



**USP:**  
**o êxito e a crise**

*Sergio Adorno*

## RESUMO

Este ensaio parte de uma indagação: há uma crise na universidade brasileira, em especial na USP? Se há, qual a sua natureza, magnitude e razões possíveis? Inicialmente, é abordada a crise de identidade a partir de suas raízes históricas na reforma universitária formulada e implementada pelo regime autoritário, em 1968. Também são vistos alguns dilemas, tais como o de assegurar a permanência de alguns de seus eixos: liberdade de criação intelectual, autonomia de organização interna, indivisibilidade entre ensino, pesquisa, produção da cultura e extensão. Se houve ganhos com a acelerada especialização disciplinar e com os fortes incentivos à divulgação e à internacionalização do conhecimento produzido, é certo também que essas novas tendências acentuaram os efeitos negativos da burocratização excessiva e contribuíram para estabelecer hiatos na comunicação política entre os atores que compõem os três corpos da universidade.

---

**Palavras-chave:** universidade; crise de identidade; liberdade e autonomia; especialização; transversalidade do conhecimento.

## ABSTRACT

*This essay stems from a questioning: Is there a crisis throughout Brazilian universities, especially in the University of São Paulo? If so, what is its nature, extend and possible reasons for it? First, we deal with the identity crisis from the viewpoint of its historical roots dating back to 1968, when the authoritarian regime devised and implemented the university reform. The essay addresses some dilemmas, such as those relating to how to ensure the continuity of some of its axes, namely, freedom of intellectual creation, autonomy concerning internal organization, and indivisibility of teaching, research and culture production and extension. While on the one hand there have been some gains from the hastened academic specialization and strong incentives to the dissemination and internationalization of knowledge, on the other hand it cannot be denied that these new trends have heightened the negative effects of excessive bureaucracy and contributed to creating gaps in the political communication among the players making up the three university bodies.*

---

**Keywords:** university; identity crisis; freedom and autonomy; specialization; cross-cutting nature of knowledge.

**E** lugar-comum admitir a existência de crise nas instituições brasileiras, pouco importando sua natureza ou as finalidades para as quais foram criadas e existem. Esse sentimento é tanto mais acentuado quando em foco estão instituições públicas, em especial aquelas encarregadas de formular e executar políticas sociais, responsáveis pelo acesso universal aos direitos, à justiça social, à proteção e à segurança. Nada parece escapar ao sentimento de que essas instituições não respondem ou respondem de modo inadequado às demandas dos cidadãos e cidadãs. Nos últimos 50 anos, a sociedade brasileira vem passando por profundas mudanças que afetam os mais distintos aspectos da vida coletiva, tornando cada vez mais complexas as relações sociais, seja no mundo privado, seja no mundo público. Mudaram e vêm mudando as relações entre gerações, entre gêneros, entre etnias, entre classes sociais, em escala jamais anteriormente conhecida e mesmo imaginada pelos cientistas sociais. Não mais é possível compreender os rumos das transformações e seu impacto sobre a qualidade da vida democrática sem referência aos novos padrões de produção da riqueza, de mobilização da força de trabalho, de mobilidade espacial e social, sem referências à profunda interferência das novas tecnologias na vida cotidiana de quem quer que seja ou à reinvenção das formas de participação social e política.

Não era de esperar, portanto, que as universidades estivessem imunes, quer do sentimento

de crise quer do impacto de mudanças sociais, políticas e institucionais. Mas de que crise se trata e qual a sua natureza? Se há uma crise, quais suas raízes e razões? Que conexões mantém com a sociedade mais ampla, inclusive em suas dimensões mais propriamente mundializadas e globalizadas? Há saídas possíveis?

À primeira vista, a crise da universidade brasileira é de identidade. Seu sintoma mais evidente comparece com frequência nas falas de antigos mestres e pesquisadores, nas quais se deixa entrever a nostalgia de um passado que não mais parece ter lugar na atualidade. Os mestres eram respeitados pelos alunos e funcionários. O ensino, não divorciado da pesquisa, era pautado por horas e horas de copiosa preparação. O aprendizado, privilégio daqueles que podiam chegar aos bancos universitários em uma sociedade profundamente atravessada por gritantes desigualdades sociais, era rigoroso, pois que exigia, por sua vez, horas e horas de concentração e estudo solitário. E o que dizer da ciência produzida nas universidades?

---

Este texto foi originalmente publicado em: S. Adorno, "Brasil. Universidade sem Rumo", in *Le Monde Diplomatique*, ano I, n. 4, Brasil, novembro de 2007, pp. 34-5. Na presente versão, o texto foi parcialmente modificado com a inclusão de análises complementares.

---

**SERGIO ADORNO** é professor titular de Sociologia, diretor da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas (FFLCH-USP) e coordenador científico do Núcleo de Estudos da Violência NEV/Cepid-USP.

## COMPROMISSO COM A VERDADE

Os recursos eram poucos, porém a verdadeira ciência dependia muito mais do gênio criador dos cientistas e de seu compromisso com a verdade – por certo, não estava em causa o que se entendia por verdade –, resultado de complexas operações racionais, sustentadas por inquestionáveis procedimentos de verificação e comprovação empíricas. Ciência desinteressada, dizia-se, imune às pressões do mercado, dos movimentos sociais e da política, inclusive do projeto desenvolvimentista que nutriu por anos a imaginação de políticos profissionais na construção de um novo país afinado com o desenvolvimento econômico-social que tomava lugar nas sociedades que capitanearam o capitalismo ocidental avançado.

Na mesma direção, as manifestações culturais no interior da universidade pretendiam representar tão-somente o que de mais elevado e nobre havia nas artes. O cientista completo não apenas se ocupava de ciência *tout court*, mas também versava sobre literatura, artes plásticas, artes cênicas, música, iconografia. Era bom memorialista, quando não menos respeitável poeta, contista, cronista e às vezes até filósofo. Pouco importa se fossem físicos, químicos, biólogos, tecnólogos ou cientistas sociais, todos pareciam movidos pelos mesmos ideais. Seria preciso uma detida investigação histórica nas bibliotecas dos velhos cientistas e mestres para demonstrar o quanto ciência e cultura, verdade e filosofia andavam de mãos dadas e se afiguravam indissociáveis.

Por sua vez, a administração da universidade, considerada um meio e não um fim em si, estava sob as mãos das lideranças acadêmicas, entre as quais aquelas que haviam construído sua carreira à custa do acúmulo de sabedoria, fonte de dignidade pessoal. Certamente, estava-se em uma época na qual administração não se resumia à gestão de recursos e de meios, porém à direção do projeto universitário, que enfrentasse desafios presentes, mas também – e sobretudo – projetasse a ciência, a cultura e as artes no Brasil para as futuras gerações e para as próximas décadas. Nisso residia o papel político das lideranças acadêmicas: o de decidir bem, com sabedoria e com a ousadia de projetar o futuro, em um misto de imaginação, utopia e possibilidades concretas de êxito.

Não é possível aquilatar o quanto essa nostalgia corresponde aos fatos. Como toda nostalgia, ela é parte da memória coletiva e da construção seletiva da história. Tem sua participação na elaboração e na narrativa dos acontecimentos. Contudo, tampouco é menos verdadeiro nela reconhecer seu limite: um modelo elitista e aristocrático, sob férreo controle daqueles que se encontravam à frente das cátedras, fundado em uma concepção hegemônica de ciência e quiçá de cultura e de artes. Esses limites estimularam o acúmulo de tensões e conflitos, agravados pelo advento da ditadura militar, que impôs silêncio às vozes dissonantes e afastou, pela aposentadoria compulsória e perseguição política, as lideranças político-acadêmicas mais consequentes. Certamente, não é o caso de repertoriar esses acontecimentos para revelar o quanto eles intervieram nos rumos posteriores da universidade brasileira. Há vasta literatura a respeito, baseada em insuspeitadas fontes de informação capazes de reconstruir os fatos passo a passo. Convém tão-somente destacar os termos do conflito, pois que, em suas raízes, parece repousar parte da crise atual ou do que se possa identificar como tal.

Por um lado, havia grupos e movimentos sociais que, a despeito de divergências político-partidárias, associavam a resistência à ditadura às lutas pela reforma universitária. Lutando pela abolição da cátedra e por tudo o que ela simbolizasse em termos de concentração de poder e de privilégio, pretendiam a democratização das instâncias decisórias mediante maior participação de todas as categorias docentes e do alargamento do espaço de representação discente. Ao mesmo tempo, cuidavam de assegurar que nenhuma mudança fosse introduzida em alguns pilares que sustentavam a universidade brasileira: ensino público e gratuito, autonomia de ensino e pesquisa, compromisso irrefutável com os valores da ciência e das artes ao lado de objetivos, formulados no calor dos acontecimentos, tais quais a ampliação da oferta de vagas e a contratação de novos docentes e pesquisadores. Opunham-se, nessa medida, aos projetos de reforma impostos pelo governo sob a inspiração dos acordos de cooperação com organismos internacionais. Em especial, temia-se a americanização do ensino e da pesquisa.

## A REFORMA DOS MILITARES

De outro lado, o governo militar pretendeu e impôs, sem ouvir as lideranças acadêmicas com as quais estava em resoluto e aberto conflito, seu projeto de reforma, com o qual cuidou de “modernizar” a universidade brasileira. Modernizar significava algo ambicioso, já que intervinha arbitrariamente nas atividades-fim e nas atividades-meio. Tinha por horizonte estimular uma outra concepção de organização do trabalho científico, de requalificar as relações entre docentes e discentes e de redirecionar o significado mesmo do processo de ensino-aprendizagem mediante cerrado controle ideológico. Numa palavra, pretendia uma universidade despolitizada, voltada exclusivamente para a profissionalização e para o desenvolvimento da pesquisa comprometida com o desenvolvimento econômico-social inscrito sob a paleta de tecnocratas e militares. Enfim, uma universidade pensada como sede da *intelligentsia* estratégica dessa sociedade, um projeto que não admitia crítica, dissenso ou contestação. Enfim, tratava-se de um projeto que desvirtuava a essência mesma da universidade: a de ser lócus por excelência da liberdade e da autonomia.

A reforma universitária de 1968 produziu não poucos efeitos. Não é o caso de analisá-los nos limites deste texto. Convém, por ora, destacar seu mais profundo resultado: ela instituiu uma crise de identidade institucional que perdura há três décadas sem que sintomas de sua superação sejam visíveis. Essa crise vem sendo agravada, em parte, por pressões da sociedade inclusiva; em parte, devido a movimentos internos próprios da universidade, inclusive poderosos mecanismos de resistência à mudança que afetam sua capacidade de oferecer respostas rápidas e competentes aos problemas que diante de si se colocam.

Desde o início, convém qualificar o que se está chamando de universidade brasileira. No passado recente, salvo exceções e alguns institutos de ensino superior, a universidade brasileira havia sido constituída pelo poder público, em níveis federal e estadual e, mais raramente, municipal. Embora nos últimos 30 anos a rede pública tenha se expandido, o campo do ensino superior é presentemente caracterizado, ao menos, por três modalidades de organização: privadas; comuni-

tárias (entidades privadas, porém com personalidade jurídica assemelhada às públicas, como são, por exemplo, as universidades confessionais); e as universidades públicas, mantidas pelo poder público e sujeitas a estatutos que regem os negócios públicos e estatais. Em tese, a existência dessas modalidades não é problema não fossem as enormes dificuldades em sedimentar um terreno comum que as identifique como universidade.

Desde sua criação há mais de dez séculos, o que singulariza a vida das universidades é o exercício irrefutável da liberdade de criação intelectual e da autonomia de ensino e pesquisa. Liberdade significa inexistência de constrangimentos ao pensamento e às suas formas de manifestação, respeitados aqueles ditados pela ética científica e profissional. Autonomia significa capacidade de agir independentemente dos interesses privados de quaisquer ordens, provenham do mercado, da política ou da sociedade mais ampla. Consideradas suas tradições europeias, as universidades se organizaram para produzir conhecimento desinteressado, autodeterminado pelos rumos da ciência e da razão e, antes de tudo, completamente distinto do senso comum. Certamente, tais características podem ser encontradas, aqui e acolá, em outras instituições da sociedade civil ou da sociedade política. Todavia, é na universidade que a reunião dessas características encontrou sua forma mais elaborada e articulada.

A par da liberdade e da autonomia, há outras singularidades não menos importantes. Desde suas origens, a vida universitária assentou-se na indivisibilidade entre ensino e pesquisa. A formação de novos profissionais e de novos pesquisadores ganha densidade sempre que cursos, aulas, orientações estejam fundamentados em regular e metódico trabalho de investigação e divulgação de conhecimento científico que resulte em acumulação de descobertas e debate público de ideias. Em contrapartida, é no ato de ensinar, na dialética docente-discente que, não raro, hipóteses são formuladas e experimentos intelectuais são projetados. Igualmente, desde suas origens na Europa medieval, universidades constituem o centro do conhecimento transversal possível. A despeito da crescente especialização, a universidade é uma complexa rede de conhecimento e de produção da cultura que atravessa

os mais distintos campos. Não sem motivos, no mesmo espaço reúne laboratórios, museus, salas de exposição, espaços abertos à conversação e à comunicação intersubjetiva.

É certo que esses propósitos foram sendo atualizados ao longo de mais de sete séculos. Diferentes modelos de universidade buscaram manter esses princípios e ao mesmo tempo estar mais próximos das demandas da sociedade. É ainda oportuna a comparação que Max Weber fez das universidades alemãs e americanas<sup>1</sup>. Examinando diferentes aspectos da organização universitária – carreira acadêmica, contratação de docentes, carga didática atribuída às diferentes categorias de docentes, especialmente entre assistentes e catedráticos, afluência de alunos às turmas (“salas cheias”, nos Estados Unidos), exigências quanto ao ensino e à pesquisa –, Max Weber aponta que as universidades alemãs, particularmente no campo das ciências, caminham na direção das universidades americanas, nas quais os grandes institutos de medicina ou ciências naturais se converteram em “empresas capitalistas estatais”.

O quanto tais tendências, que acabaram se estendendo para além das fronteiras europeias e norte-americanas, comprometem presentemente os princípios originários da grande tradição europeia fundada na liberdade e autonomia do ensino e da pesquisa é matéria de longo e acalorado debate acadêmico. Se fosse possível resumi-las, há ao menos três tendências presentes no debate público: primeiramente, situam-se aqueles que acreditam que a proximidade com o mercado ou com o “capitalismo de Estado”, para retomar um conceito caro a Max Weber, limita irremediavelmente a liberdade e a autonomia da vida universitária. Daí a crítica acirrada às proximidades entre empresa, tecnologias e ciência produzidas na universidade. Em contrapartida, identificam-se com as tradições das *liberal arts* britânicas, do modelo de humanidades francês ou da autonomia quase irrestrita conferida ao mundo intelectual nas universidades alemãs. Sob essa perspectiva, o papel da universidade é

produzir conhecimento desinteressado que possa expressar seus compromissos inquestionáveis com o papel crítico e libertador da razão, inclusive em sua forma mais avançada – a ciência.

Em segundo lugar, há aqueles que entendem que essas proximidades com o mercado e o capitalismo são inexoráveis do ponto de vista da marcha dos acontecimentos históricos. Como não há como detê-la, impõe-se criar e desenvolver estratégias capazes de explorar o potencial dessas forças no sentido dos benefícios que elas podem oferecer à sociedade, sem limitar de modo resolutivo a liberdade e a autonomia do campo universitário. Identificam-se com uma perspectiva que se poderia reconhecer como utilitária ou pragmática. Um dos papéis da universidade seria então o de intervir no crescimento das forças produtivas de forma a contribuir para o desenvolvimento econômico-social e para o crescimento geral da riqueza nacional.

Por fim, uma terceira perspectiva advoga que antes de tudo os fins da universidade devem responder a demandas sociais por justiça social, consolidação da cidadania e expansão dos direitos para maior número de cidadãos. Nessa direção, em especial as universidades públicas não podem ignorar as reivindicações por ampliação da participação democrática dos corpos que as compõem assim como conferir atenção especial aos grupos historicamente discriminados no acesso ao ensino superior, como afrodescendentes e indígenas e aqueles procedentes dos estratos socioeconômicos de menor renda. As atividades de ensino, pesquisa e difusão de conhecimento devem se prestar à equalização de *status*, à redução das desigualdades de classe social e ao desenvolvimento da cidadania para maior número de pessoas<sup>2</sup>.

Enfim, por um lado, pode-se indagar se é legítimo que recursos procedentes de fundos públicos possam vir a beneficiar interesses privados; por outro, se as universidades devem permanecer completamente divorciadas dos

1 Refiro-me ao ensaio “A Ciência como Vocação” (in Weber, 1971, parte I, V, pp. 154-83), originalmente conferência pronunciada em 1918 na Universidade de Munique, publicada em Munique por Duncker & Humblot.

2 Embora sob uma leitura absolutamente pessoal, a identificação dessas três tendências está inspirada em intervenção do prof. Jacques Marcovitch, no Seminário “Cursos de Extensão da USP em Debate”, no painel Relevância Acadêmica, Perfis e Paradigmas dos Cursos de Extensão, promovido pela Pró-Reitoria de Cultura e Extensão Universitária, em 22 de junho de 2015.

interesses da sociedade, inclusive mercado e política, em nome ao menos de sua liberdade e autonomia. Encontrar respostas que façam a mediação entre essas duas posições compreende justamente um dos desafios atuais.

Não é o caso, neste espaço, de discutir com maior focalização e densidade tais tendências, que inclusive se manifestam com destacadas nuances e variações. Cabe, contudo, indagar: em que medida a universidade brasileira, em sua nova configuração institucional, vem cumprindo esses desígnios históricos? Não poucos fatos sugerem que esses desígnios não vêm sendo cumpridos ou, ao menos, preenchidos satisfatoriamente. E mais, o não cumprimento parece acentuar a crise de identidade em que se encontra imersa a universidade brasileira.

## DICOTOMIA ENTRE ENSINO E PESQUISA

Embora não se possam fazer generalizações, nas universidades privadas instalou-se profunda dicotomia entre ensino e pesquisa. Poucas são aquelas que investem em programas de investigação científica, que compõem corpos de docentes e pesquisadores estáveis com prerrogativas de trabalho científico autônomo e livre e que estimulem vida cultural própria para além das salas de aula. O modelo de recrutamento e de contrato profissional requer dos docentes, antes de tudo, a reprodução do conhecimento consagrado na literatura especializada. Esses profissionais, independentemente de sua competência e do saber conquistado com sua qualificação acadêmica, estão frequentemente submetidos a condições inadequadas de trabalho, entre as quais excesso de carga didática, oferta simultânea de cursos variados e salas superlotadas, além da ameaça de demissão, ora velada ora declarada. Nesse contexto, é difícil, se não impossível, assegurar liberdade e autonomia. Agrava ainda esse cenário a composição mesma dessas universidades, quase sempre uma reunião de escolas isoladas sem vínculos e articulações entre si, de modo que a transversalidade do conhecimento não encontra ali condições favoráveis para se desenvolver. Não sem razões, o projeto de reforma universitária em curso pretende atacar esse problema, diferenciando universidade de centros universitários.

Nas universidades comunitárias confessionais e nas universidades públicas, o recrutamento profissional e as condições de realização do trabalho acadêmico são mais adequados, ainda que venham experimentando deterioração. A liberdade de ensino e de investigação científica está formalmente assegurada, conquanto constrangimentos externos e alheios à autonomia já possam ser observáveis. A dicotomia entre ensino e pesquisa, embora possa até existir, é menos pronunciada. O conhecimento transversal ainda é possível, a despeito da acentuada especialização disciplinar. A vida cultural não se encontra completamente estagnada. Não obstante, é flagrante o esforço das universidades comunitárias e públicas em perseguir seus desígnios históricos, o que vem afetando a realização de suas atividades-fim, em especial pesquisa e ensino.

A ciência contemporânea vem conhecendo acentuado processo de especialização. Na sociedade brasileira, não tem sido diferente. Basta examinar o perfil dos grupos de pesquisa inseridos no diretório do CNPq. A especialização vem sendo acompanhada de mudanças na organização do trabalho científico. Cada vez mais, firma-se como modelo legítimo de produção de conhecimento científico o laboratório, com sua divisão social e hierárquica de trabalho coletivo, com sua autoridade centralizada e monopolizada pelos mais titulados, com sua disciplina rigorosa e sujeita a padrões altamente formalizados. Mais pronunciado e fortemente presente em algumas áreas do conhecimento, começa a espalhar-se com rapidez pelas ciências humanas e sociais.

É certo que a divisão do trabalho científico e a especialização constituem forças sociais inexoráveis. Tentar detê-las, per si, somente pode resultar em posições regressivas e mesmo até reacionárias. Não há dúvidas quanto aos ganhos conquistados com esse modelo, entre os quais: democratização da formação científica, maior controle sobre a qualidade do conhecimento produzido, aumento da produtividade do trabalho científico, mensurado, por exemplo, pelo aumento do número de publicações científicas, com impacto inclusive internacional, tudo isso contribuindo para que seja mais veloz a apropriação social do conhecimento, ainda que não haja efetivas garantias de que seus resultados contribuam efetivamente

para maior justiça social e bem-estar para maior número. No entanto, os perigos da excessiva especialização e da divisão do trabalho não podem ser negligenciados, ainda que suas evidências não estejam presentes sequer mesmo no imaginário de experimentados cientistas.

O primeiro perigo é o da construção mítica de que a única ciência possível é experimental e sujeita à verificação laboratorial. Tendências ao estabelecimento de modelo hegemônico de organização do trabalho e de produção de conhecimento científico podem levar à deslegitimação de formas alternativas, distintas do modelo experimental, frequentemente fonte de invenção e criatividade sem precedentes. Aceito o modelo hegemônico, é como se as demais formas produzissem “cultura”, em oposição à ciência. Aquela imbuída de valores; esta caracterizada pela neutralidade e isenta de pré-noções. Tudo se passaria como se ciência não fosse cultura. Essa dicotomia, quando acentuada e levada quase até suas últimas consequências, potencializa conflitos entre grupos de pesquisadores no interior da universidade, cujo desfecho não caminha no sentido da convivência negociada, enfraquecendo a capacidade da universidade de assegurar a transversalidade do conhecimento.

Há outro efeito, talvez menos abstrato e mais concreto. Diz respeito à burocratização da ciência. O acentuado processo de especialização disciplinar e de organização do trabalho científico coletivo tem exigido, mais e mais, vultosos investimentos em equipamentos, serviços e pessoal qualificado. Em decorrência, a competição entre grupos pela captação de recursos, públicos e mesmo privados, tem se tornado acirrada. Conquanto a competição possa ser salutar e desejável para manter conquistas, ganhos em escala, em economia de tempo e em impacto científico e social, ela produz também efeitos perversos: induz a uma espécie de especialização interna ao laboratório. Os mais titulados, aqueles cujas carreiras acadêmico-científicas granjeiam maior prestígio e maior respeitabilidade institucional, são igualmente aqueles com maior capacidade para captação de recursos. No auge da maturidade científica, não raro distanciam-se pouco a pouco dos laboratórios e de seus grupos de pesquisa para se tornarem gestores de recursos. As

perdas são evidentes em todos os domínios, em especial para a evolução de campos científicos e para a formação de novos pesquisadores que prescindem do contato cotidiano com experimentados pesquisadores.

No domínio do ensino, os problemas são igualmente inquietantes, quer em graduação quer em pós-graduação. Como se sabe, o aumento da escolaridade média da população brasileira, com consequências no aumento de egressos do ensino secundário – conquista certamente desejável para os avanços da justiça social e da democracia na sociedade brasileira –, tem exercido pressões para o aumento da oferta de vagas no ensino superior. O poder público através de programas especiais e a universidade pública têm procurado responder ao aumento da demanda. Muito se tem discutido a respeito dos efeitos desse crescimento para a qualidade de ensino. Não são poucos aqueles que denunciam que a oferta de novas vagas não foi acompanhada do crescimento de recursos para a melhoria das condições de trabalho, em especial as inerentes ao processo de ensino-aprendizagem. Certo ou não, o desafio de oferecer ensino de qualidade, contribuindo para a formação de profissionais e pesquisadores dotados de competência técnica e científica autônomas, não é de fácil solução, até porque não parece haver projetos pedagógicos capazes de oferecer respostas satisfatórias.

Não há uma reflexão detida, entre docentes e discentes, a respeito do que é ensinar e aprender na contemporaneidade. Como equilibrar informação – hoje acessível através da rede mundial de computadores – com formação crítica e autônoma é equação para a qual não parece haver boas respostas. Como lidar com o texto e a linguagem escrita em uma época dominada pelas imagens e pelo conhecimento virtual? Como recuperar o gosto pela leitura e pelo contato com o livro em espaços de comunicação saturados por redes virtuais? Se processo de ensino-aprendizagem é, antes de tudo, processo de interação e comunicação marcado pela conversa com o outro, como ultrapassar as barreiras ditadas por tais modalidades contemporâneas de conversa de si para consigo, a despeito da menção a um outro referente? Se essas redes virtuais podem ser pensadas e utilizadas como instrumentos úteis no processo de aprendizagem, como lidar com

a circulação indiscriminada de informações que possam induzir a erros e estimular preconceitos de toda espécie e encerrar o conhecimento no domínio do senso comum? Como recusar toda sorte de censura e, em contrapartida, estimular a observância de princípios éticos que protejam a dignidade de quem quer que esteja participando dessas redes virtuais e desses processos de difusão de conhecimento? Trata-se de um conjunto de questões que não pode ser ignorado.

Todavia, nas salas de aulas e nos cursos, o maior desafio é o de vencer a barreira do conhecimento cerrado nas fronteiras disciplinares e acentuado pela especialização. Cada vez mais, impõe-se a transversalidade do conhecimento, o que requer de cada um em particular enorme tolerância e paciência para o estranhamento, para ouvir vozes dissonantes, para compreender as lógicas que presidem campos de saber tão distintos e mesmo díspares. Hoje, não mais é possível esperar que sociólogos não se interessem pelas conquistas na nanotecnologia, na biotecnologia e em tantos outros campos de ponta da ciência contemporânea. Mas, igualmente, é esperado dos operadores científicos desses campos de ponta maior responsabilidade ética em suas descobertas, o que requer conhecimento mínimo a respeito da sociedade em que produzem seu conhecimento. A era está aberta ao permanente intercâmbio de experiências e de saberes.

## PARA ALÉM DA CRISE DE IDENTIDADE

Certamente, a crise da universidade pública brasileira, em especial aquela que se abateu sobre a USP, não é apenas de identidade. A missão de reinventar-se após 80 anos de sua criação e de propor desafios inteiramente novos não encontrou um contexto político e institucional inteiramente favorável. Ao menos ao longo das três últimas décadas, a USP, assim como outras universidades públicas, veio experimentando mudanças significativas em suas formas internas de organização seja por força de pressões e incentivos externos quanto de sua dinâmica interna.

A transição e a consolidação da democracia na sociedade brasileira (1964-1985) repuseram no horizonte político o desafio de ampliar o acesso à escola pública, em todos os graus da formação

escolar, em especial do ensino superior. Nunca é demais lembrar, à medida que aumentou o número de egressos das escolas, públicas e privadas, que concluíram o segundo grau, aumentaram as pressões por criação de novos cursos e de ampliação de vagas. Na USP, respostas vieram com a criação da Escola de Artes, Ciências e Humanidades (EACH), a criação de novos bacharelados e a ampliação de vagas nos cursos já existentes. Em espaço curto de tempo, cresceu o número de alunos, os quais, uma vez egressos, concorrem para intensificar pressões por criação e expansão de cursos e programas de pós-graduação, inclusive nascidas no interior da própria universidade por expressivos segmentos do corpo docente e de suas associações representativas. De acordo com os dados de desempenho, publicados no Anuário da USP, o número de matrículas nos cursos de graduação cresceu 82,8% e o da pós-graduação, 120,7% no período de 1989-2012<sup>3</sup>.

Para atender à demanda sempre crescente, impôs-se maior dotação de recursos orçamentários procedentes do Tesouro do Estado de São Paulo, para contratação de novos docentes, para ampliação dos quadros técnico-administrativos, para reforma e ampliação dos equipamentos didáticos, como salas de aula e bibliotecas, para despesas correntes de toda sorte. Em crescimento de recursos materiais e humanos, por sua vez, ensejou criação e aperfeiçoamento dos mecanismos administrativos de controle, tanto do acompanhamento das turmas em processo de formação quanto de execução orçamentária.

Simultaneamente, já se encontrava em marcha acelerada, na década de 1990, o processo de internacionalização da ciência, capitaneado pelas universidades e centros de investigação de maior prestígio no mundo acadêmico. No Brasil, agências como CNPq e Capes exerceram papel decisivo no sentido de criar condições institucionais e orçamentárias para que as universidades, especialmente públicas, ingressassem nesse movimento de internacionalização. Desafiada a participar, a USP respondeu ao chamado, digamos com êxito se considerarmos sua posição de liderança na América Latina e mesmo se consi-

3 Cf. [https://uspdigital.usp.br/anuario/br/acervo/AnuarioUSP\\_2013.pdf](https://uspdigital.usp.br/anuario/br/acervo/AnuarioUSP_2013.pdf).

derarmos alguns indicadores superiores quando comparados aos de universidades mais tradicionais do mundo europeu ocidental.

## A INVENÇÃO BUROCRÁTICA

Essa conjugação de forças e respostas internas e externas levou necessariamente ao que se poderia nomear de invenção burocrática. Diferentes gestões da universidade procuraram responder às pressões mediante diferentes estratégias de ação, tais como reforma estatutária e regimental, criação de conselhos e coordenadorias, inclusive das pró-reitorias, mudanças no estatuto de contratação de pessoal técnico-administrativo, maior controle sobre execução orçamentária. Pois bem, tudo absolutamente indispensável, sem o que a USP disporia hoje de um cenário institucional caótico e administrativamente inviável.

Como igualmente apontado por Max Weber, não são poucos e tampouco irrelevantes os ganhos alcançados com a burocracia moderna: regulação das atividades como deveres oficiais distribuídos de forma fixa e sujeita a normas estatutárias; autoridade exercida de forma estável e dependente de controles externos; sistema hierárquico de postos, firmemente ordenado e que, se supõe por um lado supervisão dos postos inferiores pelos superiores, por outro possibilita recurso a uma decisão de autoridade; sistema de treinamento e recrutamento segundo critérios técnicos e impessoais, reduzindo a esfera de arbítrio pessoal; a organização do trabalho é profissional – o quadro é formado por funcionários que exercem suas atividades de modo impessoal e segundo regras estatutárias e não por servidores que respondem ao poder pessoal dos chefes e governantes; os funcionários não são indicados, porém recrutados por processo seletivo universal e impessoal; a carreira profissional depende de mérito e não de indicação pessoal<sup>4</sup>.

Não há dúvidas de que o processo de burocratização na USP revelou avanços indiscutíveis: maior profissionalismo de seus quadros docentes e técnico-administrativos, recrutamento de

pessoal docente segundo mérito e mediante editais universais, maior controle orçamentário, em especial da execução de despesas e de sua correspondente prestação de contas, maior e mais eficiente monitoramento das atividades-fim, inclusive balanço periódico de resultados e seu impacto na sociedade. Antes de tudo, a burocratização possibilitou uma sorte de contrapoderes às tradicionais tendências de monopolização da tomada de decisões pelos órgãos centrais reunidos em torno da reitoria. Mesmo se considerado, por expressivos segmentos da vida universitária, que o modelo vigente não atende às expectativas por maior democratização das decisões pertinentes à política universitária, o processo de burocratização na USP, estimulado por mudanças estatutárias e regimentais, permitiu a criação de comissões e colegiados com participação de docentes em distintos níveis da carreira acadêmica, além de representantes discentes e de pessoal técnico-administrativo cujas atividades foram capazes de conter os vícios dos poderes excessivamente centralizados.

A despeito dos méritos, o desenvolvimento algo fragmentado dessas iniciativas normativas, sem um plano estratégico global que pudesse atravessar, mediante compromissos políticos, sucessivas gestões reitorais, acabou produzindo efeitos adversos.

Para funcionar com um mínimo de eficiência e considerados os fins da universidade, cada vez mais, mais e mais docentes acabam recrutados para participar das comissões e coordenadorias, atividade que começa a competir com suas atividades-fim, isto é, ensino, pesquisa e extensão. Por mais que se possa reconhecer que diferentes docentes podem ter reagido individualmente com maior ou menor êxito, é forçoso admitir que houve prejuízos à qualidade do ensino, à frequência das orientações aos discentes, à atualização de conteúdos programáticos das disciplinas e cursos, à dedicação às atividades de extensão e produção de cultura, além da perturbação à regularidade da divulgação de conhecimentos por meio de publicações qualificadas.

O processo recente de burocratização na USP acabou aprofundando o fosso entre os corpos docente, discente e técnico-administrativo em cuja origem se encontra parte dos conflitos políticos

4 Cf. "Burocracia", in Weber, 1971, parte VIII, itens 1-2, pp. 229-38.

que se manifestam ora como conflitos sindicais, ora como conflitos entre movimentos sociais e autoridades constituídas em torno dos mais diferentes objetos – alguns dos quais pautados por agências externas à USP – e inclusive, mais recentemente, explosão de tensões nas relações interpessoais e intersubjetivas. Não pretendendo fazer qualquer julgamento de valor sobre tais acontecimentos, é certo que tudo parece indicar que tais conflitos têm se intensificado desde meados dos anos 2000. Seu efeito mais visível é a progressiva interrupção da comunicação política entre os atores sociais envolvidos nessas disputas. Por sua vez, os ataques ao princípio do mérito como estruturador das atividades-fim da vida universitária, o apelo frequente à violência sob diferentes formas, a deterioração da convivência interna e o estremecimento do princípio da autoridade universitária constituem sintomas de um cenário que contribui para turvar as imagens públicas de excelência que marcam a história da USP.

## A USP NO CENÁRIO POLÍTICO BRASILEIRO

Claro está que nada disso está divorciado do que ocorreu e vem ocorrendo na sociedade brasileira, especialmente na última década, em termos de amplas e singulares mudanças sociais, muitas das quais pautam as demandas e lutas internas. Há algumas décadas, a USP podia ser pensada não apenas como um espaço de excelência, mas sobretudo como um espaço diferenciado da sociedade, no qual a crítica científica, política e cultural poderia ser exercida com autonomia e independência justamente porque se esperava de seu corpo acadêmico respostas não convencionais para problemas concretos. Suas respostas buscavam identificar as raízes dos problemas econômicos, sociais, políticos, culturais e tecnológicos não visíveis ou compreensíveis pelos homens e mulheres comuns, pela opinião pública desenhada na mídia impressa e, desse modo, apontar para saídas viáveis que colocavam a USP à frente de seu tempo. Há inúmeros exemplos de iniciativas de êxito em cada área da ciência e do conhecimento de modo geral, como bem documentado em recente publicação (Goldemberg, 2015).

Mais recentemente, esse cenário vem se modificando. Embora a excelência se mantenha e venha sendo renovada, muitos dos traços atuais da USP, revelados no comportamento e nas relações entre seus corpos estáveis, revelam dificuldades de se manter à frente de seu tempo. Durante períodos de crise, nos quais há embates políticos acirrados, seu encaminhamento, desfecho e superação parecem não mais diferenciar o espaço acadêmico-universitário de quaisquer outros espaços institucionais nos quais conflitos assemelhados têm lugar. Tudo se passa como se a USP tivesse deixado de ser um espaço diferenciado para se converter em um espaço comum. Recuperar sua tradição e seu destino histórico parece ser uma tarefa da qual as futuras gerações de docentes, estudantes e funcionários não mais poderão abdicar.

Em síntese, no curso desse processo de crescente burocratização e de vulnerabilidade às pressões externas, a superação da crise de identidade da USP encontra poderosos obstáculos, ainda mais agravados pela crise de financiamento público das universidades da qual a USP, por razões singulares, também não ficou imune.

## SAÍDAS DA CRISE

Sair da crise de identidade institucional em que se encontra imersa a universidade brasileira é, sem dúvida, uma delicada operação política que visa atualizar seus desígnios históricos. Impõe-se, seguramente, não abrir mão de seus eixos fundadores: liberdade e autonomia; indissolubilidade entre ensino e pesquisa; transversalidade do conhecimento. Esse propósito é estéril se não reconhecida a inexorabilidade dos processos históricos em curso que colocam imensos desafios para a organização do trabalho científico, para os propósitos mesmos da ciência, para a produção do conhecimento com impacto e relevância sociais, para a formação de novos profissionais e novos cientistas. Produzir a síntese entre tradição e contemporaneidade enseja sabedoria política, tecida no interior de uma universidade pluralista que acolhe a diversidade dos modos de produção da ciência e da cultura, vê com suspeição a imposição de modelos hegemônicos de investigação e de ensino e recusa abdicar de suas funções de consciência crítica da sociedade.

## **BIBLIOGRAFIA**

GOLDEMBERG, J. (org.). *USP 80 Anos*. São Paulo, Edusp, 2015.

WEBER, M. *Ensaio de Sociologia*. Org. de Hans Gerth e C. W. Mills. 2ª ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1971.