para outros fins. Geralmente, a crítica é feita às chamadas Fundações, que congregam docentes que usam parte do seu tempo em atividade privada em troca de pagar uma taxa à Universidade. Mas pode ser estendida a docentes que atuam em partidos políticos, sindicatos etc. que também usam o nome da Universidade.³⁶ Logo, os que são docentes por curiosidade científica e ou vocação didática passam a ter colegas com pouco ou nenhum interesse nessas questões, fruto da

de aventura em ciência e tecnologia” (Campinas: Papyrus, 1996).

36 Nos cursos mais técnicos em que a maioria dos alunos exercerá alguma função eminentemente técnica quando formados, essa atuação fora da Universidade é fundamental. Os abusos devem ser coibidos, mas a ideia geral não pode ser perdida, sob pena de piorar a formação dos alunos. Note-se que há estudos criticando o “professor/consultor”, mas não encontrei nenhum criticando o “professor/ativista partidário”. Para uma discussão sobre as diferenças entre consultoria e docência em Administração, ver “[Seriam Os Consultores Astronautas?](#)”. Para um modelo crítico desse problema, ver Faria, J.R (2001): "Rent Seeking in Academia: The Consultancy Disease". In *The American Economist* 45(2):69-74.

seleção adversa.³⁷

Isto gera o que aparece na literatura em Administração como “hipocrisia organizacional”: o que os dirigentes da empresa dizem e pregam não corresponde ao que fazem.³⁸ Os funcionários que seguirem as palavras dos chefes têm diminuída a possibilidade de progredirem na carreira ou receberem aumento salarial. No caso da Universidade, os docentes que realmente se dedicam ao trabalho científico original e à atuação didática (mais no primeiro caso) sentem que a Instituição não cumpre o seu papel e que seu trabalho não é reconhecido. Daí Weber citar Dante e lembrar àqueles que pretendem ingressar em uma Universidade para se dedicar ao trabalho científico: “deixai aqui toda a esperança”.

Como regra geral, é possível assumir que, quanto maior for a proporção de Titulares Políticos, maior a probabilidade de contratação de professores com outros interesses que não docência e pesquisa e, portanto, maior a hipocrisia organizacional. Esta se revelará sobretudo no discurso de autoridade, sempre presente quando a qualidade acadêmica não é reconhecida pelos colegas. Daí a titulação terminar por ser usada da mesma forma que os reis usavam o seu direito divino de governar. Locke mostrou que esse argumento não faz sentido, pois não podemos remontar as linhagens nobres até Adão.³⁹ Talvez fosse o caso de lembrarmos que não podemos remontar as linhagens dos Titulares até a Academia Platônica ou mesmo até os fundadores da USP. Esse direito divino não existe e em ciência o pior argumento é o de autoridade.⁴⁰ Daí é possível sugerir outra regra geral: quanto mais institucionalizada for a atividade de pesquisa, maior será a rejeição a ideias novas. É a história do tijolinho, como sempre.⁴¹

Outra forma de revelar a hipocrisia organizacional está na contratação de novos docentes: não haverá incentivo para contratar docentes orientados para pesquisa de ponta. Provavelmente, haverá a dominação da cultura do Lattes, a busca por pessoas que façam a ciência normal, dentro dos paradigmas já estabelecidos e sem compromisso em ampliar as fronteiras teóricas.⁴² Serão

37 Ver nota 28 acima.

38 Ver Philippe, T.W. & Koehler, J.W. (2005): “A Factor Analytical Study of Perceived Organizational Hypocrisy”. In *S.A.M. Advanced Management Journal* 70(2): 13-20.

39 Ver o “Segundo Tratado Sobre o Governo” (1690), de John Locke (São Paulo: Abril Cultura, 1978 – coleção “Os Pensadores”, 2a. ed.) e o livro de Alexis Tadié: “Locke” (São Paulo: Estação Liberdade, 2005 – col. “Figuras do Saber”).

40 Com o currículo Lattes, será possível ao menos traçar a hereditariedade intelectual via as relações de orientação. Se houver registro das bancas de titulação, talvez até mesmo a hereditariedade político-acadêmica seria rastreável.

41 Ver a discussão de George Stigler (em “O Intelectual e o Mercado”, Rio de Janeiro: Zahar, 1987 – especialmente a parte 1: “Principalmente Sobre Universidades”), sobre como a rejeição a novas ideias pode ser apenas uma forma de defender a própria carreira, pois novas ideias podem tornar obsoletos determinados conhecimentos. Como justificar uma linha de pesquisa que já foi superada por uma nova teoria?

42 Ver o célebre livro de Thomas S. Kuhn, “A Estrutura das Revoluções Científicas” (São Paulo: Perspectiva: 1975), bem como “A Tensão Essencial” (Lisboa: Edições 70, 1989) e, para os economistas, o trabalho de Mark Blaug, “Metodologia da Economia” (São Paulo: Edusp, 1993 – col. “Biblioteca de Economia”).

preferidos os que se dispõem a dar os mesmos cursos de sempre, sem muitos questionamentos. Daí a preferência por ex-orientados, que se integrarão aos grupos de pesquisa existentes, sem almejar novas linhas de pesquisa. Novamente, trata-se de seleção adversa em relação aos supostos ideais da Universidade. Uma questão correlata que surge é o número de membros em um departamento e, também em grupos de pesquisa. Em termos de melhoria da qualidade da pesquisa, há um limite para isso. Ralph Kenna e Bertrand Berche estudaram isto e mostraram que há limites inferior e superior para que o acréscimo de membros melhore a qualidade da pesquisa em um grupo (ou departamento).⁴³ Mas a lógica prevalecente quando o número de vagas de professor Titular é função em grande parte do número de docentes é ampliar ao máximo este número. Assim, quando se faz a média por grande área ou por Universidade, isto mascara a ineficiência dos grandes departamentos.

Finalmente, é necessário lembrar que esta dicotomia entre Professores Titulares é feita para fins didáticos: a distância entre Titulares Acadêmicos e Políticos é um contínuo. Além disso, há sempre a questão das circunstâncias: há aqueles que desistiram de fazer ciência de alto nível, seja por questões universitárias ou pessoais. Como o aumento salarial por titulação é perene, não há incentivo monetário que baste (mas sempre haverá caminhos fora da Universidade, seja via Fundações, seja via atividade política), embora possa haver pressão de grupo: Unidades com mais tradição em pesquisa de excelência provavelmente tem Titulares Acadêmicos mais engajados em pesquisa. O que pode ser ruim para a Universidade como um todo, pois estes terão menos tempo para as questões administrativas, como já discutido.

Na atual circunstância, os Titulares Políticos estão jogando a sua última cartada: pedir mais dinheiro em troca de mudança futura e a auditoria, ou tentar obter mais dinheiro alegando contas mal feitas nos repasses do governo do Estado. A mistura da discussão da situação financeira com ameaça de perdermos nossa autonomia administrativa é puro engodo. Trata-se da velha técnica [Lampedusa](#): fazer alterações cosméticas e manter tudo como está. Se o governo de São Paulo ceder, o *status quo* estará salvo e os Titulares Políticos e seus irmãos siameses, a oposição “democrática”, continuarão seu debate inútil na Universidade.

Qual a solução possível? Imagino que há tantas o quanto houver de cabeças pensantes na USP. A que se segue na próxima seção é o que chamei de “meritocracia radical”. Imagino que haverá de desagradar os dois maiores lados do debate atual: os que se beneficiam da situação atual e sua oposição dita “democrática”. A meritocracia que proponho teria o mesmo efeito imaginado por Marx em “[A Dominação Britânica na Índia](#)”. Afinal, a meritocracia é um veneno para o regime de castas baseado em titulação.

43 Kenna & Berche, *op. cit.*

3. EM DEFESA DA MERITOCRACIA RADICAL

Nas seções anteriores foi discutida como a atual estrutura de governança da Universidade de São Paulo levou à crise atual. Mostrou-se que o está sendo chamada de “crise financeira” tem múltiplas causas que estão interligadas.

Porém, a USP continua a figurar em rankings que avaliam Universidades, há vários docentes com publicação expressiva na sua respectiva área de atuação (refiro-me mais à qualidade do que à quantidade), uma parte significativa dos seus cursos de graduação apresenta mais de 10 candidatos por vaga e ser Docente nesta instituição ainda rende prestígio em vários grupos sociais. Dito de outra forma: a governança geral é falha, os Titulares Políticos são maioria nos colegiados e cargos de direção, mas ainda há espaço para recuperação.

Nesta seção é proposta uma reorganização da governança a partir de uma discussão do que seria o trabalho acadêmico na USP. Para quem conhece Planejamento, Estratégia, Economia e ou Administração Geral, o que se segue é uma sistematização do óbvio. Porém, como qualquer cientista político lembraria, na política mais do que em qualquer outra área da ação humana, “os homens fazem sua própria história” de acordo com as circunstâncias.⁴⁴ Por mais que uma ação seja planejada, há sempre o imprevisto, a oposição de outros etc.⁴⁵ O mesmo vale para as instituições humanas, sejam organizações sociais, empresas, igrejas ou qualquer outro empreendimento humano regido por regras formais ou informais. Como já dito acima, política é parte integrante da vida organizacional. As regras, cultura e regulamentos uspianos são, pois, frutos da ação política de seus membros ao longo de 80 anos de existência da Universidade. Logo, o resultado final e que desemboca na crise atual é uma mistura de propostas acadêmicas e ambições pessoais mediadas pelos limites institucionais.

É necessário que a USP determine de uma vez por todas qual é a sua missão. Por que a USP existe? Se a USP terminar amanhã, qual será o impacto disso para a sociedade paulista em particular e para a brasileira em geral? Dependendo de quem responder, a resposta será diferente: queda nas matrículas de graduação e pós-graduação, menos pesquisas e artigos publicados, menos atendimentos nos hospitais universitários etc. Se os fóruns de comentários dos sites de notícias

44 Creio que alguns leitores já reconheceram a referência à famosa frase de Marx em “[O 18 Brumário de Luis Bonaparte](#)”. Também seria possível usar a adaptação famosa de uma frase de Ortega y Gasset: “o homem é ele e suas circunstâncias” (ver [esta](#) edição facsímile, pp. 42-43).

45 Daí haver planos de contingência na estratégia militar, previsões “melhor, pior e mais provável” em Engenharia e Administração etc. Nesse sentido, a frase atribuída a Eisenhower é definitiva: “Planejamento é tudo, planos não são nada” ([aqui](#) está a versão em inglês). O problema nas organizações é que sempre há ganhadores internos mesmo com planos fracassados. É o *status quo* que impede a mudança e ou o reconhecimento do fracasso.

brasileiros forem parâmetros, haverá festas de boa parte da população que não compreende exatamente o que faz a Universidade. Mas se somos uma Escola na acepção mais ampla da palavra, não podemos culpar a população e sim, nós mesmos, que não deixamos claro a importância da USP para a sociedade em geral.

Suponhamos um experimento mental, em que a missão da USP seja ser a primeira Universidade brasileira em docência, pesquisa e extensão – o famoso tripé uspiano. – O que seria ser esse “primeira”? É neste ponto que a confusão começa e não tem prazo para terminar. Como não sabemos, não temos como ser meritocráticos. Suponhamos que isto signifique o maior número de publicações em revistas internacionais por ano (pesquisa); o maior número de atendimentos em Hospitais universitários (extensão, apenas por exemplo) e o maior número de alunos graduados por ano entre as Universidades públicas brasileiras. A partir disso, seria possível definir o que deve ser feito em cada área (por Unidade, por departamento etc.). Logo, seria possível definir o que cada professor e funcionário deveria fazer, quantos prédios deveriam ser ocupados, estimar custos etc. Note-se que “definir meta” neste contexto não é impor uma meta de cima para baixo. Qualquer bom manual de Introdução à Administração explica que esse tipo de abordagem demanda uma pactuação de meta entre chefia e funcionários.

Frise-se que o tripé uspiano pode ser um caso clássico de “[miopia de marketing](#)” (expressão criada por Theodore Levitt). A missão da USP é criar e difundir conhecimento. Tudo que não cria ou difunde conhecimento ou é atividade-meio ou não deveria ser realizado. Se aplicarmos esta ideia às instituições uspianas, acredito que descobriremos várias formas de cortar gastos e economizar dinheiro do contribuinte paulista. Outro ponto importante é que usando essa abordagem levittiana, perceberemos que em alguns casos prédios e aulas expositivas talvez não sejam mais necessárias para cumprirmos nossa missão. Ou mesmo cursos de extensão presenciais – cursos *on-line* talvez fossem um meio para atingirmos milhões de brasileiros e cidadãos de língua portuguesa ao redor do mundo.⁴⁶ Esse tipo de curso encontra resistências de várias formas: algumas são válidas, outras são apenas uma espécie de fetichismo de prédio ou fetichismo de sala de aula. Ou, talvez, medo da obsolescência.

A vantagem desse tipo de abordagem “missão/objetivos/metass” é permitir checar se as metas foram atingidas. Isto permitiria entender os motivos de eventuais insucessos, apresentar correções e, até, alterar metas que se mostrarem irrealistas. Como bônus, isto ajudaria a impedir da Universidade para o uso político-partidário, ou para fins pessoais, ou qualquer outra finalidade não-acadêmica.

46 Sim, inglês é a língua franca da ciência. Mas neste ponto específico estou tratando de difusão de conhecimento aos que jamais frequentarão a USP como alunos.

Outro ponto importante é termos algo comum em áreas técnicas (Administração, Engenharia etc.): uma lista de “melhores práticas”. Dado o controle na realização dos objetivos, poderíamos ter uma lista dos docentes, departamentos e Unidades da USP que excederam suas metas. O que estes fizeram? Claro que algumas práticas serão específicas de cada área de conhecimento, mas outras poderiam ser extrapoladas às demais Unidades da Universidade, tanto em relação às atividades-fim quanto em relação às atividades-meio. Não seria um treinamento do tipo “ir para ver e ser visto”, para bajular o chefe, para que quem ministrou o treinamento possa incluir uma linha no Lattes. Teria objetivos específicos e, claro, os resultados também poderiam ser verificados.

Finalmente, poderíamos apresentar um balanço para a população mostrando o que fizemos e o que ainda precisa ser feito. E mais: poderíamos ter um diálogo com o Governador e a Assembleia Legislativa, os legítimos representantes da população, sobre a nossa missão e nossas metas. Se o Governador desejasse um aumento do número de alunos de graduação, p.ex., teríamos exatamente a medida de quanto isto custaria em termos de dinheiro, gente e espaço físico (por área). (Em contrapartida, haveria a possibilidade de cobrança pelos resultados obtidos).

Meritocracia radical seria, então, a medida da atuação de cada professor ou funcionário para que as metas acima fossem atingidas. Mas aqui o *status quo* faz a sua parte. As associações de classe de professores e funcionários e os grêmios estudantis batizaram esse tipo de discussão de “produtivismo”. Devemos ser julgados por... Nós mesmos! De preferência, com “amor” e “compreensão”, sem usar números ou abordagens “positivistas”, já desacreditadas por estudos mais modernos em filosofia da ciência etc. A população que pague seus impostos e aceite o que magnanimamente lhe concedemos. Segundo essas Associações, educação não é mercadoria, mas ainda não conheci nenhum uspiano pós-moderno adepto da avaliação pelo amor que abrisse mão do contracheque ao final do mês.⁴⁷

Se tivermos metas claras, poderemos saber como deve ser a nossa organização (Faculdades, Institutos, Departamentos etc.). E, sobretudo, permitiria à Universidade manter uma estrutura flexível que pudesse ser alterada na medida em que a missão e as metas mudassem ao longo do tempo. Para isso, seria necessária uma modernização no processo de criação e eliminação de disciplinas, cursos de graduação e até mesmo departamentos.⁴⁸ Não há sentido em manter disciplinas nas quais ninguém se matricula ou cursos sem procura. Aqui, é mister explorar a questão: sim, a Universidade não tem fins lucrativos. Logo, não se trata de “fechar cursos que dão

47 Segundo [Marx & Engels](#), educação é mercadoria, sim. Afinal, todas as relações sociais no capitalismo tendem a se tornar monetárias (pensem nas camisetas de Che Guevara com chapéu do Mickey, p.ex.).

48 A criação e extinção de disciplinas e departamentos acontecem às vezes na Universidade, mas a burocracia e o tempo gastos para isso não permitem que se caracterize esse processo como “flexível”.

prejuízo”. Trata-se, isto sim, de otimizar recursos públicos.⁴⁹ Assim, cursos considerados fundamentais para a missão da Universidade seriam mantidos, mas talvez o número de vagas possa ser diminuído. Quanto a extinção e criação de departamentos, novamente isto afeta diretamente a estrutura de poder da Universidade, pois todo departamento deve ter Professores Titulares em seus quadros. Atualmente, sua manutenção tem mais a ver com a política universitária com “p” minúsculo do que com critérios Acadêmicos (com “a” maiúsculo).⁵⁰

Isto também permitiria a separação clara das atividades-fim das atividades-meio. As primeiras seriam as que concorrem diretamente para a execução das metas; as últimas as atividades de apoio para que as primeiras aconteçam. Nesse sentido, a maioria dos cargos de chefia e de presidência de comissões seria atividade-meio. Logo, ficaria sem sentido os mais titulados exercerem esses cargos, se sua titulação é fruto principalmente de trabalho acadêmico e, mais especificamente, de trabalho de pesquisa. Por outro lado, todos os chefes seriam avaliados pela capacidade de facilitar os docentes na execução das atividades-fim. Departamentos poderiam fixar cargas flexíveis de docência em troca de mais ou menos pesquisa dos docentes (finalmente ser um bom professor em sala de aula seria compensatório). Quanto às atividades de pesquisa, seria possível fixar metas mais precisas para pesquisa e publicação em relação ao mero número de artigos (como primeira consequência, a corrida para aumentar publicações e os informais “consórcios de autores” – sic) seriam desestimulados.⁵¹ Outra consequência seria que não faria sentido premiar por antecipação quem ocupasse cargo de chefia (o chamado adicional por cargo ou função) ou mesmo a acumulação desse ganho após o término do mandato. Talvez o ideal fosse apenas pagar o adicional ao final do mandato, caso as metas fossem cumpridas... Ops!

A isonomia seria a primeira vítima dessa meritocracia radical. Pois quem trabalha menos deveria receber menos, perdoem-me por enfatizar o óbvio. Afinal, “de cada um de acordo com sua

49 Na literatura marxista recente, há alguma discussão sobre o conceito de “menos-valia”: uma atividade econômica que retira valor econômico do sistema (ao contrário da “mais-valia”). Estruturas estatais que não valem o imposto que lhes sustentam seriam um bom exemplo de “criação de menos-valia”. Ver o livro de Meghnad Desai, “A Vingança de Marx” (São Paulo: Códex, 2003).

50 Ainda sobre departamentos, a USP atualmente mantém duas Unidades sem departamentos: IAU em São Carlos e EACH, conhecida como “USP Leste”. A primeira foi criada por docentes que faziam parte de uma Unidade com departamentos. A segunda... Talvez baste mencionar que sua criação e administração foram bastante conturbadas até o momento em que escrevo este ensaio. O ponto importante aqui é a ausência de normas e regulamentos claros para permitir o correto funcionamento de uma Unidade sem departamentos. Provavelmente, a criação desta última foi feita pelos Titulares Políticos. Para uma discussão mais isenta sobre a criação da EACH, ver Garcia, S.G. & Carlotto, M.C. (2013): “Tensões e contradições do conceito de organização aplicado à universidade: o caso da criação da USP-Leste”. In *Avaliação* 18(3):654-687.

51 A resposta padrão para esse tipo de proposta é que ignora a peculiaridade de cada área de estudo. Pelo contrário, e.g., se uma pesquisa demorar cinco anos para ser realizada, seria possível estimar o que deveria ser feito ano a ano, ainda que não houvesse o resultado final ou uma publicação. Qualquer projeto financiado por agências de fomento deve ter relatórios parciais. Por que seria diferente na própria Universidade?

capacidade, a cada um de acordo com a sua necessidade”.⁵²

Outra vítima dessa meritocracia radical seria a burocracia. Não se trata aqui de eliminar a burocracia weberiana, no sentido de regras impessoais para impedir o predomínio da vontade exclusiva do Rei ou da cultura de favores tão latina. A burocracia a ser eliminada é aquela no sentido caricato de papéis e relatórios preenchidos e transportados de um lado para outro. Definida a missão e os objetivos, seria possível informatizar se não toda, a maioria da papelada uspiana atual. Daí que seria possível, via sistema informatizado, saber com quem e onde está cada relatório, parecer etc. A burocracia que serve para perder tempo e estourar prazos seria diminuída, porque seria fácil identificar quem exatamente está fazendo o quê. Com isto, seria possível verificar em quais setores há falta de funcionários e quais estão superdimensionados.

Uma forma tipicamente uspiana de burocracia são as reuniões de comissão. As reuniões dos colegiados e comissões estatutárias são uma feita para que assuntos inúteis consumam tempo e os temas importantes sejam esquecidos. Há várias técnicas para impedir o debate: pautas mal escritas, a ordem dos itens de discussão, remarcar o horário das reuniões sem consultar membros, uso abusivo do recurso de extra-pauta, deixar assuntos relevantes para reuniões extraordinárias marcadas em datas fora das combinadas com os membros etc.⁵³ Como os docentes interessados em ajudar, mas que tem na docência & pesquisa sua principal motivação revezam-se nessas comissões, estas tornaram-se os *loci* preferidos do Titular Político e dos docentes que pretendem seguir seus passos. Afinal, Docência & Pesquisa não são preocupações dessas pessoas. Com isso, os docentes não-políticos são sempre minoria nesses Colegiados. Além disso, quando finalmente aprendem como funcionam esses truques, o mandato já está no fim, bem como sua paciência. E assim, os Titulares Políticos perpetuam-se nas comissões onde está o poder de alterar os destinos da Universidade.⁵⁴

Esta proposta de meritocracia radical mudaria isto. Pois se temos objetivos claros, métricas para acompanhar sua execução e um sistema informatizado com eliminação de papel, as comissões e colegiados deveriam funcionar de forma completamente diferente. Toda a pauta e sua correspondente documentação estaria *on-line*. Tudo o que fosse votação burocrática poderia ser votada com antecedência, mediante uso da combinação senha/e-mail/número USP do membro do

52 Karl Marx & Friedrich Engels: “[Manifesto do Partido Comunista](#)”.

53 Escrevo com conhecimento de causa, pois dadas as características da Unidade onde trabalho, já participei como membro titular ou suplente de: Congregação (órgão máximo das Unidades Uspianas), Comissão de Graduação, Comissão de Cultura e Extensão, três Comissões de Curso de Graduação, uma Comissão de Curso de Pós-Graduação, além de Comissão de Biblioteca e outras atividades administrativas, quando indicado pelos dois primeiros Diretores da Unidade. Atualmente, “parei com as drogas”: não participo de nenhuma. Há um limite para paciência e, afinal, tornei-me Docente da Universidade de São Paulo para fazer pesquisa de nível internacional e ministrar boas aulas. Dom Quixote não era professor.

colegiado. Assim, saber-se-ia quem votou em quê. Poderia haver espaço para uma breve apresentação de motivo para o voto. Logo, todos os afastamentos, pedidos de licença, dispensa de pré-requisitos, alterações de disciplinas etc. já seriam votados sem a necessidade de presença física. Os Colegiados seriam reunidos apenas para assuntos importantes e para discutir e rever metas e o trabalho das respectivas chefias. Ninguém conseguiria se esconder em votos por aclamação ou atas omissas. As próprias reuniões durariam menos tempo. Como seriam discutidos assuntos importantes, a mediocridade e a hipocrisia seriam facilmente desmascaradas no debate. As atas seriam simultaneamente mais completas em termos de informação e menores em tamanho (outro truque para impedir transparência dos colegiados é falar bastante, pedir para o blablablá constar na ata e assim soterrar o que é importante no quarto parágrafo da vigésima oitava página. Ninguém que trabalha a sério tem tempo para ficar lendo esse tipo de ata). Talvez assim os Titulares Acadêmicos e os docentes preocupados com os rumos da USP pudessem voltar aos colegiados.

Para esta meritocracia radical funcionar, seria necessário ampliar a transparência da Universidade. A USP já é bastante transparente. Por exemplo, os regulamentos estão disponíveis on-line e a maioria das pró-reitorias fornece bastante informação. Mas por não sei qual motivo, há um conjunto de informações que não estão disponíveis: o que fazem os docentes da nossa instituição? Há um sistema chamado [Tycho](#) que permite a consulta a vários dados da atividade da USP. Acredito que é um dos mais transparentes dentre as Universidades Públicas brasileiras. Pois bem: esse sistema não permite que seja consultado o quanto de aulas na graduação cada docente ministra, bem como o docente de uma Unidade não pode consultar todos os dados de outra Unidade. Assim, uma medida de transparência seria deixar todo o sistema aberto para consulta ao menos entre os membros do corpo docente, para que a fiscalização se desse interpares. Somente conflitos mais sérios seriam levados às chefias, coordenações etc. Isto também desmontaria as eventuais trocas de favores na distribuição de carga didática, fonte interminável de conflitos entre docentes.⁵⁵ Uma questão paralela à carga didática é a existência de disciplinas e cursos com baixa

54 Os truques para dominar colegiados, assembleias etc. são velhos e usados desde sempre (ver como radicais tomaram conta do Parlamento na Revolução Francesa, a ascensão dos soviets, ou o macartismo no Congresso Norte-Americano. Há exemplos para todos os gostos ou ideologias).

55 Há alguns anos, quando eu era um jovem e ingênuo docente uspiano, a partir do sistema Tycho fiz um levantamento de todos os créditos, número de alunos e de disciplinas ministrado por docente em minha unidade. Agrupei os resultados por curso de graduação, troquei todos os nomes por “Professor 1, Professor 2 etc.” e postei o resultado no e-mail coletivo da Unidade. Como representante dos Doutores na Congregação, acreditei que isto contribuiria para o debate. Nunca foi tão fácil fazer inimigos e alienar as pessoas. Fui criticado pelos colegas, mas ninguém contestou os dados. E, claro, o número de disciplinas e a alunos por professor continuou desequilibrado, sem que a Comissão de Graduação sequer levasse em conta o estudo (apenas protestos formais contra a minha “atitude antiética” etc). Graficamente, a distribuição de alunos e ou disciplinas era quase paretiana, o que mostrava a falência do princípio de usar apenas créditos como critério para distribuição de carga didática. Fico a imaginar como será essa distribuição em toda a USP, mas acredito que jamais terei acesso aos dados. Depois, para aqueles

procura.⁵⁶ Se houver algum tipo de flexibilização nisso, seria possível realocar professores sem novas contratações. Mas então, aqueles com poucos alunos agora teriam salas com muitos alunos...

Com a informatização completa dos trabalhos da comissões, disponibilização rápida de atas, acompanhamento on-line de processos burocráticos disponíveis a todos os docentes e o sistema Tycho completamente aberto aos colegas,⁵⁷ seria difícil burlar a meritocracia radical. Como disse o falecido juiz Louis Brandeis, da Suprema Corte norte-americana: “[dizem que a luz do Sol é o melhor desinfetante; a iluminação pública, o guarda mais eficiente](#)”.

Finalmente, seria interessante realizar um convênio com o Tribunal de Contas do Estado para fazer auditoria permanente nas contas da USP. Esse convênio deveria incluir uma cláusula para auditorias surpresa sobre execução de planos e metas em departamentos, p.ex. Em paralelo a isso, a Ouvidoria deveria ser totalmente independente da Reitoria e do Conselho Universitário. Há conflito de interesse quando o Ouvidor é nomeado pelo Reitor (que certamente escolhe alguém de sua confiança): a Ouvidoria poderá resolver problemas comezinhos, mas dificilmente encaminhará ao Judiciário uma denúncia grave contra um Reitor. Transparência e Controle são irmãs gêmeas da Meritocracia Radical. De certa forma, seria uma espécie de separação de poderes na Universidade: os colegiados propoariam a missão e os objetivos gerais e poderiam analisar os resultados. Ouvidoria e Tribunal de Contas checariam como e se as metas foram atingidas. Finalmente, a gestão poderia ser profissionalizada, pois esta não seria a tarefa fundamental dos Docentes.

Se a meritocracia radical for implantada na USP, as suas maiores vítimas seriam os Titulares Políticos. Seu campo de atuação seria restrito, pois as futricas de corredor e as reuniões intermináveis seriam dificultadas, a incompetência gerencial seria exposta, a burocracia como arma contra desafetos seria reduzida, ou talvez eliminada, e sua produção acadêmica e capacidade didática seriam tornadas públicas. Em segundo lugar dentre as vítimas estariam os professores que se escondem na ampliação do conceito de liberdade de cátedra para não cumprir com suas obrigações. Os funcionários burocráticos no mau sentido da expressão, que apenas conferem, carimbam e transferem papéis também seriam expostos à luz do sol. Finalmente, as associações classistas teriam de se renovar e apresentar ideias de melhoria dos projetos universitários, ao invés de palavras de ordem (os velhos gritos “neoliberal”, “não à privatização”, “10% do PIB para a

que dizem “dedicar-se mais à pesquisa”, que é a defesa tradicional para justificar baixa carga didática, bastaria cruzar os dados de publicação... Mas aí já estamos no terreno da utopia em termos de transparência. Se algum colega docente da USP quiser acesso a esse simples levantamento, por favor, entre contato comigo identificando-se. E o atualmente sistema Tycho não me permite mais acesso a esses dados de carga horária, mas acredito que isso é pura coincidência.

56 Aqui há ainda uma questão de status mais do que um problema administrativo: aparentemente, a existência de uma disciplina sobre algum tema na USP daria “status científico” ao tema.

57 Veja-se [esta dica](#) para tornar os dados disponíveis mais acessíveis à análise, p.ex.

educação” etc.).

E é exatamente por isso que o conceito de meritocracia radical jamais será implantado na USP.

4. CONCLUSÃO OU O SEBASTIANISMO UNIVERSITÁRIO

Que fazer, então?

Antes de tudo, ser realista em relação à Universidade Pública em geral e à USP em particular. Os “velhos bons tempos” jamais voltarão, se é que existiram um dia. O tempo das cátedras ainda é lembrado (sobretudo em relação à antiga Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, a popular “Maria Antonia”)⁵⁸ com saudosismo. Mas é preciso lembrar também o despotismo dos catedráticos, o elitismo da Universidade e o fato de que somente algumas cátedras ainda são lembradas como símbolo de excelência. O resto desapareceu na História. Uma das consequências da reforma universitária que criou os departamentos foi acabar com esse autoritarismo catedrático, ainda que a ironia seja que foi executada no auge da ditadura militar no Brasil. Não há nenhum D. Sebastião I da ciência brasileira entre os antigos catedráticos.⁵⁹

É preciso deixarmos o autocentrismo de lado e olharmos para além dos muros da raia olímpica. Ou seja, não adianta ficarmos sobre os ombros de nanicos, como parece ser a situação atual. Com internet e celulares que gravam filmes, é difícil manter em segredo dos nossos atos – o segredo é a principal arma do Titulares Políticos. – Apenas como exemplo, veja-se como aparecemos em alguns sites: [USP vende tudo!](#), [Coleção de pérolas, piadas e ensinamentos para a vida \(não necessariamente acadêmicos\) de nossos mestres](#), [Comitê de Luta Eachiano](#) e [Nakao \(SEF USP\) - O problema da EACH \(USP-Leste\)](#).⁶⁰ Em contexto diferente e mais sério em termos acadêmicos, mas ainda discutindo a gestão das Universidades, este blog do Prof. Adonai e o já citado [Ciência Brasil](#) também regularmente mostram vários problemas nas Universidades públicas brasileiras. Há até mesmo o [Manual de sobrevivência na universidade: da graduação ao pós-doutorado](#), de Leonardo Monastério. Tudo isto veio para ficar. É melhor adotar a política de transparência e impedir que a versão definitiva do que acontece na Universidade fique a cargo daqueles *sites* mais folclóricos ou

58 Para quem não sabe, “Maria Antonia” é o nome da rua onde estava localizada a antiga Faculdade de Filosofia da USP. Nesse lugar vários cursos estavam congregados. Para uma visão atual, ver este link do googlemaps: [Centro Univesitário Maria Antonia/ USP](#).

59 Aviso pessoal: sou filho de um ex-professor da antiga Faculdade de Filosofia, que foi orientado e, depois, contratado pelo Catedrático Prof. Florestan Fernandes para a USP. Portanto, neste ponto específico estou longe de ser isento.

60 O Prof. Nakao depois justificou suas palavras em [entrevista](#) para o informativo da Adusp. Em busca realizada dia 11 de junho às 11h15 no Google com a expressão “nakao usp”, seis dos dez primeiros resultados apresentados são ligações ao vídeo sobre a “culpa” da contaminação. Ou seja: suas declarações gravadas ficarão para sempre na rede mundial.

mesmos destes mais sérios (lembrando que liberdade de expressão também é isto e não devemos tentar impedir esse tipo de manifestação. Tirar os *sites* do ar apenas demonstraria incapacidade de debater).

A governança na USP não está funcionando e é isto que precisa ser mudado. Faz-se necessário responder de forma clara e transparente aos contribuintes que nos sustentam. Se profissionalizarmos a nossa gestão, criarmos mecanismos internos de controle e aceitarmos auditorias externas, explicitarmos quais são os nossos objetivos e como pretendemos alcançá-los, estaremos à altura dos fundadores da USP. Caso contrário, cada vez mais deixaremos de ser importantes e, ao final, seremos apenas aquela escola de professores empolados que consomem parte dos tributos pagos pelos concidadãos paulistas. Até que um dia alguém perguntará: “e se fecharmos aquela coisa?” Quando e se esse dia chegar, provavelmente os responsáveis pela situação atual já estarão mortos. Por que se importar, não é mesmo? Por que criar inimizades? A diferença entre “fazer amigos e influenciar as pessoas” e fazer o que é certo é o que separa os Titulares Políticos dos Estadistas.

Essa diferença entre Estadistas e Titulares Políticos é fundamental na proposta de meritocracia radical, pois a definição da missão da Universidade, bem como seus objetivos gerais, necessariamente deverá ser discutida com a sociedade paulista, a principal mantenedora da USP. Em “administrês”, são os chamados *stakeholders*, o público que é afetado pela ação da Universidade de uma forma ou de outra. Se decidirmos assumir que a USP é uma instituição primordialmente de pesquisa, será interessante verificar a reação daqueles que nos imaginam como uma grande escola de terceiro grau. Até mesmo a suposta elite econômica talvez não aprove isto. Basta ver o grau de inovação da indústria brasileira, o investimento em novas tecnologias e o número de patentes aprovadas anualmente para constatar que pesquisa e tecnologia não são prioridades por aqui. Por outro lado, há o público interno que deseja fazer a “mudança social” (de certa forma, a revolução que não ousa dizer seu nome) e ampliar ações assistencialistas. Não é uma discussão fácil, pois, especialmente para aqueles docentes que assumem cargos importantes apenas para fazer amigos e influenciar pessoas. Daí a importância dos Titulares Acadêmicos assumirem de fato seu papel de Professores Titulares e pressionarem por uma reforma na gestão da USP. Isto significa assumir que há necessidade de política e abandonar o papel de vestais puras que preocupam apenas com a ciência. Na discussão com os *stakeholders*, os Titulares Políticos farão tudo o que for possível para manter a governança como está.

Iniciei este ensaio com uma longa paráfrase, mostrando como a atual governança uspiana parece-se de certa forma com o sistema comunista. Nesse livro, Stephen Kotkin e Jan Gross

apresentam uma versão para o final dos regimes comunistas, na qual destacam a importância do que chamam de “a sociedade incivil”, ou seja, os membros do Partido Comunista em cargos importantes no regime. A analogia com a situação atual da USP é inevitável: somente se membros do Conselho Universitário fizerem as mudanças necessárias, poderemos sair da crise financeira em que nos encontramos. Não será a sociedade civil que fará isto. Acredito que, se insistirmos no caminho trilhado até aqui, apenas caminharemos para a obsolescência e para a insignificância. Títulos, homenagens, número de publicações apenas mascaram a situação. Em termos práticos, seremos inúteis para a sociedade que nos financia.⁶¹

Lembre-mos de uma verdade há muito esquecida: não somos políticos ligados a partidos políticos, burocratas barnabés de caricatura ou geniozinhos admirados por amigos e parentes apenas porque temos o nome “USP” no nosso cartão de visitas. Somos Docentes da Universidade de São Paulo. Deveríamos ao menos tentar honrar isto.

São Paulo, 23 de junho de 2014.

61 Stephen Kotkin e Jan T. Gross, *op. cit.*