Trajetórias da universidade privada no Brasil

1

DEPOIMENTOS AO CPDOC/FGV

ORGANIZADORAS: LUCIANA HEYMANN & VERENA ALBERTI

CAPES

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
CPDOC

Proibida a publicação no todo ou em parte; permitida a citação.
A citação deve ser textual, com indicação de fonte conforme abaixo.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA:

TRAJETÓRIAS da Universidade privada no Brasil: depoimentos ao CPDOC-FGV / Organizadoras: Luciana Heymann & Verena Alberti. Brasília, DF.: CAPES; Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas/ CPDOC, 2002. 2 v. il.

Disponibilizado em: http://www.cpdoc.fgv.br

1

Trajetórias da universidade privada no Brasil

República Federativa do Brasil

Presidente da República
Fernando Henrique Cardoso

Ministro da Educacão
Paulo Renato Souza

Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

Presidente
Abilio Afonso Baeta Neves

Diretores
Adalberto Vasquez
Luiz Alberto Horta Barbosa
Luiz Valcov Loureiro

Fundação Getulio Vargas

Presidente
Carlos Ivan Simonsen Leal

Diretora do CPDOC
Marieta de Moraes Ferreira

Trajetórias da universidade privada no Brasil

1

DEPOIMENTOS AO CPDOC/FGV

ORGANIZADORAS: LUCIANA HEYMANN & VERENA ALBERTI

CAPES

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
CPDOC

Sumário

Volume 1

Introdução 7

Universidade da Amazônia 35
Édson Raymundo de Souza Franco

Universidade Anhembi Morumbi 79
Gabriel Mário Rodrigues

Universidade Bandeirante de São Paulo 101
Milton Linhares
Heitor Pinto Filho

Universidade Cândido Mendes 167
Candido Antônio Mendes de Almeida

Universidade de Cuiabá 193
Altamiro Belo Galindo

Universidade Estácio de Sá 275
Gilberto Mendes de Oliveira Castro
João Uchôa Cavalcanti Netto

Universidade de Fortaleza 353
Carlos Alberto Mendes de Souza

Sumário

Volume 2

Universidade de Franca 393
Abib Salim Cury

Universidade Gama Filho 425
Carlos Antonio Lopes Pereira
Sérgio de Moraes Dias

Universidade Guarulhos 487
Alexandre Luiz Degani Estolano
Antonio Veronezi

Universidade de Mogi das Cruzes 549
Isaac Roitman
Manoel Bezerra de Melo
Roberto Leal Lobo

Universidade do Oeste Paulista 661
Ana Cardoso Maia de Oliveira Lima
Agripino Lima Filho
Paulo Lima

Universidade Tuiuti do Paraná 729
Sydnei Lima Santos

Universidade Veiga de Almeida 763
Mário Veiga de Almeida Júnior

Balanço 797
Carlos Benedito Martins e Jacques Velloso

Índice Onomástico 829

Quadro de entrevistas 841

O Censo da Educação Superior de 2000, realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep) do Ministério da Educação, registra de maneira bastante clara o espaço ocupado pelo setor privado no ensino superior: em relação ao ano anterior, houve um aumento de 17,5% no número de estudantes em cursos de graduação presenciais em instituições particulares, enquanto o aumento do mesmo número em todo o sistema de educação superior foi de 14%, o maior registrado em toda a década de 1990. Em 2000, dos cerca de 2,7 milhões de alunos matriculados nos cursos de graduação, 1,8 milhão estavam na rede privada, o que significa 66,7% das matrículas.[1] Havia então 10,5 mil cursos oferecidos pelas 1.180 instituições de ensino superior do país (entre universidades, centros universitários, faculdades integradas, faculdades, escolas, institutos e centros de educação tecnológica). O Censo registrou um aumento de 8% em relação ao número de instituições em 1999, sendo os novos estabelecimentos, fundamentalmente, da rede privada, que teve um crescimento de 11%, passando a contar com 1.004 instituições. Seja pela alteração que geraram na configuração do sistema de ensino superior como um

[1] Ver www.inep.gov.br. Em termos de crescimento no período, em seguida estavam as instituições estaduais, que apresentaram 9,8% de crescimento, com 332 mil matrículas. As Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes) apresentaram um acréscimo de 9,1% na matrícula e contavam com 483 mil alunos.

todo, seja pela influência que passaram a exercer junto ao Estado, a presença dessas instituições é hoje muito mais marcante do que no início dos anos 90.

Para se ter uma idéia do cenário global do ensino superior no Brasil, vale registrar que depois da reforma universitária de 1968 houve notável expansão quantitativa e substantivas mudanças institucionais nos anos 70, período em que proliferaram autorizações para o funcionamento de instituições particulares. Os anos 80 testemunharam um lento crescimento da matrícula, embora nessa década tenham sido criadas novas universidades, principalmente no setor privado, em geral mediante agregação de instituições pré-existentes. De 1980 a 1994, o número de alunos matriculados no ensino superior aumentou 20,6%. Na segunda metade dos anos 90 houve uma retomada da expansão da matrícula: de 1994 a 1999, o número de alunos aumentou 42,6%, sendo que, nas particulares, o aumento foi de 58,5%, bem acima do crescimento verificado na rede pública.[2]

Além da expansão do alunado, houve, nos anos 90, notáveis alterações nas relações entre Estado e instituições de ensino superior, que decorreram principalmente de políticas governamentais e da nova ordenação estabelecida pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), promulgada em dezembro 1996. O crescimento de instituições privadas foi acompanhado de um processo de diferenciação institucional, que resulta em um universo de instituições heterogêneas e de difícil mapeamento. Seja em termos de natureza institucional, de personalidade jurídica da mantenedora, do caráter laico, confessional, lucrativo ou filantrópico, as instituições privadas distinguem-se em múltiplos aspectos formais. Dentro de cada categoria, são igualmente inúmeros os desenhos institucionais, bem como a organização e características acadêmicas.

O presente trabalho é fruto de um convênio estabelecido entre o Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil (CPDOC) da Fundação Getulio Vargas e a Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e contou com a consultoria do Núcleo de Estudos sobre Ensino Superior da Universidade de Brasília (Nesub/ Ceam/ UnB). Inspirado pela necessidade de

[2] Além do site do Inep, ver também Helena Sampaio. "Universidades privadas: características institucionais e acadêmicas." *Documento de trabalho Nupes 12/98*. São Paulo, Núcleo de Pesquisas sobre Ensino Superior da Universidade de São Paulo, 1998.

um conhecimento mais aprofundado do setor privado no ensino superior, o projeto *Trajetórias da universidade privada no Brasil*, objeto desse convênio, buscou conhecer algumas das trajetórias institucionais mais significativas desse segmento por meio da realização de entrevistas de história oral com reitores e/ou mantenedores. A escolha da metodologia de história oral visou a preencher uma lacuna diante do relativamente pequeno avanço das pesquisas qualitativas nessa área, especialmente se considerarmos a magnitude das transformações em curso.

A seleção das instituições investigadas pautou-se por uma necessária circunscrição do universo de análise. Entre as diversas naturezas institucionais presentes no campo, optou-se por privilegiar as *universidades* — em detrimento dos estabelecimentos isolados, faculdades integradas e centros universitários —, na medida em que se trata, em geral, de instituições de maior porte, contribuindo de maneira mais significativa na configuração do cenário do ensino superior. Uma segunda delimitação, igualmente ditada pela necessidade de restringir o universo a ser pesquisado, foi a escolha de universidades *privadas em sentido estrito*, ou seja, não-comunitárias e não-confessionais.

Esta publicação contempla 14 universidades, a saber, Universidade da Amazônia (PA), Universidade Anhembi Morumbi (SP), Universidade Bandeirante de São Paulo (SP), Universidade Cândido Mendes (RJ), Universidade de Cuiabá (MT), Universidade Estácio de Sá (RJ), Universidade de Fortaleza (CE), Universidade de Franca (SP), Universidade Gama Filho (RJ), Universidade Guarulhos (SP), Universidade de Mogi das Cruzes (SP), Universidade do Oeste Paulista (SP), Universidade Tuiuti do Paraná (PR) e Universidade Veiga Almeida (RJ). A seleção das universidades foi feita pela Capes, em diálogo com os consultores do Nesub, e recaiu sobre instituições de grande porte (em número de matrículas, principalmente), procurando contemplar também certa diversidade regional.

Em uma primeira etapa do trabalho, definimos algumas temáticas a serem abordadas em todas as entrevistas: a trajetória da instituição e o processo de transformação em universidade, suas motivações e dificuldades; o perfil institucional e as áreas de atuação; o desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa e extensão; a relação da universidade com a comunidade local, com a região e com outras

instituições de ensino superior; a gestão acadêmica e administrativa; a percepção das políticas de avaliação implementadas pelo MEC na gestão Paulo Renato Souza; a opinião sobre temas específicos do universo atual do ensino superior (cursos seqüenciais, cursos fora de sede, titulação e dedicação exclusiva dos professores, universidade especializada por campo de saber, centro universitário e recredenciamento periódico); a percepção do cenário do ensino superior no país, e as perspectivas para o futuro.

A natureza das questões de interesse e a posição de reitores e mantenedores dentro da estrutura universitária sugeriu que as entrevistas se restringissem a eles. De maneira geral, o reitor é o responsável pela gestão acadêmica da instituição e sua autoridade maior, enquanto o mantenedor, no universo pesquisado e tomando por base o período de criação dessas instituições, é geralmente o fundador, além de gestor financeiro da entidade. A opção por ouvi-los, em detrimento de professores, funcionários e alunos, por exemplo, deveu-se à ênfase dada a uma visão institucional global, e não a análises mais segmentadas por áreas ou atividades, bem como ao fato de serem esses atores sociais os responsáveis, em última instância, pelas decisões estratégicas e pelo posicionamento institucional diante do governo, da mídia e da sociedade. Como ficará claro na leitura dos textos, o objetivo do projeto não foi dar uma visão completa das universidades selecionadas, nem fornecer dados quantitativos que podem ser obtidos por meio de outros dispositivos de pesquisa, mas trazer à luz a trajetória de grandes instituições privadas de ensino tal como é percebida pelos indivíduos que as criaram e que as gerenciam, além de conhecer sua opinião sobre temas fundamentais, como a política de avaliação adotada pelo MEC, e suas repercussões dentro e fora da instituição. Visando à melhor compreensão do conteúdo das entrevistas, a ordem de sua publicação, para cada universidade, segue a seqüência cronológica em que foram gravadas.

Nesse ponto cabem alguns esclarecimentos. Em nove das 14 universidades contempladas neste livro as figuras de reitor e mantenedor concentram-se em uma mesma pessoa (universidades da Amazônia, Anhembi Morumbi, Bandeirante de São Paulo, Cândido Mendes,

Cuiabá, Franca, Oeste Paulista, Tuiuti e Veiga de Almeida). Nesses casos, apenas um entrevistado seria suficiente para os objetivos da pesquisa. No entanto, na Universidade Bandeirante de São Paulo, entrevistamos primeiramente o vice-reitor, para só posteriormente obtermos a aquiescência do reitor. No caso da Universidade do Oeste Paulista, no momento do primeiro contato com a instituição, o então reitor e mantenedor estava afastado da universidade por motivos de saúde, o que fez com que entrevistássemos a reitora em exercício, sua ex-esposa. Posteriormente, porém, e ainda na vigência do projeto, a reitoria foi assumida por um dos filhos do casal, tendo-se optado por ouvi-lo, bem como a seu pai, já então recuperado e figura chave na trajetória da Universidade. Na Universidade de Mogi das Cruzes, na qual as figuras de reitor e mantenedor não coincidem, optou-se por incluir, além das duas entrevistas, a entrevista com um ex-reitor, cuja trajetória pessoal e atuação na Universidade foram julgadas interessantes para elucidar o aspecto da migração de experiências do setor público para o privado. Também convém esclarecer duas ausências: tanto no caso da Universidade de Fortaleza como no da Universidade Gama Filho os mantenedores não tiveram disponibilidade para a gravação de entrevistas, o que fez com que, no primeiro caso, conste apenas a entrevista com o reitor e, no segundo, a entrevista com o reitor e com o vice-reitor acadêmico, o qual, como aconteceu na Universidade Bandeirante de São Paulo, mediou o acesso ao primeiro. É preciso considerar que uma pesquisa na área da história oral exige freqüentes arranjos e adaptações às situações que se apresentam.

A metodologia de trabalho

A história oral é uma metodologia de pesquisa qualitativa, utilizada nos campos da história e das ciências sociais, que privilegia a coleta e a análise de narrativas de experiência pessoal como forma de ampliar o conhecimento sobre o passado e sobre a realidade social estudada. Entre seus pressupostos, merece destaque o fato de a coleta de narrativas ser feita por intermédio de entrevistas presenciais

gravadas, previamente preparadas pelo pesquisador, que transcorrem em um ritmo semelhante ao de uma conversa e se estendem por períodos relativamente longos, dependendo da disponibilidade do entrevistado. A gravação da entrevista permite seu uso futuro: sua análise e sua divulgação. Em sua forma gravada ou transcrita, ela se torna fonte para outras pesquisas e estudos.

O CPDOC é instituição pioneira no Brasil no emprego e no desenvolvimento dessa metodologia de pesquisa. Seu Programa de História Oral foi criado em 1975 e hoje reúne mais de quatro mil horas de entrevistas gravadas com atores e testemunhas de acontecimentos e conjunturas da história contemporânea do Brasil. As entrevistas são tratadas e abertas para a consulta do público, além de servirem de subsídio para inúmeros produtos do Centro, desde textos de análise, passando por sua utilização como fontes para trabalhos específicos, até sua publicação em livro, como é o caso deste.

Como toda metodologia de trabalho, esta também tem possibilidades especiais, de um lado, e limites, de outro. Entre as primeiras está o fato de a história oral permitir o acesso à experiência concreta e aos pontos de vista específicos de indivíduos: conhecer como enfrentaram determinados problemas, como se posicionaram em certos contextos, como participaram (e perceberam a participação de outros) de eventos e conjunturas relevantes para o assunto estudado e como avaliam sua trajetória à luz do presente. É claro que não se pode tomar esses indivíduos como porta-vozes de um grupo ou de uma trajetória padrão. Por mais representativos que sejam de determinado segmento, sua experiência sempre estará condicionada por um viés particular. Mas isso não invalida o alcance analítico dessas fontes: podemos tomá-las como indicativo do que foi possível ocorrer em determinada conjuntura ou situação e, nesse sentido, elas nos informam, sim, sobre a sociedade e o grupo em que se movem nossos entrevistados. Se assim não fosse, as biografias e autobiografias nada nos ensinariam sobre o mundo do biografado.

Quanto aos limites, o mais significativo é a reduzida possibilidade de comparação das narrativas coletadas. Ao contrário das pesquisas quantitativas, que permitem comparar dados de mesma

natureza extraídos de cada universo estudado, as entrevistas de história oral são, por definição, desiguais. Desiguais em duração, em circunstância de realização e em conteúdo. Por mais que os pesquisadores se esmerem em elaborar roteiros que contemplem o mesmo conjunto de questões, o momento de gravação tem muito de inusitado e imponderável. Além disso, o fato de os entrevistados serem necessariamente diferentes entre si precisa ser levado em conta no momento da interpretação e da análise de entrevistas de história oral. Também não podemos esquecer que muito do que o entrevistado diz em seu depoimento depende de como ele percebe seus interlocutores.

Durante a gravação das entrevistas que integram este livro, vivemos situações diferenciadas. Alguns dirigentes de universidades perceberam a entrevista como oportunidade de esclarecer de modo detalhado a atuação de sua instituição e sua própria trajetória. Munidos de documentos institucionais e dispondo de bastante tempo para a conversa, responderam pacientemente a todas as nossas perguntas, em entrevistas que se estenderam por várias horas. Outros dirigentes, ao contrário, nos informaram de saída que só dispunham de tempo diminuto para a conversa, o qual muitas vezes conseguíamos prorrogar um pouco mais, não alcançando contudo o nível de detalhamento das entrevistas mais longas. Essa é uma das razões pelas quais algumas universidades estão aqui contempladas com entrevistas mais extensas do que outras.

Nosso contato com os entrevistados e suas instituições foi precedido geralmente por uma carta oficial da Capes, apresentando o projeto, à qual se seguiram telefonemas com o objetivo de agendar as entrevistas. As reações das instituições a esses primeiros contatos também variaram bastante e algumas vezes tivemos de insistir até obter a confirmação de uma data. Houve casos, contudo, em que não obtivemos sucesso algum, mesmo contando com a intermediação de dirigentes que já havíamos entrevistado: as instituições simplesmente não se dispuseram a participar do projeto. Foi o que aconteceu, por exemplo, com a Universidade Paulista (Unip).

Na preparação dos roteiros das entrevistas, foram utilizados, além de obras de análise e fontes secundárias sobre o ensino supe-

rior privado no Brasil, materiais produzidos pelas próprias instituições, documentos internos e de divulgação, bem como os currículos dos entrevistados. Um roteiro de entrevista de história oral não é um questionário com perguntas prontas, e sim um guia para a orientação do pesquisador no momento da gravação, a ser utilizado ao lado de outros documentos de apoio. A exaustiva preparação da entrevista de história oral — uma característica que a distingue, por exemplo, da entrevista jornalística — foi um fator que em geral surpreendeu positivamente nossos entrevistados.

As entrevistas foram realizadas por duplas de entrevistadores — numa primeira etapa, contando com a participação de pesquisadores da rede do Nesub. Muitas vezes, elas foram precedidas ou seguidas de visitas guiadas às instalações da instituição — a seus laboratórios, hospitais, escritórios, bibliotecas etc.

Uma vez gravadas, as entrevistas foram transcritas e editadas de acordo com os procedimentos adotados pelo CPDOC. O processo de edição compreende a ordenação cronológica e/ou temática da entrevista e a supressão de repetições, sem desfigurar ou alterar a narrativa original. Os textos assim produzidos são submetidos à aprovação dos entrevistados, que podem sugerir correções ou esclarecimentos pontuais. As notas visam a acrescentar informações necessárias à melhor compreensão da narrativa.

Cada um dos textos publicados neste livro tem, portanto, a sua história, que começa no primeiro contato com o entrevistado ou sua instituição, passa pela pesquisa para a elaboração do roteiro, atinge o ponto culminante na situação da entrevista e atravessa as diversas etapas da transformação da linguagem oral em escrita. Sua interpretação e sua análise devem pois levar em conta as especificidades do método qualitativo que os gerou.

Se acima observamos que essas especificidades restringem as possibilidades de comparação entre as entrevistas, isso não significa que tais possibilidades inexistam completamente. O interessante é justamente identificar similitudes sem esquecer que cada caso é um caso.

Ensino público e ensino privado

Sem dúvida nenhuma, a questão das diferenças entre o ensino superior público e o privado está presente como pano de fundo em todas as entrevistas. Muitas vezes ela é resumida pela dicotomia simplista segundo a qual o ensino privado é fraco, com pouca ou nenhuma atividade de pesquisa e voltado apenas para o lucro, enquanto o público é ineficiente do ponto de vista administrativo e privilegiado pelos órgãos governamentais. Em geral os entrevistados empenhavam-se em mostrar a necessidade de se lançar um olhar diferenciado para a dinâmica que orienta o segmento privado, provavelmente em virtude de a pesquisa estar sendo desenvolvida por organismos identificados com a esfera pública (a Capes, a FGV e a UnB). Por trás da disponibilidade apresentada por alguns estava a percepção de uma oportunidade de reverter a imagem de sua instituição, demonstrando sua qualidade acadêmica. Em outros casos, houve a tentativa de apontar para uma dimensão de complementaridade, permanecendo a vocação acadêmica no ensino público, enquanto ao privado caberia atender à demanda do contingente egresso do ensino médio e formar para o mercado de trabalho. Algumas vezes os entrevistados sugeriram que as universidades públicas estariam defasadas em relação às necessidades e ao ritmo do mundo atual. A falta de recursos e a ineficiência administrativa estariam condenando-as a um espaço restrito no cenário do ensino superior.

Três temas recorrentes no discurso dos entrevistados revelam-se especialmente marcados pela dicotomia entre público e privado: a questão do financiamento estudantil, as avaliações do MEC e a exigência de pesquisa. Tivemos a oportunidade de presenciar uma reunião da Associação Nacional das Universidades Privadas (Anup), realizada no Rio de Janeiro, em 6 de abril de 2002, na qual os temas foram discutidos.

Tanto no caso do financiamento estudantil como no da avaliação, as posições dos entrevistados têm como premissa a idéia de que o aluno atendido pelas universidades particulares é menos favorecido financeiramente e chega ao ensino superior menos preparado

do que o aluno que, proveniente de uma camada social privilegiada, consegue ocupar as poucas vagas oferecidas pelo ensino público. Segundo esse diagnóstico, a atuação da universidade privada seria revestida de um caráter social, não recebendo, contudo, do poder público, o reconhecimento equivalente. Muitos entrevistados argumentam que o governo deveria parar de financiar as universidades públicas, passando os recursos diretamente para o estudante carente, que poderia assim escolher a universidade em que pretendesse estudar. Segundo essa visão, os recursos gastos com as universidades públicas estariam sendo mal gerenciados, sem reverter para a população efetivamente necessitada. O programa do Financiamento Estudantil (Fies) do MEC é criticado tanto do ponto de vista da escassez de recursos como no que diz respeito à vinculação institucional das bolsas.

Como a inadimplência é fator de inegável interferência no planejamento das instituições particulares, a questão do financiamento estudantil preocupa bastante os reitores e mantenedores. Uma das soluções pensadas nos foi apresentada pelo reitor da Universidade de Franca (Unifran), cuja trajetória profissional, aliás, é marcada por uma dupla inserção: professor titular da Universidade de São Paulo e fundador da Unifran. Diz Abib Cury em sua entrevista:

> Pior que a inadimplência é a evasão. Às vezes perco mil alunos por ano, e este prejuízo é irrecuperável. (...) E o grosso da evasão se deve às dificuldades financeiras. A evasão do aluno frustrado é muito pequena, cerca de 5% do total. Por isso nós, no âmbito da Anup, estamos discutindo a questão do financiamento para os alunos, inclusive com um projeto em que o cidadão possa usar os recursos do FGTS para pagar o estudo dos filhos. Não acham que seria um grande investimento para este país? Mas educação, aqui, nunca foi prioridade. No dia em que for prioridade, o país mudará totalmente.

O tema da avaliação das universidades perpassa a questão da diferença entre ensino público e privado de diversas maneiras. Muitos entrevistados gostam de citar o argumento de Claudio de

Moura Castro de que é necessário julgar a universidade pelo valor agregado ao aluno.[3] As universidades públicas, por atenderem a uma clientela mais preparada, precisariam, para alcançar bons resultados no Exame Nacional de Cursos, conhecido como Provão, de um esforço menor do que as particulares, que têm de lidar com deficiências de formação de seu alunado. Embora os procedimentos de avaliação sejam geralmente bem-vistos pelo grupo de entrevistados, o Provão, por diluir as diferenças entre os formandos avaliados, não espelharia o trabalho realizado pelas universidades particulares. Veja-se, por exemplo, o que diz o reitor da Universidade de Cuiabá (Unic), Altamiro Galindo, sobre o assunto:

> Claudio de Moura Castro, naquele artigo que fez para o Inep, comenta que o Provão avalia as escolas através dos alunos, mas esquece de avaliar o nível do valor agregado em cada um dos alunos; avalia só o resultado. O resultado é lógico. Troca os cem alunos de direito da USP pelos meus cem alunos de direito e, daqui a um ano, fazemos o Provão para ver: os cem alunos que se classificaram na USP e cursaram a Unic vão todos tirar A. Quero ver fazer os meus tirarem A lá! Sou totalmente favorável à avaliação e ao Provão, para que você melhore e resolva os problemas que estão acontecendo. Mas eu sou totalmente contra a injustiça que o Provão vem acarretando.

Outra crítica generalizada relativa ao Provão refere-se ao fato de os alunos não serem responsabilizados pelos resultados obtidos no exame, possibilitando posturas pouco comprometidas e até boicotes, que prejudicariam exclusivamente a universidade. Os entrevistados também observam que os resultados do Provão têm muito mais repercussão do que a avaliação das condições de ensino, outra dimensão da atuação do MEC, que analisa a situação do corpo docente e as instalações físicas. Neste último quesito, as universidades particulares teriam um desempenho melhor, muitas vezes superando as públicas, mas esse resultado permaneceria obscurecido pela nota do Provão.

3 Claudio de Moura Castro. "Provão: como entender o que dizem os números." Brasília, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep), 2001. (Série Documental. Textos para discussão, 10)

A constituição das comissões de avaliação do MEC é outro ponto no qual se manifesta a questão da dicotomia entre ensino público e privado. Formadas majoritariamente por professores de universidades públicas, tais comissões não levariam em conta as especificidades do ensino superior privado, avaliando as universidades de acordo com a cultura organizacional e acadêmica vigente no setor público. O vice-reitor da Universidade Bandeirante de São Paulo (Uniban), Milton Linhares, ilustra essa questão com um exemplo:

> No nosso curso de jornalismo estamos na época da digitalização das máquinas fotográficas — tudo é por computador. Veio um avaliador e perguntou: "Onde está o laboratório fotográfico da Uniban?" "Não temos laboratório fotográfico, porque nossos alunos usam câmaras digitais, tudo por computador." "Mas vocês têm de ter o laboratório, aquele em que você tem a câmara escura, põe o filme na água, deixa secando." "Mas vamos formar fotógrafos aqui?" "Não é questão disso, é que tem que ter, porque o curso precisa." Aí você é obrigado a construir uma salinha escura, como nós fizemos, com o tanque, com a água, com não sei quê, para o aluno aprender a revelar fotografia. Hoje, o jornalista é um jornalista multimídia. (...) Agora, vamos ter que ensinar nos moldes do jornalismo que a escola pública acha corretos? Então são coisas desse tipo que acabam emperrando o processo de avaliação de uma escola privada. Discutimos e decidimos que não íamos fazer laboratório fotográfico, para dar melhor formação ao aluno — mais atualizada e mais moderna. Aí vêm os intelectuais da área, os especialistas, que são oriundos da escola pública, e não fazem um relatório positivo se você não fizer o laboratório. (...) Hoje 65% dos alunos estão na escola privada. Por que nessas comissões só vem professor da escola pública? Por que não se mesclam esses professores com professores de universidades particulares ou mesmo profissionais da área, com a visão do mercado, atualizados?

A atividade de pesquisa é outro campo importante em que se percebe a tensão entre as culturas do ensino superior público e privado. Há uma certa recorrência em afirmar que a vocação da universidade particular seria formar para o mercado de trabalho, enquanto a universidade pública teria uma cultura acadêmica voltada para a pesquisa. A legislação, no entanto, estabelece a produção intelectual institucionalizada e a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão como requisitos para o reconhecimento de uma universidade, bem como que 1/3 do corpo docente possua titulação acadêmica de mestrado ou doutorado e trabalhe em regime de tempo integral.

A exigência da pesquisa acadêmica trouxe às instituições privadas a necessidade de estabelecer estratégias que permitissem incorporar essa dimensão a suas práticas. Ela é encarada pelos entrevistados de maneira diferenciada. De um lado, há aqueles que procuram cumprir estritamente o que dita a lei, sem contudo concordar com a exigência, por considerarem a pesquisa estranha à vocação das universidades particulares e de difícil execução. De outro lado, há os que julgam a pesquisa efetiva uma necessidade para a formação de seu corpo discente, apontando a universidade pública, nesse aspecto, como um padrão a ser perseguido, desde que eleitas algumas áreas do conhecimento para tal investimento — já que a universidade particular, diferentemente da pública, não teria recursos para sustentar a pesquisa em muitas disciplinas. Em geral, considera-se impossível desenvolver pesquisas de ponta com recursos provenientes apenas de mensalidades, o que vem fazendo com que algumas instituições estejam contratando professores seniores egressos do ensino público que, afeitos à cultura da pesquisa, conhecem os trâmites para a obtenção de financiamento junto a agências de fomento.

É interessante notar que o tema da pesquisa acadêmica explicita tensões dentro do próprio segmento das instituições particulares. Até 1997 apenas às universidades era dada autonomia para a criação e a organização de cursos e programas de educação superior, sendo esta prerrogativa o grande atrativo para a transformação de faculdades em universidades. Naquele ano, no entanto, foi criada a figura do centro universitário, que goza da mesma autonomia, sem

contudo estar obrigado a desenvolver atividades de pesquisa. Alguns de nossos entrevistados mostraram-se bastante contrariados com essa inovação, que consideram uma deformação do sistema e um fator de concorrência desleal. Nas palavras do chanceler da Universidade Guarulhos, Antonio Veronezi:

> O governo, quando quer (...) criar peso estatístico, cria a figura dos centros universitários, por exemplo, dos quais não é exigida nem a pesquisa nem a extensão. O centro universitário é uma excrescência do sistema. Foi criado porque o governo precisava de estatísticas positivas, precisava mostrar que melhorou. (...) Mas (...) o estudante de 18, 19 anos não sabe diferenciar uma coisa da outra. O que acontece? Ele vai para um centro universitário que, por ter custos menores, pode ser mais barato. O centro universitário acaba atraindo o estudante, e a universidade fica penalizada. Agora, quando nosso conjunto de faculdades foi transformado em Universidade de Guarulhos não havia essa opção de virar centro universitário. É outra coisa curiosa no Brasil: você começa a obedecer a determinada regra e, no meio do caminho, a regra muda. Prejudicando quem obedeceu e beneficiando quem não foi capaz ou não se habilitou.

Uma aproximação mais acurada do universo estudado revela elementos que problematizam a dicotomia simplista entre ensino público e privado. Em certos aspectos, as universidades particulares acabam se identificando mais com as instituições públicas do que com outras figuras da esfera privada, como é o caso do centro universitário. Pode-se falar de uma hierarquia, no interior do segmento privado, informada por critérios semelhantes aos adotados pelo MEC: a atividade de pesquisa e a titulação de professores qualificariam as universidades particulares relativamente a outros formatos institucionais. Sydnei Lima Santos, fundador da Universidade Tuiuti do Paraná (UTP), classificou os diferentes formatos ao explicar por que não seria apropriado transformar sua instituição em centro universitário:

> Apesar de aqueles que se transformaram em centro universitário dizerem que é melhor, porque a instituição não fica obrigada a fazer pesquisa, preferi ficar como universidade. As faculdades integradas, de alguma forma, já gozavam de uma posição melhor, e de um tratamento melhor no próprio Conselho, do que as simples faculdades isoladas. O centro universitário não é um trabalho universitário. Eles podem ficar onde estão, quase um pouquinho acima das faculdades integradas, mas não têm as mesmas exigências e as mesmas potencialidades que a universidade. É a mesma coisa que a gente entrar na carreira militar e ter possibilidade de chegar a general, e quando chega a capitão dizer: "Olha, não quero mais, fico por aqui".

Ainda no que se refere à exigência da atividade de pesquisa, cabe assinalar a posição um tanto diferenciada da Universidade Cândido Mendes (Ucam), a única de nossa amostragem criada como universidade especializada por campo de saber (uma inovação instituída pela LDB de 1996). O discurso de seu reitor e mantenedor, Candido Antônio Mendes de Almeida, procura sublinhar a tradição da Ucam no apoio à pesquisa acadêmica, muito antes de qualquer iniciativa que visasse à sua transformação em universidade. Atributos como inovação, formação para o mercado de trabalho ou agilidade administrativa não são apontados como elementos diferenciadores da instituição, cuja identidade é construída em torno da vocação acadêmica.

> A marca de diferença da casa foi a criação do Iuperj, o Instituto Universitário de Pesquisas do Estado do Rio de Janeiro, que foi concebido como atividade constante praticamente desde 1963, 64. Estávamos, aliás, dando seqüência a visões prospectivas contidas nas nossas primeiras diretrizes educacionais, nos anos 20. (...) Paralelamente ao Iuperj, outro instituto florescia na época: o Centro de Estudos Afro-Asiáticos, CEAA, fundado em 1973. (...) Enquanto o Iuperj se dedicava aos estudos interdisciplinares das ciências sociais, o CEAA se voltava para o conhecimento da realidade emergente nos Estados

> independentes de Angola, Moçambique, Cabo Verde e Guiné, e buscava também o resíduo lusitano que existia em Macau. Os institutos deram, portanto, uma marca muito clara à Cândido Mendes. Nenhuma universidade privada tinha, à época, institutos de pesquisa. E nós fazíamos esses institutos com professores formados no exterior, treinados dentro de uma noção do que era uma carreira e do que era sua capacidade de progredir a partir das defesas de tese de mestrado e doutorado. Acredito que na década de 1960, já em plena ditadura, só a USP podia rivalizar com a Cândido Mendes, do ponto de vista desses estudos e da formação desses quadros, que permitiram que nos habilitássemos à pós-graduação em ciências políticas. Já no fim dos anos 60, o Iuperj era considerado centro de excelência nessa área acadêmica, em todo o território do Brasil.

A oposição entre as culturas das universidades pública e privada, presente no discurso dos entrevistados, não impede, podendo mesmo justificar, a defesa de posturas colaborativas. Gilberto Mendes de Oliveira Castro, reitor da Universidade Estácio de Sá (Unesa), egresso da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), onde chegou a diretor do Instituto de Biofísica e sub-reitor de Pós-Graduação e Pesquisa, comenta:

> As universidades particulares poderiam, em convênio com as públicas, utilizar os equipamentos das públicas durante o período em que estão ociosos. De um lado, isso seria uma importante fonte de receita para a universidade pública e, de outro, um meio de acesso das particulares a instalações de alta tecnologia que são difíceis de possuir. Nós temos uma série de convênios — com o Instituto Militar de Engenharia, o IME, a Fundação Oswaldo Cruz, Fiocruz, a Universidade do Estado do Rio de Janeiro, UERJ... Lamentavelmente não consegui fazer nenhum convênio com a UFRJ. Mas é porque sou considerado um pária, um sujeito que pulou a cerca e vendeu

> a alma ao diabo! Fico muito triste porque, quando faço um convênio e passo dinheiro para a UERJ, por exemplo, a gente lucra porque os nossos alunos vão lá, e a UERJ lucra porque recebe o dinheiro e isso é útil para ela. Entre a pública e a privada não é preciso temer a competição, porque elas têm estrutura diferente e agem de maneira diferente. É muito mais difícil fazer um convênio desse tipo entre duas universidades particulares, porque nós estamos no mesmo mercado e existe o temor de passar tecnologia para sua concorrente. A pública não é uma concorrente, ela é um outro padrão.

Outro caso interessante é o da Universidade da Amazônia (Unama). Buscando alterar a idéia de que os alunos que ingressam nas universidades particulares são, em sua maioria, aqueles que não conseguiram classificação suficiente para entrar nas públicas, há cerca de dez anos a Unama deliberou realizar seu exame de vestibular na mesma data dos exames das universidades Federal e Estadual do Pará. Apostando na qualidade de alguns de seus cursos, a instituição procurou atrair alunos preparados, diluindo assim as diferenças tradicionais entre os contingentes atendidos pelos dois segmentos. A disputa pelos melhores alunos não impediu a Unama de firmar um protocolo de colaboração em problemas comuns e de divisão de competências com as universidades públicas e outras instituições. Uma das soluções concebidas foi a organização de mestrados em parceria, como explica seu reitor, Edson Franco:

> Várias instituições assinaram um protocolo: a Federal, a Estadual, a Unama, a FCAP — Faculdade de Ciências Agrárias do Pará —, o Cefet — Centro Federal de Educação Tecnológica — e o Cesupa — Centro de Ensino Superior do Pará (...). Essas seis instituições se reúnem todo mês, e começamos a discussão: "Qual é o nosso principal problema? A titulação dos docentes." Só a Federal tem 800 graduados. Quem tem competência? Na área de informática, a Unama tem uma parte, o Cesupa tem outra parte e a Federal uma terceira. Então, decidimos fazer

> um mestrado único, voltado, tanto quanto possível, para os nossos professores. (...) Estamos urdindo oito ou nove mestrados — em administração, informática, área de saúde, área médica, doenças tropicais, recursos pesqueiros etc. — alguns já mais avançados, projetos já mais acabados. E agora estamos indo para a área de pesquisa, ou seja, como fazer grupos de pesquisa comuns.

Situação semelhante ocorre com a Universidade de Fortaleza (Unifor), a única do universo pesquisado criada já como universidade, pelo empresário Edson Queiroz, dirigente de um dos mais fortes grupos econômicos do estado do Ceará. Segundo seu reitor, Carlos Alberto Mendes de Souza, há uma parceria bastante profícua com a Universidade Federal do Ceará:

> Temos uma convivência muito interessante com a Universidade Federal do Ceará, a UFCE; nos apoiamos muito. Antigamente nossas relações eram muito menos estreitas, mas, à medida que fomos melhorando e nos afirmando como universidade, as arestas, praticamente, deixaram de existir. Sempre houve, por parte das duas instituições, um intercâmbio muito grande de professores. Como o número de professores era limitado, os professores davam aula aqui e na Federal. (...) Hoje temos convênios, interagimos com professores, e até os alunos se beneficiam disso. Quando a UFCE abriu o curso de engenharia elétrica, por exemplo, não tinha equipamento, e os alunos assistiam às aulas no nosso laboratório. Também os nossos de engenharia mecânica assistiam a muitas aulas lá. Tivemos um problema no tempo do curso de geologia, que estava sem demanda, de modo que fomos obrigados a desativar o curso. A Federal recebeu nossos alunos sem nenhum problema. Até repassamos para eles alguns equipamentos que tínhamos.

Há que se levar em conta que esse tipo de articulação entre instituições públicas e particulares, visando à solução de problemas

comuns, é mais ou menos possível de acordo com as especificidades do cenário regional. A Unifor e a Unama são as únicas universidades privadas de seus respectivos estados, desfrutando de uma posição de relativa igualdade perante as instituições públicas. Estas, por sua vez, enfrentam problemas, como a titulação de docentes, que não atingem instituições congêneres nas regiões Sudeste e Sul.

Outras temáticas de análise

Além do binômio ensino público e privado, que identificamos como pano de fundo em toda a pesquisa, e das questões previamente definidas como de interesse do projeto, as entrevistas trouxeram novas temáticas de análise, como a dimensão regional, as conexões entre os campos do ensino e da política, a relação entre trajetórias de instituições e vocação religiosa de seus dirigentes, a recorrência de projetos familiares e o problema da sucessão.

No que diz respeito à dimensão regional, é possível identificar diferenças entre as universidades do eixo Rio — São Paulo (aqui entendidas as regiões metropolitanas) e as demais. Isso fica claro quando estão em questão os recursos humanos, principalmente o corpo docente. As universidades particulares do eixo Rio — São Paulo não têm dificuldade para contratar professores titulados, adequando-se portanto com facilidade às exigências da LDB de 1996. Na maioria das entrevistas realizadas, os dirigentes das universidades consideram que as especificidades regionais deveriam informar os critérios de avaliação do MEC. Essa opinião é inclusive compartilhada por reitores de universidades do eixo Rio — São Paulo, revelando que esse deve ser um ponto recorrente nas discussões dos organismos que reúnem o segmento privado do ensino superior. Nas palavras do reitor da Universidade Gama Filho, Sérgio de Moraes Dias:

> Há uma visão muito forte de escola pública nas comissões, que normalmente são formadas por professores de escolas públicas. Mas nem sempre a realidade do ensino privado é a realidade do ensino público, assim como a realidade regio-

> nal do Norte não é nunca a realidade regional do Sul, do Centro-Oeste etc. (...) A impressão é que você tem um pacote pronto na comissão, que serve para a instituição de Ponta Porã, do interior e para a universidade que está na metrópole: no Rio de Janeiro, em São Paulo, em Porto Alegre... Ainda se entende que o Brasil é um só. A realidade do interior do Brasil é totalmente diferente da realidade do litoral brasileiro, a região Nordeste é diferente da região Leste do Brasil.

Uma característica que nos chamou atenção nas universidades distantes do eixo Rio — São Paulo foi o peso dado às atividades de extensão, muitas vezes desenvolvidas além do padrão usual. Os dirigentes de universidades como a Unifor, a Unic e a Universidade do Oeste Paulista (Unoeste), entre outras, orgulham-se do trabalho desenvolvido no atendimento à população local, nas áreas médica, odontológica, psicológica, fisioterápica, laboratorial ou jurídica. As universidades aparecem exercendo um papel fundamental para o desenvolvimento regional pelo fato de assistirem à população carente. No discurso dos dirigentes, esse papel é ainda mais justificado diante da deficiência da atuação do poder público nessas áreas. Perguntado sobre o papel da Unoeste na região noroeste de São Paulo, seu fundador, Agripino de Oliveira Lima Filho, afirma:

> Minha intenção, como educador e como trabalhador rural e braçal que fui, sempre foi canalizar meu trabalho para o bem comum. Prova disso é que logo que começamos, eu quis criar o curso de odontologia para atender de graça a toda a população: tratamento de dente, obturação, prótese, tudo de graça. Começamos a atender aos pobres. Depois, veio fisioterapia, tudo de graça; atendemos a duas mil pessoas por dia na área da saúde! Coisa que não existe no Brasil. O hospital universitário gasta na saúde mais do que o município, o estado e a União juntos. Gente pobre, que não tem onde ficar, é recebida lá com cinco refeições diárias: café, almoço, café da tarde, jantar e chá, às onze horas da noite.

Em alguns casos, a ênfase nas atividades de extensão pode ser associada a um contexto mais amplo que conjuga as esferas da política, da religião e do ensino. Os fundadores da Unoeste e da Universidade de Mogi das Cruzes (UMC), por exemplo, exerceram, durante um longo período e paralelamente ao trabalho no ensino superior, cargos políticos, como os de prefeito e de deputado federal. Além disso, ambos tiveram um forte vínculo com a religião católica. O professor Manoel Bezerra de Melo, da UMC, foi padre e durante toda a sua vida manteve contatos estreitos com membros da Igreja local e estadual. O professor Agripino Lima, da Unoeste, é devoto, atribuindo suas realizações profissionais à intervenção divina. Ambas as instituições têm uma origem claramente local: foram criadas com o objetivo de atender a uma população que anteriormente tinha que se deslocar para cursar o ensino superior e fundaram a sua identidade nessas raízes locais. Todos esses elementos concorrem para desenhar um cenário bastante interessante, do ponto de vista de uma análise da cultura política brasileira, na medida em que estas universidades estão inseridas em redes que as vinculam à política local e nacional e à estrutura de poder da Igreja, passando por práticas assistencialistas: prestando serviço à comunidade local, as universidades contribuem com a manutenção de colégios eleitorais. A interpenetração dessas esferas fica evidente na fala do fundador da UMC:

> Pela lei, uma faculdade isolada, como era a nossa naquele tempo, dependia do Ministério da Educação. Estávamos crescendo muito e eu precisava estar sempre em contato com o Ministério. Em 1966, me candidatei a deputado federal porque achava, como realmente aconteceu, que minha presença junto às autoridades ia dar mais velocidade às autorizações e aos reconhecimentos dos institutos e faculdades que eu precisava criar aqui em Mogi das Cruzes. Eu ainda era padre aqui em Mogi e me candidatei com o nome de padre Melo.

A associação entre atividade política e desenvolvimento institucional não é sempre vista de forma positiva. Os três entrevistados

da Unoeste, por exemplo, que exerciam cargos eletivos no momento das entrevistas, afirmaram que o envolvimento com a política teria atrapalhado a universidade, porque os adversários, para atingi-los, procuravam prejudicar a instituição. Vale observar que a associação das trajetórias institucionais com a política não se limita ao exercício de cargos, manifestando-se, de diversas maneiras, nos relatos da maioria dos entrevistados.

O fato de a maioria das instituições investigadas serem empreendimentos familiares é outro tema que leva a desdobramentos. Iniciados em torno da década de 1970, por um indivíduo ou por um grupo de sócios, esses empreendimentos contaram muitas vezes com a participação dos familiares dos fundadores em sua administração, exercendo funções seja na mantenedora seja na mantida. Diante das mudanças no quadro do ensino superior verificadas especialmente a partir da década de 1990, tanto em função da política educacional do governo federal quanto em função de um acirramento da concorrência no setor, algumas instituições têm optado pelo caminho da profissionalização. Passaram a contratar professores com titulação e experiência na área acadêmica, tanto para a liderança de grupos de pesquisa como para a própria gestão universitária, muitas vezes gerando embates entre o modelo tradicional e aquele que se tentava implantar.

Nota-se também, no discurso dos fundadores, uma preocupação recorrente quanto à capacidade de seus sucessores darem continuidade à trajetória de crescimento das instituições. Nesse aspecto, a profissionalização é novamente vista como solução, tal como indica Gabriel Mario Rodrigues, fundador e reitor da Universidade Anhembi Morumbi:

> Como já conversamos, o ensino superior particular começou a crescer na década de 1970, com pessoas que tinham, em média, de 30 a 40 anos. Basta fazer as contas para concluir que os pioneiros, os grandes criadores das instituições, inclusive eu, já estão com 70 anos. Então, têm que entrar na fase da sucessão. Qual é a solução? A profissionalização, porque nem sempre os sucessores têm experiência. Quando vier a profis-

> sionalização, a própria universidade vai precisar criar forças para se desenvolver; assim, a autonomia acadêmica vai aparecer com mais ênfase. Teremos à frente anos de grande turbulência para quem não estiver preparado. E vejo muita gente nessa situação.

Essa questão da sucessão traz à tona o alto grau de personalização das instituições privadas de ensino superior, muito calcadas na figura do fundador, que, valendo-se de uma conjuntura favorável, logrou montar um empreendimento bem-sucedido, cuja continuidade, no entanto, não está assegurada. A possibilidade de uma desestruturação institucional pode comprometer seriamente a trajetória universitária dos alunos. O reitor da Unama, ao lado de outros entrevistados, se mostrou preocupado com o assunto:

> Tenho falado muito no MEC sobre a questão da sucessão na universidade particular. Já vi muitos familiares irem até às delegacias. Já conversei até com o ministro Paulo Renato, numa viagem de avião que fizemos juntos. Eu ponderei: "Ministro, o senhor não está pensando no futuro das particulares. Isso é responsabilidade sua, do governo. A universidade pode ser particular, porque tem dirigentes privados, mas é pública, porque presta um serviço público." Acho que ele não compreendeu bem. Acontece que a maioria dos mantenedores está na faixa entre 65 e 70 anos. E se não cuidarem, vão ter problemas.

Abib Cury, da Unifran, apresentou-nos o arranjo institucional recentemente implantado na mantenedora da universidade, transformada em sociedade anônima. Este seria o primeiro passo para a constituição de uma empresa de capital aberto, capaz de receber investimento por meio da venda de ações. Esse modelo, adotado a partir da profissionalização da gestão, representou também, segundo o entrevistado, uma solução para o problema da sucessão:

> Sou a primeira S/A da educação brasileira. (...) Para isso, tive que criar uma diretoria profissional e um Conselho de Administração, onde estão as duas famílias. E criei duas *holdings*, uma para cada família. Ou seja, preparei a coisa para a sucessão acontecer nas *holdings*, e não na empresa. (...) Na hora em que profissionalizei, em que contratei um diretor financeiro profissional, comecei a engenharia financeira; atualmente, sou uma sociedade anônima com menos de um mês.

Ainda que restrita a um universo de 13 universidades, a pesquisa cujos resultados apresentamos nesta publicação demonstrou a diversidade de perfis e de estratégias institucionais, bem como formas específicas de as instituições se verem no cenário do ensino superior do país. Percebe-se que elas estão em um processo constante de redefinição de metas e procedimentos, buscando adequar-se às exigências estabelecidas pelo Ministério da Educação e às configurações do mercado. Essa diversidade e mutabilidade apenas reforçam o interesse na continuidade das pesquisas, pois acrescentam ao argumento da representatividade do segmento no cenário educacional brasileiro o desafio de conhecer em profundidade para construir juízos de valor consistentes.

A realização deste trabalho não teria sido possível sem a colaboração dos nossos entrevistados, a quem agradecemos a disponibilidade e a paciência com que responderam a nossas questões. As equipes das universidades, desde as secretárias até os diferentes professores que nos atenderam, também foram fundamentais para o bom andamento do projeto. A Abílio Baêta Neves, presidente da Capes, deve-se a viabilidade de execução desta pesquisa, realizada graças à articulação constante deste órgão com o CPDOC. Na Capes, contamos com o apoio de Luiz Alberto Horta Barbosa e de Catarina Neves e com a colaboração direta de Carlos Benedito Martins. Tanto Carlos Benedito como Jacques Velloso, do Nesub, nos beneficiaram com seu conhecimento substantivo do tema, estando sempre prontos a esclarecer dúvidas e a debater os problemas concernentes ao ensino superior, de modo geral, e ao segmento privado, em particular. A definição inicial das questões a serem incluídas nos roteiros das entrevistas e as primeiras incursões na tor-

tuosa legislação do ensino superior não teriam sido possíveis sem a participação de ambos os consultores.

As professoras e pesquisadoras da rede do Nesub que participaram dos levantamentos e das entrevistas relativas a oito das 13 universidades aqui contempladas trouxeram contribuições substantivas ao projeto, que se traduziram em um ganho intelectual e pessoal. Agradecemos a Anete Brito Leal Ivo, que participou do levantamento e da realização da entrevista com o reitor da Unifor; a Clarissa Baêta Neves, que participou da pesquisa e da elaboração do roteiro da entrevista com o reitor da UTP; a Elizabeth Balbachevsky, que tomou parte na pesquisa e na realização da entrevista com os dirigentes da Uniban; a Glaucia Villas Bôas, nossa parceira no levantamento e na realização da entrevista com o reitor da Unesa; a Maria da Conceição Quinteiro, que participou da pesquisa e da realização das entrevistas relativas à UMC e à Unoeste; a Maria Francisca Pinheiro Coelho, que atuou como pesquisadora e entrevistadora junto ao fundador da Unic, e a Maria Ligia de Oliveira Barbosa, que participou da pesquisa e da realização da entrevista com o reitor da Ucam.

Marieta de Moraes Ferreira, diretora do CPDOC, e Felipe Piqueira Rente, gerente administrativo, foram fundamentais na garantia do apoio institucional. Clodomir Oliveira Gomes, técnico de som que dá suporte a toda a atividade de história oral desenvolvida no Centro, colaborou em mais esta empreitada, que contou ainda com os estagiários Virginia Sena Barradas e Amilcar Araujo Pereira, cuja presteza foi fundamental no momento de conclusão do trabalho.

A fluidez e coerência do texto final das entrevistas deve-se ao trabalho de edição desenvolvido por Lucia Hippolito, parceira no entusiasmo pelo objeto da pesquisa e exímia artífice da palavra, que dividiu o trabalho com Verena Alberti.

Um agradecimento especial a Regina Helena Meirelles Santiago, competente auxiliar de pesquisa, que enfrentou, junto conosco, o desafio de compreender o universo do ensino superior brasileiro.

Rio de Janeiro, julho de 2002.
Luciana Heymann
Verena Alberti

Universidade da Amazônia
Universidade de Fortaleza
Universidade Cândido Mendes
Universidade Estácio de Sá
Universidade Gama Filho
Universidade Veiga de Almeida
Universidade Anhembi Morumbi
Universidade Bandeirante de São Paulo
Universidade Guarulhos
Universidade de Mogi das Cruzes
Universidade de Cuiabá
Universidade do Oeste Paulista
Universidade de Franca
Universidade Tuiuti do Paraná

Universidade da Amazônia

Entrevistado

Édson Raymundo de Souza Franco

A trajetória da **Universidade da Amazônia** (Unama) remonta a duas instituições de ensino superior do Pará, fundadas em 1974: o Centro de Estudos Superiores do Estado do Pará (Cesep) e as Faculdades Integradas Colégio Moderno (Ficom). As duas instituições fundiram-se em 1987, dando origem à União das Escolas Superiores do Pará (UNESPa), mantida pela União do Ensino Superior do Pará (UNESPA). Em 1989, a UNESPA apresentou carta-consulta ao Conselho Federal de Educação (CFE), com o intuito de iniciar o processo de transformação da instituição em universidade e, em setembro do ano seguinte, foi constituída a comissão de acompanhamento do processo. Passados três anos, em 31 de agosto de 1993, o CFE aprovou o parecer do relator que recomendava a transformação em universidade, decisão que foi confirmada pelo ministro Murílio Hingel em portaria de 21 de outubro de 1993.

Édson Raymundo Pinheiro de Souza Franco

Professor e advogado. Foi secretário de Educação do Pará (1964-66), secretário-geral do MEC (1966-69) e membro do CFE (1966-72). Transferiu-se para São Paulo em 1969, onde foi diretor da Divisão de Educação da Editora Abril até 1974. Neste último ano retornou a Belém, passando a dedicar-se ao ensino superior. Tem participado de diversas entidades ligadas a esse segmento, entre elas a Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES), da qual é presidente (2001–2004). Fundador, reitor e mantenedor da Unama, recebeu-nos na Reitoria, em Belém, no dia 21 de março 2002, para uma entrevista de 4h30m de duração.

Gostaríamos de conversar um pouco sobre suas origens. Sua família é de Belém?

Embora meu pai tenha nascido aqui, toda a sua família era oriunda da região do rio Tocantins, de Cametá, terra dos Romualdos, [1] que aprenderam a falar francês e falam uma linguagem toda rebuscada: "Já me vous", querendo significar "já vou". Minha família materna, por sua vez, é originária do Amazonas. Minha mãe, Raymunda Pinheiro de Souza Franco, só estudou até o curso primário, e meu pai, Aldenor Corrêa de Souza Franco, até o ginásio. Suas famílias mudaram para Belém; aqui eles se conheceram e se casaram, em 1935. Nasci em 1937, sou filho único.

Meu pai era fiscal de rendas do estado, e minha mãe era do lar. Éramos uma família relativamente pobre; não tínhamos riquezas, pois naquela época não havia a corrupção de que se fala atualmente.

[1] Refere-se a figuras proeminentes da história da Amazônia. D. Romualdo Antônio de Seixas, marquês de Santa Cruz, nasceu em Cametá (PA) em 1787 e morreu em Salvador em 1860. Estudou no Seminário de Belém, encaminhado por seu tio, Pe. Romualdo de Souza Coelho, que mais tarde veio a ser bispo do Pará. Primaz do Brasil, foi d. Romualdo Seixas quem presidiu à solenidade de sagração de d. Pedro II (1841). Ver Bittencourt, Agnello. *Dicionário amazonense de biografias: vultos do passado*. Rio de Janeiro, Conquista, 1973.

Desde menino o senhor pensava em ser advogado?

Sim, embora minha mãe desejasse que eu fosse médico. Para não descontentá-la inteiramente, decidi ser engenheiro, porque gosto muito de desenhar — sou, realmente, um engenheiro frustrado, louco por construção. Eu estudava no Colégio Nazaré — fui aluno marista, hoje sou afilhado marista aprovado por Roma. Fiz o curso científico, mas chegou um momento em que eu disse a minha mãe que queria estudar direito. Ela se conformou, mas pediu: "Tudo bem, meu filho, mas não seja político." Ela achava que político não prestava.

Fiz o curso científico, mas chegou um momento em que eu disse a minha mãe que queria estudar direito. Ela se conformou, mas pediu: "Tudo bem, meu filho, mas não seja político." Ela achava que político não prestava.

Quando decidi fazer direito, senti que precisava aprender um pouco mais de latim e fui buscar um professor, junto com um companheiro que também queria fazer direito, Francisco Guzzo; aprendemos muita gramática e literatura latina com o prof. Rômulo Augusto de Sousa, infelizmente já falecido. Isso se passou em 1954; em 1955 entrei para a Faculdade de Direito e tirei o primeiro lugar durante todo o curso. Cheguei a receber dois prêmios. Um deles, o Prêmio Livraria Martins, me concedia 20 mil moedas da época para a compra de livros; o outro, criado pelo MEC para o primeiro aluno do último ano de direito, foi o Prêmio Clóvis Beviláqua.

Logo no primeiro ano, juntei-me com Francisco Guzzo e montamos um cursinho pré-vestibular, que rapidamente se transformou no melhor do Pará; chamava-se Franco-Guzzo, junção de nossos nomes. Ocupamos vários locais aqui em Belém, porque o curso cresceu muito. Ganhamos muito dinheiro.

O senhor dava aulas nesse curso?

Sim. Comecei na Escola São José, no Colégio Nazaré, gratuita, para crianças pobres. Antes mesmo de entrar para a faculdade, eu já tinha passado no concurso da Cades, a Campanha de Aperfeiçoamento e Desenvolvimento do Ensino Secundário. Vinham professores de fora, e a gente se submetia a um exame para tirar um registro de professor e poder lecionar. Como aqui ainda não havia licenciatura em forma de curso, fazia-se esse exame. Passei no concurso e comecei a dar aulas de português, latim, literatura latina. Graças a esse registro, comecei a lecionar português em colégios, enquanto fazia a faculda-

de de direito. Resultado: trabalhava de manhã, à tarde e à noite, coisa que continuo a fazer até hoje. Cheguei a dar mais de 50 horas semanais de aulas, inclusive aos sábados.

Em agosto do primeiro ano da faculdade, um irmão marista do Colégio Nazaré, onde eu tinha sido aluno e lecionava, teve um problema de saúde e foi para o hospital. Naquela época, os maristas tinham, para cada série, o que chamavam de irmão titular, que tomava conta da turma, dava aulas de religião, rezava o terço; era um tutor. Sei que eles me chamaram, dizendo: "Você vai ser o irmão titular." Passei a rezar o terço, fazia homilia — o fato de ser leigo não constituía impedimento. Com isso, fui ficando apaixonado pela educação, independentemente do direito, que eu amava.

No segundo ano, comecei a estagiar com os dois melhores advogados de Belém: Daniel Coelho de Sousa, já falecido, e depois Otávio Mendonça, que ainda está vivo, tem 82 anos, um santo homem, brilhantíssimo. No final de 1956, eu disse ao dr. Otávio Mendonça: "Esse negócio de trabalhar para os outros e ganhar pouco não me interessa mais. Vou trabalhar para mim." Com a cara e a coragem, no terceiro ano de faculdade, Francisco Guzzo e eu montamos um escritório de advocacia, também chamado Franco-Guzzo.

Esse era um grande companheiro de aventuras.

Grande companheiro. Sua família é muito ligada a mim, e atualmente seu irmão é meu pró-reitor de graduação. Chico, como era chamado, não aceita mais trabalhar comigo; diz que eu sou maluco, porque quero trabalhar muito e ele quer repousar. Mas enfim, montamos o escritório. Primeira causa: obviamente, um homicídio. Segunda causa: advocacia do Hans Stern. Começo de carreira! O sr. Stern veio a Belém, foi a um banco que ficava no térreo do edifício Palácio do Rádio, onde tínhamos o escritório, e perguntou se conheciam algum advogado. Eu tinha negócios com o banco, porque tinha tomado emprestado um dinheiro para comprar o telefone do escritório. O pessoal do banco disse: "Há uns rapazes aqui no prédio que são muito bons." Ele foi lá em cima e disse: "Quero que vocês sejam meus advogados. Quanto cobram por mês?" Eu fiquei sem fala, não

sabia nem cobrar. Respondi: "Cem" — já não me lembro mais em que moeda. Ele respondeu: "Fechado. Só quero que você me escreva todo dia contando o que acontece na loja do aeroporto." Respondi: "Perfeito. Não tem problema."

Passei a enviar um bilhetinho chamado "Não fale; escreva", numa malinha da H. Stern, contando mais ou menos a situação da loja do aeroporto de Belém — eram 147 no mundo todo. O que Hans Stern nos pagava dava para tudo: secretária, luz, água, condomínio, tudo. Aí passamos a ganhar dinheiro, porque o resto era lucro.

A partir dali, tivemos boas causas. Eu me dediquei à Justiça do Trabalho e fui advogado de 18 sindicatos de trabalhadores, basicamente de indústrias: Fiação e Tecelagem, Alimentação etc. Ia à noite aos sindicatos para trabalhar com eles. Inventei uma fichinha com fotografia para reconhecer os meus clientes quando chegava à Justiça do Trabalho, porque eram muitas causas.

Inventei uma fichinha com fotografia para reconhecer os meus clientes quando chegava à Justiça do Trabalho, porque eram muitas causas.

Em que ano o senhor se formou advogado?

Formei-me em 1959, ano de comemoração do centenário de nascimento de Clóvis Beviláqua. Naquela altura, o MEC determinava o dia da colação de grau, e eu queria mudar a data para o dia 4 de outubro, quando Clóvis Beviláqua faria cem anos, se vivo fosse. Juntamos um grupo e fomos ao Rio falar com o ministro Clóvis Salgado, pedir para termos aulas de manhã e à tarde durante o mês de julho. Conseguimos e colamos grau no dia 4 de outubro: somos a Turma Clóvis Beviláqua, que já tem mais de 40 anos de formada.

Fui o primeiro lugar da turma e recebi o Prêmio Clóvis Beviláqua, como contei a vocês. Mandei fazer na Itália uma placa em baixo relevo, com os nomes de todos os alunos da turma. Essa placa foi afixada na Faculdade de Direito, que naquele ano passava a integrar a recém-criada Universidade Federal do Pará. Aconteceu que a Universidade cedeu as instalações da Faculdade para a OAB paraense, que fez a restauração completa do prédio, e a placa ficou no chão, num porão. Um dia, um pedreiro que fez um trabalho para mim me disse: "Professor, vi seu nome numa placa." Pedi que me trouxesse e mandei botar uma moldura de madeira. Todo ano, há 42 anos, janta-

mos no dia 4 de outubro, e eu agora levo a placa debaixo do braço, para saber quem morreu; a placa é a lista de chamada atual. A turma deliberou que ela ficasse em minha guarda, e está comigo até hoje, aqui na Universidade.

Depois de formado o senhor continuou como advogado de sindicatos?

Aí mesmo é que o negócio dos sindicatos disparou. Ganhei muito dinheiro como advogado e, um dia, resolvi fechar o escritório para conhecer o Brasil, com os recursos de uma grande causa que tínhamos ganhado, uma causa de contrabando de café. Fui para o Rio Grande do Sul e vim subindo, estado por estado, até acabar o dinheiro. Aí reabrimos o escritório.

Casei-me em 1963 com uma carioca que veio morar aqui e cujo pai, almirante, era comandante do IV Distrito Naval. Namorei um ano com um sentinela do lado, porque seu pai exigia — era muito engraçado; mas me casei, e continuo casado até hoje. Logo depois do casamento, peguei a causa de um sindicato empregador, o da borracha.

Um dia, aconteceu um problema de invasão de trabalhadores na Belém-Brasília, e fui chamado para dar uma ajuda. Eu continuava lecionando português e tinha um colega que lecionava inglês, o então major Jarbas Passarinho. Ele era da 2ª Seção do Exército aqui — informações, inteligência — e me chamou. "Edson, em que você pode colaborar para evitar problemas na Belém–Brasília?" Fui lá e consegui contornar a situação.

Nessa altura, eu já estava na Universidade Federal do Pará, como assessor do reitor e lecionando lingüística, como assistente do titular, o cônego Ápio Paes Campos Costa. E continuava com o escritório.

Quem era o reitor da UFPA?

José Rodrigues da Silveira Neto; aprendi demais com ele. Agora entendo por que é ótimo acordar às cinco da manhã; ele acordava a essa hora, às 6h já estávamos na Universidade, e eu trabalhava até as 7h30. Ia para o meu escritório e só voltava às 17h; era assim a minha vida. A pedido do reitor, montei o ginásio para os filhos de funcionários da

Universidade, hoje NPI, Núcleo Pedagógico Integrado, do qual fui o primeiro diretor. Fui diretor também do Colégio Estadual Paes de Carvalho, o colégio do governo estadual em Belém, um dos mais antigos do estado.

Em 31 de março vem a Revolução e, poucos dias depois, o governador Aurélio do Carmo, meu padrinho de casamento, meu amigo e vizinho, me chamou ao palácio do governo e me convidou para ser seu secretário de Educação. Àquela altura, eu achava que ele ia cair, como estava acontecendo com alguns governadores. Pedi um tempo para pensar e fui conversar com Nazaré, minha mulher, que me aconselhou a aceitar. Eu estava apavorado, porque o momento político era horrível, ali por 9 ou 10 de abril de 1964. Decidi conversar com Jarbas Passarinho: "Recebi um convite para ser secretário de Educação do dr. Aurélio. O que o senhor me diz?" Ele respondeu: "Não faça isso. Não aceite, de jeito nenhum. Isso é bobagem, porque ele vai ser cassado." Disse mais uma porção de coisas.

Em 31 de março vem a Revolução e, poucos dias depois, o governador Aurélio do Carmo, meu padrinho de casamento, meu amigo e vizinho, me chamou ao palácio do governo e me convidou para ser seu secretário de Educação.

Tomamos um cafezinho, e ele continuou: "Faça uma coisa: vá ao major Fulano e conte toda essa história, porque eu não estou informado sobre os desdobramentos desse caso." Fui ao tal major e contei a história, dizendo: "Nem sei se vou assumir, mas tenho que dar uma resposta hoje à noite." Ele, então, tirou uma folha de papel de uma pasta e disse: "Leia isto aqui." Era uma carta-compromisso do dr. Aurélio para o general Orlando Ramagem, comandante da 8ª Região Militar, dizendo que mudaria todo o secretariado e se manteria no governo. Lá estava o meu nome, indicado, creio, pelo general Ramagem. Ou seja, a idéia, ao que sei, não tinha partido totalmente do dr. Aurélio, que apenas concordou, pois eu era seu afilhado e não haveria nenhum problema. À noite, fui a ele e disse: "Vou assumir."

Qual foi a reação de seus colegas professores?

Primeiro fui contar ao meu reitor, que ficou muito feliz. No Colégio da Universidade os professores fizeram uma festa para mim com um bolo, antes da minha posse; o mesmo aconteceu nos outros colégios onde eu lecionava. Quando estávamos lá, falando, comemorando, apareceu o tal major com o qual eu tinha falado — não consi-

go lembrar seu nome — dizendo: "Estou aqui a mando do general Ramagem. O senhor não deve assumir a Secretaria, porque o governador não cumpriu todo o compromisso contido naquela carta; não demitiu o secretário de Fazenda." Era Henry Checala Kahyath, um homem excepcional pelo brilhantismo da inteligência, meu grande amigo. Sei lá, não me cabe julgar o acontecido. Na hora, fiquei em pânico: uma festa, a despedida, e um problema dessa natureza: "É para não assumir?" Ele respondeu: "É." Era monossilábico o tal major.

Peguei o carro e fui ao palácio: "Dr. Aurélio, vim lhe contar uma história. Não vou assumir por causa disso. Sou muito jovem para fazer besteira. O senhor é meu padrinho, mas não assumo de jeito nenhum." A essa altura, ficou um impasse. Ele chamou o coronel Hiram Loureiro, comandante da Polícia Militar, e disse: "Vá ao general Ramagem e mande prender o major Fulano de Tal, por ordem do governador." Eu não sabia mais o que fazer! Eram mais de 10h, o povo todo chegando ao palácio para as posses, meus pais, que não sabiam de nada, lá presentes para assistir à posse do filho querido. Começou a cerimônia, leram todos os nomes, inclusive o meu, mas eu não tomei posse, não assinei o livro. O governador me disse: "Fique tranqüilo. Não diga nada a ninguém."

A essa altura, eu não sabia o que tinha acontecido com o major. Saí do palácio e corri ao quartel-general, dizendo: "Aconteceu isso, e o senhor vai ser preso." Sua resposta foi: "Ramagem nunca vai me prender." Voltei para casa e contei tudo aos meus pais; não sabia se eles aprovariam ou não, mas minha consciência me dizia para não assumir. O novo secretário acabou sendo Paulo César de Oliveira, homem ilustre, grande amigo meu, advogado brilhante.

Pois bem, 12 dias depois o governador Aurélio do Carmo foi deposto e cassado, e assumiu Jarbas Passarinho, já promovido a coronel. Chamou-me e disse: "Agora vamos nomear aquela lista." E eu assumi finalmente a Secretaria de Educação.

Quanto tempo o senhor passou à frente da Secretaria de Educação?

Fiquei até o final do mandato do Passarinho, em 1966; um

ano e meio, digamos. Consegui fazer muita coisa durante aquele período, criei muitas escolas no interior. Teria um milhar de histórias para contar sobre isso. Quando estava terminando seu governo, Jarbas Passarinho me perguntou: "O que você quer ser?" Respondi: "Quero ser membro do Conselho Federal de Educação." Não brinquei, até porque já tinha participado de várias reuniões do Conselho, como secretário de Educação. Então, ele escreveu uma carta ao presidente Castelo Branco, mandou meu currículo; Luiz Viana Filho, chefe da Casa Civil, e Luiz Navarro de Brito, secretário do presidente Castelo Branco, atuaram favoravelmente, e fui nomeado.

Quando estava terminando seu governo, Jarbas Passarinho me perguntou: "O que você quer ser?" Respondi: "Quero ser membro do Conselho Federal de Educação."

No Conselho Federal de Educação, fui saudado como representante estudantil, porque só tinha 27 anos. Deolindo Couto era o presidente, e Rubens Mário Garcia Maciel foi quem me saudou, um homem brilhante do Rio Grande do Sul. Fui conselheiro durante seis anos. Fiz amizade com Raimundo Muniz de Aragão, ministro da Educação entre 1966 e 1967, que um dia me disse: "Quero que você seja diretor do Departamento Nacional de Educação, porque vamos fazer uma reforma e extingui-lo; você será o síndico da massa falida." Fui para lá substituindo o prof. Celso Kelly, outro grande amigo.

Quando terminou o governo Castelo Branco, houve uma grande pressão do senador Daniel Krieger, do Rio Grande do Sul, a pedido de Jarbas Passarinho, para que eu fosse para a Secretaria Geral do MEC com o ministro Tarso Dutra, que eu conhecia muito pouco. Ali passei dois anos e meio, quase até o final do governo Costa e Silva, quando Tarso Dutra foi substituído por Jarbas Passarinho.

Lutei muito para que o ministro Passarinho nomeasse o prof. Aloísio da Costa Chaves reitor da Universidade Federal do Pará. Na cerimônia de posse, o novo reitor convidou-me para ser o vice-reitor. Vejam como as coisas acontecem de forma inesperada. Estávamos sentados num sofá no MEC, no 14º andar da avenida Graça Aranha, no Rio, quando toca o telefone e alguém me diz que queria falar comigo o sr. Victor Civita, da Abril Cultural. Atendi, e ele disse: "Não quero saber quanto você está ganhando. Multiplique por três e venha para cá." Era um novo desafio.

Consultei minha mulher: "Vamos para São Paulo?" Ela acei-

tou. Fui conversar com o sr. Victor, e ele me perguntou: "Quanto você ganha?" Respondi: "Três mil e pouco." Ele disse: "Vou arredondar para dez mil." Com isso, fui diretor da Divisão de Educação da Editora Abril, mais precisamente a Abril Cultural, de 1969 a 74. Aprendi demais, fiz minha pós-graduação lá. Mas meu sonho era a universidade.

Quais eram suas atribuições na Editora Abril?

Dirigia a publicação de livros didáticos, de tudo o que era possível. Por algum tempo, fui diretor responsável de *Veja*, que era novinha; tinha sido criada em 1968, e eu fui para a Abril em agosto de 1969. Cobri as férias e as viagens do diretor responsável. Meu primeiro trabalho envolvia um livro do general Moacir Araújo Lopes, que tinha inventado aquela história de Educação Moral e Cívica e a disciplina Estudo de Problemas Brasileiros. O sr. Victor me perguntou se eu conhecia o general; respondi que conhecia, e ele me pediu: "Dê uma olhada nesse livro para ver se publicamos ou não." Comecei a ler, mas receei que não vendesse; fiquei com medo de recomendar a publicação.

No dia seguinte, levei um parecer de nove páginas, coisa que se aprende no serviço público, e dei à secretária para datilografar. Às 11h, fui ao sr. Victor e entreguei: "Este é o meu parecer sobre o livro." Ele era todo afobado, como italiano, disse: "Não, meu filho, não foi isso que eu pedi. Eu errei, errei!" Puxou um papel e disse assim: "Aqui, onde está escrito 'de', você põe 'EF', que já sei que é você. 'Para VC', que todos sabem que sou eu. Aí você escreve: 'Publique' ou 'Não publique'. Está resolvido; esse é o parecer." Fiquei apavorado. Voltei para a minha sala, pensei um pouco, fiz cara-ou-coroa com uma moeda, e voltei: "Vamos publicar." Aí ele me disse: "Agora você vai vender o livro."

Vendi 700 mil exemplares do livro, 500 mil só para o governador Nei Braga, meu amigo, que o distribuiu nas escolas do Paraná.[2] Fiz um carnaval e fiquei endeusado na Abril, porque sabia vender. Fiz toda a campanha do Mobral, com Mario Henrique Simonsen, que era meu grande amigo também. Com isso, relacionei-me com a Bloch Editores, com o velho Adolfo Bloch e com Arnaldo Niskier, de quem fui examinador no concurso para professor titular da UERJ e que é meu grande parceiro.

[2] Nei Braga era à época senador pelo estado do Paraná (1966-1974); havia sido deputado federal pelo mesmo estado (1958-1961), governador do Paraná (1961-1965) e ministro da Agricultura (1965-1966). No governo Geisel, tornou-se ministro da Educação (1974-1978), retornado em seguida ao governo do Paraná (1979-1982). Ver *Dicionário histórico-biográfico brasileiro pós-1930* (2ª edição revista e atualizada, coord. Alzira Alves de Abreu, Israel Beloch, Fernando Lattman-Weltman e Sérgio Tadeu de Niemeyer Lamarão. Rio de Janeiro, FGV/CPDOC, 2001), designado daqui em diante pelas iniciais *DHBB*.

E o sonho da universidade, tinha passado?

Nem um pouco. Em 1974, eu dava aulas em Guarulhos, na Sociedade Guarulhense de Educação, quando encontrei Paulo Roberto Carvalho Batista, então secretário-geral do Instituto Mackenzie, cuja reitora era a dra. Ester Figueiredo Ferraz, futura ministra da Educação. Ele me propôs: "Vamos fazer uma faculdade?" Aderi com entusiasmo. Juntou-se a nós David Choueri Salomão Antônio Mufarrej, e os três criamos em janeiro de 1974 a Associação Paraense de Ensino e Cultura, mantenedora do Centro de Estudos Superiores do Estado do Pará, o Cesep, autorizado em junho e com início das aulas em agosto. Cheguei ao nome Cesep numa manhã, tomando água de coco numa praia em Maceió, eu e o monsenhor Teófanes Martins de Barros. Pegamos um gravetinho e começamos a escrever o nome na areia. Por que saiu Cesep? Porque tinha "estado do Pará". Como aqui tudo era meio público, se uma particular nascesse com o nome "estado do Pará", iam confundir, achar que era meio pública! E era sem finalidade lucrativa naquela época, então pouco importava. O monsenhor Teófanes gostou tanto desse nome, que disse: "Vou fazer uma faculdade aqui em Maceió e vou aproveitar esse nome." E fez lá a Cesmac, Centro de Estudos Superiores de Maceió, que existe até hoje.

Começamos com uma faculdade de administração, direito e economia; sua primeira sede foi o Colégio Santa Rosa onde, no dia 15 de outubro de 1974, Dia do Professor, pondo fé no projeto, mandei afixar uma placa com os seguintes dizeres: "Aqui foram dados os primeiros passos da futura Universidade da Amazônia". Está lá até hoje.

O senhor já tinha deixado a Editora Abril?

Deixei em janeiro de 1974. Se não tivesse saído da Abril, não teria como montar o Cesep, porque não tinha dinheiro. Eles me deram dinheiro, o sr. Victor me deu um carro, um Dodge Dart cupê. Recebi 250 mil cruzeiros de indenização e mais 50 mil para comprar livros para a biblioteca — assim começou nossa biblioteca, que é bastante razoável. A Abril sempre foi generosíssima comigo.

Começamos com uma faculdade de administração, direito e economia; sua primeira sede foi o Colégio Santa Rosa onde, no dia 15 de outubro de 1974, Dia do Professor, pondo fé no projeto, mandei afixar uma placa com os seguintes dizeres: "Aqui foram dados os primeiros passos da futura Universidade da Amazônia". Está lá até hoje.

Era a única instituição de ensino superior além da Universidade Federal do Pará?

Não, havia ainda a FCAP, Faculdade de Ciências Agrárias do Pará, uma federal isolada, algumas escolas estaduais e, um mês depois, a Sociedade Civil Colégio Moderno, particular, que abriu cursos de administração, economia e contadoria — os nossos eram administração, economia e direito. Portanto, logo de saída havia dois cursos iguais. Quando o relator do Conselho Federal de Educação, João Paulo do Valle Mendes, viu o processo deles, me telefonou, dizendo: "Edson, este processo está muito mal elaborado; venha para cá para refazê-lo. Eu conheço o empenho deles e vou dar a eles essa faculdade." Resultado: Paulo Batista e eu acabamos montando o processo da faculdade dos concorrentes. Começamos cada uma com 600 vagas. A demanda reprimida era violentíssima! E começou a guerra entre as duas instituições.

A Sociedade Civil Colégio Moderno, mantenedora das Ficom, Faculdades Integradas Colégio Moderno, era composta de duas pessoas: o prof. Clodomir Colino e Carlos Albuquerque, concorrentes meus, mas amigos. Ocorreu que Clodomir Colino ficou seriamente doente e se hospitalizou. Fui a ele e disse: "Pode ir tranqüilo para os Estados Unidos, que eu tomo conta da sua faculdade até sua volta. Não precisa me pagar nada." Ele não aceitou, não acreditou na amizade. Sofreu uma greve violenta de professores e me disse: "Vou vender." Como nós não tínhamos dinheiro para comprar, o Clodomir vendeu para três professores: Antônio Vaz, Graça Landeira e Marlene Vianna; era um grupo muito bom, mas era quase um matriarcado: duas mulheres e um homem.

Sei que fomos caminhando, eles abrindo cursos, nós abrindo, eles entrando na área de psicologia, nós na área tecnológica. Até que, em 1985, decidimos fazer um único vestibular: o candidato optaria pela Ficom ou pelo Cesep; o número que optou por nós foi muito maior. Em seguida, decidimos montar juntos um curso de especialização de professores; para isso, trouxemos gente da Fundação Getulio Vargas, do Rio.

Em 1987, o prof. Antônio Vaz, que não bebe nem fuma, teve problemas cardíacos e precisou colocar quatro pontes de safena. Aí seu pessoal me procurou: "Em vez de competir, vamos nos unir e tra-

balhar juntos?" Respondi: "Por mim, está perfeito. Vamos estabelecer certas regras antes? Primeiro: a universidade; só quero unir se for para fazer a universidade, porque já escrevi numa placa que, desde 1974, no Colégio Santa Rosa foram dados os primeiros passos da Universidade da Amazônia. Segundo: o que for melhor de nós dois é o que vai valer. E quem julgará? Nós mesmos, porque devemos ter bom senso. Terceiro: não vamos duplicar nada." E fomos escrevendo uns dez princípios. Acertados, partimos para o Conselho Federal de Educação.

Vejam o seguinte: a Associação Paraense de Ensino e Cultura era a mantenedora do Cesep e a Sociedade Civil Colégio Moderno era a mantenedora da Ficom. Aí propus passar nossos cursos para uma instituição chamada — demorei uns 20 dias para chegar ao nome, porque nome é coisa séria — União de Escolas Superiores do Pará, sigla UNESPa, com a minúsculo, cuja mantenedora, formada pela Associação Paraense de Ensino e Cultura e pela Sociedade Civil Colégio Moderno e que passou a se chamar União de Ensino Superior do Pará, com a maiúsculo, UNESPA. Um voto aqui e um voto lá, portanto só vale ter decisão unânime. Depois de alguns percalços no Conselho Federal de Educação nasceu em 1987 a UNESPa, mantida pela UNESPA, com o objetivo de se transformar na Unama, Universidade da Amazônia; este era o sagrado objetivo já enunciado no projeto original.

Como se fundiram ambas as instituições?

Eu já ensinei alguma coisa de administração, mas não acreditava em cultura organizacional; só a partir dali passei a acreditar. Não se vê, mas se pode sentir. Impressionante! No Cesep existia uma cultura, e na Ficom existia outra. Daí a regra de que valeria o que fosse melhor entre os dois. Vencer isso não foi fácil, foi o maior trabalho que já realizei na vida. Não se tratava de ganhar, mas de fazer o melhor. E esse trabalho, de unir pensamentos diferentes, praticamente não aparece, mas vale muito.

Consta que um dos cursos que o senhor criou foi o de teologia.

Em 1974, fui ao arcebispo metropolitano de Belém, d. Alberto Gaudêncio Ramos, um grande homem, para dizer: "Quero criar uma

universidade católica." Fiquei muito decepcionado quando ele respondeu: "Edson, não faça isso. Universidade não precisa ter o nome de católica, precisa ser universidade. Se buscar a verdade, ela vai chegar a Deus. Não importa." Ele me disse com tamanha convicção, que saí dali e fui com Paulo Batista rezar na catedral, que fica defronte do Arcebispado. D. Alberto era um bispo mais conservador. Mais tarde, em 1984, ele quis fazer um curso de teologia para leigos. Fizemos esse curso na UNESPa e dele saíram dois padres, que aqui se formaram em grande parte. O bispo auxiliar, d. Tadeu, era americano, e conseguiu dinheiro da Comunidades Européia e de igrejas dos Estados Unidos para manter o curso, e com isso a mensalidade era muito baixa. Mas ele morreu, e d. Alberto não tinha as mesmas ligações, por isso os recursos externos secaram, e o curso foi desativado.

Soubemos que o senhor também participou da elaboração do projeto da Universidade de Rondônia.

O projeto foi realizado por mim e pelo Paulo Batista, como representantes do Cesep. Fizemos todo o projeto da Unir, a Universidade de Rondônia; ganhamos algum dinheiro, porque quem bancou foi o ministro Mário Andreazza. O primeiro reitor foi Euro Tourinho, um agrônomo cuja família é de Rondônia, mas que estudou aqui em Belém. Paulo e eu éramos bons no assunto; fizemos também o projeto de reconhecimento da Escola de Educação Física de Belém, da Universidade Estadual do Pará, quando Nagib Matni era seu diretor.

E aprendi uma coisa: diga no MEC que você não está com pressa, e fazem tudo rápido para você. Se disser que está com pressa, fazem tudo demorado.

Quando foi realmente criada a Unama, Universidade da Amazônia?

Em 1990 fizemos o projeto para transformar a UNESPa em universidade, um projeto razoavelmente bem feito. E aprendi uma coisa: diga no MEC que você não está com pressa, e fazem tudo rápido para você. Se disser que está com pressa, fazem tudo demorado. Então, eu dizia: "Não, não estou com pressa." E eles, afobados, fazendo tudo rápido. Em 1993 saiu a universidade. Era ministro da Educação o Murílio Hingel, que, segundo sei, não suportava a Ulbra, Universidade Luterana do Brasil, lá do Rio Grande do Sul, que tinha se espalhado pelo país

inteiro, porque se chamava Universidade Luterana do Brasil, mantida pela Comunidade Luterana do Brasil. Assim, quando pus o nome de Universidade da Amazônia, que eu já tinha registrado, ele achou que eu iria criar cursos por toda a Amazônia e segurou nosso processo. Três meses depois, fui a ele: "Ministro, assine a portaria. O senhor é provisório, mas eu sou permanente; não sou imortal, mas sou permanente. Um dia, o senhor deixará o Ministério, e o seu sucessor vai assinar." Ele ainda demorou um pouco, mas assinou em outubro de 1993.

Como foi a tramitação do processo até o voto final do Conselho Federal de Educação? Quais foram as sugestões da Comissão de Acompanhamento, que funciona nesses casos?

Foram apontadas três questões principais. Primeiro, melhorar os projetos pedagógicos dos cursos. Segundo, cuidar do corpo docente, que até hoje é um problema. Aqui não existem cursos de mestrado e doutorado à vontade; os problemas de titulação permeiam a Amazônia, e a Capes sabe disto. Atualmente, tenho mais de 140 professores fazendo mestrado e doutorado, com bolsa da Unama, porque a Capes não dá bolsa para instituições particulares. E a terceira questão: tempo integral. Tenho absoluta convicção — já fiz cálculos sofisticados sobre isso — de que não há condições de uma universidade particular ter tempo integral digno para professor; pode ter tempo integral nominal. Um mestre ou doutor que recebe menos de cinco mil reais para 40 horas, não vive decentemente, mesmo aqui no Pará.

Consta que, na votação final do plenário do Conselho, a transformação em universidade recebeu um voto contrário do conselheiro Fábio Prado e abstenções de Edson Machado e Cícero Silva.

Não é verdade. Foi um erro de publicação. Eu tenho a ata da reunião, que diz "aprovado por unanimidade", e uma declaração dos três conselheiros de que votaram a favor. Já pedi ao dr. Miranda para retificar a publicação da Documenta.

Desde quando o senhor é reitor da Unama?

Desde sua criação oficial, em 1993. Tinha dúvidas sobre isso, mas foi uma decisão unânime dos meus companheiros. Já no primeiro ano de funcionamento da nova Universidade fizemos o primeiro plano qüinqüenal, com metas a atingir, até chegarmos a cinco mil vagas. Mas uma coisa ficou estabelecida: a Unama é, desde seu nascimento, "independente, pluralista, vocacionadamente cristã e católica" — passamos quatro meses discutindo essa expressão, porque eu insistia que queria que fosse cristã e católica. Como existe gente de outras religiões no grupo, deu muito problema.

Mas uma coisa ficou estabelecida: a Unama é, desde seu nascimento, "independente, pluralista, vocacionadamente cristã e católica"...

Quais foram as principais modificações estruturais já realizadas na Unama?

A partir da nova Lei de Diretrizes e Bases, que é de 1996, extinguimos os departamentos. Isso não está previsto na Lei, mas a verdade é que ela nem menciona os departamentos. Tenho responsabilidade nessa extinção, porque nossos departamentos eram "carreirocêntricos", não eram departamentos no sentido do saber. Nem a matrícula era por departamento, era centralizada. Conclusão: vivíamos elegendo um chefe de departamento que fosse o coordenador do curso; então, era melhor ficar com uma pessoa só, uma só cabeça, um só cargo. Nosso novo estatuto está aprovado nessa linha. Atualmente, o que estou fazendo é justamente trabalhar para aperfeiçoar os coordenadores dos cursos. É um trabalho que estou fazendo e que devo lançar em maio de 2002 na Promofair, um evento em São Paulo ligado à Escola do Futuro da USP. Deram-me uma hora para fazer uma apresentação e um espaço para publicações. Vamos vender basicamente publicações da ABMES, a Associação Brasileira de Mantenedoras do Ensino Superior, e um caderno de estudos sobre funções do coordenador de curso ideal.

A Unama adotou algum processo de avaliação?

Em 1999, o Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, o Crub, fez uma reunião para discutir avaliação institucional. Candidatei-me logo para ser o primeiro, e estamos fechando agora o

documento de avaliação. É um auto-estudo que vai ser examinado por uma comissão estrangeira; depois essa comissão virá aqui examinar tudo, fará um parecer, que nós teremos direito de contraditar, se for o caso, e a comissão então dará o parecer final.

Temos três consultores ajudando nesse trabalho: Ricardo Martins, mestre em educação pela UnB, que era da Capes e hoje está no Senado; Carlos Benedito, doutor em ciências sociais, da Capes; e Maria Helena Magalhães Castro, da UFRJ, cuja tese de doutorado é sobre a *accreditation*[3] feita nos Estados Unidos; ela é brilhante. De vez em quando, vem a Helena Sampaio, do Nupes, o Núcleo de Pesquisas sobre o Ensino Superior, da USP. Os três consultores vêm a Belém uma vez por mês; passam dois dias aqui discutindo conosco. Primeiro, discutimos a Universidade em seu conjunto; agora, estamos discutindo a avaliação. São 14 as dimensões analisadas. Estamos bastante avançados, e acho que aprovaremos o texto final do auto-estudo no final de abril.

O projeto do Crub chama-se Proposta de Modelo de Avaliação Institucional para as Universidades Brasileiras, um bom projeto, que analisa inúmeras dimensões. Primeiro: missão, objetivos e vocação da instituição, para ver se há coerência entre o que se diz e o que se faz. Em seguida, ensino, pesquisa e relações externas — preferimos a expressão relações externas, porque tem muito mais do que extensão em si. Depois, corpo docente, corpo discente, corpo técnico-administrativo, administração acadêmica dos cursos; controle de produto, organização e governo, planejamento e avaliação, recursos de informação, recursos de infra-estrutura e recursos financeiros.

Entre muitas instituições de ensino superior, a Unama talvez seja aquela que mais se define como uma instituição regional. Na prática, o que significa isso?

São três etapas: uma universidade na Amazônia, uma universidade para a Amazônia e uma universidade da Amazônia — as preposições são diferentes. Já somos na Amazônia, mas ainda não totalmente para a Amazônia — já temos prestado muitos serviços para a região, e nosso processo de interiorização é muito grande; estamos presentes em 27 municípios e chegaremos a mais ou menos 60. O úl-

3 *Accreditation* = aprovação oficial por uma organização, atestando que alguém ou alguma coisa atingiu um determinado padrão.

timo estágio é o da Amazônia, o mais difícil. Como nos tornaremos uma universidade da Amazônia? Já estamos dando os primeiros passos, como membros do Conselho Estadual de Ciência e Tecnologia, por exemplo. Participamos de outras iniciativas regionais e chegaremos ao da Amazônia dentro de algum tempo.

Vejo nosso crescimento com alegria. O Unicef tem sede aqui na Unama; ninguém queria recebê-los, mas nós quisemos. Conclusão: temos muitos projetos envolvendo a criança, muitos projetos com o Unicef. Acho que essas iniciativas ajudam a consolidar um pouco a nossa missão e a nossa vocação. Foi feita uma pesquisa aqui sobre preferências pelas faculdades particulares, e nós ficamos com 85% dos entrevistados, um belíssimo percentual.

O senhor disse que a Unama está atuando em 27 municípios do interior. Em que consiste esse trabalho?

No estado do Pará, temos 22 mil professores leigos e a Lei de Diretrizes e Bases diz que em dez anos esses professores deverão ter formação superior.

No estado do Pará, temos 22 mil professores leigos e a Lei de Diretrizes e Bases diz que em dez anos esses professores deverão ter formação superior. A universidade Federal, a Estadual e nós resolvemos montar cursos em janeiro, fevereiro e julho. O professor não paga nada e o dinheiro sai do Fundef, Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério, das prefeituras. Como nós somos na Amazônia, o Tribunal de Contas participa indiretamente desse convênio e o avaliza. Pegamos inicialmente 27 municípios e fizemos quatro pólos, para onde os professores leigos se deslocam para ter as aulas. Estamos trabalhando com cerca de 1.090 professores, a Federal com outros tantos, e a Estadual também. A diferença é que nós estamos formando em pedagogia, letras e matemática; a Estadual, em pedagogia, física e biologia, e a Federal, em outros cursos similares, inclusive em história e geografia. Muitas vezes, as três universidades dão aulas juntas, na mesma escola, no mesmo pólo. Nossos professores se deslocam para os pólos e recebem em dobro. Todo mundo gosta, porque salarialmente é bom. Estamos na fase de reconhecimento desses cursos, e o MEC optou por uma forma de reconhecimento diferenciada, porque o Inep ainda não tem todos os mecanismos para avaliar esse tipo de experiência.

Podemos dizer que esses pólos funcionam como uma espécie de *campi* fora de sede?

Não estamos fazendo *campus* avançado, e sim curso. Damos o curso e paramos; não temos vestibular todo ano. É uma fórmula um pouquinho diferente: fazemos um vestibular e damos o curso durante três anos, ou dois anos e meio. E não abrimos um segundo processo seletivo, porque tivemos autorização do MEC para fazer um e pronto.

Tenho discutido muito a questão de sede. Sede para mim é um problema e a Fundação Getulio Vargas é um exemplo que costumo levar para o MEC: "A Fundação Getulio Vargas faz cursos fora de sua sede e vocês não tomam conta, vocês não têm supervisão." A Cândido Mendes é outro exemplo: está dando curso de especialização aqui. Vocês acreditam que com mensalidades baixas paga-se um curso de especialização? Nós nunca saímos deliberadamente para fora do estado do Pará porque eu defendo o conceito de sede sendo o estado, apesar de a legislação definir que é o município. O medo do MEC diz respeito a instituições que fizeram algumas loucuras, espalhando-se por todo o país.

Como são as relações da Unama com a Universidade Federal do Pará?

Com a posse do novo reitor, Alex Fiúza de Melo, que veio de um doutorado em Paris, um sociólogo que acredita em parcerias, várias instituições assinaram um protocolo: a Federal, a Estadual, a Unama, a FCAP, o Cefet, Centro Federal de Educação Tecnológica e o Cesupa, Centro de Ensino Superior do Pará, de João Paulo Mendes e seu filho Sérgio Mendes. Essas seis instituições se reúnem todo mês, e começamos a discussão: "Qual é o nosso principal problema? A titulação dos docentes." Só a Federal tem 800 graduados. Quem tem competência? Na área de informática, a Unama tem uma parte, o Cesupa tem outra parte e a Federal uma terceira. Então, decidimos fazer um mestrado único, voltado, tanto quanto possível, para os nossos professores.

Fui ao Abílio Baeta Neves, presidente da Capes: "Vamos fazer esse mestrado juntos, e você precisa nos ajudar." O Abílio disse que ajudava, e estamos tentando trazê-lo aqui já com os projetos formatados, em administração, informática, área de saúde, área médica,

Fui ao Abílio Baeta Neves, presidente da Capes: "Vamos fazer esse mestrado juntos, e você precisa nos ajudar." O Abílio disse que ajudava...

doenças tropicais, recursos pesqueiros; estamos urdindo oito ou nove mestrados, alguns já mais avançados, projetos já mais acabados. E agora estamos indo para a área de pesquisa, ou seja, como fazer grupos de pesquisa comuns.

Como isso funciona na prática?

Só na área de educação que é um pouco complicado, o resto é simples. Por exemplo, temos uma linha de educação ribeirinha, que é muito séria, porque junta arquitetura, sociologia, educação. E a Federal não compartilha muito dessa idéia de parceria na área da pedagogia. Mas vai dar para integrar, porque estamos começando a fazer seminários com os pesquisadores para um conhecer o que o outro está fazendo. Porque não conhecem. As cabeças estão unidas; os corpos se unirão.

E interessa à Universidade Federal do Pará esse tipo de parceria?

Acho que interessa, sim; interessa para a Amazônia. O grande gancho é que não temos que trabalhar para as instituições, mas para a comunidade! Este é o meu discurso, o discurso do Alex e dos demais também. E isto funciona.

Nos projetos institucionais da Unama chama a atenção o vasto emprego de duas expressões: desenvolvimento da biodiversidade e novas tecnologias. O que está sendo feito de concreto nesse sentido?

A Unama participa da Universidade Virtual Brasileira. Juntamos dez instituições, entre universidades e centros universitários, e criamos em São Paulo a Rede Brasileira de Educação a Distância S/C Ltda. — tudo particular. Assumimos o compromisso de criar o Instituto UVB, Instituto Universidade Virtual Brasileira. O MEC já participou, o ministro assistiu ao lançamento. A idéia central é utilizar a Internet; meus parceiros do Sul acreditam na Internet, mas no Pará existem 23 municípios que não têm nem luz! Se eu quiser fazer alguma coisa, tem que ser à base do velho e tradicional correio. No Sul, eles têm dificuldade de entender isso.

Temos lançado mão de novas tecnologias também para contornar o problema da titulação docente. Fiz com a USP um sistema de videoconferência, portanto absolutamente interativo, em que os doutores de contabilidade da USP dão aula para os meus professores aqui, num mestrado, sob o patrocínio do Conselho Federal de Contabilidade, que inclusive apóia financeiramente esta iniciativa. Ou seja, o mestrado não é da Unama, é da USP, mas basicamente por videoconferência. Quando vi que o sistema funcionava, decidi adotá-lo em Santarém e Macapá.

A Unama atua nessas localidades?

Não, lá funcionam as Faculdades Integradas do Tapajós e a Associação Amapaense de Ensino e Cultura, com o Ceap, em Macapá. Ambas são mantidas pelas mesmas mantenedoras da Unama, a Aspec e a Sociedade Civil Colégio Moderno, embora com outras denominações e outros cadastros fazendários. Em Macapá, funcionam os cursos de administração, economia, contadoria e direito. Em Santarém, os cursos de administração, economia, direito, enfermagem, ciências contábeis e ciências biológicas. Ganhamos do Exército uma área de 77 hectares só para fazer pesquisa em ciências biológicas — na verdade, pagamos um aluguel simbólico de 200 reais por mês, porque o Exército não pode doar a terra.

O curso de ciências biológicas de Santarém se dedica à questão da biodiversidade?

Estamos começando por ali. Queríamos ter feito alguma coisa em Belém, mas não deu certo porque, como temos a área de saúde, as ciências biológicas se voltaram para a área de saúde; o grupo não se entendeu ainda neste campo, mas está avançando.

O sistema de videoconferência foi estendido a outras atividades acadêmicas?

Sim, não só para Santarém e Macapá, mas também para o *campus* Senador Lemos, que temos aqui em Belém, e para o *campus* Quintino, que é da Sociedade Civil Colégio Moderno. Inaugurei o sistema com uma conferência do Cláudio de Moura Castro, porque che-

guei à conclusão de que não adianta fazer aula inaugural de ano letivo para aluno; aluno não vem. Reuni os professores e, pelo sistema de videoconferência, o Cláudio de Moura Castro falou para todo mundo ao mesmo tempo e respondeu a perguntas dos professores nos diversos *campi*. É uma coisa muito bonita, porque a grande dificuldade de Santarém e Macapá, obviamente, é a qualificação do corpo docente. Aí meu professor vai para a sala de videoconferência e dá aula para Santarém. Ele aprende mais e os alunos, muito mais ainda.

Agora estamos fazendo seis cursos de graduação, com o Instituto Universidade Virtual Brasileira, que está em processo de autorização no MEC. Estes cursos serão dados pela Internet. Criamos um núcleo de educação a distância, para aprender a trabalhar com webdesign em pedagogia; há um pequeno grupo que está se esmerando, porque ninguém conhece direito essa área de web, ainda; é uma linguagem nova em que é preciso manter a afetividade, para que o aluno não desista, porque quem aprende pela web é autodidata mesmo.

O importante é que, para a Unama, ser membro do Instituto Universidade Virtual Brasileira é estar na linha de ponta da tecnologia. Eu posso implantar um curso para qualquer município com alguém que tenha um computador lá, coisa que não pode ser feita de outra forma, porque no local não há professor, não há livro, nada. Com esse sistema de ensino a distância, seja através de videoconferência ou da Internet, está garantido pelo menos um corpo de professores-instrutores de boa qualidade. A Unama se amazoniza bastante com isso. Essa metodologia é essencial para a realidade amazônica, e também para o interior do Brasil.

Com esse sistema de ensino a distância, seja através de videoconferência ou da Internet, está garantido pelo menos um corpo de professores-instrutores de boa qualidade.

Como será operacionalizado esse sistema de ensino a distância?

Vou explicar. Digamos que dez camaradas queiram fazer o curso de administração do IUVB em determinado município do estado do Maranhão. Como eles se inscrevem? Como fazem o processo seletivo, já que é curso de graduação e tem que ter processo seletivo? Estou criando a figura do *franchising*: uma instituição na capital, por exemplo, pode ser conveniada com o Instituto. Eles vão a essa insti-

tuição e lá fazem o processo seletivo, sendo avaliados por professores locais. Aprovados oito, como eles se matriculam? Eles têm que entregar certidão de nascimento, carteira de identidade, título de eleitor, certificado de reservista, histórico escolar, conclusão do ensino médio, documentos que serão digitalizados na hora pela instituição credenciada, e repassados via e-mail para o Registro e Controle Acadêmico do IUVB, em São Paulo. Depois, eles vão fazendo todos os exercícios pela web, em seu município de origem e, quando chegar o momento da avaliação, vão a São Luís e fazem a prova, presencialmente. Temos de ter também um tutor, que os acompanhe, ajudando-os a manter certa sistemática necessária ao autodidata.

Qual é o perfil do aluno da Unama?

Mais rico que o da Federal; portanto, é uma contradição com o Brasil, em que os pobres estão nas universidades particulares e pagam mensalidade, enquanto os ricos estão nas federais. Em Belém fizemos uma pesquisa com quatro mil alunos nossos e quatro mil da Federal, para ver quem é mais rico; os nossos são mais ricos. É incrível, mas é verdadeiro. Isto foi feito na hora em que se discutia cobrança de mensalidades nas federais, com o reitor Nilson Pinto de Oliveira, hoje deputado federal.

Em Belém fizemos uma pesquisa com quatro mil alunos nossos e quatro mil da Federal, para ver quem é mais rico; os nossos são mais ricos.

Uma das características da Universidade é ter grife. Lembro que, em 1974, quando criamos o Cesep, ninguém acreditava no sucesso, porque faculdade particular no Pará não existia. Apareceram alguns jovens para se inscrever no primeiro vestibular, mas a sociedade local não tomava conhecimento. Aí resolvi abrir um curso para as "dondocas" de Belém e chamamos de Unama, Unidade de Atualização da Mulher Amazônica. Dávamos aulas às segundas, quartas e quintas de 14h às 17h, no Colégio Santa Rosa, e eram cursos de extensão em ciências exatas, humanas, da saúde e letras. As mulheres ficaram tão entusiasmadas — demos carteirinhas, pastas, material — que no final queriam criar a Associação das Antigas Alunas da Unama, quando ainda nem existia a Unama. Esse curso nos deu uma rápida visibilidade.

Do ponto de vista da competência, nosso aluno não difere do aluno das universidades públicas. Há uns dez anos, a Federal marcou seu vestibular, e nós decidimos fazer no mesmo dia e na mesma hora,

inclusive com coincidência com a Universidade do Estado do Pará — a Unama ainda não estava nem constituída como universidade. Aí todo mundo bateu na minha porta: "Vamos perder candidatos, não vamos preencher as vagas." Mas decidimos forçar a situação e marcamos no dia da primeira prova da Estadual e no último dia da Federal, ou vice-versa, não me lembro com exatidão. Eles ficaram loucos, porque tiveram menos candidatos, mas nós também, porque as pessoas eram as mesmas. Mas chegamos ao número verdadeiro de candidatos ao vestibular, coisa que não acontece no Sul.

No ano seguinte, a Federal fez o edital e não marcou a data das provas do vestibular, talvez para nos engambelar. O fato é que nós precisamos fazer as inscrições em agosto e setembro, para poder ter um vestibular bem-feito em janeiro. Em resposta, eu baixei um edital, dizendo que não seriam divulgadas as datas do nosso vestibular até que fossem divulgadas as das instituições oficiais, mas que as provas seriam concomitantes em dia e horário. Disseram o dia, eu disse o dia; pronto, acabou. Aí a Estadual resolveu antecipar, e agora faz a prova em dezembro; em 2001 sua última prova realizou-se em 17 de dezembro, coincidimos, e a nossa segunda prova foi em 10 de janeiro, junto com a primeira da Federal. O candidato passou o Natal inteiro em suspenso. Já em 2002 fizemos junto com a Estadual, porque a Federal ficou em greve mais de 120 dias, e seu vestibular foi adiado.

Mas então, não existe um acordo entre as universidades?

Acordo nenhum, é guerra no vestibular, sinto isto! Acordo existe no programa, no tipo de prova. Há uma prova objetiva com uma redação e 12 perguntas discursivas. Aí depende da grife para se conseguir os melhores candidatos e os de melhor poder aquisitivo. Apostamos que temos, em algumas áreas, os melhores candidatos de Belém e os de maior poder aquisitivo. Esse é o nosso charme.

Quais são os cursos fortes da Unama?

Na área de ciências exatas e tecnologia, os cursos são semelhantes. Talvez o curso de Ciência da Computação esteja um pouquinho melhor, rivalizando com o da Federal. Em ciências biológicas e da

saúde, o forte é fonoaudiologia e fisioterapia. E em ciências humanas e educação, pedagogia, letras e serviço social são cursos fortes; em estudos sociais aplicados, direito e comunicação social são muito fortes. Aqui temos equipamento, uma estação de TV interna, estamos no Mais TV, canal 21, estamos na TV Cultura fazendo programa. Administração e ciências contábeis empatam com a Federal.

A Unama produz algum jornal universitário?

Sim, o *Comunicado*. Às 7h de segunda-feira já está à disposição dos alunos numas caixinhas de alumínio; pega quem quiser, essa é a filosofia do jornal. Sua circulação é semanal, com uma tiragem de 14 mil exemplares. Mandamos mais ou menos 1.500 exemplares em mala-direta para universidades, autoridades, MEC, deputados, imprensa; sobram 12.500 para os alunos.

O senhor escreve no *Comunicado*? Afinal, trabalhou anos na Editora Abril.

Só escrevo uma seção intitulada "Conversa com o reitor". Para o próximo número, já estou pensando num título, que será "A culpa é da pesquisa", fazendo referência a essa pesquisa que nos deu 85% de preferência da sociedade paraense. Eu explico por que merecemos essa preferência e dou como exemplos o jovem presidente da Associação Comercial, que acaba de assumir, e é antigo aluno nosso, além do novo presidente do Conjove, o Conselho dos Jovens Empresários, também antigo aluno nosso. O trabalho com antigo aluno é extremamente importante; é membro do nosso Conselho Universitário o presidente da Associação dos Antigos Alunos. Comparece, participa.

O jornal tem serviços, uma seção de classificados que cobra um real dos alunos por anúncio publicado; às vezes tem uns encartes de assuntos de professor, um de cinema, o "Repórter Unama", e tem sempre um artigo de aluno. Além disso, toda semana publicamos uma pesquisa de fora, sobre algum assunto importante. Por exemplo, a do Dieese sobre desemprego no Pará.

O trabalho com antigo aluno é extremamente importante; é membro do nosso Conselho Universitário o presidente da Associação dos Antigos Alunos.

Atualmente, o senhor tem investido bastante nos cursos seqüenciais.

Essa é a maior inovação; acredito nos seqüenciais e vou dar uma palestra para a Associação Brasileira de Universidades Comunitárias, a Abruc, e para a Associação Brasileira de Escolas Superiores Católicas, a Abesc. Comecei a acompanhar Jacques Velloso, que era do Conselho Federal de Educação, desde que ele começou a estudar os seqüenciais. Li muita coisa sobre isso e discuti bastante com Cândido da Costa Gomes, da Universidade Católica de Brasília e creio que da UnB também, que ajudou Darcy Ribeiro a elaborar a nova Lei de Diretrizes e Bases.

Aconteceu que Ney Suassuna e João Pessoa de Albuquerque, do Colégio Anglo-Americano do Rio de Janeiro, possuíam uma escola aqui em Barcarena, com a Albras-Alunorte, empresa de exportação de alumínio, numa sociedade da Vale do Rio Doce com os japoneses. Com a privatização da Vale e a saída de Eliezer Batista da presidência, a empresa decidiu não bancar mais a escola, e o Ney Suassuna e o João Pessoa largaram o negócio. Um belo dia, me telefona o João Pessoa: "Eu tinha aí uma diretora muito boa, que ficou desempregada. Você poderia dar um lugar para ela." Chama-se Rosângela Goulart e tinha se formado em pedagogia conosco.

Chamei-a e propus: "Quer sofrer comigo? Vamos montar os cursos seqüenciais." Ela concordou, e nós começamos a discutir. A entidade mantenedora era, em geral, contra; meu vice-reitor era absolutamente contra, ou pelo menos não acreditava nesses cursos; Mário Guzzo, que é pró-reitor de graduação, não acreditava; ninguém queria falar dos seqüenciais aqui dentro. Eu passei um ano e meio pagando salário à Rosângela, sem fazer o negócio. Até que decidi: "Vamos começar." E montamos os primeiros seis cursos. Quando apresentei os nomes, quase apanhei, mas acreditava neles: Gestão Empresarial, Gestão em Turismo, Gestão de Órgãos Públicos — esse, quase me matam! —, Elaboração e Análise de Projetos Econômicos, Analista de Sistemas — com este quase todos concordavam —, Secretário de Unidade Escolar — é um curso de secretariado de escola, que ensina legislação, arquivo, informática, redação, boas maneiras para tratar com os alunos.

O vestibular para esses seis primeiros cursos foi um sucesso! Candidatos para ninguém botar defeito. Gente com curso superior querendo fazer os cursos, faixa etária mais alta. Aí começou o problema de local, e eu disse: "Vamos fazer um *campus* só para eles." No MEC, todo mundo queria que o seqüencial estivesse junto com a graduação, uma bobagem da legislação. Eu argumentei: "Vocês estão loucos?! Vou dar um exemplo: quero fazer um curso para piloto de aviação civil. Em que curso da graduação eu agrego isso? Quero fazer esse curso, porque lá na Amazônia cai muito avião. Vou fazer em convênio com o Aeroclube e com a Infraero." No MEC ninguém sabia responder.

Bom, aí inventei mais um curso, por causa do ministro Raul Jungman, que é um homem sério; fiz um curso para notários e registradores públicos, para fazer a demarcação de terras; precisa estar trabalhando há cinco anos em cartório para fazer este curso. Sei que chegamos a 12 cursos seqüenciais. E não fazemos mais porque não há mais espaço no novo *campus* Senador Lemos, que já tem 50 salas de aula, mas a maioria dos cursos é ministrada em período noturno. Sucesso total, com a média de três candidatos por vaga, o que é ótimo, pois estamos praticamente sozinhos no mercado. O que precisamos fazer é uma reunião com os conselhos profissionais para eles entenderem a filosofia — o Crea, Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia, já entendeu. Agora estou preocupado com os órgãos públicos; na hora em que sai um edital do governo exigindo curso superior, quero que os cursos seqüenciais sejam considerados curso superior como são na legislação. Prefeitos e vereadores estão me pedindo o curso de Gestão de Órgãos Públicos por ensino a distância, porque há vereadores e funcionários municipais que não sabem nem redigir um projeto de lei, segundo alegam.

Por que foram esses os primeiros cursos seqüenciais escolhidos?

O prof. Artur César Ferreira Reis, um grande pesquisador da Amazônia, dizia que o historiador precisa de duas coisas: de faro e de sorte. Eu tenho faro; não preciso fazer pesquisa muito complexa. Claro, se fizesse seria melhor, só que nem o pesquisador sabe o que per-

guntar em muitos casos. Estou antenado com as necessidades do povo. Por que não temos educação física na graduação? Porque ninguém se interessa; na Estadual, que é de graça, há 1,5 candidato por vaga. Em suma, escolhi os seqüenciais pelo faro. Agora, confesso a vocês que sou responsável por esses cursos, porque lutei muito, lutei desesperadamente. E a pobre da profª Rosângela também lutou demais. Ela não tinha titulação para reconhecer os cursos, mas meu filho tem mestrado e sabe o que o Ministério deseja; nomeei-o diretor desse *campus*, para que ele pudesse fazer o reconhecimento. Fez dos seis primeiros e agora está fazendo dos outros seis.

Por enquanto, não há problema, mas poderá haver no futuro, porque não se pode ser permanente nesse negócio; tem que estar antenado com o mercado, pois daqui a pouco acaba a demanda por determinados temas. A Associação Comercial nos enviou os 540 endereços de seus associados, para que façamos um diagnóstico de suas necessidades em matéria de treinamento. Essa pesquisa vai custar 36 mil reais, mas eu faria até de graça. Na hora em que 540 empresas me disserem o que desejam, meu Deus! Isso me dá a chance de fazer qualquer coisa. A informação é a alma do negócio.

Na hora em que 540 empresas me disserem o que desejam, meu Deus! Isso me dá a chance de fazer qualquer coisa. A informação é a alma do negócio.

Este ano estou trabalhando em duas coisas que sinto que são necessidades da Unama: grau de satisfação do aluno e atividades de pesquisa. Fizemos uma pesquisa, ouvindo dez mil dos 15 mil alunos que temos, no total, contando com a interiorização; obtive umas quatro mil respostas. Onde está o meu gargalo? Instalações físicas mais confortáveis, atendimento de primeira e coordenações de cursos. Os resultados foram: insatisfação com a Reitoria, 6,2%, está ótimo; insatisfação com as instalações físicas, 14%, o dobro, temos que melhorar, principalmente o sistema de refrigeração das salas. Agora, insatisfação com os coordenadores de curso, 20,95%, muito alto. Por isso, estou insistindo na questão da coordenação de cursos.

Resolvi reunir vários segmentos nossos de dirigentes — são 60, incluindo pró-reitores, diretores de centro, coordenadores de curso, bibliotecário-chefe etc. — para que respondessem ao vivo a seis perguntas. Primeira: você está satisfeito na e com a Unama? Graças a Deus, todos se disseram satisfeitos na Unama, mas não completa-

mente satisfeitos com a Unama; queriam mais isso e mais aquilo. Gravamos tudo, transcrevemos e listamos umas 20 ações.

E quanto às atividades de pesquisa na Unama?

Eu diria o seguinte: cometemos um erro abrindo o mestrado antes de consolidar grupos de pesquisa. O mestrado de economia deu certo, graças a Deus; temos várias pesquisas nessa área para o Banco da Amazônia, para a Sudam, pesquisas contratadas, portanto já somos um referencial nessa linha. Temos um trabalho muito bom, que se chama Siegep, Sistema de Informações Estatísticas para Gestão e Planejamento. Eles fazem pesquisa semanal de preços, com 25 alunos: supermercado, padaria, material de construção. Já é referência esse índice; daqui a pouco vamos competir com os índices da Fundação Getulio Vargas, mas só em Belém.

Enfim, agora estão se consolidando alguns grupos de pesquisa, mas ainda existem algumas que eu chamaria de pesquisas pouco úteis. "Positivismo no século XIX e sua repercussão na educação" não vai levar a coisa nenhuma, na prática atual. Em que isso contribui? É uma pesquisa exclusivamente acadêmica, sem qualquer utilidade prática para a comunidade, assim creio eu, embora deva ser feita também. O que estamos tentando agora é ter, cada vez mais, pesquisas úteis. Destinamos 1% de nosso orçamento à pesquisa. Neste ano, resolvemos reduzir para 0,75%, tanto na pesquisa quanto na extensão, que normalmente também recebe 1%, com a finalidade de aumentar o orçamento da biblioteca para 1,5%. Além disso, temos de calcular uma média de 11% de nosso orçamento de inadimplência, 2% para a capacitação de docentes e um grande volume de recursos para bolsas: monitores em iniciação científica, bolsa-trabalho, filho de professor e de funcionário, mulher de professor, carentes etc. No caso da pesquisa, o financiamento é mais ou menos assegurado. Como todo o dinheiro da interiorização entra diretamente numa fundação chamada Fidesa, a fundação tem dinheiro e tem como bancar além de 0,75%.

O que é a Fidesa?

Fundação Instituto para o Desenvolvimento da Amazônia,

Nossa dificuldade é de aperfeiçoamento. Precisamos de pessoal mais experiente, de pesquisadores seniores.

uma fundação da Unama, do Moderno e do Cesep. É uma fundação independente, com uma diretoria que não recebe salário. Dela participam também, e de forma efetiva, o nosso arcebispo, um publicitário, um professor-doutor dos mais respeitáveis, para dar credibilidade, para acompanhamento, prestação de contas, essas coisas. Então, eu diria que a pesquisa é assegurada porque tem os recursos, mas precisa aperfeiçoar os grupos. Nossa dificuldade é de aperfeiçoamento. Precisamos de pessoal mais experiente, de pesquisadores seniores. De outro lado, estamos começando a acertar os mestrados agora. Os recentes resultados são fruto disso; o mestrado de direito, eu confio, está praticamente reconhecido pela Capes, e o de economia acaba de ser reconhecido.

No projeto institucional a idéia era fazer um mestrado em economia e um em educação?

O de educação chegamos à conclusão de que não daria certo, porque a falta de identidade entre as filosofias de docentes da Federal, da Estadual e do nosso grupo, na linha dos mestres e doutores, é total. Então, não dá certo. A Federal já se desiludiu, a UEPa já se desiludiu, e nós também. E aí não há doutores em quantidade, porque existem 15 doutores em educação aqui no Pará: quatro conosco, seis com a Federal e cinco com a Estadual. A Federal tem a pós-graduação em educação, mas não está reconhecida pela Capes. Educação é uma área problemática aqui no Pará, porque os grupos não conseguem se unir.

Aí temos um de ciências contábeis, mas que é da USP, trazido para cá por videoconferência. Depois há um em administração, que é mais um MBA do que um mestrado, feito em convênio com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Se o nosso professor chega a um ponto em que dá para defender sua dissertação lá, recebe o título de mestre pela UFRGS.

Outros fazem sua pós-graduação aqui mesmo em Belém; na Federal, por exemplo, há uma boa pós-graduação em informática. Atualmente, estamos oferecendo um bom mestrado interinstitucional: Unama, Federal do Pará e Iuperj, da Cândido Mendes. Os titulados serão mestres pelo Iuperj, do Rio, e pela Federal e Unama do Pará. Mas há bolsistas que saem do estado e vão para outras cidades do

Brasil e do exterior. Agora temos três no exterior: um na França, terminando o pós-doutorado em informática, e dois na Espanha, fazendo o doutorado em serviço social. Ao todo são mais de 140 em processo de titulação; no final de 2002, chegaremos a 48% com mestrado e doutorado.

Todos eles retornam ao Pará?

Para não perder o vínculo com a Universidade, quando sai para São Paulo, para a Unicamp, USP etc., o professor fica com um contrato de duas horas aqui e uma bolsa da Fidesa. Mas não temos perdido muita gente, não; uns cinco ou seis não voltaram. Uma ficou na USP e hoje é doutora na área de contabilidade — foi quem nos facilitou, inclusive, o mestrado em contabilidade; um ficou em estatística no Rio de Janeiro. Temos outro no Rio de Janeiro que está voltando agora; foi recalcitrante, ficou nove anos fazendo doutorado, mas está voltando em agosto, já alugou casa aqui e tudo. Agora, o mestrado e o doutorado não são só para professores, mas também para funcionários. Atualmente, dois funcionários nossos estão fazendo pós-graduação.

E na área das atividades de extensão, quais são as novidades?

Aí existe um grande trabalho, mas é mais veloz. Dividimos o trabalho de extensão em serviços, cursos e ações comunitárias. Em serviços, a linha é mais de concursos ou cursos contratados. A linha de cursos está enveredando muito para a universidade corporativa. Por exemplo, a Fornecedores do Pará vivia em briga com a Vale do Rio Doce; não se entendiam, não se falavam. Montamos um curso para fornecedores, para eles aprenderem, conhecerem os projetos e compreenderem que ninguém veio aqui para dominar. Tivemos o apoio da Fundação Dom Cabral e, com isto, ganhamos credibilidade.

Na linha de ação comunitária, temos grandes projetos. Para mim, o maior é o Pólo Unama de Liberdade Assistida, outra briga minha aqui dentro. Funciona assim: o adolescente comete uma infração e, se for jogado na Febem, como é o caso de outros estados, vira bandido. Então, temos que trabalhar com ele e com sua família para a

Na linha de ação comunitária, temos grandes projetos. Para mim, o maior é o Pólo Unama de Liberdade Assistida, outra briga minha aqui dentro.

recuperação. O juiz nos encaminha o processo com as medidas socioeducativas que acha que têm que acontecer. Nós temos serviço social, psicologia, pedagogia e direito. Quatro alunos se responsabilizam por aquele menor e começam a trabalhar com a família — geralmente é a mãe, porque o pai não aparece muito nessas coisas. Temos que arranjar emprego para o menor, arranjar escola, esporte, coisas para eles começarem a sobreviver sem a família. E fazemos um acompanhamento semanal. Se ele não vem aqui, seu orientador, isto é, um dos quatro alunos que se responsabilizaram por ele, tem o direito de mandar prendê-lo por ordem do juiz.

No final do período, há uma audiência de desligamento para ver se ele cumpriu tudo, se deixou de se drogar, essas coisas todas. E a gente vai recuperando; o índice de reincidência é de 6%, bastante baixo. Começamos a fazer trabalho semelhante com o dr. Munir Cury, de São Paulo, um promotor aposentado que trabalha com a Febem, onde há 14.500 jovens presos. Vocês podem imaginar a desgraça que é. Conseguimos, numa reunião em São Paulo, da qual participou o dr. Paulo Frota, idealizador desse trabalho no Tribunal de Justiça do Estado — lamentavelmente, hoje falecido —, que seis universidades paulistas pegassem, cada uma, 30 menores, e começassem a trabalhar na mesma linha nossa, para ver se limpamos a Febem de São Paulo. Há uns três meses não ocorrem revoltas na Febem, só nos presídios. Com esse programa já ganhamos viagem ao Canadá, condecoração do Ministério da Justiça.

E temos outros programas. Por exemplo, nosso escritório de assistência jurídica e judiciária faz um extenso programa com comunidades pobres. E é respeitado dentro da sociedade. Aí são professores e alunos de direito.

E na área cultural?

Promovemos uma exposição de pequenos formatos, nada além de 30 x 30cm, já oficializada pelo Ministério da Cultura. Mantemos uma usina de teatro e um coral bastante bom que faz, por exemplo, as Pastorinhas no Natal. A área cultural é forte, e nela atuam o grupo de teatro e o coro cênico.

Uma das novidades mais impactantes trazidas pela nova Lei de Diretrizes e Bases está na área da avaliação. Qual é sua opinião sobre o Provão?

Eu parto do raciocínio de que o MEC é responsável pela avaliação, em nome do governo — Art. 209 da Constituição. Assim, o Ministério criou dois mecanismos para saber se um curso é bom ou não: o Provão e a avaliação das condições de ensino, antigamente chamada de "condições de oferta". O que aconteceu? O ministro cometeu um erro fatal. Lindberg Farias e Ricardo Gomide eram deputados quando foi aprovada a Lei nº 9.131, de 1995, que criou o Conselho Nacional de Educação e o Provão. Os dois insistiam em que a nota do Provão deveria ser sigilosa, para não prejudicar o aluno. O ministro lutou, lutou e perdeu; ganhou o sigilo.

Aí a UNE fez uma campanha terrível contra o Provão, e em resposta o ministro cometeu um grave erro: chamou vários artistas, como Gal Costa e Paulo Autran, entre outros, para falar bem do Provão. Que era bom, que o aluno ia ter o diploma se fizesse o Provão, bastava assinar. Pronto, acabou; muitas vezes, os alunos se limitam a assinar. Não criou responsabilidade nenhuma para os estudantes. Como só o aluno sabe da nota, ele não tem responsabilidade. Mas quando chegou a hora de fornecer a informação, o ministro disse: "A nota do Provão vale para avaliar o curso e a faculdade."

Os dois insistiam em que a nota do Provão deveria ser sigilosa, para não prejudicar o aluno. O ministro lutou, lutou e perdeu; ganhou o sigilo.

Na sua opinião, se as notas do Provão fossem divulgadas, os estudantes se comprometeriam mais com o exame?

Certamente. Pelo menos a universidade deveria receber essas notas, deveria ter um histórico do aluno. Sabe por quê? Se eu não sei quais foram os alunos que responderam bem ou mal, posso fazer qualquer avaliação desse Provão. E tudo deve ser transparente.

Depois, o MEC cometeu um segundo erro: as letras A, B, C, D e E. O A não significa nada, muitas vezes é 4,9 ou 5,2 a média do curso; se o A fosse 9 ou 10, ninguém seria A. Quando ele percebeu que cometeu o erro, resolveu fazer curva de Gauss. A partir daí, várias instituições tiraram E, e o ministro começou a anunciar que ia fechar 16 — e deu os nomes. Mandei chamar rapidamente as 16 instituições na

ABMES para fazer um seminário e orientá-las sobre como poderiam melhorar, porque não era só no Provão, era também conceito baixo na avaliação das condições de ensino.

A partir de determinado momento, o ministro deliberou que a SESu, a Secretaria de Ensino Superior do MEC, não se responsabilizaria mais pela avaliação, e passou o encargo para o Inep, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, no qual a presidente Maria Helena Guimarães Castro, foi a grande entusiasta da avaliação e muito fez neste campo. Isso foi uma briga de seis meses no MEC, mas a Maria Helena ganhou e chamou a mim, a Cláudio de Moura Castro, Edson Nunes, Eunice Durham, Carlos Alberto Serpa, Jocimar Archangelo, entre outros; éramos 12 no grupo, mas estamos reduzidos a quatro ou cinco. Contribuímos de alguma forma para a feitura de um manual de avaliação das condições de ensino, no qual trabalhamos duro para tirar o ranço do "pedagogês" e das exigências acima da lei. O ranço do pedagogês era incrível: Fundamentação teórico-metodológica do projeto pedagógico! Em que isso vai interessar? Não vai resolver nada. Que aluno eu quero formar? É isso que é importante, é isso que tenho que dizer e anunciar para as pessoas. E ser verdadeiro. A avaliação institucional é extremamente difícil, mas tem que ser feita para efeitos de recredenciamento, e mais a avaliação de curso para efeito de renovação do reconhecimento. É dificílimo porque os padrões quantitativos são muito complicados. E depois, conforme a vocação da instituição, é de um jeito que tem que ser analisada.

Outra questão é a dos avaliadores. O MEC elaborou um cadastro de quem quer ser avaliador de curso, e quatro mil pessoas se inscreveram, entre mestres e doutores. O MEC vai selecionar 360 e dar um curso de dois dias em abril, treinar na utilização do manual que foi redigido. Só que esses avaliadores não são funcionários do MEC, são designados, sem nenhum compromisso com o Ministério. O problema é que o MEC não tem funcionários para supervisionar essas avaliações, e esse é um formato falido. Eu quero compromisso. Insisto nisso, porque acho que o MEC já poderia ter avançado, estar munido de uma certa estrutura. Quando o ministro extinguiu as Delegacias do MEC — só não extinguiu no Rio e em São Paulo — o negócio piorou.

Como a avaliação das condições de oferta e o Provão incidiram sobre a Unama?

De posse do manual que elaboramos, os coordenadores estão fazendo aqui na Unama a avaliação de seus cursos e poderão concluir: "Vou tirar A, B ou C. Onde preciso mexer?" É uma situação preventiva. Você fazendo auto-análise é mais judicioso, de um modo geral, do que o sujeito que vem de fora. Não reclamo das comissões de avaliação, a não ser em um ou outro caso, com relação à demora na entrega dos relatórios. Não temos problema na avaliação das condições de ensino porque estamos preparados. Agora, no Provão, sim.

Verificamos que nosso sistema de avaliação não leva em consideração as competências que o Provão leva. Ou seja, elas não estão coerentes com as competências que nós queremos ao final. Agora estabeleci que trabalho não pode passar de 20% do valor da prova. Estou forçando a barra. Por quê? Porque muitos professores fazem trabalho em equipe. E trabalho em equipe, a gente sabe que, no Brasil, é de "euquipe": um faz e os outros assinam. E as provas têm de ser interdisciplinares. Por exemplo, no colégio estou fazendo com que a prova de matemática seja enunciada em inglês. Não sabe inglês na primeira série do ensino médio? Tem que saber.

Estamos começando a desenvolver ainda outras medidas. Por exemplo, vamos chamar os pais dos alunos e dizer que queremos sua ajuda para tirar A no Provão. Se o aluno estiver empregado, chamaremos o seu patrão. A universidade vai ser falada, eu garanto. Porque aí não é falar para 15 mil, é falar para os que estão fora. Depois, precisamos de uma maior aproximação com os discentes: discussão do Provão com os alunos para eles entenderem. Estou querendo fazer um CD chamado Show do Provão, igual ao do Sílvio Santos, e dar para os alunos, com todos os Provões já feitos e mais o que a gente imaginou. Pensamos também em premiar todo aluno que tirar oito no Provão, dando a ele de graça uma pós-graduação na Unama. E aula tem que ser horário nobre do professor. Ou seja, ele ali tem que ser show, eletrizar seus alunos. Se não encantar, não vale. Por isso, temos de trabalhar os professores.

Então, de alguma maneira o Provão está provocando um choque na instituição?

Com certeza absoluta.

Um tema igualmente polêmico é o da autonomia acadêmica das universidades. Como as instituições particulares lidam com esse problema?

Isso é interessante. As universidades federais têm como mantenedor o governo federal. Querem autonomia, mas com o dinheiro do governo federal. Na iniciativa privada, existe uma entidade mantenedora e uma universidade particular. Adotada a mesma linha de autonomia, qual é o papel da mantenedora? Apenas repassar recursos? Acho extremamente complicado isto. Qual é a fórmula que adoto na Unama? Aprovo o orçamento no Conselho Universitário, onde também têm assento representantes da mantenedora; se está todo mundo de acordo com ele, fim de papo. O resto a mantida sabe fazer melhor do que a mantenedora, talvez, em vista de sua estrutura. Adoto a autonomia universitária nessa linha. Claro que não ultrapasso limites razoáveis, mas não tenho um centésimo dos entraves da Federal, cuja legislação é complicada. Tem Tribunal de Contas, tem não-sei-o-quê. Aqui não tem tribunal de contas, mas se eu não souber economizar, não poderei fazer o que quero. Tenho que gastar de acordo com a missão, com os objetivos, com o propósito.

Meu raciocínio é o seguinte: família é muito bom, se for competente. Nisso estou em oposição a muitos mantenedores, que acham que deve ser empregada toda a família na universidade particular...

A maioria das universidades particulares nasceu como empresa familiar. As crises entre as famílias mantenedoras contribuem para conferir um traço de instabilidade institucional ao setor?

Realmente, em princípio a universidade pública é mais permanente; sua instabilidade se origina nos processos eleitorais internos, na política sindical etc. A universidade particular pode, eventualmente, acabar; existe até pesquisa sobre isso. Meu raciocínio é o seguinte: família é muito bom, se for competente. Nisso estou em oposição a muitos mantenedores, que acham que deve ser empregada toda a família na universidade particular; vejo muitos exemplos

desta natureza. Sou contra e reajo violentamente; entendo que competência é fundamental e que o correto é a pessoa certa no lugar certo. Prefiro trabalhar com um estranho que eu possa demitir e que não tenha os vínculos da casa, da família, do nome, do sangue. A Unama não é uma instituição familiar, ou seja, não há parentesco entre Paulo Batista, David Mufarrej — embora já falecido e com sucessora —, Vaz, Graça, Marlene e eu.

Tenho falado muito no MEC sobre a questão da sucessão na universidade particular. Já vi muitos familiares irem até às delegacias. Já conversei até com o ministro Paulo Renato, numa viagem de avião que fizemos juntos. Eu ponderei: "Ministro, o senhor não está pensando no futuro das particulares. Isso é responsabilidade sua, do governo. A universidade pode ser particular, porque tem dirigentes privados, mas é pública, porque presta um serviço público." Acho que ele não compreendeu bem. Acontece que a maioria dos mantenedores está na faixa entre 65 e 70 anos. E se não cuidarem, vão ter problemas.

Eu parto do raciocínio de que, para comandar, é preciso estar superinformado, ler desesperadamente e ser melhor do que os outros. Caso contrário, não comanda. Esse é o meu raciocínio. Eu preciso trabalhar mais, preciso dar exemplo para os outros, preciso estar disponível, a serviço, pois é isto que conta. Educação é gente trabalhando com gente, que tem que gostar de gente. Se não gostar, vai se atrapalhar. Em toda parte existe gente que não gosta de gente. Já ouvi de um professor: "Bom seria se a Universidade não tivesse alunos para perturbar!"

Algumas instituições cujos fundadores atingiram idade avançada começaram a optar por reitores profissionais, alguns até já substituídos por outros. Mogi das Cruzes foi um exemplo, São Marcos é outro, mas existem vários. O caso da Gama Filho é interessante, pois já fez retornar um reitor anterior para novo mandato. Quando a sucessão é familiar, há casos em que filhos brigam uns com os outros, sabemos disto.

Guarulhos contratou Manoel Gonçalves Ferreira Filho, ex-presidente do Conselho Federal de Educação,[4] madre Fátima Maron Ramos, da Universidade Santa Úrsula, já contratou diversos profissionais, Vera Gissoni, da Castelo Branco, também já tem reitor profis-

4 Manoel Gonçalves Ferreira Filho foi reitor da Universidade Guarulhos de 1997 a 2000, sendo substituído por Sérgio Naime Mantovani, que ocupou o cargo em regime transitório, de fevereiro a setembro de 2000, quando Alexandre Luiz Degani Estolano foi nomeado reitor.

sional. Não sei qual é o caminho, não me perguntem. Mas imagino que é o da competência gerencial efetiva.

Essa discussão é travada no âmbito da ABMES?

É. Já promovi encontros de sucessores, um na Fundação Dom Cabral, em Belo Horizonte — o melhor encontro já realizado —, e outro da ABMES, no Hotel Carlton, em Brasília. Mas mandaram gente muito jovem, cuja experiência ainda é muito pequena. Dirigir partes de uma instituição, muita gente pode fazer; agora, para comandar uma Reitoria, para liderar a elaboração do Plano Anual de Trabalho e acompanhar sua implementação, é preciso um pouquinho mais. Senão, não vai para frente.

Eu me preocupo com o futuro da Unama. Quando o ministro disse que eu poderia transformá-la numa instituição com fins lucrativos, não hesitei. Meus sócios estavam de férias, mas tomei logo a primeira providência: mandei pagar o imposto de renda. Para quê? Para transformar definitivamente em uma sociedade com fins lucrativos; aí os sócios vão discutir cotas: "Minha cota é tanto, eu vendo, eu saio, eu fico." Esta instituição não pode morrer.

Quando é sem fins lucrativos, a pessoa não luta muito por ela, a não ser que seja muito idealista, no estrito sentido da palavra.

Por que uma entidade com fins lucrativos tem mais chance de sobreviver?

Porque os sócios assumem mais responsabilidades. Quando é sem fins lucrativos, a pessoa não luta muito por ela, a não ser que seja muito idealista, no estrito sentido da palavra. Conheço instituições de muitos mantenedores, em que poucos carregam o barco. Eu disse ao ministro que era favorável à mudança. Ainda não mexemos no estatuto da entidade mantenedora da Universidade para oficializar a transformação, mas pagamos imposto de renda desde janeiro de 1998, para evitar qualquer problema.

Essas situações entre mantenedora e mantida são muito complicadas. Para discutir esses temas, fundamos uma associação de direito educacional, que tem uns 20 membros no Brasil, no máximo, pessoas que entendem de direito educacional. Temos uma musa, a Nina Ranieri, brilhante consultora jurídica da USP, autora de um livro

sobre autonomia, uma papisa na questão do direito educacional. Tenho conversado bastante com ela, temos trabalhado muito juntos. A própria LDB criou uma série de conflitos, não para as mantenedoras, mas para as mantidas.

No momento, temos dois visitantes correndo a Unama, que são de uma fundação municipal de Gurupi; um deles eu já conhecia, tinha trabalhado na Universidade Estadual do Pará, o outro é mantenedor e eu não conhecia. Vieram aprender, querem uma consultoria nossa. Não têm orçamento, têm aqueles mesmos problemas gerenciais, e aí é mais complicado, porque é municipal. Estamos dando assistência a eles. Estou começando a socializar tudo o que aprendi, para que o setor possa avançar. Sinto-me responsável pelo setor privado, em vista da presidência da ABMES.

O senhor escreveu um livro sobre gestão universitária?

Utopia e realidade é basicamente sobre projeto institucional e projeto de curso. A Universidade Católica de Brasília resolveu publicar. Acho que dentro de uma instituição o mais importante é: missão, vocação e objetivos. Se isso estiver consolidado na cabeça das pessoas, nem precisa estar escrito, que a instituição vai à frente. E não pode estar na cabeça de uma pessoa só, tem que ser socializado, e as pessoas têm que falar a mesma linguagem. Estou preocupado com sucessão, não só aqui como nas outras universidades privadas. Sociedade é um negócio complicado, e foi feita pelos pais, não pelos filhos. Esse é o problema.

Estou preocupado com sucessão, não só aqui como nas outras universidades privadas. Sociedade é um negócio complicado, e foi feita pelos pais, não pelos filhos. Esse é o problema.

E isto agrava o problema da permanência das universidades particulares.

Claro. Poderia dar o exemplo até dos religiosos. Diversas congregações se reúnem e não estabelecem pontos muito comuns. A Católica de Brasília já passou por uma situação muito difícil, de débitos astronômicos, e se recuperou com um grande reitor, o padre Décio Batista Teixeira.

Costumo dizer à boca pequena que o que manda é a mantida, não a mantenedora. Qual é o aluno que paga à mantenedora? Não

sabe nem seu nome; sabe o nome da escola em que estuda. Nesse sentido, é a mantida que mantém a mantenedora, e não o contrário.

Em 1998 e 1999 fui secretário de Promoção Social do Pará; era uma supersecretaria, que englobava Educação, Cultura, Transportes, Universidade do Estado, Fundação de TV, Rádio e mais oito fundações. Decidi trabalhar das 7h30 às 13h30 — sou rápido para trabalhar — e das 14h em diante estava na Unama. Mas o governo, de modo geral, começa a trabalhar mais tarde, e as coisas se complicaram. No orçamento de 2000, a Unama estava prevendo um prejuízo de 600 mil reais. Pedi demissão da Secretaria e disse ao meu governador: "Não dá. Tenho que voltar para a Unama, porque preciso reverter esse processo." Ele me entendeu. Voltei em tempo integral, e em conjunto salvamos alguma coisa. Em 2000 não morremos, em 2001 também não e espero que em 2002 não morramos. Mas foi a mantida que teve que se mexer, e não a mantenedora.

Agora tenho que preparar adequadamente a pessoa que vai me substituir na direção da Unama e que, no meu entendimento, não deve ser de nenhuma das famílias que são sócias na mantenedora. Isso é duro de vender para outros; não é fácil. Mas o meu raciocínio é este: se formos inteligentes, vamos concordar.

Qual é o grande desafio da Unama para o futuro?

Com certeza absoluta, além da titulação, é a qualificação docente. Tenho argumentado com o MEC que título de mestre e doutor não significa qualificação, significa titulação. E temos que pensar nas duas coisas. Estou propondo ao Abílio Baeta Neves a criação do mestrado profissional em docência; tenho insistido demais nisto. Quero um mestrado profissional em docência que ensine ao professor como falar em sala de aula, como trabalhar na sala de aula: postura, exemplo, disponibilidade. Isso não se aprende nem no mestrado nem no doutorado, nos formatos atuais. Em suma, este é um desafio para a Unama: qualificação para dar aula, fazer pesquisa, fazer iniciação científica, dedicar-se a olhar a comunidade e ver seus problemas, portanto trazer não só teorias para a sala de aula. Escrevi uma frase assim: "Uma das preocupações da Unama é fazer com que o conheci-

mento não codificado da Amazônia possa ser codificado para o mundo desenvolvido." Eu estou seguro de que esse é um desafio imenso.

O segundo desafio é que o nosso crescimento, em termos de instalações, deve considerar muitos outros condicionantes de conforto para a aprendizagem, que no passado não eram tão importantes e hoje são fundamentais. Por exemplo, não se pode pensar só em sala de aula, é preciso pensar em ambiente. O terceiro desafio é a administração por projeto e não por caixinhas, escaninhos. Ou seja, com muita integração e muita comunicação interna.

O quarto é realmente manter um padrão de liderança pela qualidade que seja referencial para a Amazônia, e se possível para o Brasil, devido a suas conotações. O fato de já termos ajudado várias instituições é altamente positivo, no sentido da melhoria de qualidade. Porém, eu queria que não fosse nada individual, que fosse coletivo da universidade. A interiorização é um ponto crucial na Unama; temos realmente essa preocupação. Aí pode estar o nosso grande crescimento. As pessoas não conhecem o Brasil; preferem tirar férias na Europa ou no Sul, porque a distância entre Belém e São Paulo é de 1.600 reais. Não são quilômetros, são reais!

Nós mesmo na Unama conhecemos pouco o interior da Amazônia. Paulo Batista não imaginava atravessar numa canoa de Gurajará-Mirim para Guaiará-Merim, com água a menos de um palmo para entrar no barco!

Espero que vocês tenham compreendido a filosofia da instituição. Nossa filosofia está mais ou menos centrada. Indiscutivelmente, a organização é um ponto forte da Unama; pode até ser que esteja um pouco burocratizada, mas é organizada. Um desafio é simplificar os processos burocráticos, mas sente-se que há seqüência em cada um dos passos. Por exemplo, já estamos preocupados com o vestibular de 2003: datas, inscrições, provas, essas coisas todas; o de 2002 já passou.

O tempo que passei na Editora Abril foi um grande aprendizado. A Abril é uma instituição muito séria em termos de organização, fazia seminários, encontros a respeito. Aprendi muito mesmo. Aprendi que, toda vez que alguém traz um problema e diz que encontrou uma solução, podem estar certas de que existem pelo menos

mais cinco ou seis, é só procurar. Nunca se deve embarcar na primeira solução, é preciso pensar um pouco mais.

Com David Mufarrej, aprendi que toda vez que você tem um primeiro, deve ter um segundo. E aprendi também que você deve ter um segundo de primeira, que seja até melhor do que você, ameaçando tomar o seu lugar. Só assim você avança, não dorme sobre os louros, não fica estagnado. Esta é minha técnica; tenho alguns segundos de primeira. Viajo com tranqüilidade. Nem telefono para saber como as coisas estão; os outros que ficam sabem tanto quanto eu. Acho que é por aí o caminho. Falei tudo na primeira pessoa do singular. Entendam como plural. Afinal, é uma entrevista e não tenho como, a toda hora, ficar buscando a primeira pessoa do plural. Não me tomem por personalista. Se tivéssemos mais tempo, com certeza, teria mais "causos" a lhes contar. São tantos aqui na Unama e podem ser verdadeiras lições.

Falei tudo na primeira pessoa do singular. Entendam como plural. Afinal, é uma entrevista e não tenho como, a toda hora, ficar buscando a primeira pessoa do plural.

Universidade Anhembi Morumbi

Entrevistado

Gabriel Mário Rodrigues

A história da **Universidade Anhembi Morumbi** começou com a fundação, em 1971, da Faculdade de Turismo Morumbi, que, em 1976, uniu-se à Faculdade de Comunicação Social Anhembi, dando origem à Faculdade Anhembi Morumbi. Após cerca de duas décadas de desenvolvimento da instituição, com a abertura de cursos e a expansão das instalações, a Faculdade encaminhou solicitação para sua transformação em universidade, inicialmente pela via da autorização (1991), e posteriormente pela via do reconhecimento (1994). Após a extinção do Conselho Federal de Educação (CFE), em 1994; a instalação, pelo Ministério da Educação, de uma comissão especial para analisar os pedidos de transformação em universidade, e a criação do Conselho Nacional de Educação (CNE), a Universidade Anhembi Morumbi foi finalmente credenciada em novembro de 1997.

Gabriel Mário Rodrigues

Arquiteto. Fundador da Faculdade de Turismo Morumbi, dirigiu a Faculdade Anhembi Morumbi até 1997, quando se tornou reitor da Universidade. Presidente do Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior do Estado de São Paulo (Semesp) (1999-2002), vice-presidente da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES) (2001-2004) e presidente do conselho mantenedor da Rede Brasileira de Educação a Distância — Universidade Virtual Brasileira, recebeu-nos na Reitoria da Universidade, na cidade de São Paulo, em 12 de abril 2002, para uma entrevista de 3h de duração.

Fale-nos um pouco sobre suas origens e sua infância.

Nasci em São Paulo, capital, em 29 de maio de 1932. Estou, portanto, com 70 anos recém-feitos. Meu pai, Damião Daniel Rodrigues, era português, e minha mãe, Lina Fuccella Rodrigues, era italiana, tendo vindo para o Brasil em 1922. Meu pai foi investigador de polícia e minha mãe era dona-de-casa.

Como o senhor se interessou pela área de educação?

Quando eu estava no primeiro ano do colegial, no Colégio Santo Alberto, o diretor, frei Adriano, me convidou para substituir o professor do curso de admissão aos sábados. Em seguida, fiquei como um "regra três", substituindo todos os professores que entravam em férias ou que ficavam doentes. Praticamente durante um ano fui professor do terceiro ano primário, substituindo o prof. Vieira, que teve problemas de saúde. Posteriormente, quando entrei na faculdade, já não tinha mais tempo para dar aulas no Santo Alberto e passei a dar

aulas particulares, como preceptor de quatro alunos, fazendo o acompanhamento deles no Santo Alberto.

Qual foi sua opção de carreira universitária?

Arquitetura, no Mackenzie; entrei em 1951 e me formei em 55. No início de 1957 ingressei como arquiteto no Departamento de Obras da Secretaria Estadual de Viação e Obras Públicas, órgão responsável pela construção de grupos escolares, cadeias, hospitais. Depois de ter trabalhado algum tempo nesse setor, fui convidado para participar da criação de um setor de comunicação, que passou a se encarregar da imagem do Departamento de Obras Públicas e também dos cursos de capacitação profissional de seus funcionários. Então, direta ou indiretamente, sempre estive ligado à parte de treinamento.

Nessa época — estamos falando já do final da década de 1960 — juntei-me a dois colegas do Departamento, Vitório Lanza Filho e Válter Rodrigues da Silva, e fundamos uma instituição de ensino superior, a Organização Bandeirante de Tecnologia e Cultura. A proposta inicial era criarmos um curso de arquitetura. Na ocasião, a diretora do Colégio Pio XII, onde estudaram meus filhos, sugeriu que criássemos um curso de turismo, mas de grau técnico. Quando fizemos anúncios para o curso, percebemos que quem vinha se matricular já tinha o colegial; então, resolvemos oferecê-lo em nível superior. Não podemos nos esquecer de que estávamos no início da década de 1970, a época do "milagre" econômico, onde a vertente do turismo era, como até hoje, muito forte.

Como não entendíamos nada do assunto, precisamos buscar quem entendia. Havia uma jornalista responsável pelo Caderno de Turismo do jornal *O Estado de S. Paulo*, Clycie Mendes Carneiro — por coincidência, ela tinha sido minha professora no jardim-de-infância. Fui falar com ela, contei toda a história e pedi que ela me apontasse alguém que pudesse me dar uma consultoria para montar o curso de turismo; ela me indicou o prof. Domingo Hernandez Peña, profissional de *marketing* que trabalhava na Varig, que acabou sendo o consultor e o criador do primeiro currículo de curso de turismo no Brasil.

Na ocasião, a diretora do Colégio Pio XII, onde estudaram meus filhos, sugeriu que criássemos um curso de turismo, mas de grau técnico. Quando fizemos anúncios para o curso, percebemos que quem vinha se matricular já tinha o colegial; então, resolvemos oferecê-lo em nível superior.

Àquela altura, o curso de arquitetura tinha ficado só na idéia?

Isso mesmo; ficamos apenas com o curso de turismo. Inclusive, nós o criamos de maneira livre, sem atender a nenhum preceito do MEC. Naquela época, havia uma série de cursos na mesma situação; eram considerados irregulares, porque não tinham passado pela aprovação do Ministério. Com o tempo, foi regularizado.

Dentro da nossa concepção, o curso de turismo foi o primeiro do mundo. Em outros países, como na Suíça, por exemplo, era um curso mais de economia turística, estudando mais os aspectos econômicos do desenvolvimento turístico e não a parte, digamos, mais empresarial, de promoção do turismo. Foi um sucesso; a primeira leva teve logo quatro turmas de 90 alunos, duas turmas de manhã e duas à noite. Começamos os trabalhos em 1971, e no ano seguinte repetiu-se o número de alunos; foi assim que a Faculdade de Turismo do Morumbi começou a se desenvolver.

Com o aumento do interesse pelo curso, nós também sentimos necessidade de nos aprofundar no assunto, estudando o turismo como área econômica, ambiental e promocional. Eu, particularmente, decidi conhecer no Brasil e no exterior o que estava acontecendo; nessa época estavam sendo criadas nos estados brasileiros as Secretarias de Turismo ou as empresas de turismo dos estados.

Depois a Faculdade foi evoluindo, e nós pedimos aprovação para o curso de Formação de Executivos para Instituições Financeiras. A Faculdade funcionava no Morumbi, um bairro residencial classe alta, e em 1976 tive oportunidade de adquirir a Faculdade de Comunicação Social Anhembi, que existia desde 1970; juntamos as duas, e nasceu a Faculdade Anhembi Morumbi. Nessa época, os sócios já não estavam na mantenedora, e eu segui sozinho. Vitório saiu em 1973 e montou uma faculdade em Santos.

Quais foram os passos seguintes da Faculdade Anhembi Morumbi?

Inicialmente, pedimos o curso de administração. Naquele tempo, era demorado para conseguir a autorização do Conselho Federal de Educação. Em seguida, como uma das características da Anhembi

Morumbi sempre foi procurar áreas novas, pedimos autorização para criar um curso de Secretariado Executivo e um de Recursos Humanos, ambos também pioneiros no Brasil. Depois, já no início da década de 1980, o curso de Moda. Em seguida, todas as especializações dos cursos de administração: Administração Mercadológica, Negócios Internacionais.

Essa opção pela inovação resultava de pesquisas de mercado?

Não, de intuição pura. Agora fazemos um pouco de pesquisa, mas até o final dos anos 90 a demanda por ensino superior era tão maior que a oferta, que qualquer curso que se abrisse dava certo. Vejam, por exemplo, os cursos de odontologia — nós não temos, mas outras instituições têm. No final de 1990, tinham 20 candidatos por vaga, hoje têm 0,8 candidato por vaga. Já naquele tempo, eu percebia que a instituição que conseguisse manter uma marca diferenciada teria condições de ficar mais tempo no mercado; por isso, sempre ofereci cursos muito diferenciados. É até hoje uma estratégia de *marketing* nossa, para sermos considerados uma instituição diferente das outras.

Agora fazemos um pouco de pesquisa, mas até o final dos anos 90 a demanda por ensino superior era tão maior que a oferta, que qualquer curso que se abrisse dava certo.

Como o senhor sabia o que podia dar certo?

Eu sou um hábil leitor de colunas de jornal e fico acompanhando tudo o que está acontecendo; sempre via o que dava certo nos Estados Unidos. Um tempo atrás, por exemplo, li que, em matéria de cursos seqüenciais, a Argentina e o México estão bem à frente do Brasil. Sou um bom pesquisador. Notamos, entretanto, que o aluno ainda tem uma percepção muito tradicional e vai para os cursos de engenharia, direito, medicina ou administração. Mas a gente está conseguindo mostrar que existem inúmeras opções.

Existe uma noção de que o ensino superior particular atende a alunos mais fracos, do ponto de vista da formação. Qual é sua opinião sobre isso?

As classes de renda mais alta matriculam seus filhos nos melhores colégios particulares, e são eles que passam nos vestibulares das universidades públicas ou nas particulares de alto nível, como Easep (Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getulio Vargas) e a PUC. Em seguida, vêm aqueles de alto poder aqui-

sitivo, mas que não estudam; estes entram em escolas do tipo Faap (Fundação Armando Álvares Penteado), ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing), Mackenzie e Anhembi Morumbi.

Sou presidente do Semesp, o Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior do Estado de São Paulo, e recentemente fizemos uma pesquisa que foi publicada na *Veja*, onde ficou provado que quem tem sucesso é quem quer sucesso.[1] O aluno da faculdade particular que já está trabalhando faz amizades com pessoas que trabalham; os próprios professores são do mercado. Então, o passo lógico é eles entrarem em boas empresas, caminho um pouco diverso da universidade pública, onde, por orientação dos professores, que são mais da área acadêmica, o caminho natural dos alunos é a carreira no Estado ou na própria universidade. Tenho um amigo que é presidente do Sindicato dos Professores e filiado ao PT, o Partido dos Trabalhadores. Outro dia, ele estava me contando que seu filho estudou administração no Centro Universitário Barão de Mauá e está trabalhando na Danone. Meu amigo estava chateado, porque disse que o filho virou "mauricinho". Atualmente, o menino já saiu da Danone e está trabalhando em outra multinacional; vai até fazer curso no exterior. Em suma, depende muito do interesse da pessoa.

[1] Em 20 de março de 2002, a revista *Veja* publicou a matéria "As escolas do PIB" em que apresenta os dados de uma pesquisa encomendada pelo Semesp segundo a qual 77% dos executivos de grandes empresas são oriundos de faculdades particulares. Revista *Veja* de 20/3/2002. São Paulo, Ed. Abril, ano 35, n. 11, p. 100-103.

O senhor nos disse que a Anhembi e a Morumbi atendiam a uma população de classe alta e média alta.

Isso é verdade, sobretudo nos primórdios. Em 1971, quando começamos, muitas mulheres que tinham parado de estudar no colegial, tinham casado e já estavam com os filhos em idade estudantil, não tinham mais nada a fazer em casa. Assim, principalmente nos cursos da manhã, começamos a atender mulheres da mais alta sociedade de São Paulo. O curso de turismo, por exemplo, atraía muitas delas, e também como era um curso com um currículo muito cultural, digamos, houve um interesse da alta sociedade. Agora, ao mesmo tempo, no curso noturno a maioria era de alunos que trabalhavam durante o dia, pessoas de classe média. Esse é o perfil do nosso aluno, até hoje: de manhã, estudantes sustentados pelos pais, e à noite uma boa percentagem de alunos que moram com a família, mas que trabalham e se responsabilizam financeiramente por seus estudos. Éra-

mos realmente uma escola de classe média e alta, mas quando nos mudamos para a Vila Olímpia, passamos a receber um público mais diferenciado, mais classe média.[2] Atualmente contamos com 65% dos alunos freqüentando os cursos noturnos e 35% pela manhã.

Quando o senhor começou a pensar em transformar a instituição em universidade?

Ainda na década de 80. As escolas tradicionais e aquelas com uma boa percepção começaram a sentir, ali por 1985, que o desenvolvimento da instituição era totalmente dependente do Conselho Federal de Educação, e para se livrar do Conselho e ter autonomia para abrir cursos era preciso ser universidade. Para isso, era necessário oferecer quatro cursos da área profissional e quatro da área básica. A partir de 1985, uma série de faculdades fez isso: transformou-se em universidade, cumprindo o ritual de oferecer quatro mais quatro.[3]

Entre 1975 e 85, o Conselho Federal de Educação passou por períodos em que não permitia a criação de nenhum curso novo e, depois de alguns anos, mudava de idéia. De 1985 em diante, com a possibilidade de se transformar em universidade a partir da oferta de "quatro mais quatro", houve o grande salto. Os dados mostram que em 1980 devia haver umas 15 universidades particulares em todo o país, apenas; a partir de 1985 esse número se multiplica. As universidades criadas até 1990 levaram vantagem de mercado, sendo que naquele tempo a voracidade da competição era mais controlada do que é hoje.

Eu só entrei com o processo em 1990. Apanhei muito, porque precisei entrar pela via da autorização. Havia duas possibilidades: pela via da autorização e pela do reconhecimento. As faculdades que já tinham os quatro cursos da área profissional e mais os quatro da área básica entravam com o pedido pela via do reconhecimento — já era direto; naquele tempo, era um processo mais fácil, apesar de precisar de apoio político. As faculdades montavam o processo e atendiam a todas as exigências. Era criada uma comissão de acompanhamento e, no final de um ano, o projeto era aprovado e a instituição era reconhecida como universidade. Já as faculdades que, como a minha, não tinham os "quatro mais quatro", pediam a transformação pela via da autorização, processo mais longo, mais demorado.

2 Trata-se do Campus Vila Olímpia, onde a Anhembi Morumbi desenvolve suas atividades desde a década de 1970. O *campus* compreende várias unidades no Bairro Vila Olímpia, na zona Sul de São Paulo.

3 A Resolução n. 3/83 do Conselho Federal de Educação, que dispunha sobre a autorização e o reconhecimento de universidades, definia (artigos 40 e 50) que uma universidade deveria oferecer pelo menos quatro cursos nas áreas fundamentais do conhecimento (ciências exatas e naturais, ciências humanas, letras ou artes) e quatro cursos de caráter técnico-profissional. Ver *Documenta*, 268. Brasília, Conselho Federal de Educação, 1983.

4 Em agosto de 1994, o ministro da Educação Murílio Hingel extinguiu o Conselho Federal de Educação (CFE), envolvido em várias denúncias de irregularidade publicadas no jornal *O Estado de S. Paulo*, criando, em seu gabinete, uma comissão encarregada das atribuições do órgão, tais como autorização para o funcionamento de novos cursos e para a transformação de faculdades em universidades. Já na gestão de Paulo Renato Souza foi criado o Conselho Nacional de Educação (CNE) pela Lei n. 9.131, de 24 de novembro de 1995, instalado em 26 de fevereiro do ano seguinte. Ver *DHBB*.

Primeiro, era necessário criar os cursos que faltavam. No nosso caso, tínhamos seis cursos na área profissional e apenas um na área básica: letras. Precisamos pedir autorização para abrir matemática, desenho artístico e química. Em seguida, aprovada a abertura do curso, era preciso esperar que eles fossem reconhecidos; o processo levava quatro anos. Foi o que aconteceu conosco. Em 1994 eu estava com todos os cursos reconhecidos. Nessa hora, foi extinto o Conselho Federal de Educação, o que paralisou o andamento do processo.[4]

A nova legislação posta em vigor não falava mais em reconhecimento, mas em credenciamento. Assim, em 1997, tive a Universidade Anhembi Morumbi credenciada; ela não foi autorizada. A dificuldade foi tamanha que, num determinado momento, briguei dizendo que eu queria o mesmo tratamento de antes, queria ser universidade autorizada. Mas não consegui ser homologado como autorizada, porque essa figura deixou de existir. A Anhembi Morumbi foi a penúltima universidade aprovada, em 1997; a última foi a Cândido Mendes, que já entrou sob a nova Lei de Diretrizes e Bases, como uma universidade especializada por campo de saber.[5]

Mas foi uma luta! O Conselho Nacional de Educação foi criado em novembro de 1995, sem saber nada do passado. Procuraram recuperar os processos daquelas 20 faculdades que aguardavam uma resposta, entre as quais umas 10 ou 12 estavam em condições de serem reconhecidas. Este processo de credenciamento foi acontecendo pouco a pouco: Universidade Tuiuti, do Paraná; Universidade Severino Sombra... Quando chegou a nossa vez, José Arthur Giannotti, conselheiro de São Paulo, homem da academia, consertador do mundo, ligado ao presidente da República, foi contra, achando que não tínhamos condições, naquele momento.[6]

Por quê?

O que aconteceu foi o seguinte: sempre tivemos um perfil bem diferenciado, oferecíamos curso de Turismo, de Moda... Lembro até que numa discussão um conselheiro fez uma gozação, querendo saber se o Clodovil era professor nesse curso.[7] Mas aí outro conselheiro, desta vez do Rio Grande do Sul, explicou que a indústria do vestuário era a segunda indústria no seu estado.

5 A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n. 9.394/96), em seu art. 52, parágrafo único, determina: "É facultada a criação de universidades especializadas por campo de saber." O Decreto n. 2.306, de 19/8/1997, em seu art. 90, parágrafo único, determina que a criação das universidades especializadas "dar-se-á mediante a comprovação da existência de atividades de ensino e pesquisa tanto em áreas básicas com nas aplicadas". Ver *Coleção das Leis da República Federativa do Brasil*. v.188, n.12. Brasília, Imprensa Nacional, 1996. *Coleção das Leis da República Federativa do Brasil*. v.189, n.8. Brasília, Imprensa Nacional, 1997.

6 José Arthur Giannotti (1930-) é presidente do Centro Brasileiro de Análises e Planejamento (Cebrap) e professor da Universidade de São Paulo (USP). Foi membro do Conselho Nacional de Educação entre 1996 e 1997.

7 Clodovil Hernandez (1937-) é estilista e apresentador de programas de televisão.

Na análise de nosso processo no Conselho Nacional de Educação, alguns acharam que não tínhamos condições de nos transformar em universidade naquele momento. Leiam, por exemplo, o parecer do relator Jacques Velloso, de Brasília: no final, ele não recomenda que se crie a universidade, mas um centro universitário. Acontece que nossa luta era pela transformação em universidade, e esta solução nos pareceu uma diminuição. Analisando bem, posso perceber que ser um centro universitário teria sido mais interessante, porque não nos obrigava a manter pesquisa acadêmica. Mas naquele momento, foi claramente percebido como uma diminuição, por isso não aceitei. O conselheiro Lauro Zimmer, que tinha pedido vistas do processo, fez uma declaração de voto favorável à transformação em universidade.

...no final, ele não recomenda que se crie a universidade, mas um centro universitário. Acontece que nossa luta era pela transformação em universidade, e esta solução nos pareceu uma diminuição.

No final, na reunião de 14 de agosto de 1997 a transformação em universidade teve seis votos favoráveis e cinco contrários; passou apertado, por um voto. Foi um sofrimento, mas isso faz parte do passado. Hésio Cordeiro se absteve, deu para trás na hora H, ficou neutro. Myriam Krasilchik e José Arthur Giannotti, daqui de São Paulo, votaram contra, assim como Jacques Velloso, Silke Weber e Éfrem de Aguiar Maranhão, reitor da Universidade Federal de Pernambuco.

Quando Fernando Henrique assumiu o governo, Éfrem de Aguiar foi trabalhar junto com a primeira-dama. Aqui em São Paulo, tínhamos criado o projeto Universidade Solidária, no âmbito do Semesp. Um dia, recebo um telefonema do Éfrem, perguntando se poderíamos ceder o nome para um projeto que eles estavam criando em Brasília. Eu lhe respondi: "Cedo, Éfrem, mas com uma condição. Sei que você se dá bem com a primeira-dama. Estou com meu processo de transformação em universidade em tramitação no Conselho Nacional de Educação. Quero o apoio dela." O Éfrem respondeu: "Não tem problema, tudo bem." E votou contra.

Lauro Zimmer era também ligado às universidades públicas?

Ele tinha sido da Universidade Estadual de Santa Catarina, mas na época trabalhava na Estácio de Sá. O Lauro já tinha uma cultura mais voltada para o segmento privado. Além dele, votaram a favor o Arnaldo Niskier, que já era conselheiro do antigo Conselho Federal de

Educação e me conhecia, Carlos Alberto Serpa de Oliveira, José Carlos Almeida da Silva, Yugo Okida e Abílio Baeta Neves.

Na sua opinião, essa divisão tão acirrada deveu-se a questões de natureza política?

Ah, sim. Houve universidades com apoio político e mais força que a nossa; nesse campo, sempre existiu o problema da força política. Por exemplo, no tempo do antigo Conselho Federal de Educação, como as escolas de Santa Catarina são, em geral, universidades fundacionais e pertencem a três ou quatro municípios, quando se tratava de autorização de algum curso ou projeto, compareciam às sessões do Conselho os vereadores das cidades, deputados estaduais e federais, os senadores e o governador. No Nordeste, igualmente, uma universidade particular tem muito mais força política do que uma de São Paulo, porque o mantenedor, normalmente, é o único na cidade, e suas relações com o poder estadual são muito fortes. Em São Paulo, que é muito grande, não existe essa relação política nem com o Poder Executivo nem com os deputados.

Como o senhor, que montou uma universidade voltada para a profissionalização, consegue combinar esta característica com a exigência de integrar ensino, pesquisa e extensão?

Realmente, apanhamos um pouquinho na integração, mas gradativamente fomos vencendo os obstáculos para podermos ser recredenciados como universidade — o recredenciamento é uma figura recente.[8] Temos o *stricto sensu* em Hospitalidade, com duas áreas de concentração: Turismo e Hospitalidade. E na área de pesquisa estamos trabalhando com um núcleo de Qualidade e Estilo de Vida, que está tomando forma, para estudar os índices de qualidade de vida e desenvolvimento humano em bairros da capital de São Paulo. Estilo de Vida entra mais em comportamento, onde analisamos, por exemplo, o lazer: o que acontece com o lazer de periferia e com o lazer dos bairros mais ricos; o que acontece, por exemplo, com a gastronomia nos bairros de classe média e no bairros mais carentes. Esse núcleo está sendo implantado agora.

8 Até a Lei de Diretrizes e Bases n. 9.394, de 20/12/1996, tanto cursos quanto instituições de ensino superior eram criados através de processos de reconhecimento. No caso das instituições, a LDB, em seu art. 46, substituiu o reconhecimento pela figura jurídica do credenciamento, concedido por período determinado e cuja renovação depende de avaliação promovida pelo Ministério da Educação. Ver *Coleção das Leis da República Federativa do Brasil*. v. 188, n. 12. Brasília, Imprensa Nacional, 1997.

Temos ainda o núcleo de ensino a distância, área em que estamos na vanguarda — é outra linha de pesquisa. Temos também uma área ligada ao mercado de trabalho.

A Universidade oferece mestrado acadêmico, *stricto sensu*?

O curso de Hospitalidade é em nível de mestrado. Entramos na Capes com quatro pedidos de mestrado; temos um de comunicação que ainda está lá e precisa ser revisto, mas nossa tendência é mais entrar na pesquisa do que ficar brigando com a Capes. Hospitalidade deveria ser um mestrado profissionalizante, mas este ainda não é muito bem aceito, não é mesmo? Apanhei um pouco com a montagem do mestrado, porque, com a Capes, se a gente não contrata as pessoas certas para fazer as coisas, não se consegue aprovar nada. Apanhamos, mas foi um aprendizado, e vamos tentar cumprir todas as metas.

Uma das dificuldades das instituições particulares com a implantação de projetos de pesquisa é o financiamento. Ainda por cima, as novas universidades não têm a necessária credibilidade para obter os financiamentos para a pesquisa. Com a pesquisa de Qualidade e Estilo de Vida é possível, porque podemos — e estamos tentando — conseguir com a indústria têxtil, para pesquisar o tipo de roupa que se usa. Sentimos mais facilidade de encontrar junto aos organismos empresariais os recursos para a pesquisa. Além disso, precisamos encontrar um meio-termo para atender ao mercado e à academia.

Existe pós-graduação *lato sensu*?

Sim, mas é uma área em que não somos fortes, estamos procurando nos desenvolver. Atende a um público de ex-alunos e de pessoal das empresas, que já está entrando no mercado. Estamos trabalhando nas áreas em que temos maior referência: Moda, Marketing, Nutrição, Turismo e Arte Integrativa.

E as atividades de extensão da Universidade?

Temos atividades de extensão, não tão fortes como desejamos, porque nascemos como faculdade, e nossa premissa sempre foram os cursos de graduação. Então, é um processo de aculturação pelo qual estamos passando.

Como se comportou o crescimento das matrículas a partir da transformação em universidade?

Em 1997 tínhamos nove mil alunos, hoje temos 22 mil. Expandimos bastante as instalações. No bairro do Brás, por exemplo, compramos um edifício que pertencera à Alpargatas, fizemos uma reforma bonita e instalamos lá o *Campus* Centro em 1998, com uma série de cursos de graduação.

A Universidade também investiu nos cursos seqüenciais?

Sim, a partir de 1999, com relativo sucesso, pois já tínhamos experiência na criação de cursos novos. Os seqüenciais atendem a uma faixa de alunos mais velhos, de 28 anos, em média. Normalmente, são pessoas que já estão trabalhando, já estão no mercado e percebem que precisam ter um diploma de ensino superior. Os seqüenciais constituem um nicho de mercado; em São Paulo, são poucas as instituições que apostaram nesse filão, apenas três ou quatro. Um dos nossos seqüenciais fortes é o curso de gastronomia. Oferecemos também, em parceria com algumas corporações, os cursos *in company*; temos, inclusive com o Hospital das Clínicas, um curso na área da saúde: chama-se Gestão de Serviços da Saúde e é ministrado no Hospital da Criança. Seu diretor, uma pessoa bem arejada e jovem, achou que esse curso era uma maneira de melhorar o nível dos funcionários; fez um convênio conosco, e nós damos o curso nas próprias instalações do Hospital.

Os seqüenciais constituem um nicho de mercado; em São Paulo, são poucas as instituições que apostaram nesse filão, apenas três ou quatro.

Em que consiste a graduação modulada, da qual tomamos conhecimento pelo site da Anhembi Morumbi?

Dentro da nossa filosofia de inovação, criamos essa modalidade para um público mais jovem. Temos um curso de formação específica, de dois anos, e depois há possibilidade de o estudante continuar e fazer o curso de graduação. A graduação modulada é feita, como o próprio nome diz, em módulos, mas dá a possibilidade de o aluno fazer um módulo e ir para outra área, permitindo grande flexibilidade. Agora estamos lançando a dupla titulação: o aluno se forma em administração e em comunicação, num currículo um pouco mais longo, embora na linha de módulos.

Estamos investindo também num Programa de Áreas de Aperfeiçoamento Profissional Complementar, totalmente *on line*. Trata-se de uma especialização dentro da própria graduação; já temos três ou quatro programas. Empreendedorismo é um deles. O aluno se aperfeiçoa em analisar mercado, em estruturar-se como empresa, em elaborar um plano de negócios. Trata-se de planejamento estratégico, um aprofundamento para aqueles que são empreendedores.

Ainda nessa área de apoio *on line* às atividades de ensino, temos seis dependências oferecidas nesse formato. Elas podem ser feitas totalmente *on line* por aqueles que não foram reprovados por falta. Além disso, por causa da Portaria n. 2.253, que permite que 20% das disciplinas sejam feitas *on line*, no próximo ano também estaremos com isso em funcionamento. [9]

Em que consiste a Universidade Virtual Brasileira, a UVB, da qual a Anhembi Morumbi faz parte?

Sou presidente do conselho da Rede Brasileira de Educação a Distância, composta por dez instituições de ensino, e um dos principais incentivadores da Universidade Virtual Brasileira, mantida pela Rede. As instituições são Universidade Anhembi Morumbi, Universidade da Amazônia, Universidade Potiguar, Universidade do Sul de Santa Catarina, Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal, Universidade Veiga de Almeida, Centro Universitário do Triângulo, Centro Universitário Newton Paiva, Centro Universitário Vila Velha e Centro Universitário Monte Serrat.

A Universidade Virtual Brasileira pretende oferecer cursos de graduação, 100% *on line*. Entramos no MEC com o pedido de registro do nome, mas não conseguimos; por isso, somos oficialmente o Instituto Universidade Virtual Brasileira. Pedimos aprovação para seis cursos na área de negócios: administração, economia, contabilidade, *marketing*, turismo e secretariado. Os cursos estão sendo produzidos, e para o primeiro ano dessas seis turmas, teremos cerca de 50 disciplinas no ar.

É uma coisa totalmente nova, e tudo o que é novo leva tem-

9 A Portaria n. 2.253, de 18/10/2001, permite que as instituições de ensino superior passem a ofertar em seus cursos superiores reconhecidos disciplinas que utilizem método não presencial, desde que essa oferta não ultrapasse 20% do tempo previsto para integralização do currículo e que os exames finais sejam presenciais. Ver www.mec.gov.br

po, não é? No MEC, é preciso ser perseverante. É um desafio porque, no fundo, o Brasil não tem tradição no ensino superior a distância, diferentemente da Inglaterra e da Espanha, que já adotam o ensino pelo correio há mais de 30 anos. O Brasil está saltando a fase do correio e indo diretamente para o computador, usando a Internet. Qual é a incógnita? É o comportamento do mercado, porque será usada uma nova mídia para ensinar. Ninguém conhece direito o comportamento do aluno em relação a isso, porque para aprender sozinho é preciso ser disciplinado.

Como será feita a avaliação?

Haverá várias avaliações via Internet, mas teremos obrigatoriamente uma avaliação presencial.

Quem vai ser o público da UVB?

Aquele aluno que não está geograficamente próximo da universidade, trabalha e não tem tempo disponível para freqüentar aulas num esquema tradicional. Mas só a realidade vai mostrar quem é. Tenho pesquisas e perguntas que fiz ao reitor da Universidade de Phoenix, que tem mais de 50 mil alunos fazendo cursos a distância. No Canadá, por exemplo, as pessoas ficam em casa durante seis meses por ano, por causa do frio, já faz parte da cultura. Lá deu certo o ensino a distância. No Brasil, o aluno que mora em frente à praia vai fazer esse curso?

No Canadá, por exemplo, as pessoas ficam em casa durante seis meses por ano, por causa do frio, já faz parte da cultura. Lá deu certo o ensino a distância. No Brasil, o aluno que mora em frente à praia vai fazer esse curso?

Temos também o problema do acesso à Internet. Recentemente, uma pessoa veio nos propor que vendêssemos o curso, o computador, o acesso ao provedor, tudo junto. Vai ser um desafio. Agora, segundo as estatísticas, as pessoas têm necessidade de se preparar de forma mais aprofundada para a nova realidade do mercado de trabalho, onde se exige uma formação mais forte. Então, acredito que teremos alunos.

Na sua opinião, qual é a função da universidade hoje em dia, independentemente de ser pública ou particular?

Bom, na década de 1970, quando comecei, as universidades

particulares se desenvolveram porque a universidade pública não tinha mais condições de atender à crescente demanda de alunos. Havia o problema dos excedentes, que gerou o surgimento da escola particular de ensino superior. Os governos militares perceberam o problema e deram oportunidade a que as faculdades particulares se desenvolvessem.[10] E mais: a mulher voltou a estudar. E voltou com tal força que hoje domina o sistema universitário — há mais mulheres do que homens na universidade.

Atualmente, são pessoas de classe E que estão entrando nas universidades. As escolas públicas estão formando um contingente bem expressivo, de modo que a universidade não é mais de elite, e sim uma universidade mais democrática. Essa é uma diferença muito grande, a democratização do acesso à universidade.

Mas esse aluno da classe E, ou quase, pode pagar a universidade particular?

Não pode. É um desafio que, tanto o governo quanto as universidades, vão ter que enfrentar. O empresário educacional nunca se preocupou com o Financiamento Estudantil, o Crédito Educativo, porque ele tinha os alunos pagando. Agora, há muita inadimplência. Tanto que o Semesp está criando uma fundação para financiar estudantes. Vamos dar 10% das vagas para o sistema e vamos receber daqui a cinco anos. Se a economia for bem, e acredita-se que vá, tudo dará certo. Sabemos que há uma experiência no Rio Grande do Sul, que não é um sistema de financiamento, mas um sistema de cobrança feito pela própria universidade; o índice de inadimplência ficou em 8%.

Nesse caso, seria uma iniciativa das mantenedoras, ou seja, o ensino privado financiando o ensino privado?

Isso mesmo. Se nós, com o tempo, soubermos escolher as pessoas, por meio da análise de histórico pessoal e familiar, poderemos compatibilizar a necessidade de estudo com um perfil de bom pagador.

10 Até a Reforma Universitária (Lei n. 5.540, de 1968), o ingresso nas universidades era feito através de concurso vestibular com caráter eliminatório. Na década de 1960, com o aumento substancial da demanda por ensino superior, o número de candidatos aprovados freqüentemente ultrapassava a disponibilidade de vagas, gerando enormes contingentes de candidatos que, mesmo aprovados no concurso, não podiam matricular-se: eram os "excedentes". A questão dos excedentes logo transformou-se em uma das principais bandeiras do movimento estudantil em sua luta por reformulações no ensino superior e foi largamente explorada pela imprensa. Diante deste quadro, a gestão de Jarbas Passarinho à frente do Ministério da Educação (1971-1974), autorizou a abertura de inúmeras instituições particulares de ensino superior que pudessem suprir a demanda cada vez maior de concluintes do curso secundário. Ver *DHBB* e Carlos Benedito Martins. *Ensino superior brasileiro: transformações e perspectivas*. São Paulo, Brasiliense, 1988.

Na sua Universidade, o senhor é presidente da mantenedora e reitor da mantida. Como é esta relação?

O ideal seria existir mais autonomia. Na Anhembi Morumbi existe uma relativa autonomia acadêmica, mas a parte de desenvolvimento, de fazer a universidade crescer, desejando ou não, sempre coube a mim. Agora, há uma coisa muito importante, sobre a qual precisamos falar. Como já conversamos, o ensino superior particular começou a crescer na década de 1970, com pessoas que tinham, em média, de 30 a 40 anos. Basta fazer as contas para concluir que os pioneiros, os grandes criadores das instituições, inclusive eu, já estão com 70 anos. Então, têm que entrar na fase da sucessão. Qual é a solução? A profissionalização, porque nem sempre os sucessores têm experiência. Quando vier a profissionalização, a própria universidade vai precisar criar forças para se desenvolver; assim, a autonomia acadêmica vai aparecer com mais ênfase. Teremos à frente anos de grande turbulência para quem não estiver preparado. E vejo muita gente nessa situação.

O ideal seria existir mais autonomia. Na Anhembi Morumbi existe uma relativa autonomia acadêmica, mas a parte de desenvolvimento, de fazer a universidade crescer, desejando ou não, sempre coube a mim.

Na sua opinião, as universidades públicas são menos vulneráveis à má gestão do que as particulares, que têm as famílias interferindo em sua administração?

É uma boa pergunta. Realmente, as universidades públicas têm uma permanência maior, e o governo está atento para que as coisas dêem certo. Além disso, a universidade pública conta com um corpo permanente, que zela por sua sobrevivência e qualidade. O reitor, por sua vez, é sempre fiscalizado pela comunidade acadêmica. Nada disso acontece nas particulares.

Tudo vai depender de a família ou o grupo gestor perceber essas coisas. Agora, se não der certo, o que vai acontecer? A família vai vender, vai passar a universidade para outro. Há grupos de outros países interessados nesse mercado.

Num dos últimos números da revista *Exame*, saiu na capa o Walfrido Mares Guia, do Grupo Pitágoras, de Belo Horizonte. O título da reportagem é "O meganegócio da educação", e o texto afirma que

a educação já movimenta 90 bilhões de reais por ano e deve se transformar numa das maiores fronteiras de receita.[11] O Grupo Pitágoras uniu-se ao Grupo Apolo, mantenedor da Universidade de Phoenix, nos Estados Unidos. A revista mostra o negócio da educação e a tendência de grandes grupos americanos, principalmente de grandes bancos, a entrarem no negócio. O Pitágoras tem uma rede de colégios e cursinhos espalhados por vários estados, e o Apolo tem apostilas e um sistema de acompanhamento. Nos planos deles está atingir cem mil alunos no curso superior até 2010.

[11] Revista *Exame* de 3/4/2002. São Paulo, Ed. Abril, ano 36, n. 7.

Mas o Grupo Pitágoras possui escolas de ensino superior?

Está começando com duas faculdades, junto com o Grupo Apolo. No Brasil havia três sistemas de cursinho: o Objetivo, do Di Gênio; o Pitágoras, do Mares Guia; e o Positivo, de Curitiba. Agora, o Pitágoras fez uma ligação com o Apolo para começar a desenvolver as faculdades. Outros grupos econômicos estão vendo possibilidades de altos lucros com o negócio da educação.

O problema é que em educação não dá para fazer economia de escala. Por exemplo, numa fábrica é possível aumentar a produção, reduzir custos e vender mais. No sistema educacional ainda não se pode fazer isso; sempre será preciso contar com professores. Para dispensá-los, só contando com alta tecnologia auto-instrutiva. Mas isso vai ser possível? Acho que sempre precisaremos de um intermediário, numa posição diferente, mais um orientador que um expositor.

Na área educacional, só se pode fazer economia nos processos. É ter um maior rendimento da aula, ter aulas a distância; tudo isso são mecanismos muito novos. Há também a questão da mídia: é preciso ter alguém que se comunique naquela mídia. Se for um livro, é um jeito de escrever; se for uma apostila, é um outro jeito. Então, não dá para fazer uma economia de escala tão forte. Mas é possível fazer.

Entre as exigências do MEC está a avaliação.
Qual é sua opinião sobre o Provão?

Acho que foi uma iniciativa inteligente do governo. O Provão é

um mecanismo de avaliação direta com o aluno. Enfrenta algumas resistências e precisa ser aprimorado, mas é uma medida saudável. É claro que as instituições que não estavam acostumadas a uma avaliação mais específica, para não dizer rígida, vão precisar aprimorar-se e desenvolver melhor a sua qualidade. No nosso caso, tivemos algumas avaliações não tão boas quanto desejávamos, mas estamos procurando nos corrigir. Criamos o Grupo de Apoio Pedagógico, composto por cinco pessoas, que fica só pensando em qualidade educacional; faz uma coordenação pedagógica. Isto é resultado da política de avaliação; no momento em que o Ministério institui uma avaliação, temos que nos preparar para ela. No fundo, é o aprimoramento da qualidade do ensino.

Que aperfeiçoamentos o senhor introduziria no Provão?

No momento que se adota um processo único para avaliar instituições diferentes, há um engessamento. Um dos pontos altos nossos, por exemplo, que inclusive está sendo reavaliado, é o TCC, o Trabalho de Conclusão de Curso. Nosso aluno passa o último ano praticamente dedicado a elaborar um projeto de boa qualidade, que é o resumo de tudo o que ele aprendeu na escola. É mais que uma simples monografia, porque é análise de um aspecto de uma empresa, ou é proposta de criação de uma empresa. O aluno se envolve com o TCC e se dedica quase exclusivamente a ele. Isto não é percebido pelo Provão.

Nosso aluno passa o último ano praticamente dedicado a elaborar um projeto de boa qualidade, que é o resumo de tudo o que ele aprendeu na escola.

Um outro aspecto contido nas novas exigências do MEC é o recredenciamento periódico. Qual é sua posição, como reitor e como presidente do Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior do Estado de São Paulo?

A avaliação precisa existir, mas deve ser pedagógica e não punitiva. Cabe ao governo, como representante da sociedade, analisar a atuação dos órgãos de formação de profissionais, de pessoas. Se o objetivo é esse, estou completamente de acordo. Agora, no aspecto legal, todos os que foram credenciados serão reavaliados, mas como

a maioria dos avaliadores vem do ensino público e como ficou na cabeça deles que o ensino privado é sempre ruim, eles vão sempre avaliar no sentido de punir e não no sentido de agregar valor.

Quais são as perspectivas para o futuro da universidade particular?

Boa pergunta. Vamos fazer um seminário em breve, no Semesp, para tentar controlar a autofagia entre nós, os projetos excessivamente expansionistas. Sei que é impossível, porque estamos num regime de concorrência, em que a expansão é um processo natural. Vai vencer quem for melhor, pois essa é a proposta da livre concorrência, do livre mercado. Se pudéssemos nos autocontrolar seria mais interessante, mas aí teríamos que enfrentar o problema do cartel. Agora, entendo que esta é uma preocupação bem paulista, porque estamos vendo o que aconteceu no Rio de Janeiro. A Universidade Santa Úrsula chegou a ter dez mil alunos, e hoje está reduzida a dois mil. Ali foi um caso específico, mas não adianta ficar jogando a culpa no outro, vitimizando-se; é preciso encontrar soluções. No meu caso, tenho um projeto de expansão controlada, mas não vou poder fugir a essa realidade.

Vamos fazer um seminário em breve, no Semesp, para tentar controlar a autofagia entre nós, os projetos excessivamente expansionistas.

Até 1997, 98, a concorrência era mais ou menos controlada. A partir de 1998, 99, o governo instituiu uma política de expansão do ensino superior para alcançar um índice maior de alunos em idade universitária. Nós temos 12% de alunos entre 18 e 24 anos, e o governo quer atingir 30% no final da década. Se não houver impedimento de ordem econômica, financeira, a expansão que o governo quer atingir será alcançada. As organizações mais tradicionais podem ter problemas se não perceberem que, ao lado da expansão da oferta, houve também a flexibilização curricular. Poucas instituições estão aproveitando essa possibilidade, todo mundo está ainda no tradicional. Então, o que foi, digamos, uma dificuldade para nós, agora está sendo um fator positivo, porque temos uma cultura criativa.

A Universidade Anhembi Morumbi pretende criar *campi* fora de São Paulo?

Fora da cidade, mas dentro do estado de São Paulo. Por enquanto, estamos concentrados na cidade: Morumbi, Anhembi, Brás, Vila Olímpia, centro da cidade. Pretendo expandir-me pelo estado, porque o estado de São Paulo representa 50% de todo o ensino superior do país. É o mercado mais forte.

Suas filhas serão suas sucessoras? [12]

Sim, mas vamos entrar num esquema mais profissional. Elas vão pertencer ao Conselho e, com o tempo, vamos profissionalizar toda a Universidade. Nosso grande problema são os recursos humanos, também para buscar esse novo crescimento. O pessoal que vem da universidade pública é mais acomodado; por isso, precisaremos de um meio-termo entre quem vem da área de negócios e quem vem do setor público. É possível encontrar, mas não é fácil.

12 Ângela Regina de Paula Freitas, Carmem Maia e Gláucia Helena Rodrigues, filhas do entrevistado, começaram a trabalhar na Anhembi Morumbi em meados da década de 1980.

Universidade Bandeirante de São Paulo

Entrevistados

Milton Linhares
Heitor Pinto Filho

A história da **Universidade Bandeirante de São Paulo** (Uniban) remonta à década de 1940, com a fundação da primeira escola privada da zona leste de São Paulo. As atividades no ensino fundamental e médio foram ampliadas com a encampação de outras unidades já na década de 1970 e continuam até hoje, com o Colégio Salete. Em 1982, a incorporação da Faculdade Paulista de Artes marcou o início das atividades no ensino superior, sendo seguida pela Faculdade de Ciências e Letras de Moema, pela Faculdade de Filosofia Nossa Senhora Medianeira e pela Faculdade Dom Domênico. Em 1989, o regimento do Centro de Ensino Unificado Bandeirante (Ceub), reunindo diversas faculdades, foi homologado. A Academia Paulista Anchieta, mantenedora do Ceub, encaminhou carta-consulta ao Conselho Federal de Educação, em 1992, solicitando o reconhecimento do Centro como universidade. Em maio do mesmo ano foi designada uma comissão de acompanhamento, que atuou até setembro de 1993, data em que o Conselho aprovou a criação da Universidade Bandeirante de São Paulo. A portaria que ratificou a decisão foi assinada em janeiro de 1994 pelo ministro Murílio Hingel.

Milton Linhares

Engenheiro e professor, fez carreira na administração do ensino superior. Ingressou no Ceub em 1992; foi pró-reitor acadêmico da Uniban (1994-1996); pró-reitor administrativo (1997-1999) e é vice-reitor desde 1999. Recebeu-nos na Reitoria da Uniban, em São Paulo, no dia 17 de maio 2001, para uma entrevista de 2h10m de duração.

O senhor poderia resumir rapidamente sua trajetória pessoal — sua formação e sua experiência profissional até chegar à Universidade Bandeirante, a Uniban?

Neste ano estou fazendo 22 anos de carreira na área da educação. Tenho 41 anos de idade e comecei aos 19, quando ainda era estudante. Eu estava no segundo ano de engenharia quando comecei a lecionar num colégio na cidade de São Caetano do Sul, onde nasci, mantido pela Faculdade de Educação e Cultura do ABC, a FEC do ABC, com sede também em São Caetano do Sul. Quando me formei, aos 23 anos, fui convidado para ser coordenador do colégio. Nem exerci a profissão de engenheiro: continuei na área de educação logo depois de formado. No ano seguinte fiz um curso de especialização na PUC de Minas Gerais, na área de matemática superior, e um ano depois eu já estava dirigindo o colégio, com 25 anos de idade. Foi nessa época, praticamente, que a FEC resolveu se transformar em universidade e deu

entrada com uma carta consulta no Ministério da Educação. O tempo foi passando, ingressei em uma outra pós-graduação, dessa vez em administração do ensino superior, e fui convidado a lecionar no curso superior, já com quase 26 anos de idade. Larguei o colégio onde eu havia começado e simplesmente atravessei a rua, porque o prédio da faculdade era em frente ao do colégio. Depois de um ano lecionando, passei a chefe do departamento. Terminei o meu curso de administração universitária e, aos 28 anos, já fui convidado para ser vice-diretor da faculdade. Nisso, o projeto de transformação em universidade estava correndo, com uma comissão de acompanhamento designada pelo Conselho Federal de Educação e, no final de 1992, a escola finalmente conseguiu o reconhecimento como universidade, deixando de se chamar FEC do ABC para se chamar Unifec, Universidade de Formação, Educação e Cultura, que hoje é a UniABC, com sede em Santo André. Ainda em 1992, assim que a FEC se transformou em universidade, eu me desliguei da instituição, na qual passei praticamente 13 anos.

Eu já conhecia o diretor administrativo do Ceub, o Centro de Ensino Unificado Bandeirante, que era uma faculdade aqui em São Paulo, e vim trabalhar com ele — hoje ele é o reitor da Uniban. É uma instituição com mais de três décadas de experiência no ensino, que veio do avô do atual reitor e passou para o pai dele, atuando nos níveis que hoje chamamos fundamental e médio, e naquela época eram primeiro e segundo graus. Quando vim trabalhar no Ceub, ele era pequeno, devia ter uns quatro mil alunos, aproximadamente, com dez cursos. Mas a instituição também estava em fase de transformação para universidade. Naquele momento, diante da necessidade do Ceub de ter uma pessoa com experiência no acompanhamento desse tipo de processo, acabei sendo logo contratado como diretor acadêmico da instituição. Trabalhei junto com o atual reitor e uma equipe de trabalho durante um ano e, no final de 1993, conseguimos obter o reconhecimento como universidade por parte do Conselho Federal de Educação. O parecer reconhecendo a universidade é de dezembro de 1993 e a homologação se deu logo no mês seguinte, em janeiro de 1994. Portanto, já iniciamos o ano de 1994 como Universidade Bandeirante de São Paulo, a Uniban, e eu me tornei o primeiro pró-reitor acadêmico.

Trabalhei junto com o atual reitor e uma equipe de trabalho durante um ano e, no final de 1993, conseguimos obter o reconhecimento como universidade por parte do Conselho Federal de Educação.

Naquela época, a estrutura era de um reitor e dois pró-reitores: um administrativo e outro acadêmico. O então diretor administrativo, que era o mantenedor, passou a reitor, e continua sendo até hoje. Com o *status* de universidade, passamos a crescer e eu acompanhei toda essa evolução. Em 1997 passei a pró-reitor administrativo e fiquei quase três anos, também, nessa função. Fui nomeado vice-reitor em meados de 1999 e estou praticamente completando dois anos no cargo. É essa, mais ou menos, a minha trajetória: são 22 anos na área de educação, nove dos quais aqui na Uniban.

No processo de transformação do Ceub em Uniban, que motivou inclusive sua vinda para a instituição, quais foram os pontos que demandaram maior investimento? E por que interessava à instituição a transformação em universidade?

Quase todas as escolas que, na década de 1980, pensaram em pleitear o *status* de universidade tinham que respeitar um preceito legal, que era o de ter, no mínimo, dez cursos de graduação: cinco na área básica e cinco na área profissional.[1] Em alguns casos, de que eu me lembro, foram aceitos seis na área básica e quatro na área profissional. As escolas que eram faculdade encontraram uma possibilidade legal de se transformarem em universidade. Com qual propósito? Com o propósito de crescimento, de expansão, de oferecer mais cursos de graduação, mais vagas, sem depender da interferência direta do Ministério da Educação, a que estavam submetidas na condição de faculdades ou de institutos isolados. O Ceub, na época, pensou da mesma forma — creio eu, porque quando cheguei o processo já estava protocolado e em andamento. Naquela época a demanda era grande, os vestibulares eram muito cheios, e várias outras instituições aqui em São Paulo estavam pleiteando a mesma transformação. O motivo básico era a autonomia universitária, que permitia criar cursos, extinguir cursos, criar programas de ensino, de extensão, de pesquisa, aumentar o número de vagas, diminuir, transformar, remanejar vagas... Isso dá uma flexibilidade e um dinamismo muito grandes para a administração acadêmica universitária, já que não se depende mais das au-

[1] O artigo 11 da lei da Reforma Universitária (Lei n. 5.540, de 28/11/1968) estabelecia como requisito para a organização de universidades a universalidade de campo, pelo cultivo das áreas fundamentais do conhecimento humano e de uma ou mais áreas técnico-profissionais. A Resolução n. 3/83 do Conselho Federal de Educação, que dispunha sobre a autorização e o reconhecimento de universidades, definia (artigos 4º e 5º) que uma universidade deveria oferecer pelo menos quatro cursos nas áreas fundamentais do conhecimento (ciências exatas e naturais, ciências humanas, letras ou artes) e quatro cursos de caráter técnico-profissional. Ver *Coleção das Leis de 1968, volume VII*. Brasília, Imprensa Nacional, 1969. *Documenta*, 268. Brasília, Conselho Federal de Educação, 1983.

torizações prévias do Ministério da Educação, ficando-se submetido apenas aos reconhecimentos normais dos cursos de graduação, conforme determina a lei.

Para criar a universidade, o Ceub precisou criar novos cursos?

Não, nós tínhamos os dez cursos exigidos por lei. Para entrar com a carta consulta pleiteando a transformação em universidade, era preciso justificar a condição legal em termos dos cursos existentes.

Qual era a área mais forte do Ceub naquela época?

Na área da saúde, tínhamos um forte, que eram os cursos de fisioterapia, nutrição e enfermagem; na área de administração, também éramos fortes, porque o curso de administração era bom; tínhamos também pedagogia, história, matemática, filosofia, letras e ciências sociais, se não me engano. Então tínhamos dez cursos, divididos na área profissional e na área básica, que estavam de acordo com a legislação. No momento em que a Uniban se transformou em universidade, ela passou a ter condições de se expandir mais na área de humanas, com a criação dos cursos de direito, ciências contábeis, comunicação social com publicidade e propaganda e jornalismo. No ano seguinte, fizemos um investimento um pouco maior na área da saúde, com a abertura de cursos de fonoaudiologia, educação física, psicologia e farmácia. Um pouco mais tarde, criamos odontologia e, em seguida, medicina veterinária. Juntando esses cursos aos três que já mencionei antes — fisioterapia, nutrição e enfermagem —, resulta que nossa área da saúde, hoje, é a mais bem estruturada dentro da universidade. Já na área de humanas, o grande carro-chefe é o curso de direito, que acabou estourando. Como a demanda era muito grande foi necessário criar um pouco mais de vagas no primeiro *campus*.

Já na área de humanas, o grande carro-chefe é o curso de direito, que acabou estourando. Como a demanda era muito grande foi necessário criar um pouco mais de vagas no primeiro *campus*.

Na época da transformação em universidade, por exigência da comissão de acompanhamento nomeada pelo Ministério da Educação, fizemos um plano de expansão. A relatora do processo foi a conselheira do Conselho Federal de Educação Margarida Leal, já falecida. Ela vinha sempre acompanhada de três membros nomeados pelo Ministério da

Educação: o prof. Maurício Lanski, já falecido também, um mineiro da Universidade de Brasília; o prof. José Alberto de Sousa Freitas, que é de Bauru, conhecido como Gastão da Odontologia de Bauru,[2] e a profa. Ana Sílvia Tavares Silva da Universidade Federal do Maranhão. Os quatro foram muito exigentes durante os dois anos de acompanhamento, que eram de praxe em todas as instituições. Nosso projeto de universidade previa a criação de novas unidades dentro da cidade de São Paulo e a expansão para mais seis municípios da Grande São Paulo: Santo André, São Bernardo, São Caetano, Osasco, Diadema e Taboão da Serra. Em 1995, criamos o *campus* da Maria Cândida, onde hoje funciona a reitoria; em 1997, foi a vez do de São Bernardo do Campo e, no ano de 2000, do *campus* de Osasco. Criamos também mais um na cidade de São Paulo, na avenida Brás Leme, o *campus* Marte. Estamos dando cumprimento àquilo que foi aprovado na época, por exigência da própria comissão. Porque se a comissão assim não o fizesse, o projeto de expansão da universidade seria aprovado de forma muito abrangente, o que poderia gerar confusão no futuro, e até confronto legal com o Ministério. Então a universidade teve de deixar claro, no seu plano de expansão, quais eram os municípios onde ela tinha interesse em atuar, baseada numa pesquisa sobre a demanda por cursos de graduação.

[2] José Alberto de Souza Freitas é superintendente do Hospital de Reabilitação de Anomalias Craniofaciais, o "centrinho" de Bauru, da USP.

Podemos notar que a Uniban cresceu muito nos últimos anos.

É, ela cresceu bastante a partir do reconhecimento, justamente porque essa era a proposta. O curso de direito, por exemplo, foi um fenômeno. Aliás, acho que foi um fenômeno não só na Uniban, mas em outras escolas que também abriram cursos de direito. O curso de publicidade foi muito procurado, e era um curso novo também. O mesmo ocorreu com os cursos de odontologia, farmácia, psicologia e educação física. Entramos também na área das exatas: abrimos as engenharias civil, química, de telecomunicações e a mecatrônica, que é um fenômeno principalmente no *campus* do ABC, em São Bernardo, por se tratar de uma região altamente industrializada. A relação de candidato/vaga no vestibular de engenharia mecatrônica tem sido quase de oito para um nos últimos dois, três anos.

À medida que você cresce, porque a demanda exige, você é obrigado a investir em instalações, espaço físico, prédios, *campi*... E não é fácil achar área livre aqui em São Paulo. Quando você acha, é uma ex-fábrica, um ex-galpão, ou um ex-laboratório. É o caso do *campus* da Maria Cândida, que foi adquirido no meio do ano de 1994, começando a funcionar em 1995. Era um antigo laboratório da Whitehall, que fabricava produtos da Kolinos; um prédio com muitas divisões, muitos laboratórios já prontos e grandes galpões, que foram aproveitados para se fazerem salas de aula e uma grande área livre no meio, com um centro de convivência para os alunos. Nosso conceito na época foi: vamos fazer uma escola de grande porte para atender às necessidades dos alunos e fazer com que eles fiquem dentro da universidade, tenham condição de estudo numa grande e bem equipada biblioteca, totalmente informatizada, boas salas de aula, com equipamentos de última geração e um bom corpo docente, de acordo com as exigências do Ministério. Em cada *campus* da universidade, temos esse padrão, esse conceito. Primeiro, bons professores; de preferência, mestres ou doutores. Bons laboratórios e bem equipados. Informatização total, biblioteca com os livros mínimos exigidos e os complementares também, com total informatização. Centro de multimídia com ligação direta à Internet 24 horas por dia — os alunos acessam os bancos de dados de qualquer universidade do mundo através dos nossos convênios. Ao mesmo tempo, queremos propiciar ao aluno a possibilidade de permanência na universidade. Então se ele quer pagar uma conta num banco, se ele precisa de uma farmácia, se ele quer um cabeleireiro, se ele quer se alimentar, se ele quer ir ao correio, se ele quer comprar um CD ou se ele quer verificar as notas dele através do seu cartão magnético, tudo isso está disponível dentro da universidade, naquele espaço chamado de centro de convivência. Foi-se o tempo em que, na faculdade, só tinha uma cantina onde você comia um pastel e tomava um guaraná. Hoje em dia você tem que propiciar ao aluno condições de ele fazer as coisas dentro da universidade. Na hora em que chega, ele tem tudo aqui dentro; só vai sair realmente quando tiver de ir trabalhar ou ir para casa. Esse é um conceito novo, e a Uniban é pioneira nisso. Em 1994, quando começamos com o *status* de univer-

Foi-se o tempo em que, na faculdade, só tinha uma cantina onde você comia um pastel e tomava um guaraná. Hoje em dia você tem que propiciar ao aluno condições de ele fazer as coisas dentro da universidade.

sidade, tínhamos esse plano mas não podíamos executá-lo porque o investimento é muito grande. É uma via de mão dupla: você só pode partir para um investimento grande no momento em que você tem mais alunos — porque a nossa receita provém exclusivamente de mensalidade de aluno. E essa foi a tônica da universidade ao longo de todos esses anos que eu tenho acompanhado: ela cresce porque ela cria mais, ela inova, ela é de vanguarda. E o aluno gosta disso.

Existe da parte da Uniban uma diretriz de investimento nas instalações de infra-estrutura? São recursos que já estão previstos, ou o investimento funciona também para atrair o aluno e aumentar a receita? Como isso se dá, em termos de receita e de produto?

Acreditamos que isso seja uma coisa absolutamente casada. Na medida em que você se propõe a montar uma infra-estrutura para criar um *campus* grande, dotado de todas as condições que os cursos vão exigir, você tem que se predispor a investir. O investimento já foi buscado de várias formas. A receita de aluno é a principal fonte. Já houve tempos em que tivemos de buscar em banco algum tipo de receita para terminar um prédio, um laboratório, comprar um equipamento, mas contando que, com isso, teríamos mais alunos, isto é, recursos entrando para poder pagar a dívida no banco. Isso é normal em qualquer iniciativa privada. Houve um período só, durante toda a vida dessa universidade, em que ela buscou recursos públicos, através da linha de crédito que o BNDES abriu para todas as instituições universitárias do país.[3] Foi quando estávamos terminando o *campus* do ABC com o hospital veterinário. Você tinha que pleitear a verba justificando o seu investimento e mostrando o projeto de construção aprovado na prefeitura. Recebemos uma verba que serviu para concluir o hospital, mas é um dinheiro que não é a fundo perdido, é um dinheiro que a escola tem que pagar a longo prazo, conforme os contratos com o BNDES. Foi a única vez em que a universidade teve um benefício do dinheiro público, a título de empréstimo para concluir uma obra. Nos demais casos, todas as unidades foram adquiridas com recursos próprios. Claro que os equipamentos são pagos a longo

3 Trata-se do Programa de Recuperação e Ampliação dos Meios Físicos das Instituições de Ensino Superior do BNDES, estabelecido no Protocolo de Atuação Conjunta MEC/BNDES, de 25/3/ 1997.

prazo. Porque uma coisa retroalimenta a outra: se você lança mais cursos e tem bons professores, aquela roda viva continua, isto é, você tem mais candidatos no vestibular, mais alunos matriculados e capacidade financeira de reinvestir. Essa sempre foi a política da universidade; foi isso que gerou o nosso crescimento. Existem umas duas ou três escolas no Brasil — não vou citar nomes — que crescem de uma maneira espantosa e desordenada. Não é o nosso caso. Entrando agora no oitavo ano de funcionamento, temos seis unidades no ensino superior: quatro em São Paulo, uma em São Bernardo e uma em Osasco. Temos ainda três unidades fora do ensino superior: duas do ensino fundamental e médio e uma clínica de reabilitação. Não é um crescimento espantoso na quantidade, e sim bastante espantoso na qualidade. Porque as cinco unidades de ensino superior, hoje, têm os mesmos cursos — com exceção da odonto e da veterinária, que só funcionam nos *campi* Maria Cândida e São Bernardo, respectivamente —, o mesmo padrão de bibliotecas, o mesmo conceito de projetos pedagógicos, e procuramos manter o índice de mestres e doutores de forma equilibrada, até acima do que exige a legislação. Nosso crescimento é bastante sólido, baseado na qualidade do ensino que é oferecido. Se estivéssemos prestando um mau serviço, não teríamos 30 mil alunos. Se você pegar as escolas que se transformaram em universidade de 1990 a 1993 — a Uniban foi uma das últimas em São Paulo, acho que em 1994 só teve mais uma — e comparar seu crescimento, a Uniban cresceu mais do que as que se transformaram em universidade antes dela. Por quê? São escolas que ficaram no tempo, não ampliaram o espaço físico, não ampliaram a oferta de cursos, não ampliaram a oferta de vagas, não investiram, não ousaram — eu até diria isso — e permanecem hoje com dez, 12, 15 mil alunos. Se nós temos 30 mil ao longo de oito anos é porque fizemos um trabalho sério, baseado na preocupação com a qualidade do que estava sendo oferecido.

Nos últimos cinco anos, estamos aplicando um questionário socioeconômico por ocasião da inscrição no vestibular. A pergunta que mais me chama a atenção é: "O que fez você escolher a Uniban para fazer o vestibular?" Em média, 65% das respostas apontam para "um amigo meu que estuda aqui me indicou". Isso nos fez concluir

Nos últimos cinco anos, estamos aplicando um questionário socioeconômico por ocasião da inscrição no vestibular. A pergunta que mais me chama a atenção é: "O que fez você escolher a Uniban para fazer o vestibular?" Em média, 65% das respostas apontam para "um amigo meu que estuda aqui me indicou".

que o aluno que tem um bom serviço, um bom curso, um bom atendimento, gosta. Se 65% dos alunos aprovam e indicam, é sinal de que nosso grande canal de *marketing* é o nosso próprio aluno. Isso para nós é um indicador bastante importante, porque trabalhamos isso ano a ano. Alguns vêm porque viram um *outdoor*, uma propaganda na rádio, na televisão ou no jornal. Mas a maioria vem porque conhece alguém que estuda aqui.

Qual é o perfil do aluno da Uniban? Existem diferenças entre os alunos de acordo com os cursos, os turnos ou os *campi*?

De saída, já posso garantir que o fato de morar perto de uma universidade já é um fator bastante decisivo na escolha do aluno. Nosso aluno vem muito da região onde a escola está inserida. No *campus* da Zona Norte de São Paulo, por exemplo, 80% dos nossos alunos são da Zona Norte de São Paulo. No caso de São Bernardo do Campo, 80% são de São Bernardo, alguns são de Santo André, São Caetano ou da Zona Sul de São Paulo — aquele cantinho do Ipiranga. Em Osasco são a mesma coisa: 80% são de lá. Outro dado é que 70% do alunado são do período noturno. Portanto, já se pode concluir que o grande perfil do aluno da Uniban é daquele que trabalha durante o dia para pagar os seus estudos à noite. E esse é um fenômeno que acontece, acho, na grande maioria das escolas privadas de nível superior. Temos um equilíbrio entre homens e mulheres: na faixa de 52% a 48%, pelas nossas pesquisas de candidatos ao vestibular. Como é um aluno que trabalha e paga seus estudos, ele tem mais seriedade e quer vir à escola para aprender, para estudar. Ele não vem de grandes colégios particulares, de excelentes colégios; muitos vêm da escola estadual, da escola pública. Alguns já vêm com uma idade um pouco mais avançada para fazer um curso superior: depois dos 20, 22 anos. Alguns até já vêm com uma faixa etária acima dos 24 ou 25 anos, como é o caso do curso de direito. Já o perfil do aluno da manhã é outro. É aquele aluno que acorda, toma café da manhã em casa com bastante tranqüilidade e vem para a escola, às vezes com seu carro. Os alunos dos cursos da saúde vêm com o uniforme branquinho. Eles gostam de ter o

status da área da saúde logo no primeiro ano. Vão embora ao meio-dia, uma hora da tarde, e invariavelmente não trabalham, os pais é que os sustentam. De manhã, é um aluno mais jovem, de 18, 19 anos, no máximo 20. Mas o grande bolo da universidade privada, e no nosso caso também é assim, é o período noturno.

Quanto à escolha do curso, dá para perceber bem, por exemplo, que no curso de direito temos tanto filhos de advogados que querem fazer direito como profissionais liberais, até alguns que já são formados em curso superior e vêm fazer direito por um aprofundamento de conhecimento. A mecatrônica, temos lá no *campus* do ABC e abrimos agora também no de Osasco. Por que no ABC? Porque é uma região industrial e você percebe que são jovens que já trabalham em algum tipo de indústria, ou de base ou de bens de capital. No caso do curso de turismo, invariavelmente são pessoas que já trabalham na área, ou pelo menos em prestadoras de serviços, que querem investir na carreira porque é uma carreira que está em alta. O turismo no Brasil tem bastante futuro, só falta o governo investir um pouco mais em toda essa costa monumental que nós temos aí. Os investimentos estrangeiros em hotéis, em *resorts* estão acontecendo cada vez mais. Outro exemplo é o curso de enfermagem, em que quase todos os alunos já são auxiliares de enfermagem. É um pessoal de renda mais baixa, às vezes com idade superior a 20 anos — 22, 24, 25 anos —, que está aqui por exigência do próprio hospital, que quer que essas pessoas tenham o curso superior. Temos 27 cursos de graduação, cada um com sua especificidade. E o aluno de cada curso tem uma característica muito enraizada em relação à sua escolha, muito embora aconteça de ele desistir de um curso, por achar que não era aquilo que queria. No nosso caso, especificamente, temos um índice muito pequeno de alunos que desistem por desencanto com o curso. É mais fácil, às vezes, ele desistir por problema financeiro.

Como a Uniban lida com a questão da inadimplência?

A inadimplência, que hoje gira na faixa de 20% a 25%, às vezes até 30% em cada mês, se dá mais no período da manhã, proporcionalmente, do que no período noturno, em que os alunos em sua

Às vezes a inadimplência no período da manhã não é por falta do dinheiro, é por esquecimento: o pai deixa de pagar, a mãe esquece, ou o filho faz outra coisa com o cheque...

maioria trabalham e pagam seus estudos. Às vezes a inadimplência no período da manhã não é por falta do dinheiro, é por esquecimento: o pai deixa de pagar, a mãe esquece, ou o filho faz outra coisa com o cheque... Isso pode prejudicar os investimentos da universidade, porque os recursos vêm daí, mas a universidade sempre faz acordos com os alunos, não há nenhum tipo de intransigência. O aluno tem acesso à tesouraria de cada unidade e só pára mesmo de estudar se estiver numa situação irremediável.

E como é conduzida a evasão? Existe um tratamento específico para o aluno que quer sair?

Existe. Para sair da Uniban, o aluno é obrigado a fazer um requerimento, manifestando seu interesse em deixar a escola. Em seguida ele é encaminhado ao coordenador do curso, que entrevista o aluno: qual o motivo da saída, se é financeiro, se é pessoal, se é mudança... Há casos em que não há o que fazer, como, por exemplo, mudança de estado ou desencanto total. Então você é obrigado a aceitar a vontade do aluno. Mas às vezes o coordenador consegue reverter essa intenção: ou o aluno não foi bem esclarecido quando entrou, ou ele pode tentar trocar de curso, se isso for detectado no início... Tem aluno, por exemplo, que ganha R$ 700,00 ou R$ 800,00 por mês e fica desempregado — pode acontecer ao longo do ano. Ele vai pagar uma mensalidade de R$ 450,00 a R$ 500,00? Mesmo sem perder o emprego, se ele tiver filhos e for casado, é complicado; acaba deixando a escola. Mas o aluno que tem um emprego de R$ 700,00 a R$ 800,00, paga R$ 450,00 de escola, morando com a família, com o apoio de pai e mãe, sem pagar aluguel, até se sustenta. Isso acontece muito. E ele não larga o curso porque vão sobrar só R$ 200,00 ou R$ 300,00 no orçamento dele; ele fica. O coordenador mostra para o aluno que ele não pode deixar de estudar porque vai sobrar pouco dinheiro do salário; ele tem que investir nele. Mesmo havendo esse trabalho de contato com o aluno, de entrevista, o índice de evasão da universidade é alto. Não posso considerá-lo baixo porque, para nosso entendimento e nosso bom senso, ele é um pouco alto, girando normalmente na casa dos 12%. Em uma universidade como a nossa, que tem 30 mil

alunos, uma evasão de 10%, 12% significa mais de três mil alunos indo embora — é um número bastante significativo. Esse é um número médio, porque temos cursos em que a evasão chega a 18% e cursos em que a evasão chega a 6%, 7% ao ano. É preciso também examinar série por série: em qual delas a evasão é maior? É no primeiro ano, quando o aluno entra e pensa que vai poder pagar e depois não consegue, ou se desencanta com o curso, ou acha que o curso é muito difícil e que ele não vai acompanhar.

A evasão geralmente acontece nos cursos mais caros, ou não necessariamente?

Não necessariamente. A média das mensalidades de 25 dos 27 cursos que temos é muito próxima: está na faixa dos R$ 450,00 a R$ 500,00. Só temos dois cursos que puxam a média para cima e saem do limite: a odontologia e a medicina veterinária. Isso é normal em qualquer escola. São cursos mais caros por causa dos laboratórios e equipamentos. O investimento é caríssimo! Nossa clínica de odontologia, nosso laboratório de odonto e nosso hospital veterinário são muito bem equipados! Não que a mensalidade vá pagar isso. Ninguém vai ter retorno de hospital veterinário, que é uma exigência — você tem que ter hospital veterinário, como tem que ter hospital-escola se for abrir uma escola de medicina humana. Você não abre uma escola de odontologia se não tiver uma clínica e um laboratório específico. Então, a evasão não tem relação com o preço da mensalidade. Nesses dois cursos mais caros, o número de vagas é pequeno e não há desistência por falta de recursos, porque quem vem fazer odonto ou veterinária — tanto faz na escola a, b, c ou d — sabe que a faixa de mensalidade é acima de mil reais. A família normalmente ajuda e esse aluno dificilmente trabalha para pagar os estudos.

O senhor mencionou a clínica odontológica e o hospital veterinário no ABC, que atendem à comunidade local. Que outras atividades tornam a Uniban uma referência para a comunidade da região?

No *campus* Maria Cândida temos cinco clínicas: de odonto-

logia, fisioterapia, nutrição, psicologia e fonoaudiologia. Elas fazem atendimento gratuito, que é muito importante para a comunidade carente. Nos horários de pico, há filas nas clínicas e temos de ter todo um trabalho de atendimento. A universidade investe na prestação de serviços, porque remunera as pessoas que trabalham no atendimento, os supervisores e todos os profissionais da área de saúde que atendem aqui. E os pacientes não pagam nada — à exceção da clínica de odonto, em que pagam o material se tiver de ser feita uma prótese, que é serviço terceirizado. Não tenho a menor dúvida de que hoje a Uniban é uma referência no *campus* Maria Cândida pelo atendimento na área da saúde. Outra referência é o CAJ, Centro de Atendimento Jurídico, que atende, gratuitamente também, as causas de pessoas que não têm acesso ao Poder Judiciário ou a um advogado. Nossos estagiários prestam serviço à população orientados por advogados formados. Nossa idéia é fazer isso em cada *campus* da universidade, não apenas no Maria Cândida. E já fazemos: em São Bernardo temos o CAJ, as clínicas de saúde — com exceção da odonto, porque lá não tem odontologia, mas temos fisioterapia, fono, nutrição e psicologia... Osasco é um *campus* novo, que começou no ano 2000 e os cursos ainda estão no segundo ano. Mas quando chegarmos no terceiro ou quarto anos de fisioterapia e enfermagem, haverá também atendimento na área de saúde para a comunidade carente.

O trabalho comunitário faz parte das funções sociais da universidade e está sendo muito bem feito. Pode ser um *marketing* para a universidade? Pode, mas não é o objetivo final.

Um bom diferencial da universidade hoje, na prestação de serviços para a comunidade, é então a área da saúde. Por exemplo, a clínica de fisioterapia já chegou a atender cerca de 12 mil pacientes por ano e a de odonto já chegou a atender 1.400 por mês. Há municípios no interior de São Paulo que não têm esse número de habitantes. E não é para trazer aluno, porque estamos atendendo pessoas de idade e crianças portadoras de deficiências — não são pessoas que vêm estudar ou vão recomendar alguém para estudar aqui. Não dá para convencer: "Olha, me ajude a trazer aluno..." O trabalho comunitário faz parte das funções sociais da universidade e está sendo muito bem feito. Pode ser um *marketing* para a universidade? Pode, mas não é o objetivo final. O objetivo final é prestar o serviço mesmo e sermos uma referência na área do aprendizado. Nossa clínica de

fonoaudiologia é uma das mais bem montadas da América Latina. Para se ter uma idéia, o curso de fonoaudiologia da Uniban foi reconhecido pelo Ministério da Educação com nota A e é o único do Brasil a ser reconhecido com vagas no período noturno — tamanho foi o investimento feito nas clínicas e nas cabines com aparelhos de última geração. Outra coisa: fazemos um tratamento integrado. Às vezes um paciente que teve um politraumatismo, vítima de um acidente, passa pela clínica de fisioterapia para fazer um tratamento ortopédico, mas, ao mesmo tempo, vai para a clínica de odonto porque teve uma lesão na boca, perdeu um dente e tem que colocar uma prótese. Ou às vezes é um paciente portador de uma deficiência congênita, ou vítima de um AVC, um acidente vascular cerebral.

Um dos primeiros *campi* da universidade, no bairro de Santana, foi transformado num centro de reabilitação que só cuida de pacientes especiais — crianças, de preferência —, portadores de deficiência física ou mental. Ele foi inaugurado há uns quatro ou cinco meses. É o *campus* de que falei e que hoje virou uma grande clínica integrada que faz atendimento gratuito também. Quando levo algumas pessoas, da imprensa, por exemplo, para visitá-lo, elas ficam mudas. Porque ver uma criança tendo um atendimento dos voluntários ou dos profissionais especializados que tentam integrá-la à sociedade é tão fora do nosso normal que você não consegue nem fazer pergunta. Você anda nos corredores da clínica e fica mudo, tamanha é a expressão de comoção das pessoas.

Nesse *campus* funcionam salas de aula?

Não. É um centro integrado de reabilitação para pacientes especiais. Se você teve um acidente de carro e precisa fazer uma fisioterapia no joelho, não vai lá. Lá é para portadores de deficiência física ou mental congênita.

Os alunos dos cursos da área de saúde fazem estágio lá?

Não, temos uma equipe que trabalha profissionalmente. Os alunos da fisioterapia, por exemplo, quando chega a hora de fazerem uma fisioterapia aplicada à pediatria, podem até passar alguns dias lá;

isso faz parte do estágio do curso. A clínica passa a ser um local de referência para alunos da Uniban, mas não um local exclusivo para eles.

E os profissionais desse centro têm vinculação com o corpo docente?

Não. Lá foi aberta uma clínica exclusiva para esse tipo de tratamento integrado. Pode ser que algum professor nosso tenha alguma atividade na clínica, mas não é uma condição indispensável para trabalhar lá.

O senhor já se referiu algumas vezes ao corpo docente. Quais são suas qualidades mais importantes?

Nosso manual do professor contém os 20 princípios da docência — os pontos pelos quais um professor é avaliado ao longo do trabalho. É claro que pontualidade, assiduidade, conhecimento do conteúdo, didática e disciplina estão contidos nesses 20 princípios que levamos em conta na hora de contratar um professor e na hora de avaliar o seu desempenho. Mas de saída, o que é desejável? Que ele tenha uma titulação compatível com a necessidade da universidade: no mínimo, mestre; ser doutor é desejável e ter pós-doutorado também. E temos aqui alguns índices bastante altos de mestres e doutores. Por exemplo, no curso de arquitetura temos 72% de mestres e doutores; no de análise de sistemas e processamento de dados, temos 47%; em *design*, temos 48%; em engenharia, 84%; em biomedicina, 95%; educação física, 50%; enfermagem, 59%; farmácia, 82%; e fisioterapia, 43%. Sendo que a legislação exige apenas 33%.

Mas a experiência nos mostra que titulação não é garantia de boa aula. Vocês provavelmente tiveram professor medalhão, como a gente fala, que não sabia dar aula.

O senhor acha que esse é o diferencial mais importante do corpo docente da Uniban, em relação a outras escolas particulares?

É um dos itens que mais diferenciam. Mas a experiência nos mostra que titulação não é garantia de boa aula. Vocês provavelmente tiveram professor medalhão, como a gente fala, que não sabia dar aula. Eu tive, muita gente teve. Em compensação, você pega um professor que se formou há dois anos, que está fazendo um mestrado ou

uma pós-graduação *lato sensu* e que dá um show. Entretanto, titulação é sinônimo de experiência, de investigação, de incentivo à iniciação científica, e é isso que nós buscamos.

Que tipo de apoio a Uniban oferece para a capacitação do professor?

Depende muito de cada um e de cada área profissional. Não temos um programa específico, mas incentivamos os professores que querem publicar, que querem participar de seminários e eventos dentro ou fora do país, que vão agregar valor à universidade. No nosso plano de carreira docente, o professor tem um adicional no salário se ele quiser fazer pesquisa, desde que ela seja aprovada pelos órgãos colegiados superiores da universidade. E como queremos ter um professor com bastante tempo de dedicação, preferimos que ele seja um professor em regime de tempo integral. Se não for possível, pelo menos em regime de tempo parcial. Quer dizer, procuramos minimizar a presença do professor horista, que vem aqui para dar duas aulas numa noite, duas aulas numa manhã, e vai embora. Às vezes isso é inevitável, principalmente nas áreas profissionais. Por exemplo, para ter uma aula de cálculo estrutural, você conta com um excelente professor, que entretanto tem um escritório de cálculo estrutural e só pode ser horista. Ele pode até não ser doutor, pode até não ser mestre, mas para dar aula de estruturas de concreto ou pontes e estradas, no curso de engenharia, talvez seja o melhor. Eu gostaria muito de ter aqui, por exemplo, o Pelé dando aula no curso de educação física, se ele pudesse dar aula de futebol. Mas ele não tem doutorado nem mestrado. Ou a Hortência dando aula de basquete. Como é que o Ministério veria essa situação? Ou ter um ministro aposentado do Superior Tribunal de Justiça dando aula no curso de direito. Sei que na área do direito tem certas funções em que não há necessidade de ser advogado. O membro do Ministério Público, por exemplo, se forma em direito, não faz o exame da Ordem e vai virar promotor. De repente, ele tem uma aposentadoria no Ministério Público, é uma pessoa altamente experiente, e eu gostaria de tê-lo aqui dando aula, mas tenho de tomar cuidado com a titulação. Então a gente convive com isso. Acho que todas as universidades convivem com isso.

Como a Uniban enfrenta a questão da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão? Pela nossa conversa até agora, parece que o forte da instituição é o ensino de graduação. Como é contemplado o segmento de pesquisa?

Assim como todas as universidades privadas no país — todas, sem exceção —, a Uniban padece de incentivos para investir na pesquisa. Muito embora já existam projetos de pesquisa sendo feitos, quando se fala em pesquisa e pós-graduação no Brasil, só se fala nas universidades federais, nas católicas ou nas estaduais — no caso de São Paulo, a USP, a Unicamp e a Unesp. A iniciativa privada é vista como o patinho feio na área de pesquisa e pós-graduação.

A iniciativa privada é vista como o patinho feio na área de pesquisa e pós-graduação.

Procuramos deixar essa questão da indissociabilidade sempre muito próxima dos nossos objetivos, porque não queremos ser apenas uma escola de ensino. Hoje o forte é realmente a graduação — como é o forte da maioria das escolas privadas. Porém, queremos também ter um reconhecimento na pós-graduação. Já temos quatro programas de mestrado instituídos e devemos fazer um curso de doutorado em breve. Não é o que traz mais recursos; muito pelo contrário, às vezes dá até prejuízo, porque você tem que bancar os cursos de mestrado e doutorado. Mas temos o compromisso de produzir e difundir o conhecimento. Então não podemos abandonar a pesquisa e achar que vamos ficar conhecidos apenas como uma grande escola de graduação. Não é isso que queremos. Serviços, nós já prestamos muitos. Cursos de extensão, já tivemos inúmeras experiências. Estamos sempre buscando a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Às vezes atingimos esse trinômio num determinado curso, ou numa determinada área, e na outra ainda estamos engatinhando. Somos uma escola nova, em comparação com tantas outras que já têm mais idade, como as escolas públicas. Quando se vê, na Europa, uma universidade com 700, 500 anos: Coimbra, Santiago de Compostela... Tem escola lá que é mais velha do que o Brasil! Nós temos aqui 30 anos de geração e dez como universidade. É muito pouco e eu acho que a consolidação vem com o tempo.

Quais são as políticas da universidade na área de pesquisa? Como funciona a aprovação dos projetos pelo órgão colegiado a que o senhor se referiu?

Os projetos têm que ser aprovados pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, o Consepe, e homologados pelo Consu, o Conselho Universitário, sendo sujeitos à aprovação final pela entidade mantenedora. Há projetos que envolvem custo direto, com equipamentos, laboratórios e profissionais, que a escola acaba bancando. Cada projeto é analisado separadamente e cada pesquisador interessado é analisado de forma individual, considerando-se o impacto que o projeto pode ter no futuro. Existem pesquisas que duram seis meses e pesquisas que duram dois, três anos.

Qual a relação entre essa atividade de pesquisa e o curso de graduação, a oferta de iniciação científica?

A universidade tem um programa de iniciação científica. Sempre deixamos claro para os candidatos a pesquisador que o desejável é integrar a atividade da graduação nos projetos de pesquisa da pós-graduação. Há professores que acham isso interessante e outros que rechaçam a idéia. Eu diria que trabalhar com a pós-graduação, com os professores e pesquisadores, não é uma tarefa fácil. Cada um tem o seu jeito de ver e cada um tem a sua política de implementação da iniciação científica. Dependendo da escola de origem, se o professor fez o doutorado fora do país, ele vem com uma visão, se ele fez na USP, vem com outra, se fez na Federal do Ceará, do Rio ou de Minas... Nosso Conselho tem que ser bastante eclético e diversificado na sua composição, para tentar entender exatamente qual é o projeto e qual é seu objetivo, e então tomar uma decisão. Mas a discussão e o conflito de idéias fazem parte da essência da universidade.

E quanto aos cursos de mestrado? Quais são os quatro programas já instituídos? No site da Uniban eles não aparecem. Eles são recentes?

Não, eles passaram por uma fase de adaptação. Houve, por exemplo, uma junção de dois programas de mestrado, que começa-

ram cada um com um nome. Uma universidade nova passa por experimentações e, dependendo da procura, os programas de mestrado acabam se integrando. Nesses casos, você integra as turmas, não diversifica demais e deixa a coisa centrada numa única área de concentração. Não sou um especialista nessa área, mas foi isso que a universidade procurou fazer com esses quatro programas de mestrado que temos hoje e que estão integrados à Pró-Reitoria Acadêmica. Atualmente, a universidade tem uma Pró-Reitoria Acadêmica que cuida tanto da graduação quanto da pós-graduação em nível *stricto sensu*. Em outra época, tivemos uma pró-reitoria exclusiva de pós-graduação e pesquisa e outra exclusiva de graduação.

Esses mestrados já estão credenciados?

Não, mas eles estão em processo de credenciamento. Já recebemos umas três ou quatro visitas de comissões da Capes, mas infelizmente — isso não é uma crítica, é apenas um relato —, às vezes, as comissões não concordam entre si. Por exemplo, vem uma e recomenda alguns itens para você corrigir no projeto, você corrige. Aí vem outra e fala: "Você tem que corrigir também isso." Aí você corrige e tal. Nós já tivemos, em cada mestrado, três ou quatro visitas de especialistas da Capes, já fomos até a Capes com os nossos coordenadores responsáveis, fizemos reuniões lá, mas até agora a coisa não saiu.

Sempre incentivamos os professores da universidade e os coordenadores de cursos de graduação a criarem cursos de especialização *lato sensu* de acordo com o que o mercado está precisando.

Gostaríamos de ouvi-lo também sobre os cursos de especialização.

Quanto aos cursos de especialização *lato sensu*, temos um setor que cuida exclusivamente disso e que funciona no *campus* Marte, que é um *campus* recente e bem localizado, ali próximo de Santana. Sempre incentivamos os professores da universidade e os coordenadores de cursos de graduação a criarem cursos de especialização *lato sensu* de acordo com o que o mercado está precisando. Às vezes os professores não têm a dimensão desse negócio e acabam não criando nenhum curso, mas às vezes a idéia surge em uma reunião de professores. Então, se hoje a universidade tem uma oferta grande de cursos *lato sensu*, isso se deve à liberdade que ela deu para os professores e

os coordenadores criarem os cursos. E até, às vezes, a profissionais externos: nada obsta que um profissional de fora da universidade chegue aqui e proponha um curso de pós-graduação *lato sensu*, com 360 ou 450 horas, seja o que for, e seja contratado para ser o coordenador do curso. Isso também pode ocorrer. Agora o *lato sensu* é muito mais fácil, porque a carga horária é bem menor: 360 horas. Às vezes você consegue condensar um curso de um ano e meio em módulos. Mas a universidade procura não seguir modismos. Já houve os modismos dos cursos de pós-graduação *lato sensu* em psicopedagogia e em didática do ensino superior, por exemplo. Eram os chavões há coisa de cinco, seis, sete anos. A nossa também embarcou nisso, acabou fazendo um ou outro. Mas depois nós vimos que não adianta embarcar naquilo em que todo mundo está embarcando, porque não é o caminho. O ideal é você identificar nichos de mercado, procurar exatamente aquelas ilhas de excelência empresarial que estejam necessitando de profissionais mais bem formados ou mais bem preparados naquele segmento e procurar atendê-los — nem que seja para você formar 30 alunos e não abrir mais o curso. Mesmo esses cursos não são cursos que visam a dar lucro; eles visam a especializar para uma determinada atividade profissional.

E há uma forte interação com o meio empresarial?

Em algumas áreas, sim. Na área de administração, por exemplo, temos bons professores com bastante penetração no meio empresarial; nas áreas da engenharia e da saúde também. Na área do direito, que é o nosso curso mais forte de graduação, ainda não há tanto. Não sei se o meio jurídico é um pouco avesso a esses cursos de especialização e prefere mais um mestrado, um doutorado, escolas mais tradicionais, mas aos poucos a coisa vem acontecendo também.

Essa relação é geralmente mediada por um profissional do corpo docente?

Normalmente é alguém ligado à universidade que traz uma pessoa do meio empresarial com uma necessidade, e a escola acaba investindo nisso. Na região do ABC sempre existem iniciativas de cur-

sos, palestras e seminários. São Bernardo, por exemplo, onde está nosso *campus*, é uma cidade muito conservadora, quase uma cidade do interior — muito embora seja uma cidade vizinha, um grande bairro de São Paulo. Santo André, São Caetano e Osasco também são cidades conservadoras, mesmo sendo grandes bairros aglutinados numa grande metrópole. Então as pessoas utilizam o espaço e os profissionais da universidade para vários fins, e é nesses contatos que as coisas acontecem.

Infelizmente, o empresariado brasileiro não acredita muito na escola privada, em termos de pesquisa. Se uma grande empresa, uma multinacional, tem um milhão ou dois milhões de dólares para investir numa pesquisa de determinado remédio, num *design* de determinada peça para automóvel, ou num novo composto de borracha do pneu, ela vai procurar as escolas públicas.

E na área de pesquisa, existe relação da universidade com o setor empresarial, através de demandas tecnológicas, por exemplo?

Infelizmente, o empresariado brasileiro não acredita muito na escola privada, em termos de pesquisa. Se uma grande empresa, uma multinacional, tem um milhão ou dois milhões de dólares para investir numa pesquisa de determinado remédio, num *design* de determinada peça para automóvel, ou num novo composto de borracha do pneu, ela vai procurar as escolas públicas. Eles têm mais confiança numa Unicamp, na USP, numa Unesp, numa federal e às vezes até numa PUC — não na linha empresarial de indústria, que não é o caso da PUC, mas em outros casos, como na linha social, por exemplo — do que numa escola privada. É muito difícil eles procurarem a parceria conosco; normalmente somos nós que procuramos a Fiesp, ou uma empresa porque o dono é ligado a um professor da universidade...

Mesmo pequenas empresas da região?

As pequenas empresas não vêm em busca de pesquisa na área da saúde, de pesquisa na indústria automobilística, na indústria farmacêutica... A indústria de máquinas tem os seus próprios projetos em desenvolvimento e busca o *know-how* lá fora. As pequenas empresas buscam serviços, treinamento, parcerias para programas de recrutamento e seleção.

Falamos dos programas de mestrado e dos cursos de especialização. E os cursos seqüenciais?

Não temos. Já discutimos muito os cursos seqüenciais. São cursos previstos pela LDB e já há escolas obtendo autorização do Conselho Nacional de Educação para fazê-los, lançando-os no mercado. Nós ainda achamos que esses cursos não pegaram no mercado do ensino superior brasileiro. A iniciativa é boa; afinal de contas, você consegue dar ao aluno, em dois anos, um curso superior e uma certificação que permite a ele exercer uma certa atividade profissional. Por outro lado, temos algumas dúvidas relevantes. Por exemplo: há cerca de 20 dias, o Conselho Federal de Nutrição emitiu uma resolução, oriunda do seu conselho pleno, negando o registro a qualquer profissional formado em curso seqüencial de nutrição, por considerar que um curso seqüencial não é de graduação, muito embora reconheça que seja um curso superior. Já tive notícia de que os conselhos de odontologia e fisioterapia vão fazer a mesma coisa, bem como o conselho federal da OAB. Então como é que os candidatos aos cursos seqüenciais vão encarar isso? Se você abre um curso seqüencial na área de nutrição para formar pessoas que exerçam uma atividade profissional direta num hospital, ou façam avaliação nutricional em alguma clínica, e o órgão de classe baixa uma resolução dessas dizendo que não vai dar o devido registro... Isso vai afetar o interessado em fazer o curso e pode afetar a universidade que está se dedicando a montar um curso desse tipo. Então, diante desses fatos, nós achamos melhor, pelo menos por enquanto, não investir na área dos cursos seqüenciais. Não abandonamos a idéia, apenas estamos com o pé no freio e vendo como o mercado vai se comportar e como as escolas que estão abrindo cursos seqüenciais agora vão se comportar. Soube que, no Nordeste, há escolas fazendo absoluto sucesso com esses cursos seqüenciais. Mas nós preferimos aguardar. [4]

Em alguns países, o curso seqüencial tem a finalidade de criar uma titulação intermediária que permita ao aluno se preparar melhor para o mercado de trabalho.

O argumento do curso seqüencial é: faça um curso superior

4 Em dezembro de 2001, o entrevistado acrescentou a essa questão dos cursos seqüenciais um comentário por escrito: "Quatro meses após a entrevista, no Edital do Vestibular 2002, publicado em setembro de 2001 no DOU, a Uniban resolveu oferecer 33 opções de cursos seqüenciais, que foram criados pelo Consepe e homologados pelo Consu da universidade. A iniciativa visou 'testar' a demanda por esses cursos e avaliar sua aceitação. A propaganda foi maciça, com rádio, tv, jornais e *outdoors*. Resultado: por falta de candidatos, nenhum dos 33 cursos seqüenciais será aberto em 2002, fato que confirma nosso entendimento sobre o tema."

em dois anos, tenha uma certificação e consiga um emprego. Mas hoje em dia nem quem está se graduando em um curso de quatro, cinco anos está conseguindo emprego, imagina como vai ser com o curso seqüencial! Não se sabe se o mercado está reagindo, se está dando emprego... Como não existe uma consolidação com relação ao curso seqüencial, preferimos ir com o pé no freio nessa questão.

O senhor ressaltou a diferença que existe entre o ensino superior privado e o público com relação à atividade de pesquisa. A seu ver, as instituições públicas e privadas têm vocação diversa?

O tempo mostrou a todos nós, nos últimos 40 anos, o que a estabilidade do funcionalismo público causou nas universidades. Todos querem fazer o mestrado ou o doutorado numa escola pública e, de preferência, vincular-se a ela depois de obtido o diploma. Por quê? Por causa da garantia da estabilidade: o professor tem a sua salinha para pesquisar, o seu laboratório... O modelo de gestão organizacional da escola púbica é muito lento, diferente da escola privada. Na pública é quase uma situação de acomodação: fazemos pesquisa e vamos tentar fazer a melhor pesquisa; o ensino é um detalhe. Mas como você tem professor pesquisando e publicando trabalhos científicos no mundo, e o aluno em contato com essa produção acadêmica, acabou-se gerando também, na graduação das escolas públicas, um perfil bastante interessante de ensino: é o ensino ligado a quem produz o conhecimento, a quem publica, aos resultados das pesquisas. Muito embora nem sempre esses doutores dêem aula, e sim os assistentes. O aluno da escola pública tornou-se acomodado, porque ele não paga para estudar e até engole a situação de ter um professor medalhão, enquanto o assistente é quem dá a aula. Do lado da escola privada, houve também essa situação cômoda de sermos os rejeitados na questão da pesquisa e de ninguém nos procurar para investir em pesquisa porque acham que ela não tem qualidade. Em contrapartida, temos bons professores, que dão excelentes aulas porque cobramos que estejam em sala de aula e que dêem boas aulas ao aluno que paga e vem. O professor é avaliado seriamente; aqui não tem greve e sem-

O aluno da escola pública tornou-se acomodado, porque ele não paga para estudar e até engole a situação de ter um professor medalhão, enquanto o assistente é quem dá a aula.

pre tem aula. Então, o tempo acabou consolidando uma dicotomia entre o ensino superior público e o privado. Às vezes, os usos e costumes acabam levando a sociedade a pensar de uma determinada maneira — isso é em todo país, e aqui no Brasil não seria diferente. Hoje, o rótulo da escola pública é: bom ensino com pesquisa, às vezes tem uma greve, bons professores, produção intelectual e estabilidade. O da escola privada, não: é escola dinâmica, gestão rápida, decisões tomadas de um dia para o outro, investimento emergente, crescimento vertiginoso, às vezes sem qualidade e às vezes com qualidade. E ausência total de contato com o meio empresarial em relação à pesquisa. Não somos procurados para fazer pesquisa, para formar mestres ou doutores, muito embora algumas tenham programas de mestrado e doutorado. Quem quer ser mestre ou doutor aqui no Brasil, 90% vai atrás da escola pública e alguns poucos vão atrás da escola privada.

Esse é um fenômeno que o tempo consolidou no Brasil, e acho que o tempo também vai ser o responsável por mudar isso. Porque se fala muito em sucateamento da escola pública, em cobrar mensalidade, os mestres e doutores estão se aposentando e saindo... Não sabemos o que vai acontecer daqui a 20, 30 anos. Se nos últimos 40, esse foi o modelo que se consolidou por si, o que vai acontecer nos próximos 40 anos? Talvez a coisa se inverta, não se sabe. O governo tem até uma certa parte de culpa nisso, porque incentiva o desempenho do ensino superior em termos quantitativos, mas não aumenta o número de vagas. Temos 52 universidades federais no Brasil, e acabou. Há quantos anos? As escolas federais estão fechadas à noite. Por que não se criam vagas na escola federal, não se abrem mais cursos, amplia-se a oferta de acesso ao ensino público gratuito? Aí a escola privada talvez tivesse que mudar o comportamento. Mas hoje ela responde, no ensino superior, por 65% das matrículas no país. De 2.400.000 universitários no país, 65% estão na escola privada porque a escola pública estagnou naquele patamar. Tem uma boa pós-graduação? Tem. A pós-graduação no Brasil, hoje, é muito conceituada; é considerada uma das melhores da América Latina, em grande parte pela avaliação que ela sofre. Antes de ontem o governo começou um novo processo de avaliação dos cursos de mestrado e doutorado no país, que

vai durar sete semanas e contará com professores estrangeiros. Os mestrados terão notas de um a cinco e os doutorados, de um a sete. Agora, há brechas na legislação. Se você entra num doutorado credenciado pela Capes e avaliado com nota quatro, por exemplo, mas que no ano que vem é descredenciado, você tem direito ao diploma. Se ao longo do tempo o curso deixou de ser credenciado, não é problema do aluno. E você pode entrar num doutorado de nota um, que não seja credenciado pela Capes, mas que, depois de um ano, passa a ser credenciado, recebendo nota quatro. Nesse caso, você vai ter o direito ao diploma, porque no momento da conclusão ele vai estar credenciado. Então, o processo de avaliação é muito bom. Até me perguntaram numa entrevista: "O senhor acha que isso é um Provão da pós-graduação brasileira?" Respondi: "Não é um Provão, porque o aluno não vai fazer prova. O que há é uma avaliação do curso, uma avaliação séria, com relatório dos especialistas que vão visitar as escolas e informações dos computadores da Capes. O Provão é aquele da graduação."

Qual é a obrigação do aluno formando hoje? Apenas comparecer. Se entregar a prova em branco, nada acontece a ele; se chutar as questões, nada acontece. E se ele se dedicar, não vai adiantar nada, porque a nota não vai ser divulgada para ninguém, só ele vai recebê-la pelo correio.

Como está sendo o impacto do Provão na Uniban?

Entendemos que o Provão é um instrumento válido nesse grande processo de avaliação do ensino superior no país, porém ele tem falhas. A começar pela questão da falta de responsabilidade do aluno que faz a prova. Qual é a obrigação do aluno formando hoje? Apenas comparecer. Se entregar a prova em branco, nada acontece a ele; se chutar as questões, nada acontece. E se ele se dedicar, não vai adiantar nada, porque a nota não vai ser divulgada para ninguém, só ele vai recebê-la pelo correio. Ele não tem nenhuma responsabilidade na prova, mas a nota que ele tirar vai ser jogada nas costas da universidade. Entendemos que o correto para avaliar um curso é fazer o que o Ministério já faz hoje: a chamada avaliação das condições de oferta, feita por comissões verificadoras enviadas à escola. As comissões analisam o projeto pedagógico, a biblioteca, os laboratórios, a titulação dos professores, o regime de trabalho, toda a infra-estrutura, e dão um conceito. Esse conceito pode ser CMB, que é "condições muito boas", equivalente a um A; pode ser CB, "condições boas", equivalente a um B ou C; pode ser CR, "condições regulares"; e pode ser CI, "condi-

ções insuficientes". São quatro níveis na avaliação. Agora, você pega um curso que o MEC vem avaliar e o resultado é CMB, equivalente a uma nota A, e os alunos desse curso vão fazer o Provão e tiram nota E — ou porque chutaram, ou porque entregaram em branco, ou porque queriam sair mais cedo da prova, enfim. O que é publicado na mídia? A nota E do Provão: "Curso x da escola tal tirou E no Provão." Na verdade, não é o curso x que tirou E, foram os alunos daquele curso. Vou dar um exemplo da própria Uniban, que acabou de ter o curso de odontologia reconhecido com conceito A. No ano passado, os alunos fizeram pela primeira vez o Provão — foi a primeira turma que se formou — e tiraram E. E não é só odonto. Tivemos, por exemplo, nota A no curso de psicologia e nota B nos cursos de educação física e direito. Aí o aluno faz o Provão e tira D ou E, como já aconteceu duas ou três vezes no nosso direito... O jornalismo da USP, da Escola de Comunicações e Artes, é outro exemplo: tirou nota E no Provão. Não é um mau curso; sabemos que é uma escola tradicional, com bons professores. Por que tiraram nota E? Porque os alunos resolveram entregar a prova em branco ou chutaram. Se o MEC for lá fazer a avaliação das condições de oferta, vai ver que o curso é nota A: tem bons professores, bom laboratório, bom regime de trabalho, enfim, tem tudo de bom. É um curso CMB, "condições muito boas", mas o aluno tirou nota E, e por isso ele sai como curso nota E. Enquanto o aluno não tiver responsabilidade para fazer a prova, ele não vai dar valor ao Provão. O que seria interessante? Se o aluno tivesse a seguinte regra: você é obrigado a estar presente e, ao mesmo tempo, a sua nota individual vai ser colocada no seu histórico escolar ou no seu diploma. E se o mercado de trabalho, numa entrevista profissional, exigisse o diploma — "deixa eu ver a nota que você tirou no Provão" —, isso seria o correto. Para avaliar o curso, o MEC já dispõe do mecanismo da avaliação das condições de oferta. Por que isso não é divulgado?

Outro problema do Provão é, no nosso entendimento, a questão do critério de classificação dos cursos. Agora o ministro mudou o critério mas, na verdade, a nova fórmula de desvio padrão é basicamente a mesma coisa, porque o grande problema vai continuar. Qual é o grande problema? Antes, você tinha cinco classificações: A, B, C, D

e E. Só 12% dos cursos atingiam A e E; 18% atingiam B e D, e 40% atingiam nota C. Se você somar 12 com 12, 18 com 18, e 40, o resultado é 100%. Então, por exemplo, a nota mais baixa do curso de economia no Brasil foi dois, a nota mais alta, cinco. Você vai ter cursos com nota A em economia, de alunos que tiraram 4.5, 4.8 e 5.0. Agora, venhamos e convenhamos: numa escala de zero a dez, quem tira 4.8, 4.9 ou 5.0 é nota A? Não é. É metade da escala. Então é um erro. Cursos que estavam com 3.9, 4.0 ou 4.1 são nota B, no caso da economia. Nota C são cursos que tiraram 2.8, 2.9 e 3.1. Numa escala de dois a cinco de notas médias desse curso, o conceito A é dos cursos das federais. O que seria correto, no meu entendimento? Você estipular notas de zero a dez. Quem vai ser nota A? Quem tirar de oito a dez. Quem vai ser nota B? Quem tirar de seis a oito. Quem for nota C vai tirar de quatro a seis. Nota D, de dois a quatro, e nota E, de zero a dois. Se fosse do jeito que estou falando, você corria o risco de não ter nenhum curso A ou B de economia no Brasil, só cursos C, D e E, pelas notas que os alunos tiraram. Aí as federais tirariam nota C. Então eu acho que isso foi uma política errada, para deixar sempre as federais no topo, com a nota A, porque o grande público não sabe que a nota A, na verdade, foi um cinco ou foi um 4.8 ou um 4.5; eles acham que a nota A foi um dez, um 9.5, um 8.5.

Tem uma frase que eu sempre digo nas entrevistas: não é a escola que faz o aluno, é o aluno quem faz a escola.

Tem uma frase que eu sempre digo nas entrevistas: não é a escola que faz o aluno, é o aluno quem faz a escola. Se você tem uma escola fantástica, com curso altíssimo nível, nota A pelo MEC, não adianta colocar um aluno ruim aqui dentro que ele vai ser nota E sempre. Você pega, por exemplo, o direito do Largo de São Francisco, da USP: os alunos são bem preparados, vieram de um colégio particular, já viajaram para a Europa e os Estados Unidos pelo menos uma vez na vida, a maioria fala inglês, eles têm acesso à informação e à informática, vão ao cinema, lêem muito... Disparado, eles já entram com uma melhor condição no curso. Quando saem, continuam bons. Então, independentemente do nível do curso da São Francisco, dos professores, enfim, o aluno já é um cara bom e vai tirar uma nota boa no Provão. Aquele curso vai ser estigmatizado como um curso bom no Provão, mas quem deu aquela nota para o curso foi o aluno. É onde entra a minha frase: não é a escola que faz o aluno, é o aluno quem

faz a escola. Me dêem todos os alunos do direito da São Francisco que a Uniban vai ser nota A no Provão de direito. Já somos nota B no direito pela avaliação do MEC. Só que nossos alunos vão fazer o Provão e tiram D. Por quê? Porque o nosso aluno já entra com mais dificuldade: ele estuda à noite, trabalha, tem mais idade, às vezes ficou três, quatro anos fora da escola para depois fazer um curso superior, talvez não tenha viajado, não tem computador em casa, não manja quase nada de inglês, não tem tempo de ir ao cinema, vive duro. Que nível tem esse aluno em relação àquele que entrou no Largo de São Francisco? Muito mais baixo. No fundo fazemos um trabalho até bastante significativo, porque, em termos comparativos, numa escala de zero a dez, o aluno da São Francisco já entra sendo aluno nota sete e sai sendo nota oito ou nove. O *plus* que ele teve na faculdade foi de um a dois pontos. Agora, aqui recebemos um aluno nota três e fazemos ele tentar sair com nota seis ou sete. Se ele consegue, o trabalho que fizemos em cinco anos foi grandioso — tanto é que ele recomenda a universidade para os amigos. As outras particulares também fazem isso; é um trabalho árduo, porque você transforma mesmo o aluno durante os quatro ou cinco anos em que ele permanece na universidade. Esse é o nosso papel. Não estou querendo justificar o desempenho dos alunos da Uniban; estou analisando uma questão que é intrínseca a tudo isso que estamos vivendo no ensino superior do país: os mais bem preparados vão para as escolas gratuitas, isso é uma realidade, não adianta querer negar. Existem alguns filósofos aí que falam: "Não é bem assim, há alunos de escola pública que entram no nível superior público." É verdade, mas é uma minoria. Talvez até tenhamos, na Uniban, um percentual de alunos riquinhos, de família boa, que foi para a Europa e fez tudo aquilo de que falei agora há pouco, mas é uma minoria que não influencia no resultado final da massa.

O senhor considera que, por causa dessas diferenças no perfil dos alunos, deveria haver critérios diferenciados para se avaliar as universidades públicas e as particulares?

Acho que tudo o que se faz no Ministério da Educação hoje, para avaliar instituições, tem como base os parâmetros das escolas

públicas. Há hoje — nem sei quantos — mais de 200, 500, dois mil professores especialistas credenciados no Ministério da Educação, em um banco de dados. Toda vez que eles querem avaliar alguma escola no país, nomeiam três ou quatro professores. Como são muitas áreas de conhecimento e muitos cursos, as comissões nem sempre aplicam os mesmos parâmetros. O que acontece? Cada comissão acaba levando roteiros de indicadores baseados na escola pública, porque 99% dos professores cadastrados no Ministério da Educação como especialistas têm origem nas federais e nas demais escolas públicas e acham que a escola privada deve ter os mesmos parâmetros de qualidade de sua instituição de origem. Agora, nem sempre a escola pública de origem desses especialistas é uma boa escola — nas escolas privadas existem boas e ruins e nas públicas também. Então estamos vivendo com essa ditadura da escola pública sobre a escola privada. Não adianta querer fazer certas coisas dentro da escola privada, porque o modelo é diferente, a dinâmica e a gestão organizacional são outras. A minha opinião pessoal é de que deveria haver critérios diferenciados, porque as escolas são diferenciadas. E não é só isso: o Brasil é um país enorme, continental, e as especificidades culturais, sociais e econômicas de uma região para outra variam muito. Não adianta querer avaliar desiguais de forma igual. Acho que o Ministério deveria ter critérios bastante específicos, com bastante discernimento, respeitando as condições regionais de cada universidade e as especificidades de constituição. Não adianta querer avaliar uma federal exatamente como uma confessional, uma particular, uma escola isolada, ou um centro universitário, ou avaliar uma escola do interior do Maranhão como uma de Porto Alegre. São coisas que não têm a menor relação.

A minha opinião pessoal é de que deveria haver critérios diferenciados, porque as escolas são diferenciadas. E não é só isso: o Brasil é um país enorme, continental, e as especificidades culturais, sociais e econômicas de uma região para outra variam muito. Não adianta querer avaliar desiguais de forma igual.

Quando o MEC usa os parâmetros da escola pública, quais são as qualidades da escola privada que o senhor acha que ficam perdidas dentro desse critério?

O principal ponto de discórdia é o modelo de gestão. Porque a gestão da escola privada, invariavelmente, é muito dinâmica. Na gestão pública, tudo é muito demorado, tudo depende de conselho. Se você quer comprar um fax, na escola privada, você decide de manhã

e compra à tarde; na escola pública, você tem que ter uma decisão não sei de quem, talvez de um órgão colegiado, passa por não sei quantas assinaturas para ver se tem dinheiro para comprar. A administração é bastante diferente. Agora, que problema ocorre quando se aplicam os parâmetros da escola pública na avaliação, por exemplo, da infra-estrutura de um curso? Tudo o que se encontra na escola pública vem do governo — todos os equipamentos, sejam eles funcionais ou não. Na escola privada, se você tem que comprar um equipamento, você chama o grupo que está requisitando o material, o coordenador do curso, questiona, discute e toma a decisão de comprar ou não comprar. Uma comissão de especialistas ligados à escola pública vem com a idéia fixa de que, talvez, aquele equipamento seja indispensável para o curso: "Se não tiver aquele equipamento, não vamos dar um bom conceito. Tem que comprar." Esse é o principal problema no processo de avaliação dos especialistas que têm origem em escolas públicas. No nosso curso de jornalismo, por exemplo, estamos na época da digitalização das máquinas fotográficas — tudo é por computador. Veio um avaliador e perguntou: "Onde está o laboratório fotográfico da Uniban?" "Não temos laboratório fotográfico, porque nossos alunos usam câmaras digitais, tudo por computador." "Mas vocês têm de ter o laboratório, aquele em que você tem a câmara escura, põe o filme na água, deixa secando." "Mas vamos formar fotógrafos aqui?" "Não é questão disso, é que tem que ter, porque o curso precisa." Aí você é obrigado a construir uma salinha escura, como nós fizemos, com o tanque, com a água, com não sei quê, para o aluno aprender a revelar fotografia. Hoje, o jornalista é um jornalista multimídia. Ele sozinho vai numa entrevista coletiva, anota num bloquinho, grava com o gravador, leva uma câmara digital, digitaliza cinco, seis, sete fotos, chega na redação, põe na Internet a foto que tirou, o texto que anotou e a entrevista que gravou. Tudo sozinho. Antigamente você ia fazer uma entrevista coletiva, era o câmera, o cabo, a luz, o repórter, o motorista da Kombi e o fotógrafo. Eram seis ou sete para cobrir uma entrevista coletiva. Hoje vai um, com a máquina digital com microfone embutido, com o caderninho e com o carro dele. Essa é a modernidade do jornalismo hoje. Agora, vamos ter que ensi-

nar nos moldes do jornalismo que a escola pública acha corretos? Então são coisas desse tipo que acabam emperrando o processo de avaliação de uma escola privada. Discutimos e decidimos que não íamos fazer laboratório fotográfico, para dar melhor formação ao aluno — mais atualizada e mais moderna. Aí vêm os intelectuais da área, os especialistas, que são oriundos da escola pública, e não fazem um relatório positivo se você não fizer o laboratório.

Se a composição das comissões fosse um pouco modificada, o senhor acredita que esses problemas diminuiriam?

Acho que modificaria um pouco o comportamento, sim. Até pelo peso da representatividade do ensino superior: 65% dos alunos estão na escola privada. Por que nessas comissões só vem professor da escola pública? Por que não se mesclam esses professores com professores de universidades particulares ou mesmo profissionais da área, com a visão do mercado, atualizados?

Por que nessas comissões só vem professor da escola pública? Por que não se mesclam esses professores com professores de universidades particulares ou mesmo profissionais da área, com a visão do mercado, atualizados?

Qual sua opinião sobre o recredenciamento das universidades, previsto por uma portaria, mas ainda não regulamentado? Quais seriam os quesitos fundamentais para a avaliação envolvida nesse recredenciamento?

Em primeiro lugar, vamos diferenciar credenciamento de reconhecimento. No meu entendimento, as universidades privadas que foram reconhecidas como universidade já foram reconhecidas pelo governo e têm o poder delegado de ministrar o ensino nas suas unidades universitárias. Não usei a palavra concessão; estou usando a expressão "poder delegado para exercer o ensino, a pesquisa e a extensão". Concessão é uma palavra que você usa, por exemplo, nos meios de comunicação — você pode conceder e depois retroceder e retirar a concessão. O poder delegado você não retira. Por que estou usando esses termos? Isso é fruto de conversas que já tivemos com vários advogados, e o entendimento é basicamente esse. Há escolas que foram reconhecidas e escolas que foram credenciadas. Aquelas que foram reconhecidas foram reconhecidas e ponto final — não se fala em tempo. Aquelas que foram credenciadas foram credenciadas

por um tempo determinado. No nosso entendimento, se você credencia por um tempo determinado, ao final desse tempo você tem condição de avaliar e recredenciar. Aquelas às quais o governo concedeu o reconhecimento ele pode, sim, avaliar — até porque é uma atribuição constitucional do poder público, segundo o artigo 209 da Constituição, fiscalizar e avaliar o sistema de ensino em todos os níveis.[5] Isso, sim, está correto: avaliar tanto as instituições que foram reconhecidas quanto as que foram credenciadas. Agora, a questão do recredenciamento me parece que só se aplica à instituição que foi credenciada. Acho que a portaria que prevê um recredenciamento amplo e geral para todas as escolas do Brasil ainda vai ser alvo de bastante discussão, por causa dessa diferenciação.

O senhor falou das diferenças de gestão da escola privada e da pública e mencionou alguns órgãos da Uniban: o Consepe e o Consu. Como é a organização administrativa da Uniban e como se dá a relação com a mantenedora, a Academia Anchieta?

O Consepe, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, é o segundo órgão máximo da universidade; o primeiro é o Consu, o Conselho Universitário. O Consepe decide todos os assuntos em matéria de ensino, pesquisa e extensão: propõe novos cursos, propõe a criação de novas unidades, propõe regulamentos, planos escolares, alteração de grade curricular... Algumas questões ele aprova diretamente, como o calendário escolar, por exemplo. Ele é composto por membros de toda a universidade e representantes de todos os segmentos: da reitoria, das pró-reitorias, das diretorias, das coordenações de curso, dos professores, dos discentes da graduação, da pós-graduação, da comunidade, do ensino fundamental e médio. Aquilo que ele apenas aprova e delibera, mas não homologa, vai para o Consu, o conselho superior, órgão máximo da universidade, também formado por representantes de todos os segmentos, basicamente. Há membros que fazem parte do Consepe e do Consu. Ambos são dirigidos pelo mesmo presidente, que hoje é o próprio reitor da universidade. Sendo ele também o presidente da entidade mantenedora, a gestão da Uniban

5 Segundo o artigo 209 da Constituição de 1988, o ensino é livre à iniciativa privada, que deve submeter-se às normas gerais da educação nacional, à autorização e à avaliação de qualidade pelo poder público. Ver Brasil. *Constituição: República Federativa do Brasil*. Brasília, Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

é caracterizada por uma centralização. A mantenedora tem que tomar conhecimento de tudo o que o Consu faz e homologa a partir das decisões do Consepe, e já toma, por ser o mesmo presidente. E a mantenedora tem lá o seu conselho fiscal, seus secretários e tesoureiros, que tomam conhecimento dos assuntos e também aprovam. Então a relação dos órgãos colegiados máximos com a entidade mantenedora é a melhor possível, sem crise nenhuma.

Essa forte presença do mantenedor, que também é o reitor e o presidente dos conselhos, não tolhe as iniciativas acadêmicas? Pode haver conflitos entre as diretrizes orçamentárias, a administração da instituição e os projetos acadêmicos?

Acho que a portaria que prevê um recredenciamento amplo e geral para todas as escolas do Brasil ainda vai ser alvo de bastante discussão, por causa dessa diferenciação.

Nunca houve. O mantenedor, hoje, é o reitor, mas poderia também nomear um reitor para exercer o cargo. Ele foi eleito pela mantenedora para exercer o cargo de reitor, com mandato definido, tudo de acordo com os preceitos legais e os estatutos da universidade e da própria entidade mantenedora. Mas nunca houve, no nosso caso, conflitos entre a mantenedora e os membros do conselho com relação a projetos. Mesmo porque, até por se tratar de uma entidade privada, os projetos são discutidos previamente. Não nos comportamos como um conselho de órgão público, por exemplo, como o próprio Conselho Nacional de Educação, onde os processos são distribuídos, sorteados, o conselheiro estuda o assunto, depois relata, os outros ouvem e votam. Aqui a coisa é muito mais dinâmica. A pauta é predeterminada, todos os convocados sabem o que vai ser discutido: os assuntos de vestibular, de novos cursos... Todos os assuntos são discutidos — às vezes, à exaustão — na própria reunião, que costuma demorar bastante tempo. O Consepe se reúne quatro vezes por ano e o Consu, duas vezes, ordinariamente. Pode haver convocações extraordinárias. E nunca houve nenhum entrave pelo fato de o mantenedor exercer o cargo de reitor. É muito comum, nas escolas aqui em São Paulo e em outros estados também, esse fenômeno: o presidente da mantenedora exerce um cargo na reitoria ou na vice-reitoria. Muito embora já estejam ocorrendo situações em que essas pessoas estão se afastando um

pouco, indo para uma chancelaria da universidade, enquanto nomeiam um reitor profissional, ou o vice-reitor vira reitor e o pró-reitor vira vice. Isso é uma espécie de profissionalização da universidade, que de qualquer modo tende a ocorrer porque não é fácil entender de escola, hoje, no Brasil. Todos esses que estão aí — e eu me incluo nesse time — vieram de uma escola que não foi a de administradores universitários. Um foi engenheiro na graduação, outro fez medicina, outro fez direito, publicidade, outro é jornalista... É uma casta de profissionais que vêm do aprendizado. Afinal de contas, com 22 anos na área você aprende alguma coisa. E você estuda legislação educacional, então... Acho que deveria haver no Brasil cursos que ensinassem administração universitária, que ensinassem a ser diretor de faculdade, que ensinassem legislação do ensino superior e tudo sobre isso. Porque os consultores que hoje entendem do negócio pelo Brasil afora, nenhum é formado nisso, todos tiveram outro tipo de formação e se especializaram. Com o passar do tempo, as pessoas vão ficando numa idade já mais avançada, algumas já não têm mais condição de tocar a escola, de dirigir e tal — não é o nosso caso, mas eu sei que há escolas nessa situação. Outras sofrem com a presença de sócios que acabam inibindo a condução do negócio, ou com brigas familiares: o principal responsável falece, os herdeiros tomam conta e acabam com o negócio. Isso acontece em qualquer segmento, não é só em escola. Então eu acho que a tendência é a profissionalização: os dirigentes máximos se afastando cada vez mais do negócio, ou conduzindo só a entidade mantenedora, deixando a mantida nas mãos de profissionais.

Acho que deveria haver no Brasil cursos que ensinassem administração universitária, que ensinassem a ser diretor de faculdade, que ensinassem legislação do ensino superior e tudo sobre isso.

O senhor explicou as funções dos órgãos colegiados na gestão da Uniban. E em relação aos cursos, a liderança mais dinâmica é o coordenador de curso?

É. A universidade tem um modelo de gestão que diz que cada curso tem um coordenador no *campus* onde ele é ministrado. Por exemplo, o curso de fisioterapia é oferecido nos *campi* da Maria Cândida, de São Bernardo e de Osasco, e tem um coordenador em cada *campus*. O projeto pedagógico é o mesmo, mas a execução desse projeto pedagógico fica a cargo de um coordenador local, por curso e por *campus*.

E quem elabora o projeto pedagógico para cada curso?

Vamos continuar no exemplo da fisioterapia. A fisio faz parte da área de ciências biológicas e da saúde, que engloba os outros cursos da área da saúde e tem uma diretoria acadêmica. O projeto pedagógico é elaborado em conjunto pelos coordenadores do curso em cada *campus*, pela diretoria acadêmica e pelo pró-reitor acadêmico.

Como o senhor vê os principais desafios e as principais perspectivas da Uniban a curto e médio prazos? O que está no horizonte?

O que está no horizonte hoje é o cumprimento das metas que foram estabelecidas quando a universidade foi reconhecida: a expansão dos cursos de graduação, que já foi feita e vai continuar sendo feita, a adoção de cursos de mestrado, com o passar do tempo, e também de doutorado — os mestrados estão sendo feitos e os doutorados, com certeza, irão acontecer ao longo do tempo... A Uniban também tinha seu plano de expansão, que já foi cumprido em duas etapas, com a criação dos *campi* de São Bernardo e Osasco. Temos ainda a meta dos *campi* de São Caetano, Santo André, Diadema e Taboão da Serra. E talvez de outras unidades também, no próprio município de São Paulo, sendo que somos uma universidade mais localizada na Zona Norte. São Paulo é uma grande metrópole e ainda comporta instituições de ensino superior na Zona Sul, na Zona Oeste e na Zona Leste. Mas nosso principal objetivo é cumprir o PDI, o Plano de Desenvolvimento Institucional, que foi aprovado pelo Conselho Federal de Educação na época do reconhecimento e homologado pelo ministro. Temos em mente cumprir aquele plano; manter as atividades nos cursos de graduação, expandindo sempre, na medida do possível e do necessário, de acordo com a necessidade social do local onde pretendemos abrir; manter também os cursos de pós-graduação e mestrado que já estão em vigor; dar seqüência aos projetos de pesquisa em desenvolvimento, implantar outros que virão... Enfim, cumprir, basicamente, o papel de uma instituição que veio para ficar. A Uniban não é uma instituição que veio a passeio no mundo universitário. Queremos nos tornar uma instituição sólida, para que os futuros dirigen-

tes, daqui a 15, 20, 40 ou 50 anos, se lembrem dos primeiros, que acompanharam o início da universidade, como aqueles que foram os verdadeiros desbravadores, os bandeirantes, como o próprio nome diz: Universidade Bandeirante. Essa é a nossa idéia: fazer uma escola sólida, com bastante credibilidade, com bastante tradição. E cumprir as metas. Vemos por aí muitas escolas que acabaram ficando no caminho, com um número reduzido de alunos ou sem nenhuma expansão, porque não tiveram metas a serem seguidas, objetivos a perseguir. E a nossa escola tem um rumo, ela persegue a meta. Se for necessário, recorre a todos os meios, possíveis e impossíveis, para fazer cumprir e fazer valer os seus direitos de universidade, tentando exercer a autonomia universitária, o famoso artigo 207, em sua plenitude.[6] Essa é a grande filosofia da Uniban, na qual me engajo e à qual me dedico de corpo e alma.

6 De acordo com o artigo 207 da Constituição de 1988, "As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão". Ver Brasil. *Constituição: República Federativa do Brasil*. Brasília, Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

Heitor Pinto Filho

Advogado e professor, foi membro do Conselho Estadual de Educação de São Paulo (1979-1982). Diretor do Ceub (1989-1993); reitor e mantenedor da Uniban desde a sua criação, em 1994; é presidente da Associação Nacional de Universidades Privadas — Anup (2001-2003). Recebeu-nos na Reitoria da Uniban, no dia 30 de maio 2001, para uma entrevista de 2h10m de duração.

Gostaríamos de saber, em primeiro lugar, como o senhor ingressou no campo da educação, em especial da educação superior.

Na verdade, digo sempre que nasci debaixo de uma carteira, e explicarei o porquê. Depois do governo Getúlio Vargas, em 1947, meu avô Pedro Pinto abriu uma escola chamada Escola Buenos Aires, que atendia ao ensino que hoje é chamado de fundamental e foi a primeira escola particular da Zona Norte de São Paulo. Atualmente é o nosso Colégio Salete, abrangendo o ensino fundamental e médio, com 54 anos de existência e com duas unidades, uma em Santana, na Zona Norte, e outra em São Bernardo do Campo. Meu avô nasceu em 1880 e, em 1900, já era professor, podendo continuar a carreira, pois a família tinha condições. A base da família, das quatro gerações, sempre foi a Zona Norte. Tudo começou com o comércio situado na rua

Voluntários da Pátria, onde a família tinha lojas de secos e molhados, e meu avô acabou tendo uma fortuna considerável pois uma parte da Vila Guilherme era dele. Cada membro da família teve um rumo diferente: uma das irmãs do meu avô foi para a área literária, outra foi para a área de música, seu irmão, para a indústria e ele mesmo foi para a área docente. Pedro Pinto teve sete filhos e, no legado que deixou, cada um tinha sua missão já definida para não haver conflito de interesses. Meu pai, Heitor Pinto, foi o único que optou pela mesma área de meu avô, que passou a ele tudo o que destinava à educação. Ele continuou o legado juntamente com minha mãe, que também era professora, nascera em Granada, na Espanha, e conhecera meu pai na comunidade da Zona Norte. Meus pais tiveram dois filhos, eu e meu irmão, que não participa da educação. Temos uma atividade de *shopping* e ele cuida do comércio. Pretendo passar a mesma estrutura do meu avô e do meu pai para meus filhos.

Isso justifica o que falei no começo da entrevista: nós vivemos educação. Já tentei atividades paralelas, mas não é o meu ramo. O meu caso é mesmo educação, e o segredo é usar razão com doses de emoção; caso contrário você nunca será um educador.

Sou graduado em direito pela PUC; fiz um curso de administração pública na Getulio Vargas. Depois, por questões de interesse, acabei sendo conselheiro do Conselho Estadual de Educação no período de 1979 a 1982. Paralelamente lecionei no ensino fundamental, médio e superior; tenho 54 anos e desde os 20 anos sou professor. Conheço todas as escolas de ensino superior do Brasil, tanto as públicas como as privadas com mais de dez anos de existência — porque hoje há muitas universidades novas. Fui também presidente do sindicato, na época do fundamental e médio.

Depois, por questões de interesse, acabei sendo conselheiro do Conselho Estadual de Educação no período de 1979 a 1982.

O senhor começou no colégio que foi de seu avô?

Sempre. Dava aula lá e também fui diretor.

No colégio que depois se tornou Padre Antônio Vieira?

Não. Esse colégio era de propriedade da nossa família e meu avô acabou doando o prédio para o estado, pois naquela época tinha

dificuldade de se instalar — a propriedade gerava muito imposto e pouca utilidade. Ele acabou doando duas áreas: este colégio e um outro no final da rua Maria Cândida.

Então a sua experiência nos ensinos fundamental e médio aconteceu já no Colégio Salete?

Já no Colégio Salete. Com a Lei 5.692,[7] houve uma mudança geral na legislação, e o ensino profissionalizante espalhou-se pelo Brasil de uma maneira estranha, ao mesmo tempo em que houve a abertura do ensino supletivo. Entramos no ensino médio com a área profissionalizante e abrimos um supletivo, criando o curso Anchieta, em que também lecionei durante muito tempo, uns oito anos, até haver um declínio nesse tipo de atuação. Infelizmente nós nunca tivemos uma consolidação da LDB, que constantemente muda: desde a Lei 4.024 até a última que está em vigor e vem sofrendo tanta modificação por portarias que ainda não conseguiu se consolidar. Isso é uma dificuldade, justamente, na educação, pois passamos por várias mudanças para nos adaptar à legislação.

Começamos com o ensino fundamental, depois o médio e por último, o superior. Neste, mais tarde adquirimos outras faculdades isoladas e, em 1990, uma federação chamada Ceub, Centro de Ensino Unificado Bandeirante. Ficamos com ela para formar o leque, porque o Conselho Federal de Educação, na época, exigia que tivéssemos no mínimo 12 cursos, atendendo a todas as áreas do conhecimento. Em 1992 entramos com o projeto de transformação em universidade. Tivemos o acompanhamento dos cursos pelo então Conselho Federal de Educação durante dois anos e dois meses e obtivemos o reconhecimento como universidade, com todo o processo feito, em 1994. Depois disso, com o advento da universidade, acabei criando um jornal, de cunho nacional, chamado *Polêmika*, um tablóide.

7 A Lei n. 5.692, de 11/8/1971, estendeu a escolaridade mínima obrigatória de quatro para oito anos, período que passou a corresponder ao "ensino de 1º grau", em substituição à antiga gradação em dois níveis (primário e ginasial) prevista pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1961 (Lei n. 4.024). O segmento designado pela lei de 1971 como "ensino de 2º grau" teria "três ou quatro séries anuais, conforme previsto para cada habilitação, compreendendo, pelo menos, 2.200 ou 2.900 horas de trabalho escolar efetivo, respectivamente" (Art. 21, parágrafo único). Ver *Coleção das Leis de 1961, volume VII*. Brasília, Imprensa Nacional, 1962. *Coleção das Leis de 1971, volume V*. Brasília, Imprensa Nacional, 1971.

Quando começaram as atividades no ensino superior e o que as motivaram? De acordo com o *site* da Uniban, foi em 1982, quando o senhor passou a manter a Faculdade Paulista de Arte.

Isso é uma outra história. Tínhamos um grande número de alunos no ensino fundamental e médio, distribuídos nas escolas em São Bernardo, no Brooklin, em Tatuapé, em Tucuruvi, em Santana e na Leite de Morais. Totalizavam oito mil alunos. Com um número muito grande de formados no ensino médio, senti a necessidade de continuar. A dificuldade que existia no Conselho Federal de Educação motivava, pois, para que pudéssemos tirar cursos, tínhamos que nos transformar em sociedade sem fins lucrativos. Isso, para nós, foi uma discussão em família grande e difícil, porque tínhamos um patrimônio muito alto deixado pelo meu avô, ligado à instituição. Foi daí que surgiu a idéia de adquirirmos a instituição chamada Academia Paulista de Artes, fundada pelo maestro Bernardo Federowsky e mais um outro maestro de cujo nome não me lembro, que já tinha uma tradição, mas que estava com problemas financeiros. A Dalva Soutto Mayor era a delegada do MEC em São Paulo e comunicou que esta instituição poderia pedir cursos em Brasília, porque não tinha fins lucrativos. Aliás, filantrópica. Foi quando entramos com os cursos através da Academia Paulista de Artes, que virou mais tarde Academia Paulista Anchieta, que é a mantenedora até hoje. A Academia Paulista de Artes era uma escola altamente complicada e difícil de manter, porque os cursos só podiam começar às dez da noite porque os alunos faziam shows etc., e não tinham relação com uma administração mais disciplinada. Tivemos dificuldades, mas foi através dela que conseguimos alguns cursos. Depois, para atingir aquele leque de que falei, acabamos assumindo a Dom Domênico, de Guarujá, com os cursos de saúde — fisioterapia, enfermagem, nutrição e fonoaudiologia; assumimos os cursos de ciências sociais, pedagogia e letras de Moema, e os cursos do São Luís, também de ciências sociais, pedagogia e história. Estes últimos eram as Faculdades Anchieta, que depois se transformaram na Faculdade de Filosofia Nossa Senhora Medianeira.

... para que pudéssemos tirar cursos, tínhamos que nos transformar em sociedade sem fins lucrativos. Isso, para nós, foi uma discussão em família grande e difícil, porque tínhamos um patrimônio muito alto deixado pelo meu avô, ligado à instituição.

Mas a atividade da família na área de ensino fundamental e secundário permaneceu.

O Colégio Salete de Santana e o de São Bernardo permanecem até hoje, um deles inclusive com mais de 70 anos.

A passagem pelo Conselho Estadual de Educação a que o senhor se referiu trouxe uma visão diferente e mais próxima do ensino?

Como o Conselho só tratava do ensino fundamental e médio, que é o que compete ao estado, acabei administrando apenas essa área específica, e de modo muito limitado porque, na verdade, o Conselho Estadual se restringe quase exclusivamente às questões de origem estadual, já que a maior mantenedora das escolas nos estados é a rede oficial — a rede particular é diminuta e segue o modelo de uma estrutura federal, ou seja, a LDB. Na verdade, tratávamos mais de casos de estrangeiros que vinham para cá para estudar, de plano educacional, de verba do governo estadual para a educação, e muito pouco de escola privada.

E o senhor teve alguma experiência no Conselho Federal de Educação?

Não, nunca tive cargo no Conselho Federal de Educação. Nosso contato com esse órgão era com relação à distribuição de processos e à conquista de cursos, nada mais do que um procedimento administrativo.

Gostaríamos de entender melhor o processo de incorporação das faculdades isoladas e de criação do Ceub. Como se deu a acomodação das antigas instituições ?

No Guarujá não havia densidade populacional acadêmica para manter cursos na área de saúde, como fisioterapia, nutrição, enfermagem e fonoaudiologia. Isso foi mais resultado de emoção do padre Domênico, que também mantinha o Hospital Dom Domênico. Depois de sua morte, a manutenção dos cursos tornou-se inviável. Então, o que fizemos? O Conselho Federal autorizou a transferência

desses cursos para São Paulo. Mantivemos o curso no Guarujá até o encerramento da última turma e fomos trazendo para São Paulo durante o período de quatro anos. A maioria dos docentes era de São Paulo, de modo que a vinda dos cursos facilitou muito sua vida. Instalamos os cursos aqui na Zona Norte, na Leite de Morais, onde atualmente temos uma clínica de reabilitação motora para excepcionais.

E esse processo de absorção se repetiu mais ou menos em todas as outras?

Sim. A crise das faculdades mantidas pelo clero era muito grande e continua até hoje. Por quê? Pela encíclica, a missão de cada ordem religiosa teve que mudar, e os que mantinham escolas acabaram não tendo mais padres vocacionados para este tipo de ação. Até hoje, o Colégio São Luís tem grandes problemas, e os próprios jesuítas têm dificuldades em mantê-lo, porque não formam mais, dentro de seus quadros, as lideranças para a educação. Isso faz com que não consigam administrar as suas escolas, como as PUCs, que também estão em crise por causa disso.

A crise das faculdades mantidas pelo clero era muito grande e continua até hoje. Por quê? Pela encíclica, a missão de cada ordem religiosa teve que mudar, e os que mantinham escolas acabaram não tendo mais padres vocacionados para este tipo de ação.

Observando essa trajetória de incorporação de faculdades religiosas, me pergunto se havia algum contato privilegiado com a Igreja...

Havia, sim. Até por uma participação nossa na Pia Missionária São Carlos. Os irmãos carlistas eram muito ligados ao meu avô, que era muito católico, e até hoje nós somos ligados a eles administrativamente, dentro da área de educação. Os carlistas tinham missão educacional e hoje só trabalham com migrantes. Com essa mudança, a vocação toda é formada para o objetivo religioso. Todas as escolas que estão com problemas, com exclusão das PUCs, me perguntam: "Como é que nós vamos fazer agora? Não temos mais condições. Temos uma escola com 12 alunos..." Porque eles não têm mais alunos e não têm ninguém para tocar a escola. Houve um momento em que tive sob o meu comando administrativo escolas fundamentais e médias no Rio de Janeiro, em Curitiba, Porto Alegre e Goiás — que hoje não são mais escolas, e sim centros de reabilitação de alcoó-

latras etc. Como mudou toda a orientação dos irmãos carlistas, mudamos também, de acordo com o objetivo preconizado pela própria doutrina do Vaticano. Não havia como manter isso. E muitos daqueles líderes de educação saíram, foram embora.

Quando o Ceub se formou, ele aproveitou então o potencial dessas instituições.

Exato. Inclusive alguns cursos antigos, de 1962, 1963, dentro desse conjunto administrado pelo clero.

E houve alguma reestruturação mais profunda?

Evidente. Quando passamos a federação, o Conselho Federal exigiu um modelo de estrutura organizacional e nós compusemos a administração dos cursos dentro desse modelo.

O Ceub era então mantido pela Academia Paulista Anchieta, que havia sido criada por ocasião da incorporação daquela primeira unidade, certo?

Isso. Nessa incorporação, houve aquela mudança jurídica grande na instituição. Nós já tínhamos a então Rede Anchieta de Ensino, que eram as escolas de ensino fundamental e médio, com fins lucrativos. Íamos passar tudo para filantropia, então fomos obrigados a fazer uma reunião de família e doar todo o patrimônio — tudo exigido pelo Conselho Nacional de Serviço Social, para que todo o patrimônio fosse incorporado sem fins lucrativos.

A instituição tornou-se uma sociedade filantrópica em todos os níveis de atuação?

Aí passamos a todos os níveis. Isso foi um problema sério, porque o patrimônio de origem era muito grande, e uma sociedade dessa, quando você não tem mais seqüência de pai para filho, você é obrigado a doar para o Estado ou para outra do mesmo gênero. Você perde tudo. No governo Fernando Henrique Cardoso houve uma abertura, e as instituições que quisessem passar a ser com fins lucrativos tiveram a oportunidade. Tínhamos que fazer um levantamento do

patrimônio e pagar o imposto de renda devido para transformar a universidade em instituição com fins lucrativos. E foi o que fizemos. Hoje somos uma sociedade civil limitada sujeita a todo tipo de tributação, não temos direito a importar, não temos benefício nenhum e somos uma empresa altamente fiscalizada, com fiscalização de imposto de renda praticamente a cada dois anos, INSS... A instituição é muito visada, até pela transformação. Poucas instituições se transformaram em "com fins lucrativos", acho que só umas 12. De universidade, acredito que somos a única sociedade civil limitada que não tem benefício fiscal. As demais continuam com a benesse de não pagarem nada.

Como foi o crescimento do Ceub e a sua transformação em Uniban? Quais eram as estratégias e os recursos para a instituição se expandir para novas áreas, por exemplo?

Era oportunidade; não havia uma estratégia dirigida para isso. Antes de nos transformarmos em universidade, durante o governo Sarney se não me engano, havia um limite para se entrar com os projetos de universidade: quem não entrasse até determinado prazo não poderia mais. Muitos arrumaram o seu negócio para entrar com os projetos, e outros diziam: "Nunca vou entrar." Havia aquela idéia de que perderiam o patrimônio. "Mas tem que entregar o patrimônio!" Como já tínhamos entregue, acabamos entrando.

A tramitação dos pedidos no Conselho Federal era muito demorada. Para se ter uma idéia, tivemos um curso que demorou seis anos para ser aprovado. Foi a minha conselheira Margarida Leal quem me deu a universidade.[8] Ela era do Maranhão, foi conselheira federal durante pouco tempo e veio a falecer. Se tiverem oportunidade, investiguem a vida dessa mulher para verem a miséria total em que viveu. Ela ficou dois, três anos nesse processo e foi a relatora do parecer. Na verdade, eram dois anos de acompanhamento, depois do projeto aprovado, e o encaminhamento era feito um ano antes. Havia uma comissão que verificava o projeto e depois nomeava o acompanhamento. Depois disso, ela ficou mais dois anos e meio.

8 Margarida Maria do Rêgo Barros Pires Leal foi presidente da Comissão Temporária de Universidades do Ministério da Educação e relatora do processo de reconhecimento da Universidade Bandeirante de São Paulo.

A tramitação dos pedidos no Conselho Federal era muito demorada. Para se ter uma idéia, tivemos um curso que demorou seis anos para ser aprovado.

O acompanhamento da professora Margarida era feito em que direção?

Primeiro, desenvolvimento humano, capacitação docente; depois, projeto pedagógico esclarecido para início, meio e fim dos cursos; em seguida, verificação da densidade e da necessidade social de cada curso. Esse acompanhamento foi feito por outras pessoas, como o Gastão de Bauru — José Alberto de Sousa Freitas, superintendente do Hospital de Reabilitação de Anomalias Craniofaciais, o "centrinho" de Bauru — e Ana Sílvia Tavares Silva, também do Maranhão. Eles nos acompanharam durante dois anos e meio, com visitas semanais. A Margarida foi a mentora intelectual do projeto Uniban. Até então, eu era educador fundamental e médio, e já tinha até faculdades isoladas, mas ela montou o projeto e eu aprendi muito. Não só eu como o grupo todo. Tenho funcionários aqui de 40 anos, que eram do meu avô e se aposentaram e ficaram comigo...

O senhor acentua bastante a vocação da Uniban na Zona Norte. Gostaria de lhe perguntar isso: a que demanda ela atende? Ela tem uma vocação regional, ou isso não se caracteriza dessa maneira?

Zona Norte porque foi a base da família. Como já disse anteriormente, meu avô teve uma projeção muito grande na história da Zona Norte. E São Bernardo, por causa da família da minha mãe. Mas São Bernardo, estrategicamente, não tem a formação cultural que tem a Zona Norte, porque aqui era capital. O projeto lá era bem maior, porque compramos o prédio da Ford e, com apoio deles, nos consolidamos. E por que Osasco? Porque no nosso PDI, Plano de Desenvolvimento Institucional, já constava essa área.

Neste ano, vamos abrir uma escola no Morumbi e uma escola em Santo André — duas novas unidades —, assim que sair a minha liminar obtendo a decisão. Nossa missão era abrir em São Caetano, que não vamos conseguir neste ano. Inclusive, isso já era missão da Margarida à qual só estou dando continuidade. Por que vou abrir na Zona Sul? Preciso ficar do lado da USP para ter acesso a certas coisas. A Zona Norte de São Paulo é muito discriminada intelectualmente,

então precisamos ir para a Zona Sul para modificar um pouco essa grife Uniban. Já estamos em São Bernardo, mas é outro município. Preciso deixar de ser uma grife de periferia. Embora a Zona Sul seja muito pior do que a Zona Norte, preciso ter isso até para enfrentar as concorrências lobísticas.

Preciso deixar de ser uma grife de periferia.

Como reitor, o senhor está à frente, evidentemente, da Uniban. E continua à frente, também, dos colégios?

À frente de tudo. Sempre achei que precisamos modernizar, fiz muitas viagens aos Estados Unidos e visitei várias universidades. As cores que você vê aqui eu copiei de lá. Como por exemplo o Centerban, Centro de Convivência e Serviços, que aqui existia — era chamado de cantina... Você tem que deixar o pessoal arejado como na Universidade da Califórnia, na Universidade de Miami — a do Norte, que é melhor que a do Sul —, onde há um centro desse em que os alunos tocam tudo. Não vou entrar na questão da cultura de cada país, mas fico assombrado com as universidades que visito nos Estados Unidos. Outro exemplo é nossa biblioteca. A tecnologia e o desenvolvimento que uma biblioteca pode proporcionar ao aluno é incalculável, então fui lá, fotografei e copiei. Para os nossos auditórios: importei todas as cadeiras e o sistema do audiovisual, porque aqui no Brasil não tinha.

Tem uma universidade em Dallas, afastada do centro, de cujo nome não me lembro, que é uma coisa impressionante — gostaria de ter isso aqui. Ela não tem limite, porque tem fazenda dentro, tem petróleo, e você precisa de quatro dias para conhecê-la. Como exemplo, cito um cartão que o aluno tem, com um *chip* — estou querendo fazer isso aqui —, que tem dinheiro como em um cartão de banco, e o aluno compra o que quiser sem precisar de dinheiro. Todos pagam a universidade, não há nada gratuito. Para aqueles que não podem pagar, a comunidade e a indústria pagam. Aliás, a participação da indústria dentro da universidade, na pesquisa, é muito grande. Eles dependem muito da universidade, porque querem cérebros. Infelizmente, aqui, nós queremos formados — mas precisamos de cérebros, pois por formado, quase todo mundo é.

A Uniban estabeleceu bons contatos com a universidade es-

panhola e em Coimbra. Porque temos um pé na tecnologia americana, que seriam as condições físicas, porém uma cultura européia, que é nossa educação. É preciso ter uma visão da cultura européia na formação humanística. Mas esse negócio de convênio, de intercâmbio, de os alunos de lá virem para cá, é bobagem. Nossos alunos é que querem ir para lá. O que funciona é a ação de intercâmbio entre os próprios professores, e isso nós temos mantido, tanto com a Espanha como com Portugal, nas áreas humana e física, entre outras.

Vimos também que a Uniban tem alguns convênios com Cuba. Por que esse contato com Cuba?

Quando ocorreu o problema do Leste europeu, pensei evidentemente que todos os cubanos que estudavam lá e que estavam com boas condições intelectuais voltariam para Cuba. Daí pensei: "Bom, Cuba, agora, é um ninho de intelectuais, de acadêmicos e pesquisadores, de pessoas que podem trazer conhecimento que nós não temos no Brasil. Vou para lá investigar." O Brasil, tendo o Fernando Henrique com um pezinho na esquerda, com bom relacionamento com Cuba, poderia, a meu ver, beneficiar-se disso. Num contato com o próprio governo Fernando Henrique, acabamos conhecendo, aqui, uma pessoa que fazia contatos com as universidades em Cuba. Fui para lá umas quatro vezes, fiquei em Havana, e fui ver todas as universidades. Vi a miséria física absoluta, com bons cérebros e boa capacidade. Pensei: "Puxa, um sujeito estudou na Hungria durante 20 anos, fez pesquisa dessa natureza; outro estudou na Rússia tanto tempo; o outro estudou na Alemanha Oriental, tem pós-doutorado... Vou levá-los para o Brasil." Aí as dificuldades começaram, porque o governo de lá não deixa eles saírem, somente com acordos; é uma burocracia plena, em que todo mundo trabalha para o governo. Conseguimos fazer alguns convênios diretamente com as universidades e chegamos a trazer 17 ou 20 professores de lá, com a condição de estarem ganhando, na época, dois mil dólares. Não podiam trazer a família e só poderiam ficar pelo período de um ano, renovável por mais um. Só que eles vinham para cá e se deparavam com alguns problemas. Nós tínhamos mais recursos tecnológicos e não havia entendimento entre os nossos dou-

tores e os doutores que vinham de lá. Os que estavam comigo, criando projetos, eram doutores da Unicamp e da USP — porque em São Paulo você não tem outros. Todas as teses defendidas por uns, os outros eram contrários. Não havia ligação. Enfrentei discussões aqui com a defesa de teses altamente diferentes. Por exemplo: suturas. Os cubanos têm um projeto baseado no fato de que não é preciso mais suturar; basta uma cola com tecnologia própria. Você faz uma cirurgia de abdome, passa a cola, não precisa fazer costura nenhuma, em dez minutos está resolvido o caso. Trouxeram a metodologia e a química e fizemos tudo aqui. Mas era altamente condenado pelo grupo nacional. Havia choque de valores, de princípios, de teses etc. E caminhos diferentes para se chegar a uma conclusão igual. Não havia como produzir uma metodologia para desenvolvimento dessa pesquisa. Fui obrigado a optar por uma. Investi aqui, não deu certo, mandei alguns computadores e *softwares* para Havana, mas não obtive resultado porque isso aqui se supera em 15 dias — aparecem novas verdades e eles não têm informação de qualquer outro desenvolvimento. Aí fica muito difícil. São bons cérebros mas não se desenvolvem.

Durante uns três anos, por aí, mantivemos os professores: casa, alimentação etc. Os dois mil dólares não iam para a mão deles, eles não recebiam esse dinheiro. Eles, na verdade, ficavam com o salário de 200 dólares. Os US$ 1.800 que sobravam iam para o escritório dentro do consulado deles, que enviava para a universidade de lá e para manter as famílias deles lá. Então, não estavam beneficiando a família, e a universidade também não demonstrava para onde ia essa verba. Isso fez com que muitos voltassem e desistissem do negócio. Ficamos ainda com quatro professores que se casaram e continuaram aqui e hoje são registrados como professores nossos, com alta capacidade. Tenho um pesquisador aqui do qual brevemente vocês vão ter notícia, e notícia mundial. É cubano, com tese defendida na Alemanha Oriental, e excepcional dentro da área de biologia molecular. Acertamos um convênio com a Unicamp, porque alguns equipamentos não temos capacidade de comprar, e a pesquisa também está se realizando com eles, mas toda a tese é desse professor — um dos que ficaram aqui. Mas em Cuba eles têm reserva de domínio, e com razão. Houve um período em que procu-

ramos o vôlei feminino — o vôlei deles é bom. Mas as meninas não são profissionais, então é uma miséria. Fui à casa de duas delas, porque eu queria trazê-las para nós. Meu Deus, dá dó! Uma coisa tão ruim. Falei: "Vou levar essas meninas embora, porque elas vão ganhar um pouco mais e vão poder ajudar a família." É a ordem: não sai, jamais. Quem tem valor lá não sai. E se sai, a família sofre, tem que fugir.

Acho que o Brasil precisa investir em *intelligentsia*. Precisamos ter criações, desenvolvimento nosso. Nós pagamos *royalties* da luz, da lâmpada, da roupa que usamos... E só podemos ser independentes quando tivermos o nosso produto, criado por nós, desenvolvido por nós, vendido para eles. Na área de laboratório, é uma lástima o que o brasileiro paga. Aliás, em todas as áreas: em química, para agricultura... É lamentável o que o Brasil joga de dinheiro fora. Agora o Projeto Genoma, bancado pela Fapesp, fez um pouco de sucesso. Mas existem tantos cérebros bons que precisariam ser desenvolvidos aqui. Podíamos fazer um convênio com Cuba e trazer gente ótima que ainda está lá, mas há restrições de toda natureza. As universidades não conversam entre si: a mesma pesquisa que estou fazendo aqui pode ser que algumas federais estejam fazendo lá — e com Internet e tudo! Há um certo receio na comunicação, porque um pode roubar o projeto do outro... Não existe isso! A universidade não tem desempenhado o seu papel, que tem que ser, primeiro, integrado à própria comunidade. Meu cliente não é o aluno, meu cliente é a sociedade; tenho de perguntar à sociedade produtiva do que ela precisa. Hoje estamos com falta de energia. Qual alternativa nós temos, no Brasil, fora as que nós conhecemos? Dê o dinheiro para a universidade, para que ela investigue alternativas de energia — é muito melhor do que construir usinas.

As universidades não conversam entre si: a mesma pesquisa que estou fazendo aqui pode ser que algumas federais estejam fazendo lá — e com Internet e tudo! Há um certo receio na comunicação, porque um pode roubar o projeto do outro...

Não existe pesquisa no Brasil. Se um alguém descobre algo, vai patentear fora: porque no Brasil não é reconhecido. É uma infelicidade, mas é a verdade. A Capes deveria fazer o seguinte: trazer gente nova, todo mundo que tiver qualquer projeto de inovação, seja lá do que for, da cana-de-açúcar, de jacaré, de lagartixa, para o projeto ser analisado e não perdermos as pessoas boas, capazes — porque há muitas. O nosso meio ambiente é mal investigado, e o Brasil não vê isso, sempre muito burocrático e conservador. O sistema de educação

é conservador demais e não há uma política de organização consolidada para o desenvolvimento da pesquisa. O que o governo da revolução gastou mandando bolsistas para o estrangeiro que não retornaram, ou que retornaram com uma capacitação que não podem aplicar aqui, por falta de equipamento e por falta de desenvolvimento das universidades, é uma coisa absurda! O dinheiro que nós gastamos, mandando gente para fora... E os bons ficaram lá; aqueles que não tiveram sucesso lá voltaram — também são bons, mas sem ter condição de desenvolver o que aprenderam.

Além do intercâmbio com pesquisadores estrangeiros e professores de universidades paulistas, como tem sido o desenvolvimento da pesquisa na Uniban?

Estamos com dificuldades em consolidar nosso projeto de pesquisa porque as derivadas são difíceis. Trabalhamos com linha própria, não dependemos do dinheiro de terceiros, porque ninguém nos ajuda em nada. Um dos desenvolvimentos que estamos fazendo em pesquisa está dando um resultado excelente e é em uma área relacionada à pesquisa contra o câncer. O pesquisador obteve apoio da Fapesp e, pela primeira vez, recebemos cem mil reais para esse projeto — não é a Uniban que recebe, e sim o pesquisador. O projeto já tem dois anos e temos alguma iniciação científica nessa área. Toda iniciação científica da Uniban tem que passar, quase obrigatoriamente, pela Fapesp, até para termos um *feedback* do que vale a pena e do que não vale. Outra área de desenvolvimento que temos é meio ambiente, voltada para a serra da Cantareira. Essa nos tem dado alguns conhecimentos relativos a urbanismo e a modificação comportamental. Neste caso, não temos recursos da Fapesp, apenas nossos. Temos uma outra área, que é a neurofisiologia, que partiu da fisioterapia. Criamos o centro, que já mencionei, de reabilitação e desenvolvimento para crianças excepcionais, que é inédito. É uma pesquisa para a qual no Brasil não existe interesse. A comunidade participa nesse centro de reabilitação: uma empresa adota uma criança com dificuldade, outra paga professor etc. O Centro fica na Leite de Morais, num prédio todo só para isso. É tudo dirigido. Eles não mexem; apenas com um olhar, tocam o computador...

Os seus alunos fazem estágio lá?

Estágio para todos: psicologia, enfermagem, odontologia, fisioterapia. A universidade tem que se consolidar pela participação comunitária e a integração como um todo, e não ser mais um curso.

O senhor acha que essa integração se faz basicamente através da prestação de serviços à comunidade?

Primeiro, qualidade do investimento; dois, trazer a participação do grupo de apoio que vai interferir quando o aluno estiver formado, pois o grande problema é: quando você formar o aluno, o que ele vai fazer? Se você tiver uma margem de possibilidade de integrá-lo na sociedade produtiva, você não precisa passar por OAB nem nada, porque ele já vai integrar a comunidade. Porque uma família que tem um aluno formado no curso de nutrição, mesmo que ele tenha tentado medicina a vida inteira sem conseguir, quando ele se forma, ela se orgulha. O único curso a cuja formatura eu compareço é o de enfermagem. Quase todas as mães são negras, aquelas negras gordas tipo americanas, mas sem o nariz americano. Você chora, porque elas ficam numa vibração com as filhas por elas conseguirem uma formação de graduação em enfermagem! Você não acredita. Elas cantam junto com as filhas, ficam atrás da gente, choram, beijam minha mão, me abraçam, trazem bolo... Olha, não tem valor maior do que esse. As enfermeiras são muito pobres. Quando se formam, lutaram muito para se formar. São auxiliares que não ganham nada. Enfermeira, no Brasil, é serviço de escravo.

Porque uma família que tem um aluno formado no curso de nutrição, mesmo que ele tenha tentado medicina a vida inteira sem conseguir, quando ele se forma, ela se orgulha.

E existe algum esquema especial de bolsa de estudo para essa população?

Existe, mas você não pode abrir um projeto muito grande, porque aí vira desordem. Existe um projeto específico, conveniado com hospital, onde a enfermeira tem que estar trabalhando. Isso é educação. Às vezes um médico salva uma vida, mas quando você salva um grupo de pessoas que está num período triste, isso me orgulha.

O senhor acha que existe uma diferença de vocação entre as universidades públicas e as particulares, no sentido de as públicas estarem mais vocacionadas para a pesquisa? Como o senhor avalia a questão da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão?

A consolidação é só o tempo que faz. Para pesquisar, você precisa ter massa de conhecimento e investimento dentro da própria área. Podem ter certeza que a Uniban, em mais dez anos, será marca mundial, porque estamos investindo gradualmente na pesquisa e em inovações, trazendo pessoas. Temos de gerar o nosso recurso e desenvolver a nossa pesquisa exclusiva, se quisermos nos tornar uma universidade competitiva internacionalmente. É preciso investir em pesquisa, em extensão, em projetos novos na área de graduação e, principalmente, em material humano. Eu gostaria que vocês fossem aqui na praça e perguntassem qual é a universidade que paga melhor o professor e o coordenador. Dêem uma sondada aqui para verem que isso vale muito. A vantagem da Uniban é que hoje sou sozinho, não tenho que dividir com organizações familiares, não tenho quatro sócios, dois irmãos, três tios que participam do meu negócio. Então, a decisão aqui na Uniban é do Heitor e de seu conselho. Este por sua vez é composto por profissionais direcionados à profissionalização, e não à família. Isso também foi ensinado pelo meu avô: negócio é negócio, família é família. Na hora em que você colocar os dois juntos, começa a complicar e chega um momento em que não dá para administrar, porque a gerência do negócio fica difícil. Quase todos os grandes impérios que foram construídos no Brasil durante as décadas de 1930, 1940 e beirando a de 1950 foram destruídos pelos filhos. Por exemplo, os filhos do Matarazzo acabaram com tudo, não continuaram o projeto. Na Europa é altamente diferente. Lá tem 500 anos de negócio familiar, que mantém a mesma coisa.

A seu ver qual é a grande vantagem da instituição privada e do que ela se ressente em relação à pública? Como o senhor vê esse cenário?

Primeiro, desvantagem da pública: a demora nas decisões. Lá é difícil decidir, pelo processo político-administrativo inerente aos

estudos. Não é uma coisa só da universidade, qualquer órgão público é assim. E essa demora é resultado da ingerência por situações políticas e necessidades estatutárias. A particular, com decisões imediatas, positivas ou não, tem decisão. Por outro lado, não tem credibilidade institucional — pelo tempo de existência, pela falta de consolidação histórica entre pública e privada, até por valores brasileiros, por doutrinas políticas divididas entre esquerda e direita... Há sempre uma doutrina da esquerda de que o ensino tem que ser público e gratuito em todos os níveis. Isso, num mundo latino com cultura européia, é base cultural. Não é no mundo saxônico. Essa base cultural modifica o comportamento. Porque a integração financeira, no mundo saxão, é da própria comunidade; sendo da comunidade, todos — indústria, comércio, pais, filhos etc. — trabalham para o mesmo objetivo, participam desse dinheiro, não dependendo de dinheiro só de governo. Ao passo que uma cultura como a nossa depende de dinheiro de governo. E quando você sobressai dentro da particular, você passa a ser comerciante, porque você está se locupletando, está tendo vantagens. No meu caso, não sei se tenho ou não vantagens em estar na educação. Tenho uma cultura de família; talvez, se tivesse nascido em outro tipo de atividade econômica, teria sucesso também. Porque, no Brasil, quem quiser trabalhar e tiver condições, obtém sucesso — se você tiver um pouco de inteligência e não ficar esperando que o governo faça algo por você. Outra alternativa é o esquema de corrupção. Porque infelizmente muitos tiveram sucesso porque entraram no *lobby* e obtiveram algum esquema de corrupção. Desde que a doutrina portuguesa chegou aqui não mudou muito.

E quando você sobressai dentro da particular, você passa a ser comerciante, porque você está se locupletando, está tendo vantagens.

Não vamos entrar em detalhes, mas a diferença entre a pública e a privada é o dinheiro do governo — e, às vezes, algumas federais poderiam se auto-administrar, com o próprio benefício comunitário e o desenvolvimento de projetos vendidos para a indústria e tal, sem precisar de dinheiro público... A própria USP poderia. Por que fazem? Fazem porque, além da verba para pagar o salário, todos os professores catedráticos têm três empregos: um é não dar aula, ter sempre um substituto; outro é assessoria a empresas, fazer projetos, e outro é vender alunos para esquemas de projetos. E isso a comuni-

dade aceita. É mais fácil o governo dar bolsa, pagar o que custa o aluno real, do que ficar administrando essa loucura que é a universidade federal — com direitos, direitos, direitos e poucos deveres. Vocês sabem que a Universidade Federal de Cuiabá tem um curso de geografia com oito alunos e 42 professores? Houve um tempo em que tinha bastantes alunos, mas agora só tem oito. O que se vai fazer? Vão ficar lá, esperando. Estou falando de uma só. Se forem investigar, encontrarão mais.

A USP, a Unicamp e a Fapesp, aqui, têm uma verba destinada a elas no Imposto sobre Circulação de Mercadorias, o ICM. Elas têm dinheiro, mas muito mal administrado, evidentemente. Se eu tivesse a verba que elas têm, meu Deus do céu! Eu faria um assombro de universidade. É difícil competir. Em outros estados, infelizmente, a rede federal está altamente sucateada. É o caso da Universidade Federal do Rio de Janeiro, que foi uma universidade pioneira no Brasil e tem um desenvolvimento sensacional na área de engenharia e na tecnologia, mas se encontra abandonada. É difícil administrar os professores que já têm um tempo de casa... E não é só lá. As federais estão todas sucateadas no país. Pernambuco e Minas Gerais são ainda um pouquinho melhores porque recebem verba de fora. E tem a Federal de São Paulo, que na verdade era a antiga Santa Casa, que nunca recebeu dinheiro do governo; só recebe doações, porque tem um trabalho, na área de medicina, extraordinário.

O governo não tem capacidade para administrar a autonomia das federais e não tentou mudar a legislação. Lá, quem manda são núcleos de interesses privados, sem que tragam à comunidade brasileira como um todo — não regional — o seu próprio progresso científico. E quando o professor percebe que pode ganhar dinheiro, vai dar assessoria. É isso que funciona no país. Se a Capes não mudar sua estrutura, seu esquema de trabalho e as pessoas que estão lá dentro, para podermos formar mais mestres e mais doutores com outro tipo de valor — mais profissional e menos acadêmico —, vai acabar fechando. É um governo muito imperador, muito academicista e sem pragmatismo. O credenciamento de mestrados na Capes é um inferno! Sempre tive problemas com isso. Há uma cultura interna, de valores

próprios, que é sempre a mesma coisa. Não adianta mudar o presidente, que é quem menos manda. Há aquela cúpula administrativa que se considera a *intelligentsia* do país. Tudo o que você inova, eles dizem: "Não, o padrão é esse, o senhor não pode..." "Mas espera um pouquinho, isso já foi provado. Estamos há mais de dez anos provando que esse líquido aqui não é branco." "Pois é, mas isso é a cultura." Acabou. Não tem jeito. É difícil. Alguns intelectuais brasileiros tentam agredir um pouquinho, mas ninguém entra no âmago da questão, que é a do desenvolvimento tecnológico da pesquisa propriamente dita.

Esse problema que o senhor está mencionando com a Capes, o senhor sente a mesma cultura nas comissões de especialistas do MEC? É uma coisa generalizada, ou o senhor vê alguma diferença?

A Capes é uma cúpula fechada, dirigida pela casta determinada por uma matéria burocrática, que diz que, para que você tenha conceito científico, tem que completar tais e tais itens e que, se você não o fizer, não é considerado cientista; é um mundo só deles.

A Capes é uma cúpula fechada, dirigida pela casta determinada por uma matéria burocrática, que diz que, para que você tenha conceito científico, tem que completar tais e tais itens e que, se você não o fizer, não é considerado cientista; é um mundo só deles. As comissões de avaliação são da SESu, a Secretaria de Ensino Superior, criadas por um sistema necessário, pelo governo, porque alguém tem que avaliar alguma coisa. Mas o problema começa pelo critério de seleção. Temos condições de mandar para as comissões uns 20 professores, de todas as áreas. Uma outra escola, mais dez... Somando o Brasil todo, as particulares têm mais professores para mandar para as comissões do que as federais. Porque no Brasil as particulares têm hoje quase 68% do alunado; portanto, mais professores. Em compensação, as federais têm mais mestres e doutores; logo, ficam 70% para as federais e 30% para as privadas. Por razão óbvia: eles têm mais mestres e doutores no Brasil todo. E a seleção é feita da seguinte maneira: se vier de instituição privada não é aceito.

Agora, quem, da universidade pública, quer trabalhar em comissões? Se sou pesquisador, professor catedrático, e não vou ganhar mais por isso, apenas uma diária — uma miséria —, vou ter que sair do meu estado, da minha casa... Isso também era assim no Conselho Federal antigo. Já no novo, a coisa piorou. O Conselho Nacional de

hoje é uma coisa terrível. Eles estão publicando alguma coisinha nas revistas, mas é pior. Quando falo conselho, são na verdade comissões do MEC. Eu telefono para eles, mas eles não podem vir, estão sem espaço na agenda, atrasa o curso. Estou com uns alunos com o projeto pronto, que já entreguei há dois anos. Daí eles marcam o dia que bem entendem e começam a exigir coisas do tipo: passagem executiva para eles, para a família, hotel bom. Se abrirem uma CPI sobre isso, com certeza vou lá falar tudo. Não tenho medo, porque é a realidade. Aí a pessoa vem aqui e dá B; nunca A. Aquele que dá A não faz isso; vem sozinho, vem a pé! Mas quem dá B e C é aquele. E aquele que dá D e E é o que não recebeu nada.

Estou para contar isso à Maria Helena Guimarães Castro; ela não era do ramo. Eu gosto dela, tenho muito respeito por ela; é uma pessoa séria, de boa cabeça. Ela queria informatizar todo o sistema, mas para isso é preciso montar uma legislação pós-LDB, a legislação complementar, pois todo dia tem uma portaria nova. [9]

Bom, então esse esquema está completamente falido.

Altamente falido, corrupto, sem-vergonha e prepotente. Vou dar um exemplo, que o Paulo Vasconcelos de Paula, chanceler da Universidade Potiguar, me contou. Foram verificar o curso de pedagogia. A área de educação é a pior que existe, porque eles são atrapalhados — são ou "nóbeis" ou nada. Evidentemente que, em educação, você tem um modelo quase tradicional no processo. Você pode informatizar, não informatizar, mas pedagogia é pedagogia. A relação aluno/professor dentro de sala de aula é metodologia, são critérios. A mulher chegou, com uma lixa de unha: "Você é reitor daqui?" Ele disse: "Sou." "Isso está uma... Não suporto." Ele gravou e levou para o MEC. O Cid Gesteira, coordenador-geral de Avaliação do Ensino Superior do MEC, recebeu isso, rasgou a fita, jogou fora e nada fez. A universidade é boa, é bonita, é séria, tem boas condições? Tem. Muitos dos que estão na comissão desprezam, porque não conseguem ser agregados nesse esquema hoteleiro; talvez não tenham nem coragem de pedir. Ou então têm inveja. Digamos, uma professora no mais alto nível na Federal do Amapá que ganhe R$ 1.500,00, está numa miséria desgraçada,

9 Maria Helena Guimarães Castro foi titular da Secretaria de Ensino Superior de maio de 2001 a maio de 2002, sendo substituída por Francisco César de Sá Barreto.

Esses valores culturais, no Brasil todo, são diferentes. Quem tem que me avaliar é a comunidade local, pelo serviço que presto: a indústria e o comércio da região na qual trabalho.

chega lá e destrói. Esses valores culturais, no Brasil todo, são diferentes. Quem tem que me avaliar é a comunidade local, pelo serviço que presto: a indústria e o comércio da região na qual trabalho.

O nosso curso de fonoaudiologia foi avaliado por uma menina de Santa Maria, presidente da comissão de fono. Ela disse: "Quero uma reunião com o reitor, porque já não gostei do que vi e tal." Viemos aqui para a minha sala: eu, os coordenadores e o pró-reitor. "Número um: só começo a avaliação se você fechar o curso noturno, porque nunca houve, em tempo algum, curso de fonoaudiologia noturno." "Está bom, não tem problema. No ano que vem não faço vestibular. Mas preciso reconhecer a minha turma que está se formando. E eu gostaria que você conhecesse, porque o padrão aqui é um pouco diferente, nós temos outras condições." A resposta foi: "Não quero saber disso e quero que você tenha esse compromisso." Me fez assinar uma carta assim: "Não tem mais vestibular no ano que vem." Aí ela ficou aqui três dias, o tempo todo com a coordenadora do curso. Voltou para minha sala retirando o que disse, porque o curso de fonoaudiologia tem que funcionar à noite, já que os pais só podem trazer os filhos para as clínicas neste horário, porque trabalham de dia. Eu falei: "É muito diferente da realidade de Santa Maria." Então o que aconteceu? Ela falou: "Olha, é a primeira vez que eu vou autorizar um curso noturno de fono no Brasil." Autorizou com um B, por ser noturno. Falou: "Vocês têm A se ficar só diurno. Mas como você tem noturno e está no papel que não existe, vocês vão ficar com B." Muito bem. Aí ela levou o resultado do relatório dela para o Cid Gesteira, que coordenava essa área e é da SESu. Quando ele viu, discordou na hora, dizendo que não podia dar B, pois se tem noturno, tem que ser C. Ela ficou com raiva e deu A na fonoaudiologia e com o curso noturno aprovado — a única no Brasil. Para ver como funcionam as comissões: se a pessoa tem bom senso, vai ver que cada caso é um caso. Talvez um curso de fonoaudiologia lá em Curitiba tenha outra conotação. E cada estado, cada comunidade é diferente. O Brasil não é um todo, são partes de um todo. Então, se você tem uma comunidade que vive de pesca, é diferente o tratamento. E isso aqui não é visto.

O senhor acha que deveria haver critérios que levassem em conta a situação regional?

Primeiro, os únicos que poderiam me criticar, seriam aqueles para os quais eu presto serviço. Sou um marco histórico na Zona Norte. Recebo prêmios, como da Associação Comercial, do Rotary Clube, sempre sou homenageado. Agora vem um sujeito lá do Amapá para julgar o mérito do meu trabalho? Isso é ilógico, irracional. Quando acabou o Conselho Federal, veio um projeto de que suas decisões passariam para a esfera estadual. Houve muita discussão porque o MEC não queria perder esse poder. O Edson Machado de Sousa,[10] chefe de gabinete do ministro, dizia que isso não poderia acontecer, pois era lei, estava na LDB, era federal. Então ele acabou fazendo um esqueminha local de um conselhozinho, que virou o Conselho Nacional.[11] Vocês acompanham educação, então sabem do que estou falando. É assim que funciona. E isso não é tudo.

Quando você vai ver uma instituição, tem dois critérios para avaliar: as condições físicas e as humanas. Preciso avaliar, como funciona no mundo todo, quais condições físicas você tem para legar ao aluno e quais condições humanas você tem para vender o seu produto. De que o aluno precisa? De um bom professor, com condições pedagógicas sérias, que desenvolva um projeto pedagógico para alcançar seu objetivo, e de condições físicas para atender a esse desenvolvimento. O resultado desse aluno na sociedade vai depender do que ele possa vir a obter de sucesso. Esse tal Provão é uma brincadeira. Sabe por quê? O governo concedeu 790 cursos em dois anos, que ele só vai conferir daqui a quatro anos, quando ele não estiver mais no governo. Só em São Paulo são, por semana, sete novos cursos. O governo diz: "Vamos verificar a qualidade." Mas a qualidade é vista depois do fruto dado? Isso aqui não volta lá, para ser adubo. É ser humano. Mas que coisa ridícula! Imagina pegar um ser humano, colocar numa escola e depois de cinco anos falar: "Você não presta." Por que não vai ver primeiro se tem condições? E eles estão dando curso para todo mundo, sem nenhuma condição. Sei que foi criado curso de odontologia em São Bernardo do Campo — para a empresa de ônibus de São Bernardo —, que até hoje não tem prédio. Foi criado curso de odonto-

[10] Edson Machado de Sousa foi chefe de gabinete do ministro Paulo Renato Souza de 1995 a maio de 2001.

[11] Em agosto de 1994, o ministro da Educação Murílio Hingel extinguiu o Conselho Federal de Educação (CFE), envolvido em várias denúncias de irregularidade publicadas no jornal *O Estado de S. Paulo*, criando, em seu gabinete, uma comissão encarregada das atribuições do órgão, tais como autorização para o funcionamento de novos cursos e para a transformação de faculdades em universidades. Já na gestão de Paulo Renato Souza foi criado o Conselho Nacional de Educação (CNE) pela Lei n. 9.131, de 24 de novembro de 1995, instalado em 26 de fevereiro do ano seguinte. Ver *DHBB*.

logia em Mauá, o ministro assinou, mas não existe o curso, não existe o prédio, não existe nada. Estão demorando para fazer o vestibular porque não tem nada. Isso não é educação! E tem dono de padaria, feirante abrindo curso... Agora é moda abrir curso superior. Vai lá, paga não sei para quem, acerta não sei com quem, tira o curso. Isso não existe.

Quem está em educação há muitos anos, como eu, fica horrorizado com o que aconteceu na gestão Paulo Renato. Agora eles vão falar: "Mas eu não sabia!" Como não sabiam? Eu falei para ele. E ele falou para mim: "Traga por escrito." Eu vou levar isso que estou falando por escrito? Para me condenarem lá dentro? Quase todos os que foram nomeados no segundo e terceiro escalões do MEC eram do grupo de Antônio Carlos Magalhães e foram escolhidos por João Carlos Di Genio.[12] Como eu vou enfrentar isso? Passei dois anos de crise aqui dentro, com o jornal *O Estado de S. Paulo* matando a Uniban todo dia. Na comunidade, ela tem credibilidade, não perdemos alunos. Tivemos prejuízo, sim, em instituições novas.

Como assim?

Osasco foi uma polêmica infernal, porque o sr. João Carlos Di Genio não queria que estabelecêssemos uma escola lá. Ele tem uma em Alphaville, não autorizada, e a comunidade de agregação dele é de Osasco, que tem um milhão de habitantes. Fizemos um *campus* novo, um prédio de 11 mil dólares, que foi um caos no início. Mesmo assim, conseguimos vencer, porque a prefeitura comprou o projeto e a comunidade acreditou na gente. Passaram-se apenas dois anos e estamos com cinco mil alunos lá, porque a comunidade acreditou na Uniban. E o Di Genio tem outro problema: agora inventaram o pedágio, que o aluno tem que pagar para chegar à universidade. Aquela escola vai fechar. Mas ele usurpou... São coisas que vocês vão ler no jornal quando sair minha decisão judicial, daqui a um mês provavelmente. E vou manter uma página no *O Estado de S. Paulo*, onde vou falar tudo o que disse e mais um pouco. Porque está ruim. E disse isso ao ministro e ao Abílio Baêta Neves,[13] a quem tenho acesso. E falei para o Edson Machado. Não adiantou nada. Bom, também já está fora. Assim funciona. Evidentemente, eu conheço no Conselho, há muito tempo, o Lauro Zim-

[12] João Carlos Di Genio é reitor da Universidade Paulista (Unip) e um dos sócios do Grupo Objetivo, que começou sua atuação com cursos de pré-vestibular.

[13] Abílio Affonso Baêta Neves (1949-) é doutor em ciência política e professor da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), da qual chegou a ser pró-reitor de Pesquisa e Pós-Graduação (1988-1992). Foi presidente da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul – Fapergs (1987-1990) e secretário de Ensino Superior do MEC (1996- 2000). Em 1995, assumiu a presidência da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes).

mer e o Yugo Okida; do Crub, o José Carlos Almeida da Silva; da USP, a Eunice Durham... Sei dos comportamentos de todos e sei dos novos. Os novos não entendem de nada, só esses entendem de tudo, então a câmara superior está na mão deles. Nem o Abílio conseguiu mudar. É fechado o jogo, então não dá mais para jogar. Mas a imprensa já está dando algumas notícias: matérias na *Veja*, no *JB*... Virou moda.

Qual a sua opinião sobre a questão do recredenciamento das universidades?

Isso não existe ainda, não tem regulamento.

Não é uma preocupação sua, portanto.

Nenhuma. Esqueço. Antes de recredenciar, você tem que ter um PDI, um Plano de Desenvolvimento Institucional, um plano de desenvolvimento do ensino. Tivemos um PDI que apresentamos quando da aprovação da universidade, que já venceu, em cinco anos. De bom senso seria que um conselho bom — não o atual — fizesse o seguinte: toda instituição tem que apresentar um novo projeto qüinqüenal. O que é isso? Um projeto dizendo: nos próximos cinco anos farei isso, isso e isso, para que o aluno que entre aqui tenha essa conclusão, que eu garanto institucionalmente. Porque o meu serviço não é um serviço que pode voltar para o forno. Meu serviço é ser humano. Não pode estar na política, nos interesses pessoais e eleitorais. Se eu coloco um ser humano aqui no primeiro ano, tenho que ajudá-lo a atravessar o rio, para ele conseguir o outro lado do seu desenvolvimento intelectual e profissional. Enquanto a política — a partidária e a ideológica — se envolver na educação, fica essa desgraça. Não pode! Educação é educação. Quando eu ofereço um curso de pós-graduação, tenho que ver quando começa, quando termina e aonde vai, e acompanhar, depois, se o meu resultado foi bom. E não essa droga, que é essa coisa que está sendo feita, com política demagógica e idiotice. Infelizmente, durante o governo Fernando Henrique, a educação só teve estatística mas não cresceu em nada, só piorou em tudo. E melaram uma LDB que era até razoável — não boa. Se você fizer um estudo jurídico sobre os regulamentos da lei maior, a LDB, nenhum deles complementa a lei, todos modificam. E modificam só por

Porque o meu serviço não é um serviço que pode voltar para o forno. Meu serviço é ser humano. Não pode estar na política, nos interesses pessoais e eleitorais.

interesse. É uma matéria séria porque envolve o desenvolvimento do brasileiro. Tínhamos de ter escolas de agricultura, para o cara não sair de lá para cá, e não tem. Tínhamos de ter escolas de pesca, tínhamos de ter escolas da indústria. Não temos nada disso. Só temos aqui um conceito de materialidade: curso de direito e outros cursos da moda, que todo mundo vem para cá para fazer. E o resultado é o excesso de alunos de direito, que não vão ser nunca advogados, não vão ser nada...

Os cursos seqüenciais não cobririam a necessidade de formação para o trabalho?

Nada! Seqüencial não foi aceito! Os órgãos classistas não aceitam, então isso é zero. Não há formação para o trabalho, porque o Brasil é corporativo: sem carteirinha, você não funciona, não tem direito a nada. Por exemplo, tenho muito acesso a todo o esquema de enfermagem no Brasil. Aí falamos: "E o seqüencial?" Disseram: "Jamais! Porque não vou dar carteirinha mesmo. Não vai ser enfermeira, vai ser auxiliar." Para ser auxiliar, não faz seqüencial. Auxiliar já existe. Em direito, não existe seqüencial. Isso é um modelo americano, que funciona numa escola média e tal. Aqui, o corporativo manda na educação: "Só aceito você como fonoaudiólogo se tiver isso, isso, isso, senão você não vai ser nada." Então, para que seqüencial? Seqüencial está morto. Seqüencial é especialização e ponto final. "Ah, mas ele é graduado." É graduado, mas não tem direito a nada.

Já mencionamos o Provão, questão que tem hoje muita visibilidade. Gostaríamos de ouvi-lo sobre isso: sobre essa iniciativa, seus resultados e os reflexos desses resultados na Uniban.

O Provão contraria um princípio pedagógico fundamental: avalio você, a nota é sua, jamais será de outro. Por mais influência que o outro possa exercer sobre você, você é o avaliado e não ele. Quando o governo mandou o projeto de lei para o Congresso, a idéia era: o aluno que fosse avaliado teria, no seu certificado, a nota da avaliação.[14] Por movimento da UNE, do PT, tiraram isso. Então, isso é uma aberração pedagógica. O aluno vai sem nenhum compromisso a essa

14 A Lei n. 9.131, de 24/11/1995, determina (art. 3º) que o Ministério da Educação fará realizar avaliações periódicas das instituições e dos cursos de nível superior a fim de embasar as deliberações da Câmara de Educação Superior do CNE sobre a autorização, o credenciamento e o recredenciamento periódico dessas instituições. Tais procedimentos devem incluir, necessariamente, a realização anual de exames nacionais cuja finalidade é "aferir os conhecimentos e competências adquiridos pelos alunos em fase de conclusão dos cursos de graduação". A Lei n. 9.394 (LDB), de 20/12/1996, corrobora esta regulamentação (art. 46), determinando que "a autorização e o reconhecimento de cursos bem como o credenciamento de instituições de educação superior terão prazos limitados, sendo renovados, periodicamente, após processo de regular avaliação". O "Provão", como tornou-se conhecido o Exame Nacional de Cursos, começou a ser realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep) em 1996. Ver *Coleção das Leis da República Federativa do Brasil*. v. 187, n. 11, 1995. Brasília, Imprensa Nacional, 1995.

avaliação. Agora ele tem um pouco mais de compromisso, porque a mídia envolveu muito a instituição, e ele pertence à instituição e não arruma emprego se a nota for ruim. Mas demorou cinco anos para isso acontecer. O desgaste já foi feito. E o passado continua presente, porque a nota já foi obtida. Eu falei sobre isso com o ministro numa reunião da Anup, a Associação Nacional das Universidades Particulares, e ele disse que não era esse o seu projeto; então pedi para fazer uma medida provisória e ele fugiu do assunto.

Existe uma falha pior ainda: o Provão é utilizado pelos meios de comunicação do MEC para desmoralizar as instituições privadas. Eu formo mil alunos de direito, enquanto o Largo de São Francisco forma 80. A diferença é monstruosa! Evidentemente que eu não vou tirar nunca o A que eles vão tirar. Mesmo porque tem um outro problema: quem entrou lá já foi altamente selecionado. Aqui, eu tinha dois alunos por vaga; lá, eles têm cem alunos por vaga. No nosso caso, não estamos formando advogados, juízes, estamos formando bacharéis. É muito melhor você ter aqui bacharéis de direito do que ter ignorantes na rua; eles não serão assaltantes. E depois, a OAB é que decide se vai ser advogado, juiz, promotor... Tenho que colocar mais formados na OAB, aí ficamos por cima. E não pelo Provão.

Como é que um educador trabalha numa sala de aula? Você tem três tipos de aluno: os que ficam na frente da sala, que às vezes são melhores, querem mais atenção e têm uma personalidade diferente; os que ficam atrás bagunçando mas não são burros, e aqueles que ficam no meio da sala, que são realmente aqueles menos inteligentes. Muitas vezes o educador privilegia os da frente, exemplificando para os outros como eles têm de ser; ajuda aquele do meio, e disciplina aquele de trás. Em qualquer sala de aula é assim. E qual deveria ser o papel do Ministério, com seu Provão, que é, na verdade, o resultado da avaliação de um projeto institucional? Premiar os melhores, ajudar os piores e disciplinar os indisciplinados. Mas o que ele faz? Põe no jornal: "Ranqueamento." "Universidade fecha.""Sem vergonha"... Quando eu falei com o ministro, ele disse que não era ele quem divulgava. Mas é ele quem faz, então que administre com regras. Eu disse que já estamos dispostos a arrumar um prêmio da Associação Comercial para as melhores universidades, não

importa se públicas ou privadas. Então você dá um prêmio para as melhores, auxilia aquelas que tiverem dificuldade e corrige aquelas que forem indisciplinadas. Mas não pode ficar com esse ranqueamento. A minha vida de três gerações constituída em educação não pode ficar submetida a uma porcaria de Provão! Amanhã, toda a mídia anuncia como sendo a pior universidade do país uma instituição com três gerações... A comunidade da Zona Norte não aceita isso. Faça uma pesquisa regional, na Zona Norte, em São Bernardo, e pergunte qual é a melhor universidade, qual é a melhor escola, o que acham do padrão da Uniban, qual é o comportamento, qual é o atendimento... A mídia divulga isso contra a comunidade. Para quê? Para me atrapalhar. Isso é política de bastidor. Há esquemas de universidades que não são comunitárias, são nacionais, e têm *lobbies* internacionais e nacionais para tirar universidade em Manaus, em Goiás, em Campinas, em todo o estado de São Paulo, enfrentando a comunidade regional, para agregar benefícios financeiros. São lojistas da educação: têm loja. Eu não trabalho com loja, trabalho com educação.

A minha vida de três gerações constituída em educação não pode ficar submetida a uma porcaria de Provão! Amanhã, toda a mídia anuncia como sendo a pior universidade do país uma instituição com três gerações...

Universidade Cândido Mendes

Entrevistado

Candido Antônio Mendes de Almeida

A **Universidade Cândido Mendes** (Ucam), credenciada em novembro de 1997 como universidade especializada nas Ciências Humanas e Ciências Sociais Aplicadas, foi a primeira universidade especializada por campo de saber, possibilidade aberta pela Lei de Diretrizes e Bases de 1996 e requerida pelo então Conjunto Universitário Cândido Mendes. Mantida pela Sociedade Brasileira de Instrução — SBI, fundada em 1901 para organizar a Congregação da Academia de Comércio do Rio de Janeiro, a Ucam tem tradição nas áreas que consolidou: em 1919 foi criada a Faculdade de Ciências Políticas e Econômicas do Rio de Janeiro e, em 1935, a Faculdade de Direito Cândido Mendes. O decreto que credenciou a Universidade foi assinado pelo presidente Fernando Henrique Cardoso em 24 de novembro de 1997 e contempla a sede da instituição no município do Rio de Janeiro e os *campi* nos municípios do Rio de Janeiro, Campos e Nova Friburgo.

Candido Antônio Mendes de Almeida

Professor, advogado e doutor em Direito. Assumiu a chefia da Assessoria Técnica do presidente Jânio Quadros (1961); tornou-se presidente da Sociedade Brasileira de Instrução — SBI (1963) e fundou o Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro — Iuperj (1969). Presidente da International Political Science Association — IPSA (1979-1982), do International Social Science Council (ISSC), da Unesco, (1981-1992) e do Senior Board do Conselho Superior de Ciências Sociais da Unesco (1992-). Entre 1981 e 1982 foi presidente da Associação Brasileira das Mantenedoras de Ensino Superior Privado e do Sindicato dos Estabelecimentos de Ensino Superior Privado no Rio de Janeiro. Em novembro de 1986 obteve uma suplência à Câmara dos Deputados, tendo assumido o mandato entre 1990 e 1991. Em outubro de 1994, candidatou-se novamente a deputado federal, obtendo mais uma vez uma suplência e assumindo o mandato entre 1997 e 1998. Em 1989, foi eleito membro da Academia Brasileira de Letras. Em 1999, tornou-se reitor da Universidade Cândido Mendes. Recebeu-nos na Reitoria da Ucam, no Centro do Rio, nos dias 7 e 10 de novembro de 2000, para uma entrevista de 1h40m de duração.

As décadas de 1960 e 1970 foram importantes para a expansão da Cândido Mendes: em 1969 foi implantado o mestrado no Iuperj, em 1973 foram criadas as Faculdades Integradas de Ipanema, em 1975 houve a expansão para Campos de Goitacazes e em 1976 foi criada uma faculdade em Nova Friburgo. Como o senhor vê esse processo de expansão?

Os anos 60 foram muito mais importantes do que os 70, no sentido da definição de um projeto para esta casa. Minha premissa era exatamente a de que não poderíamos nos manter apenas na área da preleção. A marca de diferença da casa foi a criação do Iuperj, o Instituto Universitário de Pesquisas do Estado do Rio de Janeiro, que foi concebido como atividade constante praticamente desde 1963, 64. Estávamos, aliás, dando seqüência a visões prospectivas contidas nas nossas

primeiras diretrizes educacionais, nos anos 20. O Iuperj era um gabinete de pesquisas que já estava previsto no regimento da Faculdade de Ciências Políticas e Econômicas do Rio de Janeiro — nome esse que já trazia em si mesmo uma enorme antecipação. Imagine, nos anos 20 e antes dos anos 20, se falar numa faculdade de ciências políticas no Brasil! Não se falava nisso. Quem sabia o que era isso? Meu avô, freqüentando e tendo contato com professores de Harvard e Chicago sobretudo, sentiu que era muito importante criar uma faculdade de ciências políticas e econômicas. Guardou a idéia no nome e entendeu que isso devia ser realizado exatamente também em função da pesquisa. Nos anos 60, o Iuperj funcionou basicamente como instituto de pesquisa. Começamos a trabalhar com pesquisas interessantes ao governo. Na época do ministro Muniz de Aragão como titular da pasta de Educação, fizemos pesquisas de mercado de trabalho: sobre a demanda de químicos no Brasil, sobre a demanda de serviços sociais e de enfermagem...[1] Essa posição cresceu a partir da intensificação dos contatos com o exterior, que se tornaram imperativos depois do 31 de março de 1964. As bolsas de estudo de instituições como as fundações Ford, Naumann e Tinker me deram a convicção de que eu podia levar a pós-graduação ao Brasil, formando meus professores em cursos das melhores universidades americanas. Esses professores vieram da Universidade Ann Arbor, em Michigan, como foi o caso do prof. César Guimarães, da Universidade da Califórnia, ou da Universidade de Stanford, também na Califórnia, como foi o caso do prof. Wanderley Guilherme dos Santos. É possível relacionar cada um dos nossos professores fundadores do Iuperj a um treinamento americano de primeira categoria. Isso foi reforçado ainda pelo fato de nossos primeiros trabalhos de campo em ciência política e em sociologia estarem ligados à análise *pari passu*, quase que contemporânea, do problema da quebra dos sistemas democráticos, do sistema de poder e da forma de reorganização do Estado brasileiro, no que fosse de fato um regime tecnocrático que começava.

Paralelamente ao Iuperj, outro instituto florescia na época: o Centro de Estudos Afro-Asiáticos, CEAA, fundado em 1973. Ele estava na esfera da Presidência da República e, com a cooperação de Vasco Leitão da Cunha, ministro do Exterior do governo Castello Branco, foi

1 Raimundo Augusto de Castro Muniz de Aragão foi ministro da Educação entre 1966 e 1967, época em que recrudesceram as crises no meio estudantil que acabaram levando à reforma universitária de 1968. Foi também membro do Conselho Federal de Educação entre 1971 e 1978, sendo sido seu presidente nos anos de 1971 e 1972. Ver *DHBB*.

avocado ao setor privado, e eu o absorvi dentro da nossa casa de ensino. Enquanto o Iuperj se dedicava aos estudos interdisciplinares das ciências sociais, o CEAA se voltava para o conhecimento da realidade emergente nos Estados independentes de Angola, Moçambique, Cabo Verde e Guiné, e buscava também o resíduo lusitano que existia em Macau.[2] Os institutos deram, portanto, uma marca muito clara à Cândido Mendes. Nenhuma universidade privada tinha, à época, institutos de pesquisa. E nós fazíamos esses institutos com professores formados no exterior, treinados dentro de uma noção do que era uma carreira e do que era sua capacidade de progredir a partir das defesas de tese de mestrado e doutorado. Acredito que nesses anos 60, já em plena ditadura, só a USP podia rivalizar com a Cândido Mendes, do ponto de vista desses estudos e da formação desses quadros, que permitiram que nos habilitássemos à pós-graduação em ciências políticas. Já no fim dos anos 60, o Iuperj era considerado centro de excelência nessa área acadêmica, em todo o território do Brasil.

[2] A Guiné Bissau teve sua independência reconhecida por Portugal em 1974, após ter sido declarada unilateralmente em 1973. Angola, Moçambique e Cabo Verde tornaram-se independentes em 1975. Macau permaneceu como província ultramarina de Portugal até 1999, quando foi entregue à China com o *status* provisório de Região Administrativa Especial de Macau (Raem), que lhe confere autonomia administrativa durante 50 anos.

A Cândido Mendes nunca abriu cursos de graduação nas áreas de ciência política e sociologia, apesar da atuação do Iuperj como núcleo de excelência. Por quê?

Pelo absoluto irrealismo que seria imaginar que o Brasil tivesse, na época, professores de sociologia e ciência política. Essas eram carreiras absolutamente desertas. Se criássemos cursos de graduação, eles viveriam da má qualidade nacional. O que fiz foi primeiro formar professores. Só dentro da pós-graduação eu poderia criar uma equipe suficientemente consistente, para depois levar a sério o que era uma pândega no Brasil, que eram os estudos de ciência política. Nem existiam. Se formos ver os estudos de ciência política em torno dos anos 70, desde a UFF, a Universidade Federal Fluminense, até a Universidade de Fortaleza, vamos ver que os autores são egressos do Iuperj. Seria totalmente errado, se não anedótico, começar pelo princípio. E mais recentemente também não nos interessava criar graduação nessas áreas porque são cursos de muito pouca demanda, que só são sérios no nível de pós-graduação. Sabemos muito bem que os cursos de ciência política e sociologia são quase tão diminutos no Brasil quanto os cursos de história.

A seu ver, então, a década de 1960 foi um marco para a instituição.

A estratégia da casa nos anos 60 foi de fortalecimento dos institutos. A década de 1970 foi a década em que criamos outras áreas de pós-graduação. Um dos grandes institutos fundados nesse momento, e que ainda está aí, tendo também marcado a dominância de pesquisa dentro desta casa, foi o Instituto de Ciências Penais, dirigido pelo prof. Heleno Fragoso e continuado pelo prof. Nilo Batista. A criação de cursos fora do Rio de Janeiro, que também data desse período, derivou da condição lamentável em que se encontravam essas regiões. Por causa das capitanias educacionais hereditárias, digamos assim, dos anos 60, verificávamos a pobreza de atendimento da procura desses cursos numa área mais ampla. Me dei conta da migração de campistas para o Rio de Janeiro e da migração de friburguenses para o Rio de Janeiro... Em 1967, 68, eu tinha sido professor da University of California, Los Angeles, a Ucla, era o tempo do Carli Kaklan, e tinha posto na cabeça a idéia de criar a *multiversity* no Brasil — quer dizer, a universidade que, a partir de um centro, projetasse o seu genoma, ou a sua articulação como proposta de ensino, reproduzindo-se em núcleos. Foi o que fiz, começando com a cidade de Campos, que era aquela onde eu sentia com mais violência a chibata migratória, levando os alunos de Campos a terem de vir para o Rio de Janeiro. E a mesma regra de três valeu para os outros *campi*. Essa política de expansão combinou-se com a política de fortalecimento da pós-graduação.

Duas outras iniciativas devem ser lembradas com relação à década de 1970. Em primeiro lugar, a política de publicações universitárias. É muito raro uma universidade ter *journals*. Nos anos 70 me dediquei bastante a manter a revista *Dados*,[3] que me parece a mais importante do Brasil, se não a única na sua continuidade — já que a *Revista Brasileira de Estudos Políticos* de Belo Horizonte não continuou. Procuramos fazer de *Dados* a revista padrão de pesquisa e de busca de conhecimento nessa área. Através dela, abrimos a *revista do Centro de Estudos Afro-Asiáticos*.[4] A outra iniciativa foi a série de convites a professores de renome internacional. Convidamos ao Brasil o prof. Gunnar Myrdal, possivelmente a maior autoridade em economia do subdesenvolvimento; convidamos Arnold Toynbee, talvez o maior his-

3 A revista *Dados* começou a ser publicada pelo Iuperj em 1966 com periodicidade semestral. A partir de 1980, passou a chamar-se *Dados – Revista de Ciências Sociais*, tornando-se quadrimensal.

4 A revista *Estudos Afro-Asiáticos* começou a ser publicada pelo CEAA em 1978.

toriador do século passado, conhecido por suas análises de *case studies* comparativos das civilizações; convidamos o prof. Georges Lavau; convidamos o prof. Karl Deutsch, talvez, entre os harvardianos, o maior especialista em ciência política dos anos 60, com quem convivi lá — como convivi com o prof. Talcott Parsons, que praticamente é o fundador americano da sociologia weberiana. Entre Deutsch, Lavau, Myrdal e, evidentemente, Parsons, criamos um quadrilátero de cursos e de definição de um padrão de qualidade. Não era possível dar as mesmas aulas no Brasil depois de ouvir Parsons, Deutsch, Alex Inkeles, Samuel Huntington... Trouxemos também o juiz da Corte Suprema americana, William Orville Douglas, que nos deu todo um curso sobre a noção do estado de direito, a noção da defesa desse estado e dos seus principais institutos, exatamente no negror do governo militar. É uma experiência que só posso comparar à experiência da missão francesa nos anos 30 em São Paulo. Com uma grande distinção: a criação da USP foi toda feita com recursos públicos, e a Cândido Mendes criou o seu ciclo de professores internacionais financiando-os inteiramente com recursos próprios.[5] Nunca tivemos um tostão público dentro dessa realização. Os anos 70 são, portanto, os anos de intensificação da pesquisa, de generalização da nossa experiência no estado do Rio de Janeiro e de criação de um contato internacional muito difícil.

Haveria alguma relação entre sua experiência anterior no Instituto Superior de Estudos Brasileiros, o Iseb, e essa tentativa de trazer para o Brasil todo esse alto padrão de produção de ciência política e ciências sociais?[6]

O Iseb só teve influência no sentido da busca do saber relevante e da busca do saber comprometido, do saber para mudar, e no sentido de eu ter uma visão muito clara do processo geracional brasileiro. O Iseb me ensinou a sair do ensino formal, do ensino das universidades árabes. Quer dizer, não somos uma Universidade Al Azhar, a principal Universidade da cidade do Cairo, como são muitas universidades públicas no Brasil. A universidade El Azhar era um padrão de certa cultura muçulmana, no sentido de um ensino formal, de mera transmissão extrínseca do conhecimento. Nossa preocupação, ao contrário, era com o estudo vinculado às realidades político-sociais. Cla-

5 A Universidade de São Paulo (USP) foi criada em 1934, por decisão do governador de São Paulo, Armando de Salles Oliveira. Teve como mentor intelectual Júlio de Mesquita Filho, então diretor do jornal *O Estado de S. Paulo*, que publicava artigos favoráveis à criação de uma universidade em São Paulo e sobre os problemas do ensino superior no Brasil. Acadêmicos de alguns países foram arregimentados para impulsionar a atividade universitária. Entre os professores franceses destacaram-se Fernand Braudel, Claude Lévi-Strauss, Roger Bastide, Paul Arbousse-Bastide e Pierre Monbeig. Ver www.estadao.com.br.

6 O Instituto Superior de Estudos Brasileiros foi criado em julho de 1955 como órgão do Ministério da Educação e Cultura, com o objetivo de promover as ciências sociais, aplicando seus dados e categorias à análise e compreensão crítica da realidade brasileira. Candido Mendes de Almeida foi um dos formuladores — juntamente com Guerreiro Ramos, Hélio Jaguaribe, Roland Corbisier e Nélson Werneck Sodré, entre outros — da ideologia "nacional-desenvolvimentista" que foi a tônica da produção do Iseb e que impregnou o sistema político brasileiro entre o fim do segundo governo de Getúlio Vargas e a queda de João Goulart. Com a instauração do regime militar, em 1964, o Instituto foi extinto por decreto. Ver *DHBB*.

ro, o Iuperj se encarregou de definir essa situação. Mas um certo planejamento de excelência veio do fato de eu ter sido professor visitante, de maneira muito intensa, nos anos 65, 66, 67 e 68, em Harvard, Columbia e Los Angeles. Para modernizar minha casa, quis ser professor visitante; quis fazer a experiência dos dois lados. E fiz conferências e *term studies* em muitas outras universidades americanas, entre elas Princeton, New Mexico e San Francisco. Um dos reflexos disso foi a instituição do sistema de *tenure* aqui na Cândido Mendes. Fui muito agredido por meus rivais, que queriam estabelecer aquela relação subdesenvolvida de patronato com o professor. Esta casa não tem patrão. Um professor que faz uma carreira na casa, tem remunerações e estímulos, há de ser um prestador permanente de serviço? Não, há de ser cooperador de um ideal universitário. O professor que chega a titular tem *tenure*. Acho que não há outro regimento no Brasil estabelecendo que o professor não possa ser demitido, a não ser pela unanimidade dos membros da congregação. Criei uma comunidade. Inclusive, a família Cândido Mendes não tem maioria na organização da Sociedade Brasileira de Instrução, a SBI. Isso tem que ser visto como a consensualidade de um trabalho constante nesse particular. A Cândido Mendes deu solidez à carreira de professores, e praticamente só perdeu alguns dos pesquisadores do Iuperj quando havia condições melhores de remuneração pela universidade pública. Mas fiquei muito satisfeito com o fato de nosso *asset* mais importante ter sido a criação de uma comunidade que sabia que estava fora do corporativismo da universidade pública, de seus clãs, suas elites, suas claques, sua terrível competição interna e, de outro lado, sabia que não podia ser despedida — o que é uma atribuição boa da universidade pública que trouxemos para cá.

Esta casa não tem patrão. Um professor que faz uma carreira na casa, tem remunerações e estímulos, há de ser um prestador permanente de serviço? Não, há de ser cooperador de um ideal universitário.

O senhor mencionou as outras instituições privadas. Qual é a posição da Cândido Mendes no quadro do ensino superior privado?

Existem duas definições. No Brasil, há a possibilidade da universidade-empresa e a da chamada universidade que trabalha no serviço pelo custo e tem uma tarefa. A Cândido Mendes é uma organização que nasceu de uma sociedade sem fins lucrativos, a SBI, as-

sim definida desde 1902. Isso quer dizer que, na prática, ela se define por uma prestação ligada aos chamados serviços pelo custo. Ela define os custos relativos ao pagamento dos seus professores e às despesas de material e, dessas adições, surge necessariamente uma definição econômica. Trabalhou-se experimentalmente sobre isso durante 40 anos. Esse problema não tinha maior complexidade, já que era um sistema de contas absolutamente abertas, onde se fazia, sobretudo nos primeiros 20 anos de atividade, quase que um regime de côngrua, um regime de entrega aos próprios cooperadores da casa do que era o quociente de uma prestação que servia de divisor à receita que se poderia esperar dos alunos. Portanto, na própria definição de serviço pelo custo, já estava implícita, por decisão da casa, a idéia de que não se estaria remunerando o capital — inclusive enfrentando o risco de uma taxa de obsolescência, que seria, na nossa visão de projeto social da casa, mais dispensável do que a necessidade de se criar algum constrangimento econômico com os alunos. Daí também sermos muito atentos às bolsas de estudo — que deveriam ser concedidas inclusive independentemente disso. Portanto, acho que a Cândido Mendes, no quadro da universidade brasileira, está muito mais próxima das faculdades chamadas confessionais e comunitárias do que das efetivamente empresariais. Mesmo porque, como já falei, criamos um sistema de *tenure* na casa antes dos outros estabelecimentos de ensino privado do país. Mas também não posso chamar a Universidade Cândido Mendes de confessional ou comunitária. Ela é muito específica.

Como o senhor definiria essa especificidade?

É uma universidade de responsabilidade docente e comprometimento geracional. Quer dizer, todo professor aqui é responsável por seu trabalho e tem absoluta autonomia didática. Durante os anos que chamam impropriamente de anos de chumbo, durante os anos da repressão, pudemos absorver diversos professores banidos pela ditadura. O caso do prof. Heleno Fragoso, que já mencionei, é o mais clássico.[7] A universidade privada que empregasse um professor expulso da universidade pública estava sujeita a uma represália: não recebia mais verbas governamentais. Mas isso não nos afetava, porque não as recebíamos, e jamais as recebemos. Meu pai me ensinou,

7 O advogado Heleno Cláudio Fragoso (1926-1985) destacou-se pela defesa de militantes processados pelo regime militar durante os anos 60. Foi membro da Comissão Internacional de Juristas e da Associação Internacional de Direito Penal.

como meu avô ensinou a meu pai, que uma universidade privada não recebe verbas — verbas com destino a interferir. Outra coisa é o contrato de serviços, que é uma atividade pela qual a Capes responde dentro desse quadro, ou então os programas de treinamento e de bolsas clássicos das agências de fomento.

Em 1973, o senhor se tornou membro do conselho executivo da Federação Executiva das Universidades Católicas. Qual seria a relação da Universidade Cândido Mendes, a Ucam, com a Igreja?

Sou um católico confessional, fui secretário-geral da Ação Católica Brasileira e, nas épocas difíceis, fui secretário-geral da Comissão Brasileira de Justiça e Paz da Igreja, tendo levado a primeira lista de torturados ao governo.[8] Criamos a resistência, vamos dizer assim, do bispo ao general. Isso é um trabalho que está documentado em diversos estudos, tendo sido feito, em grande parte, nesta mesa aqui, para denunciar as torturas, levá-las ao conhecimento internacional e tirar muita gente do Brasil. Agora, o estatuto das universidades católicas não estabelece que elas tenham de proclamar o catolicismo ostensivamente. O acordo das universidades católicas firmado na Universidade de Lovanium, sediada em Kinshasa, em 1962, 63, considera universidades católicas tanto aquelas que assumem o curso, a prelação e a tomada de posição confessional, como aquelas que são de inspiração cristã. A nossa é uma universidade de inspiração cristã com absoluta liberdade de culto e diversos tipos de clientela. Ela se pauta por princípios cristãos, mas ninguém vai encontrar a expressão "desenvolver a Igreja católica" nos nossos estatutos. Trabalhamos escrupulosamente com a nossa consciência, mas não a impomos a ninguém.

Talvez pudéssemos passar para o foco central da nossa pesquisa, que é a transformação do Conjunto Universitário Cândido Mendes em Universidade Cândido Mendes. Por que era importante para a Cândido Mendes passar a ser universidade?

Toda fundamentação modernizante e, ao mesmo tempo, toda fundamentação da autonomia universitária se criaram quando o único

8 A Ação Católica Brasileira (ACB) foi criada em 1935 pelo cardeal arcebispo do Rio de Janeiro, d. Sebastião Leme da Silveira Cintra, em resposta à solicitação do papa Pio XI para a criação, em todo o mundo, de associações leigas vinculadas à Igreja. Em 1966, novas diretrizes da Conferência Nacional de Bispos do Brasil (CNBB) passaram a atrelar a ACB às autoridades eclesiásticas e reduziram seu envolvimento em assuntos temporais, resultando em seu esvaziamento. A Comissão Brasileira Justiça e Paz foi criada em 1968 como uma extensão da Comissão Pontifícia Justiça e Paz, instituída após o Concílio Vaticano II (1963), tendo por finalidade aliar estudos e ações concretas na defesa e na promoção da pessoa e da justiça. Iniciou seus trabalhos em 1971, tendo Alceu Amoroso Lima como presidente e Candido Mendes de Almeida como secretário-geral. Ver *DHBB* e www.cbjp.org.br.

filósofo que dirigiu a Secretaria de Ensino Superior, a SESu, pôde realmente realizar o seu trabalho: prof. Newton Sucupira.[9] Ele insistia muito em que, para ser universidade, era necessário ter a universalidade de campos, isto é, todos os ramos do saber. Tive um confronto com o prof. Sucupira na época do ministro Nei Braga, da Educação[10] — portanto, em pleno governo militar —, no qual sustentava que a noção de universidade estava ligada à existência de cursos que tivessem um indiscutível teor de interdisciplinaridade e que pudessem apresentar um elevado grau de pesquisa e de remessa contínua entre a pesquisa e o conhecer — porque o que interessa é o avanço do conhecimento. Venho de universidades americanas, onde eu tinha sentido o quadro das universidades especializadas, e a frase era: "O que importa para uma universidade é a seriedade e a profundidade do seu conhecimento." Para ser universidade, tenho que ser excelente em alguma coisa e não posso me conformar em ser medíocre em tudo. Naquele momento, as universidades privadas se organizavam a partir da mediocridade em tudo. E era em torno desse labéu que se definia a universidade.

Claro que o que interessava, na transformação em universidade, era a autonomia na constituição dos cursos e na expansão. Essa autonomia, entretanto, não estava claramente definida, e ainda seria situada de maneira casuística até, praticamente, a Constituição de 1988. Fui redator, com Miguel Reale,[11] do capítulo de educação na Comissão Arinos,[12] e deixamos muito claro ali dois princípios. Em primeiro lugar, o de que educação não é concessão; a educação é prestada igualmente pelo Estado e pela sociedade, e a visão estatutária, estadonovista, de que a educação se concede não tinha nenhuma razão de ser. Em segundo lugar, que, dentro dessa autonomia, desde que se propusesse um projeto sistemático de aprofundamento de um domínio homogêneo de saber... E houve grandes discussões na época, com Darcy Ribeiro e Newton Sucupira. Eu estava a caminho de fundar a Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior, a ABMES, e essa polêmica ficou no ar.

Não aceitei ter estabelecimentos na área das ciências da vida, das ciências ditas exatas ou da natureza e das ciências sociais. Quis sempre manter-me dentro do quadro das ciências sociais. Tive um amigo de

9 Newton Sucupira (1920-) bacharel em direito e filosofia, é considerado um dos principais teóricos da educação no Brasil. Foi membro do Conselho Federal de Educação entre 1962 e 1978, tendo sido também presidente da Câmara de Educação Superior desse órgão entre 1968 e 1978. Entre 1970 e 1972 dirigiu o Departamento de Assuntos Universitários do Ministério da Educação. Ver Bomeny, Helena. *Newton Sucupira e os rumos da educação superior*. Brasília, Paralelo 15 ; Capes, 2001. (Biblioteca Anísio Teixeira: série biografias).

10 Nei Amintas de Barros Braga (1917-2000) foi ministro da Educação e Cultura no governo de Ernesto Geisel, de março de 1974 a maio de 1978. Ver *DHBB*.

11 Miguel Reale (1910-), jurista, filósofo e ensaísta, foi secretário de Justiça do estado de São Paulo (1947 e 1962-1964) e por duas vezes reitor da Universidade de São Paulo (USP) (1949-1950 e 1969-1973). Ver www.academia.org.br.

12 A Comissão Provisória de Estudos Constitucionais foi instituída pelo Poder Executivo em julho de 1985 e, presidida por Afonso Arinos de Melo Franco, ficou conhecida como Comissão Afonso Arinos. Sua função era constituir um anteprojeto que servisse de base para a elaboração da Constituição de 1988. Ver *DHBB*.

toda a vida nisso, o prof. Darcy Ribeiro. E quando finalmente a Lei de Diretrizes e Bases foi organizada, tem ali um parágrafo que recorta exatamente o que eu queria e que foi praticamente ditado por mim, se assim posso dizer: o parágrafo relativo à universidade vocacionada, ou universidade especializada, da qual eu sou o único exemplar no Brasil.[13] A Faculdade Paulista de Medicina poderia ter sido.[14] Mas durante, digamos, dez anos resisti ao facilitário de ser universidade. Foi só quando me convenci que havia aqui capacidades táticas, biblioteca, documentação, contato internacional e linha de pesquisa que achei que podíamos pleitear isso. Foi o que fiz: a instituição entrou nesse procedimento em 1997 e, no dia 3 de novembro de 1999, foi votada, por unanimidade, no Conselho Nacional de Educação, sua transformação em universidade especializada.

Em 1994, a Cândido Mendes não entrou também com uma proposta para se transformar em universidade?[15]

Houve um primeiro pensamento nesse sentido. Mas a idéia era atender à universalidade de campos dentro de áreas conexas. Quer dizer, nunca quis fazer uma faculdade de matemática, mas eu sustentava que a qualidade dos cursos de matemática, necessários para as ciências sociais, resolvia o meu contencioso com as ciências exatas. Eu acreditava que, dentro das ciências comportamentais reclamadas pelas ciências sociais, um estudo sobre a gerontologia devia resolver o meu problema com as ciências da vida. E fiquei nesses apêndices, como se fossem pseudópodos que efetivamente dessem condição de responder ao que já parecia ser a resposta ao sistema que eu detestava. Afinal, deixei esse primeiro experimento e parti para a qualificação completa que a LDB me permitia.

O pedido de credenciamento como universidade foi precedido de alguma modificação interna, ou alguma preparação especial da instituição?

Não. Implicou na fidelidade ao entendimento do que é a universalidade de campos, sempre defendendo a tese de que a nossa centralidade estava nas ciências sociais e humanas. Estávamos fazendo uma conta de chegar. Não nos interessava entrar em áreas cuja excelência não poderíamos dominar.

13 Trata-se do parágrafo único do art. 52 da Lei de Diretrizes e Bases (Lei n. 9.394/96): "É facultada a criação de universidades especializadas por campo de saber." O Decreto n. 2.306, de 19/8/1997, em seu art. 90, parágrafo único, determina que a criação das universidades especializadas "dar-se-á mediante a comprovação da existência de atividades de ensino e pesquisa tanto em áreas básicas como nas aplicadas". Ver *Coleção das Leis da República Federativa do Brasil*. v. 189, n. 8. Brasília, Imprensa Nacional, 1997.

14 A Universidade Federal de São Paulo (Unifesp), antiga Escola Paulista de Medicina, é uma universidade pública especializada no campo específico das ciências da saúde. Ver www.unifesp.br.

15 Em 1994, a Sociedade Brasileira de Instrução (SBI) requereu o credenciamento da Universidade Cândido Mendes, apresentando projeto que contemplava o requisito da universalidade de campo. Devido à extinção do Conselho Federal de Educação em agosto do mesmo ano, o processo permaneceu em suspenso até 1997, quando, por conta do parágrafo único do art. 52 da Lei de Diretrizes e Bases, a SBI passou a pleitear o enquadramento da instituição como universidade especializada.

Durante o processo de passagem para a condição de universidade, houve algumas visitas à instituição por parte da comissão composta pela profa. Yvonne Maggie e o prof. Paulo Elpídio de Menezes Neto e da comissão de conselheiros do MEC presidida pelo prof. Éfrem Maranhão. Essas visitas e avaliações produzidas a partir do MEC tiveram algum efeito sobre a instituição, no sentido de direcionar algumas políticas específicas? Por exemplo, no que se refere à qualificação dos professores?

É claro. A cada comissão correspondia um padrão de enquadramento e nós respondemos a esses padrões.

Mas durante, digamos, dez anos resisti ao facilitário de ser universidade. Foi só quando me convenci que havia aqui capacidades táticas, biblioteca, documentação, contato internacional e linha de pesquisa que achei que podíamos pleitear isso.

Uma das recomendações feitas foi a busca de uma maior integração acadêmica entre currículos e cursos. Isso gerou alguma modificação de 1997 para cá?

Claro que gerou. A partir daí marcharmos para um curso básico, definindo as linhas comuns entre direito, economia, administração e contabilidade superior, e deixamos a especialização para a segunda etapa dos cursos. E esse curso básico é semelhante em todas as unidades.

Visitando a página da instituição na Internet, verificamos que houve algumas modificações em relação ao escopo de cursos de graduação oferecidos em 1997. Por exemplo, o curso de pedagogia era oferecido em Ipanema e agora não é mais.

Pedagogia está de molho porque não há demanda, e isso é uma situação geral. Não acredito que, hoje, alguma universidade da escala da nossa tenha curso de pedagogia.

E quanto à abertura do curso de ciência da computação?

Essa é uma contrapartida ao fato de o mercado ter extinguido o curso de pedagogia. Ciência da computação é um curso que, na nossa universidade, só existe em Campos. Por causa do *boom* da informática, o mercado tendeu a incorporar esses cursos à universidade. Eu mesmo ainda tenho algumas dúvidas sobre seu caráter superior. Acho que eles

são idealmente cursos seqüenciais, na definição do ministro, mas vamos respeitar a forma como são organizados. Por outro lado, eles dão uma ferramenta muito importante aos nossos cursos, dentro daquela visão interdisciplinar e coerente. Talvez seja só uma questão técnica.

Mais recentemente foram abertos cursos de comunicação social em unidades novas, como na Tijuca. Quais são as instâncias de decisão sobre a abertura e o fechamento de cursos?

Isso depende da conjugação, sob a minha presidência, das quatro pró-reitorias: a Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Planejamento, a Pró-Reitoria de Graduação, a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação e a Pró-Reitoria Financeira, Jurídica e Administrativa. Quem tem a iniciativa — porque a matéria de abertura de novos cursos envolve prospecção de mercado, conhecimento de especialistas, *issue orientation* do ponto de vista da marca dos cursos — é o nosso pró-reitor de Desenvolvimento, prof. Edson de Oliveira Nunes.

E em relação à pós-graduação, acontece da mesma maneira?

A pós-graduação tem uma pró-reitoria própria, e isso se resolve em reuniões dessa pró-reitoria com o reitor da universidade. Não há nenhuma decisão ligada à atividade fim que efetivamente não envolva o Conselho das Pró-Reitorias.

E existe alguma diferença, na área da pós-graduação, entre um curso de mestrado como o que existe em economia empresarial, que tem um caráter profissionalizante, e o do Iuperj, por exemplo?

A casa acompanha, na pós-graduação, um perfil que, ao longo do tempo, vai se definindo, dentro de condições diversas de mercado. O Iuperj é o tipo do curso em que não temos nenhuma preocupação mercadológica. Ele foi organizado para ser uma linha de conhecimento em pesquisa de ponta, vinculado, como centro de excelência nacional na área, a várias organizações internacionais. Presidi a IPSA, International Political Science Association, à qual vinculei o Iuperj como centro de pesquisa na América Latina, e também inseri o instituto no

O Iuperj é o tipo do curso em que não temos nenhuma preocupação mercadológica. Ele foi organizado para ser uma linha de conhecimento em pesquisa de ponta, vinculado, como centro de excelência nacional na área, a várias organizações internacionais.

debate interdisciplinar quando presidi o Conselho Internacional de Ciências Sociais, função que exerci durante dez anos. O Iuperj é um instituto absolutamente de ciência pura, inteiramente sustentado pela SBI — à exceção das bolsas da Capes e de um auxílio, que não existe mais, da Fundação Ford. Outro instituto de pesquisa pura é o Afro, hoje já vinculado a determinados cursos de pós-graduação *lato sensu*.

Já os cursos de pós-graduação das unidades de Ipanema e Centro são orientados para uma definição de mercado. Em ambos os *campi*, a pesquisa na área de direito tem tratamento diverso. Como criei Ipanema já para definir uma outra forma de trabalho com a matéria jurídica, a pesquisa ali é hoje constitutiva da própria graduação, através das monografias, que são trabalhos de pesquisa aos quais o aluno é obrigado a adicionar seu imaginário criativo, uma síntese de seus dados, a criação de uma hipótese, digamos assim, de desenvolvimento, e mesmo uma heurística. Nesse contexto, estamos diante de um quadro claro de associação do ensino à pesquisa ainda dentro do bacharelado. Evidentemente esses cursos depois se desdobram nos cursos empresariais a que está sendo feita referência. Na área de direito no Centro, ainda estamos com uma visão bastante clássica. Temos os cursos do prof. Nilo Batista na área de direito penal, ligados à criminologia, de que ele é um dos maiores incentivadores, na sucessão do Heleno Fragoso. Os cursos de mestrado em economia empresarial do Centro têm caráter ainda mais ambíguo, porque são cursos que querem chegar a uma demanda prática, mantendo entretanto um rigor disciplinar e interdisciplinar.

O senhor mencionou a figura dos cursos seqüenciais, que talvez fosse adequada para o curso de ciência da computação. A Cândido Mendes também atua nessa área?

A Cândido Mendes atua nessa área também. Esse foi o seu berço: ela surgiu como escola técnica, como academia de comércio. Mas disso ela não faz a sua exclusiva vocação. Entendo e acompanho a visão ministerial, que traduziu a filosofia de toda experiência educacional superior brasileira desses 30 anos, de que o emprego e a objetivação do saber, a partir das demandas sociais e da sua tecnologia,

criam certas formas de conhecimento ordenado ao mundo do trabalho. O curso seqüencial é uma contingência do mercado de trabalho, da possibilidade de haver uma capacitação do conhecimento para exercícios muito definidos e limitados da sua aplicação prática.

E como o senhor vê a educação a distância?

A educação a distância no Brasil ainda é uma forma de complementação do conhecimento. Até hoje ela não conseguiu resolver o problema do controle desse conhecimento, para que se desse um *affidavit*, para que se desse uma responsabilização, pela universidade, do teor ou da qualidade do ensino e da sua reprodutibilidade dentro da vida prática. Esse problema não está resolvido pela sociedade contemporânea, ainda. Portanto, no fundo, a educação a distância é uma educação que capacita, que informa, que alarga, mas pela qual o centro emissor não pode se responsabilizar. Ela não é cobrável, mas é perfeitamente realizável. Evidentemente que será sempre possível estabelecer determinados tipos de exames e de controle, mas eu os vejo muito marcados por um caráter circunstancial, e sem a continuidade da relação interativa, que é o que, em última análise, permite uma visão consciente e integrada do mérito ou da qualidade do que se transmitiu em sala de aula.

Então, pelo que estou entendendo, essas áreas em que a Cândido Mendes atua e pretende continuar atuando, de ensino a distância e cursos seqüenciais, são paralelas mas não fundamentais, em termos dos rumos da universidade.

Acho que uma casa de ensino que queira se adequar às condições da sua recepção, e ser eficaz em sua recepção, não pode manter um critério definitivo do que é essencial e do que é acidental. O processo educacional é um processo em mutação. Acredito que vamos marchar para um sistema cada vez mais balanceado entre o que hoje consideramos como essencial e o que consideramos como complementar, na mesma medida em que o consumo do conhecimento for sendo completado pelo consumo da informação. A educação a distância é um começo dessa perspectiva, que se complementa justamente pela situação de atualização permanente. O coeficiente de atualização

permanente do conhecimento vai ao domínio da informação, mas ele só poderá se transformar num instrumento de mudança social quando for trazido ao critério do valor, ao critério do raciocínio e da visão global do que aquele *input* de informação apresenta.

A Cândido Mendes tem também uma vasta atuação na área de extensão...

Vemos a extensão como a prospecção de um mercado, quer dizer, como a coleta, por um centro de conhecimento, de quais são as novas necessidades de profissão e de complementação do conhecimento. Isto é, os cursos de extensão estão ligados à atualização e às respostas iniciais a novas configurações de carreiras que ainda não entraram dentro da mediania e da regulação normal de um processo de conhecimento. As duas coisas coexistem dentro da extensão. Por exemplo, durante muito tempo, um curso de jornalismo, um curso de moda, ou um curso de decoração de interior permaneceram como cursos de extensão. Muitos deles, como é o caso do jornalismo, já estão definidos dentro do quadro da graduação. Mas vejo com muita parcimônia, vamos dizer assim, a importância efetiva dessas categorias. O que acho é que há uma praxe do conhecimento, e a extensão assinala a necessidade da atualização completa. É a curiosidade marchando à frente do conhecimento, o que lhe dá uma função vitalizadora muito grande.

A evasão, infelizmente, é o resultado das dificuldades de caráter econômico na prestação dos contratos que a universidade privada mantém com seu alunato.

Outra questão bastante discutida quando se fala de ensino superior é a evasão dos estudantes, que é um problema tanto do ensino público quanto do ensino privado. Como o senhor avalia essa questão? A Cândido Mendes tem alguma estratégia para tentar evitar esse problema?

Me espanto que haja evasão no setor público. A evasão, infelizmente, é o resultado das dificuldades de caráter econômico na prestação dos contratos que a universidade privada mantém com seu alunato. Acho que a universidade pública, gratuita que é, não deve ter condição de evasão, a não ser, de fato, diante de crises vocacionais, o que não envolveria senão a busca de uma outra opção superior, ou então a busca de cursos onde a ênfase sobre a prática seja maior.

Considero que dominantemente, no setor privado, a evasão seja uma questão grave, do ponto de vista social, porque revela a inadequação da capacidade econômica do aluno para manter seu curso. Isso só pode ser resolvido com um programa muito atento de bolsas de estudo, que renuncie à maneira do "ou tudo ou nada". Quer dizer, ou se dá a bolsa de estudo integral e, praticamente, o aluno é nivelado a um aluno da área pública, ou as bolsas são dadas em percentuais que permitam, no quadro de disponibilidade da casa, atender a muito mais gente e de forma realista em relação ao que seja a carência experimentada da falta de recurso. Acredito que 2/3 da evasão no ensino superior venha da carência econômica sobrevinda ao primeiro impulso de se matricular. E isso é mais grave porque, pelas injustiças objetivas e por uma falta de noção do princípio da social-democracia, tratam-se desigualmente os desiguais. Na verdade, o princípio da isonomia prática, que dá ao rico e ao pobre as mesmas condições de acesso à universidade pública, leva muitas vezes o pobre a ter de enfrentar uma condição de ensino objetivo, em que o desejo de ter um curso superior não é acompanhado pela capacidade econômica de realizá-lo. Daí o problema gravíssimo da busca de bolsas de estudo no setor privado, que precisa ser tratado com a maior prioridade possível, no sentido de fazer vingar um projeto universitário. O terço restante dos alunos que abandonam o curso superior pode ser dividido em três: o primeiro terço decorre de desajustes do ponto de vista educacional; o segundo resulta da busca de ofícios práticos, sendo que o seqüencial termina por devorar a vocação do ensino superior; e o terceiro terço vem da noção de se chegar ao ensino superior apenas por um diletantismo — o abandono do curso se dá quando outras opções de consumir o ócio levam certos grupos parasíticos dentro da vida social a partir para outras atividades. Há 30 anos se dizia que a evasão feminina em certos cursos vinha do fato de o marido ter chegado antes do diploma — sobretudo na época em que o curso superior era elitista e em que ainda não estava inteiramente definida a nova e profunda visão cidadã da mulher. Hoje isso ainda pode levar a certa evasão — esse é o terceiro terço a que me referi.

Qual sua opinião sobre as novas medidas de avaliação das instituições — o Provão, as comissões de avaliação da oferta...?

Acho a avaliação um enorme avanço e já me congratulei de público, várias vezes, com o ministro Paulo Renato sobre isso. Considero que o impacto da avaliação sobre a qualidade do ensino foi muito grande. Entendo que hoje se estabeleceu uma competição pela qualidade. O Provão criou o teste da necessária praticidade e eficiência do ensino, implicando a suposição de que, por exemplo, haja uma biblioteca efetiva dentro das universidades, e que nós marchemos cada vez mais para o ideal de um ensino em regime tutorial, onde existe uma relação baixa, se não baixíssima, entre o prolator da aula, o professor, e o número de alunos que atende. Vejo, nessas duas linhas, um futuro de ensino de qualidade, necessariamente. A primeira, por obrigar o aluno, de fato, a completar o ensino em aula através da pesquisa e, sobretudo, da leitura trazida à esfera de cada aluno. E a segunda, pela necessidade de que esse ensino seja guiado de maneira a que o aluno possa ter o sistema de interrogação e de elucidação de suas dúvidas num espaço mais restrito, que é o de um professor e tutor. A partir daí, seria possível inclusive pensar num sistema de pesquisa sistemática. Antes mesmo de a lei cogitar disso, a Cândido Mendes já tinha estabelecido, de maneira experimental e com muito sucesso, nos cursos de Ipanema, um sistema de monografias como essencial à aprovação nas fases finais de seus cursos.

Considero que o impacto da avaliação sobre a qualidade do ensino foi muito grande. Entendo que hoje se estabeleceu uma competição pela qualidade.

Tenho apenas dois reparos a fazer sobre o sistema de avaliação. Primeiro, que as classificações do Provão não deveriam ser dadas a público sem um conhecimento prévio da instituição — como, aliás, a legislação supõe e as portarias adequadas também. É preciso respeitar o princípio constitucional do contencioso, que foi desobedecido algumas vezes, tendo sido publicadas em reportagens classificações que ainda não estavam sendo objetos de explicação. Não se pode dar aos verificadores o poder discricionário de classificar. Esse poder resulta de uma organização, onde se integram a autoridade executiva e fiscalizadora da educação, no caso, a SESu, com o Conselho Nacional de Educação, que tem funções quase judiciárias nesse particular. A situação é grave — e estou falando como presidente do Sindicato das

Mantenedoras do Ensino Superior do Rio de Janeiro —, na medida em que há manifestação de um juízo, sendo a entrega dessa avaliação, de fato, uma sentença. Essa publicação é discricionária e atentatória à imagem que a Constituição prevê, porque a outra parte não é ouvida e não se chega a um resultado com a noção do pró e do contra. É necessário que exista um contencioso: que a parte examinada tenha acesso ao processo e possa fazer sua defesa, antes disso se transformar num fato público.

A segunda ressalva é de que, na constituição das equipes de peritos para realizar as funções de avaliação, é necessário que haja maior heteronomia de fiscalizadores de universidades públicas e privadas. Hoje em dia a fiscalização está sendo basicamente feita por profissionais da área pública, e isso pode ser visto como uma quebra da imparcialidade que essas tarefas têm de ter. Não se pode pedir a uma universidade privada que ela seja julgada por padrões de excelência de universidades públicas, que têm outro grau de aparelhamento técnico, de laboratórios e de bibliotecas.

Hoje em dia a fiscalização está sendo basicamente feita por profissionais da área pública, e isso pode ser visto como uma quebra da imparcialidade que essas tarefas têm de ter.

O senhor acha que os critérios deveriam ser diferenciados, entre as instituições públicas e privadas?

Não. Acho que as comissões deveriam ser diferenciadas.

O senhor mencionou o Sindicato das Mantenedoras do Ensino Superior. Como ele atua?

Esse sindicato foi criado em 1971, se não me engano, desdobrado do Sindicato das Mantenedoras do Ensino Secundário, pelas especificidades dos problemas do ensino superior. É um sindicato previsto por toda lei brasileira, do ponto de vista das associações profissionais e de classe, e tem as atividades normais que lhe atribui a lei. A principal delas é a da definição dos padrões de remuneração do professorado, tendo em vista o Sindicato dos Professores e Auxiliares de Ensino. O sindicato, no Brasil, ainda está praticamente reduzido a essas tarefas mínimas e essenciais de regular as relações de trabalho com os prestadores dessa atividade frente ao que seria a empresa. Daí a continuidade de um trabalho que se faz a partir dos nossos colegiados, que normalmente definem comissões de negociação esco-

lhidas pelas assembléias, as quais se reportam aos seus plenários, na sucessão das negociações. Isso é um trabalho geralmente articulado num prazo de três a quatro meses, tendo seu ponto máximo por volta dos meses de março e abril de cada ano, a partir das datas-base das negociações salariais. Ao lado disso, evidentemente, o sindicato discute os problemas relativos à legislação e ao estatuto do ensino, trabalhando em extrema sintonia com as organizações nacionais dessa representação. Uma delas é a ABMES, Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior, de que fui fundador e presidente durante 12 anos, como já mencionei, na década de 1970.

Gostaríamos de saber sua opinião sobre o recredenciamento periódico das universidades, matéria que ainda está em discussão.

Há uma vasta discussão jurídica sobre isso. Uma vez reconhecido, um curso não depende mais de credenciamentos temporários. O reconhecimento é um ato institucional, segundo a teoria da instituição que foi aperfiada pela Carta. Ele pode ser objeto de ações do poder público, na área contenciosa civil, para efetivamente anulá-lo, mas retirar da universidade o credenciamento por conta própria é constitucionalmente impossível.

Mesmo que o credenciamento tenha sido pelo prazo de cinco anos?

Claro. Porque o primeiro credenciamento é entendido como uma investidura dentro da qual o poder público exaure a sua capacidade de reconhecer. A partir daí, a entidade vive por si mesmo. O poder público pode ter a ação judicial normal de anulação, mas não tem ação administrativa para tirar a concessão.

Quais os critérios que o senhor elencaria como fundamentais para a garantia da qualidade do ensino em uma instituição como a Cândido Mendes?

A qualidade de ensino supõe algumas precondições. A primeira delas é uma formação humanística básica do aluno que recebemos, o que supõe um conhecimento básico de história, um conhecimento

fundamental dos problemas da própria operação do pensamento e, portanto, da boa educação do raciocínio e, evidentemente, um conhecimento de mais de uma língua. Por isso a Cândido Mendes tinha, tradicionalmente, nos seus ingredientes de custo, um curso de lógica jurídica e um curso de inglês. Depois verificamos que havia uma necessidade ainda maior: a de instituirmos também um curso de português para fazer frente à pobreza do conhecimento do vernáculo por parte de nossos alunos recém-saídos do curso secundário. Isto são, infelizmente, muletas com que temos de ajudar o aluno, que muitas vezes não tem perfeitamente absorvida a contribuição ou o impulso que lhe deve ser dado no curso secundário. A qualidade que supõe uma definição humanística depende também da formação de um sujeito crítico, o que envolve um conhecimento do saber pensar e do saber referir-se, ocupando a História um papel muito importante nesse conjunto. Justamente por isso, e insistindo sobre o *background* dessa prática dentro das disciplinas, fizemos questão de manter o direito romano na primeira série de nossa faculdade de direito. Essas são as precondições.

Depois verificamos que havia uma necessidade ainda maior: a de instituirmos também um curso de português para fazer frente à pobreza do conhecimento do vernáculo por parte de nossos alunos recém-saídos do curso secundário.

Quanto à qualidade em si mesma do ensino, há mais quatro elementos, quatro referenciais, que nos parecem importantes. O primeiro é insistir na necessária interdisciplinaridade que qualquer conteúdo de conhecimento tem. É preciso que ele se remeta à noção das estruturas sociais globais em que se encontra, e que sempre se possam ter as contrapartidas econômica, social e cultural, e uma proposição científica que se queira adiantar. A segunda está ligada à necessidade de se ter uma reflexão pessoal sobre o conhecimento, o que envolve necessariamente acrescer, até os últimos anos, a monografia e a visão de que não é senão a reflexão constante dos conteúdos que são oferecidos numa sala de aula que se verte nesse tipo de conhecimento e de necessidade. O terceiro está ligado à prática da discussão e do debate. Inclusive, nesse particular, tivemos na Cândido Mendes durante muitos anos cursos de retórica. Não no sentido de formar um orador, mas no sentido de, objetivamente, mostrar como se articula um conhecimento, como se apresenta sua negação e como, em formas mais ou menos logísticas, se pode ter a sua conclusão. O quarto elemento da qualidade de ensino é o elenco da experiência que sobre esse conhecimento se tenha, histórica e comparativamente, na

análise da bibliografia mais extensa possível sobre cada assunto. É nesse particular que, ao lado das bibliotecas, que ainda representam uma forma tradicional de acesso, toda a articulação contemporânea da informática e de seus sistemas de apoio são supostos para que se chegue à educação continuada, que é a condição para que qualquer tipo de conhecimento superior não se cristalize no tempo. A Cândido Mendes entende que o curso superior tem a sua definição muito clara a partir desses quatro elementos.

O senhor acha que, com adaptações, esses critérios deveriam nortear as avaliações?

Esses são critérios, a meu ver, de um conhecimento qualificado. O Provão deveria se referir a esses quatro critérios. Tem-se que avaliar a capacidade do aluno em situar o que está dizendo no quadro geral da disciplina, e portanto dos valores que aquilo envolve, bem como o continuado aperfeiçoamento de informação que a bibliografia lhe permite — a bibliografia tradicional, da biblioteca, e a bibliografia de todas as inovações que a informática possibilita.

Quais seriam as perspectivas de futuro da Universidade Cândido Mendes? O que ela tem em vista, a curto e médio prazos?

A Cândido Mendes quer ser uma universidade que intensifique profundamente os laços interdisciplinares pelos quais durante 98 anos ela defendeu sua especificidade. Dentro disso, ela quer trabalhar duas dimensões, que nos parecem muito importantes. Primeiro, uma grande sensibilidade para os estudos de conjuntura, analisando e tendo conhecimento da realidade envolvente de quem quer ser economista, jurista ou advogado, com a noção da polêmica e da relevância de determinados tipos de estudo para mudar a realidade; segundo, uma visão muito importante de prospectiva. Conjuntura sem prospectiva, e vice-versa, não funcionam. Desse modo ela acredita que vai, cada vez mais, aprofundar o seu núcleo interdisciplinar, formulando situações de médio e largo alcance, na visão da coesão do seu ensino e do que as profissões necessariamente reclamam. Queremos estabelecer uma alta rotação na definição do perfil das profissões. Por isso mesmo

compramos da IBM o complexo de Canoas, onde vamos tentar realizar, como laboratório experimental, a universidade corporativa.

Em que consiste esse complexo de Canoas?

Trata-se de um centro de treinamento instalado no meio da Floresta da Tijuca, na sua fralda atlântica. É um pedaço da Mata Atlântica com 270 mil m², uma área que tem um bloco de quartos — são 62 quartos, cada um com seu banheiro e sua autonomia — e um bloco educacional com 2.196 m², onde temos salas de aula, teatros, todos os dispositivos necessários a vídeos e a treinamento. Há muito tempo esse espaço já existe. Ele foi criado e concebido pela IBM, que, depois, reduzindo suas tarefas ou se orientando para outros caminhos, resolveu tornar disponíveis as instalações. Nossa idéia é criar dentro desse espaço uma coisa que não existe no Brasil ainda. O Brasil não tem uma universidade com internação, e é pioneiro na não aceitação disso.

Talvez a Universidade Federal Rural possa ser uma exceção.

Em certo sentido, sim. Mas a Universidade Rural faz isso mais porque está fora do centro do que porque efetivamente acredite na necessidade do sistema de internação. É uma contingência. Acho que toda universidade deveria rematar seu conhecimento com o formato diferente das suas instalações — isso envolvendo uma filosofia e uma perspectiva de ensino distintas daquela que é a nossa rotina do colejão. No complexo de Canoas — é complexo porque envolve instalações de residência, de ensino e de alimentação —, poderemos fazer um sistema de seminários internos e poderemos, sobretudo, associar a universidade a lideranças empresariais, para o desenvolvimento da sua experiência, para a troca de memória e para a busca de uma prospectiva conjunta. Estamos em articulação com as megaempresas que comandam as profissões nas áreas de economia e administração e com os grandes escritórios de advocacia, para que tenhamos um seminário permanente de atualização dos currículos. Com isso, queremos criar, pela excelência, um mercado cativo para o emprego dos nossos alunos. Não estamos interessados numa expansão, vamos dizer assim, das pragas do Egito, do número de alunos... Não estamos interessados na reprodução das lacraias, estamos interessados efetivamente em garantir

Não estamos interessados numa expansão, vamos dizer assim, das pragas do Egito, do número de alunos...
Não estamos interessados na reprodução das lacraias, estamos interessados efetivamente em garantir ao nosso aluno um mercado quando ele sair...

ao nosso aluno um mercado quando ele sair — e quando ele voltar, porque ele nunca mais sai da Cândido Mendes. Não há mais hoje a possibilidade de atendermos profundamente à vocação universitária sem procurarmos viver, dentro da universidade, a determinação das qualificações que o perfil empresarial reclama. É por isso que temos essa preocupação e esse ensejo de realizar, num espaço como esse, a universidade corporativa. As reuniões de grandes empresas com o nosso *staff* num trabalho de internação sucessivo permitirão conhecer os seus experimentos, fazer *case studies* de sucesso ou de insucesso da sua especialização, que nos dêem condição de saber qual aluno deu certo e qual não deu certo na profissão. Por causa disso já criamos um conselho, em Ipanema, de 35 dos nossos formados em dez anos que se transformaram em presidentes ou em CEOs, *chief executive officers*, de grandes empresas nacionais e internacionais, para definir, vamos dizer assim, o sexo da criança no útero universitário. A universidade corporativa vai articular sempre ensino e extensão. Ela é extensão quando capta os ajustes de mercado e, portanto, dá a configuração da conjuntura. Ela é ensino quando, reconhecendo essa atividade, reajusta programas, redefine matérias a serem dadas, no tempo e no seu conteúdo.

E qual a previsão para o complexo de Canoas entrar em funcionamento?

Isso vai depender de um profundo exame de realidade que estamos enfrentando, mas provavelmente estará em funcionamento no ano que vem.

Universidade de Cuiabá

Entrevistado

Altamiro Belo Galindo

A origem da **Universidade de Cuiabá** (Unic) remonta a 1988, quando da criação das primeiras faculdades isoladas da União das Escolas Superiores de Cuiabá (Uesc), mantenedora da instituição. Logo no ano seguinte, os diversos cursos foram reunidos nas Faculdades Integradas de Cuiabá. A carta-consulta objetivando a transformação da instituição em universidade foi enviada ao Conselho Federal de Educação em inícios de 1991, sendo em seguida nomeada a comissão de acompanhamento do processo. A criação da Unic foi aprovada pelo plenário do CFE em agosto de 1994, às vésperas da extinção do órgão, tendo sido a portaria do MEC assinada em dezembro do mesmo ano, pelo ministro Murílio Hingel.

Altamiro Belo Galindo

Bacharel em direito. Participou da fundação da Associação Prudentina de Educação e Cultura (Apec), mantenedora da futura Universidade do Oeste Paulista (Unoeste), da qual chegou a ser vice-reitor. Transferindo-se para Cuiabá, fundou a Uesc e foi o responsável pelo desenvolvimento das Faculdades Integradas de Cuiabá. Fundador, reitor e mantenedor da Universidade de Cuiabá, recebeu-nos na Reitoria, em Cuiabá, no dia 7 de junho 2001, para uma entrevista de 5h40m de duração.

Gostaríamos de começar por aquilo que achamos que é o começo — vamos ver se o senhor acha que é o começo também: sua trajetória pessoal que o levou ao campo da educação. Sabemos que o senhor nasceu em Indiana, no dia 14 de outubro de 1940...

Primeiro, deixa eu agradecer a oportunidade de participar desse projeto do CPDOC e da Capes. Vou procurar ser o mais claro possível, prestando as informações com toda a veracidade, porque realmente é um ato histórico participar desse projeto. Nasci em Indiana no dia 14 de outubro de 1940 e vivi lá a minha infância. Indiana fica no interior do estado de São Paulo, bem próximo à divisa com Mato Grosso do Sul e Paraná — naquele bico do estado de São Paulo. Logo depois, passamos para uma cidade vizinha, Martinópolis, onde fiz o grupo escolar.

Qual era a atividade de seus pais?

Tanto meu pai quanto minha mãe vieram de Pernambuco. Eram pessoas muito humildes, que vieram de pau-de-arara tentar a vida em São Paulo. Moraram um pouquinho em São Paulo e foram para o interior, exatamente Indiana, onde terminavam os trilhos da Estrada de Ferro Sorocabana, que hoje é a Ferrovia Paulista S.A., a Fepasa. Começaram a trabalhar na lavoura e depois meu pai passou para o comércio. Eles tinham uma sapataria. Ele também trabalhou como produtor de algodão, mas não se deu nada bem. Foi naquela época em que o Getúlio...[1] Ele tinha comprado muito algodão, mas houve uma desvalorização do preço, que baixou de dez para um, então ele teve um prejuízo muito grande e retornou ao comércio. Minha mãe sempre foi doméstica, sempre cuidou dos filhos, e não dava mesmo para ela fazer outra coisa, porque nós éramos 11 irmãos! Ela também não tinha se preparado para outra coisa; sempre trabalhou ajudando a família em casa.

1 Em 1952 houve uma recessão da indústria têxtil mundial que levou à queda das exportações brasileiras de algodão em 80%. O governo Vargas (1951-1954) financiou os excedentes de algodão, sendo a safra de 1951-52 adquirida a preços comerciais pelo Banco do Brasil. Ver *DHBB*.

O senhor era o mais velho da família?

O mais velho dos 11. Aos 15 anos fui para Presidente Prudente, que era uma cidade mais desenvolvida, para fazer o nível médio. Em razão da necessidade de trabalhar logo, optei por fazer o curso de técnico em contabilidade. Terminei no Colégio São Paulo, cujo diretor era o prof. Machado, que nós chamávamos de Machadão. Era um grande educador em Presidente Prudente, que dedicou muitos anos de sua vida à formação de pessoas. Fui morar no hotel de uma parente do meu pai, que a gente chamava de tia por afinidade — tia Quitéria. Em troca de morar, eu ajudava minha tia, desde servir as mesas na hora das refeições a tudo o que o hotelzinho dela precisava: arrumar cama, carregar mala, acertar conta dos viajantes... E ela me dava todo o apoio: me pagava o colégio, me dava roupa, alimento...

A opção pela contabilidade foi por quê?

Fui realmente movido pela situação e a necessidade de arranjar um trabalho logo. Se eu fizesse o normal, seria para ser professor, mas naquela época eu não vislumbrava essa hipótese; se fizesse o científico, eu teria que fazer depois uma faculdade de me-

dicina ou de engenharia, e eu não teria condições. Como técnico de contabilidade, eu já podia exercer a minha atividade profissional. Naquela época não havia curso superior de contabilidade, e ao técnico de contabilidade era dado o poder de assinar balanços, montar escritório etc. Quando foi criado o curso superior, foi ressalvada, àqueles que já eram formados, a possibilidade de continuar exercendo a atividade. Terminado o curso, fiquei alguns anos trabalhando como contador em Presidente Prudente, enquanto minha família estava em Martinópolis e Indiana. Alguns anos depois resolvi fazer o curso de direito. Tinha sido instalada em Presidente Prudente a Instituição Toledo de Ensino, a primeira faculdade a se instalar na cidade e que até hoje está lá — uma faculdade boa, respeitada. Prestei vestibular, consegui classificação, fiz o curso, que era de seis anos na época, e me formei bacharel em direito na segunda turma da faculdade. Logo depois da formatura, também comecei a exercer minha atividade. Eu trabalhava com um advogado muito amigo e tradicional de lá, chamado Ítalo Luchino. Ele era de uma cidade do Triângulo Mineiro e estava há muitos anos em Prudente.

Estava sendo criado um movimento, liderado pelo prof. Agripino de Oliveira, para criar a segunda faculdade particular em Presidente Prudente — a Toledo já era a primeira. Prudente, apesar de ser a capital regional, não tinha outras. Cidades muito menores tinham faculdade: Tupã, Adamantina... Foi criada a Apec, a Associação Prudentina de Educação e Cultura, e o grupo de professores liderados pelo prof. Agripino resolveu montar o projeto da faculdade. Eles foram me procurar para, como advogado, ajudar na parte administrativa, porque o primeiro projeto que eles tinham montado não havia sido aceito pelo MEC. Era uma área nova para mim, mas eu estudei, procurei me informar como advogado e, aí sim, montamos um projeto compatível. Isso foi por volta de 1969, 1970. Era uma loucura de movimento de papel. Você tinha que mandar para o MEC 15 cópias de cada documento. Por exemplo, se tínhamos 50 professores, tínhamos que mandar 15 cópias de 50 currículos!

Você tinha que mandar para o MEC 15 cópias de cada documento. Por exemplo, se tínhamos 50 professores, tínhamos que mandar 15 cópias de 50 currículos!

Comecei então a me envolver e, seis meses depois, eu tinha que tomar uma decisão: ou eu me engajaria nesse projeto de criação

da faculdade ou continuaria como advogado. Porque não tinha tempo mais para as duas coisas. O exercício da profissão de advogado é de muita responsabilidade, porque você está cuidando de interesse de terceiros. Os seus interesses você pode até deixar de lado, mas quando você está cuidando do interesse de uma terceira pessoa, você tem que dar toda a sua atenção e dedicação, porque qualquer falha sua traz prejuízo para o outro. E eu comecei a vislumbrar isso: com pouco tempo para atuar nos processos e preparar uma boa defesa, fiquei preocupado. Tinha que tomar uma decisão. O prof. Agripino me chamou para participar da diretoria da Apec e, a partir daquela data, na verdade, fiquei responsável por todo o movimento legal da instituição — não a parte política, mas a criação dos cursos etc. Fui me enfronhando na área da educação e pegando gosto pela coisa. E a gente vivia praticamente 24 horas por dia a educação, montando projetos, aprendendo o que era currículo, como funcionava, recebendo autoridades do MEC, comissões verificadoras... Isso tudo foi uma escola para mim. Não tenho formação pedagógica, aprendi tudo na prática, mesmo, da atuação universitária. Começamos com faculdades, que se desenvolveram porque o prof. Agripino é um homem muito arrojado. Era chamado de maluco. Toda pessoa que enxerga na frente dos outros é considerada, naquele momento, maluca, mas no fim percebe-se que muitas de suas maluquices entre aspas se transformaram em verdades. Ele transformou Presidente Prudente num pólo universitário do estado de São Paulo, um pólo que se desenvolveu muito.

... o prof. Agripino é um homem muito arrojado. Era chamado de maluco. Toda pessoa que enxerga na frente dos outros é considerada, naquele momento, maluca, mas no fim percebe-se que muitas de suas maluquices entre aspas se transformaram em verdades.

Nesse período, em 1971, o senhor fez um curso de segurança nacional e desenvolvimento, ministrado pela Associação dos Diplomados da Escola Superior de Guerra. Isso foi onde?

Esse curso foi realizado em Presidente Prudente. Eles selecionaram um grupo de 50 a 60 pessoas por indicação de um coordenador — só podia fazer quem fosse convidado. Vinham professores do Rio e de São Paulo, principalmente, para ministrar um curso sobre a Escola Superior de Guerra e sobre segurança nacional. Foi numa época difícil, durante o regime militar de 1964. Me interessei pelo curso

porque, como advogado, podia aproveitar o conteúdo. Ele tratava de lei de segurança nacional — o que era nação, o que era pátria, o que era país... —, de estratégia e tinha uma parte de sociologia. Uma parte do curso era voltada mesmo para a explicação do que era a área militar e de qual era a preocupação dos militares na época. Tinha um cunho que naquele momento eu não entendia, mas que hoje, com o passar do tempo, eu entendo: de que você compreendesse as razões do que estava acontecendo no país, a visão que eles tinham de pátria, de desenvolvimento...

Em razão desse curso tive a única experiência de docente da minha vida. Naquela época existia a disciplina Estudo de Problemas Brasileiros, EPB, que era obrigatória em todos os cursos. Ninguém queria dar aula e os alunos não se motivavam para fazer. Como ninguém, na faculdade, tinha currículo para se habilitar a lecionar EPB, assumi essa disciplina no comecinho da faculdade, durante um ano. Fizemos um programa, na época, que mais tratava de problemas regionais. O curso não tinha um professor, eu era mais um coordenador: convidava pessoas para falarem sobre assuntos específicos. Por exemplo, sobre saúde pública convidava um médico sanitarista. E a mim competia, depois dessas palestras, comentar e discutir com os alunos. Então fiquei um ano, mais ou menos, em sala de aula, assumindo essa disciplina, procurando motivar os alunos ao convidar pessoas interessantes, que tinham alguma coisa a transmitir. Mas em seguida, como as faculdades cresceram de forma muito rápida, não tive mais tempo de ficar em sala de aula corrigindo provas e tal.

Ainda nessa década de 1970, o senhor se formou bacharel em administração pela Faculdade de Administração e Ciências Contábeis de Tupã — em 1977.

Como eu estava saindo da carreira jurídica e entrando na área administrativa, senti necessidade de me preparar também nessa área. E na faculdade de Tupã aproveitavam-se os créditos de quem tinha faculdade de direito, podendo-se fazer o curso de administração em dois anos. Tupã ficava a 70 quilômetros de Prudente, aproximadamente. Nós éramos três; íamos de carro à noite, assistíamos às aulas

às quartas, quintas e sextas e aos sábados. Às segundas e terças-feiras não precisávamos ir, até porque havia aqueles 25% de falta. Íamos e voltávamos toda noite.

Os cursos da Faculdade de Administração e da Escola Superior de Guerra ajudaram o senhor no exercício posterior da profissão?

Ajudaram. O da Escola Superior de Guerra tinha uma área sociológica e filosófica, que eu já tinha feito no curso de direito, mas sem aprofundamento. Ajudou mais na minha formação pessoal porque, na prática, não utilizei — a não ser durante o período em que fui professor de EPB. E o curso de administração me ajudou bastante, porque me deu muita visão do processo administrativo, que eu não tinha, porque minha formação era jurídica.

Seu conhecimento sobre o ensino superior particular veio mesmo de sua atuação como advogado que começou a estudar documentos de autorização de cursos, certo?

Exatamente. Fui aprendendo na prática e discutindo com muitos professores. Uma coisa fundamental nessa minha formação prática foi acompanhar a atuação do Conselho Federal de Educação. A partir de 1970, 71, eu não perdia nenhuma reunião em Brasília, assistia a todas. Elas eram reuniões públicas, com debates entre os conselheiros — era a época do Newton Sucupira, do Antônio Martins Filho...

Uma coisa fundamental nessa minha formação prática foi acompanhar a atuação do Conselho Federal de Educação. A partir de 1970, 71, eu não perdia nenhuma reunião em Brasília, assistia a todas.

O senhor viajava de Presidente Prudente para lá, para assistir às reuniões do Conselho?

Viajávamos de carro, porque não tinha vôo e também porque não tínhamos, acho, nem condições de ir de avião. Eram 1.200 quilômetros de distância, mais ou menos. As reuniões começavam na segunda-feira e iam até o sábado, ocorrendo na parte da manhã e à tarde — era uma semana por mês, certinha. No sábado, elas terminavam normalmente por volta das duas, três horas, por causa do horário dos vôos: cada um corria para o seu lado. A gente não podia participar, mas podia assistir a todo o debate. Cada processo que entrava

era discutido. Também se discutiam o currículo mínimo, a Lei de Diretrizes e Bases 5.540, de 1968... E a gente absorvia muito aqueles debates, pois eram conselheiros excelentes: Alberto Deodato, Newton Sucupira, Esther de Figueiredo Ferraz, Antônio Martins Filho, Arnaldo Niskier, que depois foi presidente da Academia Brasileira de Letras, o padre José Vasconcelos, que era um filósofo... Enfim, pessoas com preparação cultural e intelectual muito forte. E eles debatiam muitas vezes com veemência, e a gente assistindo, anotando as coisas. Foi uma escola para mim.

Havia pessoas de outras instituições assistindo também?

Muitas. Era comum. O auditório era pequeno, cabiam umas 30 pessoas, mais ou menos, e estava sempre cheio. Alguns não tinham aquele interesse de ficar o tempo todo, porque era um pouco massacrante, e muitos assuntos eram repetidos — autorização de um curso... Mas eu fazia questão de assistir — talvez porque não tivesse uma preparação e sentisse essa necessidade.

Ia o senhor e mais alguém de Presidente Prudente?

O prof. Agripino normalmente ia e ficava cuidando mais da parte política: tramitação de processo etc. Quando um processo estava sem caminhar, ele ia lá pedir para que fosse adiantado; solicitava empréstimos para poder construir prédios... Eu ficava montando projeto, levando para aprovação, acompanhando, cumprindo as diligências, aprendendo a forma melhor de implantar, cuidando da parte legal. E d. Ana, a esposa do prof. Agripino, tratava da parte acadêmica, do dia-a-dia dos cursos, da contratação dos professores etc.

E como foi a decisão de se criar a Universidade do Oeste Paulista, a Unoeste?

Foi um processo mais ou menos natural, porque fomos criando os cursos, criando os cursos... Lembro muito bem quando montamos o curso de odontologia, que começou em 1974. Era um desafio mesmo montar uma odontologia particular. Fomos para Lins, que tinha uma faculdade antiga, o Instituto Metodista de Ensino Superior, que existe

até hoje.[2] Eles tinham faculdade de odontologia que já tinha uns dez anos e nós fomos pedir informações, ver como funcionava. O curso de odontologia foi um marco muito importante em Presidente Prudente, porque foi um divisor de águas entre aquelas faculdades de humanas, que havia também nas outras cidades, e um curso diferenciado na área da saúde, que exigia muito mais laboratórios e clínicas. E a partir daí foram seguidos: um curso atrás do outro, todos foram sendo implantados. Até que se chegou a um ponto em que entendíamos que a instituição já estava em condições de pleitear ser universidade. Aí montamos o projeto todo, com assessoria de diversos professores mestres e doutores, de dentro e de fora da instituição. Foi uma das primeiras universidades particulares aprovadas pelo Conselho Federal de Educação. Naquela época houve uma abertura, no Conselho, para a criação de universidade particular e a diretoria decidiu transformar aquelas faculdades — vamos dizer que houvesse oito, dez cursos já funcionando — em uma universidade. Nós já tínhamos passado para a segunda fase, a das faculdades integradas. A integração foi feita até para facilitar a administração — que era difícil, porque cada faculdade tinha seu regimento, seus conselhos... Passamos a ter uma norma para todos os cursos que estavam dentro das faculdades integradas. O passo seguinte seria transformar as faculdades integradas em universidade. Marília já estava pleiteando a transformação em universidade, o que também foi um fator importante para a decisão, porque Marília, que era perto, tinha as mesmas condições. O projeto tramitou durante dois ou três anos no Conselho, até ser aprovado.

A Unoeste foi implantada em 1987, com uma boa estrutura física. Eu era diretor administrativo e fui escolhido vice-reitor. O reitor e o vice-reitor eram indicados pela mantenedora e indicavam os demais membros da administração da universidade: os pró-reitores e os diretores de faculdade. Os cargos de reitor e vice-reitor eram indicados, e não eleitos — como é até hoje na maioria das instituições privadas, para não haver choque entre o reitor e o diretor da mantenedora. Como vice-reitor, além de substituir o reitor em suas faltas ou impedimentos, na prática, como éramos um grupo pequeno de pessoas que trabalhava na universidade, eu tinha muitas atribuições tanto na parte acadê-

2 Em 1997, o Instituto Metodista de Ensino Superior deu origem à Universidade Metodista de São Paulo, tornando-se sua instituição mantenedora.

O curso de odontologia foi um marco muito importante em Presidente Prudente, porque foi um divisor de águas entre aquelas faculdades de humanas, que havia também nas outras cidades, e um curso diferenciado na área da saúde, que exigia muito mais laboratórios e clínicas.

mica quanto fora. Por exemplo, a coordenação do vestibular. Graças a Deus, durante todos os anos em que fiquei lá, nunca houve nada que viesse a empanar o brilho do processo seletivo que fizemos. A gente levava isso com muito cuidado, com muita atenção.

Tivemos apenas, em um ano, antes mesmo da transformação em universidade, um problema de fraude, que descobrimos a tempo. Na época, quando você fazia o vestibular, o MEC designava uma equipe para acompanhar a aplicação do exame. Na véspera do vestibular, um dos membros da comissão me chamou de lado e falou: "Professor, tenho uma denúncia de que há fraude." "De jeito nenhum, professor. Essa informação é totalmente errada. Até porque eu sou o responsável. Todos os professores que realizaram as provas são de nossa estrita confiança e as provas foram rodadas na gráfica da faculdade. Foi tudo fechado e lacrado, com polícia na porta; de lá, colocamos dentro de uma sala que ninguém sabe qual é e cuja chave guardo comigo. Não é possível que tenha havido fraude." "Mas eu gostaria de ver a prova." Falei: "Não. Infelizmente não posso mostrar, porque é sigilo. Amanhã, na hora em que abrir o vestibular, veremos." Aí ele propôs: "Se eu acertar o conteúdo de três perguntas da prova, o senhor acredita no que estou dizendo?" Falei: "Lógico. Se o senhor der por escrito — 'Vai cair uma pergunta sobre tal assunto' —, eu abro a prova e vamos lá olhar." Eram três membros da delegacia do MEC, um de Prudente, porque tinha uma subdelegacia em Prudente, e dois de São Paulo. Ele pegou um papel e uma caneta e escreveu: "Vai cair uma questão sobre tal fato; vai cair uma questão sobre tal fato; vai cair..." Eram três temas. Entrei supertranqüilo, abrimos um caderno, começamos a ler: uma questão sobre o que ele tinha dito, a segunda, a terceira. Falei: "O senhor tem razão. Foi fraudado." Ele via que a gente estava agindo corretamente. Como é que tinha sido fraudado aquilo? Porque não é só a fraude, é a decepção com as pessoas nas quais confiávamos.

O vestibular, na época, era aplicado em quatro dias e isso aconteceu na prova do segundo dia — quando acabou a primeira prova foi que ele me falou. Não tinha computador na época, a correção era feita manualmente com gabarito, por uma equipe grande. Notamos que na primeira prova não havia nenhuma discrepância:

tínhamos aquela porcentagem normal de acertos e não vislumbramos fraude. Aliás, tinha sido uma prova difícil e a média foi bem baixa. Constatada a fraude na segunda prova, tínhamos duas opções: ou anulávamos toda a prova, o que seria um transtorno tremendo, ou elaborávamos uma outra prova para a manhã seguinte. A comissão autorizou: "Pode elaborar. Se você acha que tem condição..." "Tenho." Convocamos todo o pessoal. Logicamente tínhamos um banco de questões já feitas que não tinham sido aproveitadas. O vestibular era às oito da manhã, e às sete estávamos com as novas provas feitas, tudo impresso. Foi uma noite inteira trabalhando. A prova saiu de lá com a polícia, fomos nas salas de aula e aplicamos a segunda prova. Isso resolveu o problema do vestibular, mas não resolveu o problema de quem fraudou. Felizmente, um rapaz que trabalhava na gráfica me procurou dizendo: "Eu sabia já desse negócio e estávamos preocupados. Foi o chefe da gráfica." Ao imprimir aquela prova, na hora de jogar fora as folhas de rascunho, ele guardou uma e começou: vendeu para um, para outro... O gabarito, não, que ele não tinha; ele só tinha algumas perguntas. E isso é igual a um rastilho de pólvora: um fala para o outro, o outro fala para outro, de modo que todo mundo, praticamente, já sabia da prova. O rapaz que me contou é casado com uma moça americana, mora nos Estados Unidos, e se criou lá dentro da faculdade: começou na xerox, estava fazendo engenharia nessa época e era funcionário da secretaria. Ele comentou com a esposa, que, até pela formação, falou: "Você vai ter que falar. Se você não falar, eu falo." E graças a essa atitude dela, nós pegamos o fio da meada: 24 horas depois, já tínhamos descoberto toda a fraude, até a professora de inglês de uma cidade vizinha que tinha dado as respostas para um grupo de alunos — a prova era de história, geografia, português e língua estrangeira. O chefe da gráfica passou por momentos difíceis na vida depois — coitado. No fim, acabamos ficando até com dó, porque ele perdeu o emprego e toda a credibilidade — cidade pequena, não é? Ele ficou muitos anos desempregado até começar com uma fabricazinha de carimbos. E veio a falecer depois de alguns anos. E sabe por que eu punha a mão no fogo e confiava plenamente nele? No ano anterior, a filha dele havia prestado vestibular e havia sido reprovada. A menina fez

um ano inteirinho de cursinho, na própria faculdade, e se inscreveu no ano seguinte. Ele aí fraquejou: quis, eu acho, ajudar a filha, e viu que era uma forma de ganhar alguma coisa. A filha acabou passando quase nos últimos lugares e recebeu uma bolsa de estudos, porque era muito pobre e o pai tinha ficado naquela situação. Ela, coitada, não tinha nada com a história e não podia pagar uma culpa do pai. Depois acabou se formando.

O senhor se tornou vice-reitor da Unoeste em 1987, mas já no ano seguinte fundou a União das Escolas Superiores de Cuiabá, que viria a ser a mantenedora da Universidade de Cuiabá. Como foi a decisão de deixar a Unoeste e criar uma instituição em Cuiabá?

Em 1985 eu já tinha a intenção de criar uma instituição própria, à qual eu pudesse imprimir minha visão de educação e associei-me a duas pessoas: dr. Aderbal de Oliveira, que era um advogado amigo meu de Brasília, e dr. Fredy Rodrigues, que tinha sido um dos donos da faculdade de Tupã e queria montar uma nova instituição. A idéia era o Fredy Rodrigues vir morar em Cuiabá e ser o diretor da faculdade; eu, continuando em Presidente Prudente, dar apoio à montagem dos cursos e dos projetos e, de vez em quando, vir a Cuiabá, e o Aderbal acompanhar as autorizações dos cursos em Brasília, mas, na hora em que começasse a funcionar, também se mudar para cá.

Por que Cuiabá? Fiz uma análise na época e Cuiabá só tinha a Universidade Federal do Mato Grosso, a UFMT. Era uma região que estava despontando, crescendo em termos de população e de progresso de cidade. Lembro que fiz um levantamento da relação candidato/vaga da UFMT entre 1980 e 1985, 86: enquanto o número de candidatos aumentou de três mil e poucos para dez mil, o número de vagas aumentou de 900 para mil. As vagas aumentaram uns 10% naqueles cinco anos, e o número de candidatos, 200%. Então reuni esses dois amigos e falei: "Lá é que é uma cidade que está precisando da atuação do ensino particular, porque tem candidato e não tem cursos."

Por que Cuiabá? Fiz uma análise na época e Cuiabá só tinha a Universidade Federal do Mato Grosso, a UFMT. Era uma região que estava despontando, crescendo em termos de população e de progresso de cidade.

O senhor fez esse levantamento em outras capitais também?

Na época, eu tinha feito não me lembro se também em Porto Velho e Goiânia — algumas cidades que a gente tinha em vista —, mas Cuiabá era a que tinha, disparado, maior necessidade social. Naquela época, além do projeto pedagógico, você tinha que provar necessidade social para implantar o curso. Hoje isso caiu, não tem mais a necessidade social — hoje é só a qualidade.

Em que consistia a necessidade social?

Consistia em provar para o Ministério da Educação e para o Conselho Federal de Educação que o curso era necessário naquela cidade. Por exemplo: "Não tem curso de direito ou de odontologia." Ou então: "Só tem um curso de pedagogia na Federal e a relação candidato/vaga está a seguinte..." Houve uma discussão grande no Conselho e isso acabou caindo. Vamos supor que determinada cidade já tenha cinco cursos de pedagogia, mas que esses cursos não estejam indo bem. Aparece um projeto, com todos os professores sendo mestres e doutores, uma biblioteca maravilhosa, num prédio próprio, dirigido por pessoa de alto conhecimento na área. Por que negar o funcionamento desse curso porque existem cinco outros de qualidade duvidosa? Por que não deixar um que queira fazer um bom trabalho? Hoje só se analisa a qualidade do curso que vai ser implantado: se cumprir aqueles padrões de qualidade do MEC, você abre, mesmo que seu vizinho tenha o mesmo curso. O MEC então — é essa a teoria — vai fiscalizar a qualidade do curso; se não tiver qualidade, fecha.

Então o senhor escolheu Cuiabá em função da necessidade social.

Exato. Em 1985 começamos a discutir o projeto e em 1986 o Fredy Rodrigues mudou-se para Cuiabá. Foi uma época em que houve diversas legislações do MEC e oscilações na abertura a no fechamento de cursos. O presidente da República não assinava os decretos de autorização, que ficavam um tempão na gaveta. O professor veio para cá com a família e praticamente não tinha o que fazer, porque o projeto

estava em tramitação em Brasília — a gente esperava sempre que fosse aprovado no mês seguinte. Nesse ínterim houve um atrito entre o Fredy e o Aderbal, por um problema pessoal, familiar, e o Aderbal falou: "Não quero mais a sociedade, não me interessa. Vou sair." Então o Fredy e eu compramos, cada um, metade da parte do Aderbal: tudo o que ele tinha gasto com o projeto, despesas de viagem etc., foi devolvido. Mas o Fredy também não se adaptou a Cuiabá, que há 15 anos tinha muito menos condições do que tem hoje. Ficou quase seis meses, ou mais até, esperando que se resolvesse a faculdade, e não agüentou mais. Falou: "Vou sair. Eu vendo para você." A família dele era de Santos, ele tinha bens suficientes para não precisar ficar preocupado com sobrevivência e resolveu voltar para Santos. A essa altura, os nossos projetos — três cursos — estavam para ser aprovados. Comprei a parte dele, acabei acertando com ele tudo o que tinha gasto. Falei: "Não vou deixar morrer isso." Como já tínhamos investido recursos, já tínhamos pago toda a despesa de três anos, que já era um volume razoável, falei: "Bom, agora temos de enfrentar. Vamos mudar para Cuiabá e tocar isso." Os dois são meus amigos até hoje. Saíram porque quiseram, espontaneamente. Foram procurar receber o que tinham investido e pronto. Mudamos o contrato social, dizendo: sai Aderbal, sai o Fredy e entra Célia Galindo.

Coincidiu com uma época em que eu também estava querendo deixar Presidente Prudente, naquele anseio de criar uma coisa própria, para administrar da forma que eu considerava melhor.

Em 1987 foram aprovados os primeiros cursos para Cuiabá. Era uma faculdade de educação, com cursos de pedagogia, ciências econômicas e ciências matemáticas. Os três cursos começaram em abril de 1988. Coincidiu com uma época em que eu também estava querendo deixar Presidente Prudente, naquele anseio de criar uma coisa própria, para administrar da forma que eu considerava melhor. Os filhos do prof. Agripino estavam crescendo, assumindo posições, porque ele detinha, como detém até hoje, 70% das ações da sociedade. Eu mesmo continuo com uma cota de 6% da sociedade, que não vendi. Até porque, sendo uma entidade sem fins lucrativos, seu lucro é reinvestido na instituição e, se eu concordei — como aqui também concordo — que seja dessa forma, não tenho do que reclamar. Não investi numa cota para montar um patrimônio particular, mas para montar um patrimônio para a universidade. Como eu e o Agripino

começamos juntos, apesar de eu ter minoria, minha opinião era respeitada. Mas os filhos não tinham a visão de como começou aquilo, e eu ficava um pouco preocupado de acabar uma amizade de tantos anos... Procurei o prof. Agripino, falei que vinha para Cuiabá e ele, como bom administrador, viu também que talvez fosse uma oportunidade de eu tocar minha vida sem ficar junto da família dele lá, onde já estava há 17 anos. Eu tive de ficar mais um ano em Prudente.

Contratamos um diretor para a faculdade, que era de Brasília e morava em Cuiabá à época, tinha mestrado na área e era uma pessoa muito boa, e uma professora para secretariar a faculdade — até hoje é nossa secretária e cuida atualmente do setor de registro de diplomas. Em 1989, um ano depois, consegui mudar para Cuiabá. Expliquei à minha família: "Temos esse projeto, temos a intenção de fazer um trabalho bom, mas a distância é impossível. Temos dois caminhos: ou desistimos, ou mudamos para Cuiabá para enfrentar." Apenas minha esposa era meio contra, porque achava que estávamos bem lá em Prudente, mas depois que tomou a decisão, ela foi a primeira a abraçar a causa e a trabalhar muito, todos os dias, na área acadêmica. Ela é idealista, nasceu dentro de uma escola, praticamente, e desde os 14 anos já dava aulas particulares. Foi uma boa professora, deu aula na rede pública e fez toda a carreira no ensino público. Ela se aposentou na rede pública e, no dia seguinte, veio para Cuiabá, já para assumir a parte acadêmica das faculdades. Assim que foram aprovados os três primeiros cursos, tínhamos um prazo para instalar a faculdade. Naquela época, você fazia um projeto, que era uma proposta do que você queria executar, e não podia investir nada enquanto não houvesse a aprovação do curso. Por isso a maioria das escolas começava em algum estabelecimento cedido ou alugado. E nós conseguimos o Colégio Daza, um colégio das irmãs de caridade, que atuava com primeiro e segundo graus de manhã e ficava fechado à noite. Era uma ordem religiosa criada aqui mesmo em Cuiabá. Através do bispo de Presidente Prudente e do bispo daqui, conseguimos, com muita negociação, uma autorização para usar as salas durante um ano, no período noturno. As irmãs de caridade cederam duas salas para serem usadas de manhã, à tarde e à noite, uma para a biblioteca e uma

para a secretaria, a tesouraria e a diretoria, e mais quatro salas de aula, no total de seis, que seriam só para a noite. Elas fizeram algumas exigências: "Cedemos, mas como nos recolhemos cedo aqui, vocês têm que fechar com duas portas essa entrada do pátio — tem um pátio lindo lá no convento —, porque daqui para cá não queremos aluno." Não tem problema, colocamos as portas. E ficaria para o nosso lado da porta uma capela bem grande, onde elas rezavam a missa todos os dias, as salas de aula e a escada que subia para a sala de aula do andar de cima. Quando fomos ver, falamos: "Mas e os sanitários? Os sanitários ficam depois da porta e na frente é o jardim. Como vamos fazer?" Um dia, me enchi de coragem, fui conversar com o bispo: "Bispo, aquela capela é tão grande, se a gente fizer uma parede, dá para fazer dois sanitários, um masculino e um feminino." Eu tinha imaginado: "Na hora em que eu falar que quero fazer um sanitário dentro da capela dele, ele vai me matar." E continuei: "O sanitário vai ficar para o colégio, porque vamos ficar um ano só." Pensei: "Pronto, agora ele não vai nem querer deixar eu ficar lá!" Mas felizmente — acho que ele estava de bom humor no dia — ele falou: "Vamos lá olhar." Aí mostrei e ele falou: "É, a capela é grande e não atrapalha nada. A capela é mais para rezar a missa para as irmãs. Está autorizado." Nosso diretor brinca sempre, dizendo que o fato mais importante na criação da universidade foi ter conseguido autorização do bispo para fazer um sanitário dentro da capela dele!

Nosso diretor brinca sempre, dizendo que o fato mais importante na criação da universidade foi ter conseguido autorização do bispo para fazer um sanitário dentro da capela dele!

Então começamos nesse colégio e ficamos exatamente o período que havíamos prometido: dez meses apenas, de abril de 1988 a fevereiro de 1989. Nesses dez meses, alugamos um galpão na mesma avenida Beira Rio. Fizemos as divisórias, instalamos um laboratório, uma biblioteca, salas de aula — tudo muito modesto, muito pequeno. Passamos para o galpão para atuar por mais um ano e, ao mesmo tempo, começamos a construção do *campus* universitário, já em 1990. Quer dizer, viemos mesmo com o espírito de fincar pé aqui, de criar raízes, porque já começamos investindo. O primeiro bloco do *campus* foi concluído em 1991. Então ficamos um ano e pouquinho naquele galpão e passamos em seguida para esse primeiro prédio. Ao mesmo tempo, fomos construindo o segundo, o terceiro, a área da saúde etc. Fo-

mos crescendo de forma ordenada, com cursos sendo criados aos poucos e não todos de uma vez. Tínhamos tempo de implantar um, escolher o coordenador, depois ir criando os outros cursos. E com a experiência que eu tinha de Prudente — tudo isso depende também da oportunidade, não é mérito pessoal nem nada —, conseguimos, em seis anos, implantar a faculdade e transformar a instituição em universidade.

Qual foi a motivação para a criação dos primeiros cursos? Por exemplo, por que pedagogia e ciências matemáticas, e não outros?

Nossa primeira preocupação foi formar professores para atuarem aqui no estado. Então entram pedagogia, letras, história, geografia, licenciatura em ciências com habilitação em matemática, educação artística com habilitação em artes plásticas... Nas demais áreas, a motivação era atuar onde o poder público, ou seja, a Universidade Federal, não estava oferecendo. Na área da saúde, o que a UFMT oferece? Medicina, enfermagem e nutrição. Em 1987 já eram esses três e continuam sendo esses três até hoje. Nós entramos em que disciplinas da área da saúde? Farmácia, psicologia, odontologia e fisioterapia, que eram as outras grandes áreas que não estavam cobertas — naquela época não sonhávamos com a medicina. Não era justo que um estado como o Mato Grosso, que estava se desenvolvendo, não tivesse um curso de odontologia! Tanto é que havia pareceres do Conselho Federal de Odontologia dizendo: "Chega de faculdade de odontologia no Brasil, já existem muitas. Com exceção de Mato Grosso, da Bahia..." — e de mais algumas cidades que eram enumeradas. E criamos direito porque é um curso universal. Toda instituição educacional tem um curso de direito, porque é um curso que tem uma área de formação ampla e que também é muito procurado pelos alunos — não só por jovens, mas também por pessoas formadas em outras áreas. Aqui mesmo, na instituição, há muitos médicos, engenheiros, psicólogos, enfim, que voltaram para fazer um curso de direito. Então é um curso, para a universidade, muito importante. Até porque ele dá uma formação geral para a pessoa. Direito é para a área de ciências sociais aplicadas a mesma coisa que um curso de medicina para a área da

saúde. Não gosto de usar esse termo, mas vamos dizer: é um curso que dá *status* à universidade, faz com que haja uma procura maior pela instituição. Assim como medicina — é inegável.

Para mim, é tão importante a medicina quanto a odontologia. Tanta responsabilidade você tem para montar um curso de odontologia ou de fisioterapia quanto de medicina, ou de montar um curso de letras, ou pedagogia. Se analisarmos bem, não sei nem qual é mais importante: se é formar um bom professor, que vai formar um bom aluno, ou se é formar um bom médico. O que há é complexidade na implantação. É lógico que montar um curso de letras é muito mais fácil do que montar um curso de medicina. Essa complexidade é que faz você escolher. Então não pensávamos, no começo, em criar medicina por causa da complexidade do curso, e começamos a atuar nas áreas mais fáceis de serem implantadas. E com isso a universidade foi se desenvolvendo, até chegar aos dias de hoje, em que não temos mais nenhum plano de expansão previsto.

Em 1987, 88, qual foi a reação, em Cuiabá, à instalação da faculdade? As pessoas receberam bem o projeto?

Um grupo entendia que escola particular era aquilo mesmo: estava pagando, então ele tinha direito a receber seu diploma, sem que houvesse uma contrapartida e que ele precisasse aprender.

Foi difícil, no início, porque Cuiabá só tinha universidade federal, então tinha uma cultura de ensino superior gratuito, uma cultura de que as escolas particulares eram escolas de longa distância, onde a pessoa ia de vez em quando fazer uma prova. Um grupo entendia que escola particular era aquilo mesmo: estava pagando, então ele tinha direito a receber seu diploma, sem que houvesse uma contrapartida e que ele precisasse aprender. Então, no começo foi difícil sob esse aspecto, mas pouco tempo depois houve um fato importante: uma reunião em que expusemos claramente que, se estavam pagando a escola, era para receber um serviço e que eles tinham de exigir um serviço de qualidade. Por outro lado, esse serviço não implicava em nenhuma garantia de que seriam aprovados, ou que pudessem faltar. O funcionamento seria exatamente como na instituição pública, com a diferença de que eles teriam de pagar, porque a instituição particular não é subvencionada pelo governo. Simplesmente mudava quem pagava: na escola pública, quem paga é o governo e, na escola

privada, quem paga é o aluno. Eles só teriam direito de reclamar da qualidade e de falhas que porventura ocorressem. Foi difícil mas foi importante, porque conseguimos implantar essa filosofia e é assim que vamos ganhando credibilidade da comunidade. Com pequenos detalhes, a comunidade vai distinguindo se uma instituição é séria, ou não; se ela está a fim mesmo de praticar uma boa qualidade de ensino, ou está só a fim de faturar com as mensalidades.

Fomos ainda alvo de uma desconfiança inicial porque, no ano anterior, tinha aparecido um grupo fazendo uma grande divulgação de exames de vestibular para dez cursos, e todo mundo se inscreveu naquela esperança. Na verdade, a pessoa não tinha curso aprovado, não tinha autorização para nada, pegou o dinheiro do pessoal que fez a inscrição, foi embora, fugiu. Foi um escândalo danado. E logo depois nós chegamos para fazer o vestibular, então houve a dúvida: "Será? Mas é verdade? Vai ter mesmo o curso?" E ocorreram alguns fatos, com os quais a gente não chegava a se ofender porque sabia que não estavam fazendo por mal, e sim porque achavam que aquilo era normal. Gente que, no primeiro vestibular nosso, chegou a oferecer dinheiro, na cara: "Olha, minha filha vai passar. A mãe dela está com câncer, vai morrer no fim do ano, o sonho dela é estar na faculdade. Quanto custa para ela entrar?" Então é preciso convencer a pessoa: "Não existe isso. Basta o senhor fazer com que sua filha estude, que ela vai..." "Mas vocês têm que pôr gente que tem dinheiro para estudar. Quem não tem dinheiro não pode pagar." "Aqui entra quem tem capacidade, não quem tem dinheiro." Claro que isso acontecia no primeiro ano, no segundo ano, e logo depois eles foram vendo que não adiantava influência política, financeira, que nós já tínhamos montado toda uma estrutura. Mesmo que tivéssemos vontade, não teríamos condições de aceitar, porque foi feita uma comissão de vestibular que não tinha nada a ver com a instituição — ela fazia a prova, corrigia e nós ficávamos sabendo da relação dos classificados no dia em que saía no jornal. Isso nos deu uma tranqüilidade muito grande e mais um degrau na credibilidade, que a gente vai formando no dia-a-dia da atividade da instituição. Instituímos também uma coisa, que poucas escolas, até hoje, no Brasil, fazem: publicamos a relação dos classifica-

dos. Terminou o vestibular, primeiro, a gente procura ser o mais rápido possível: se der para publicar em 24 horas, a gente publica, se não der, em dois dias a gente publica o resultado. Hoje, com leitura ótica e tudo, é praticamente na hora. Só a parte de redação é que tem uma equipe preparada para fazer a correção. Depois, nós publicamos do primeiro ao último classificado, não só os aprovados. Então, se há cem vagas, todo mundo sabe quem é o 101, o 102, o 103... Ele próprio é fiscal, não precisa de ninguém, porque ele vai se perguntar: "Se o 102 fez matrícula, por que pulou o 101?" São detalhes que fomos implantando e que foram facilitando o nosso trabalho, porque todo mundo viu que não era por aí. Quem achava que não precisava estudar porque estava pagando foi desistindo, largando, mudando de escola. E nós seguimos a linha. Hoje não temos mais nenhum problema desse tipo.

E como foi a reação da própria UFMT à chegada da sua instituição em Cuiabá?

Quando chegamos aqui, não só os jovens conheciam aquela faculdade particular de mil quilômetros de distância, onde bastava pagar para passar, mas também os professores ouviam comentários de que escola particular era isso. Algumas escolas são assim, mas a grande maioria não é. E quando chegamos aqui pensando em faculdade, logicamente, quem íamos procurar em primeiro lugar? Os professores que queriam dar aula. E ninguém queria dar aula. Eles até davam risada. Eles não queriam, de forma alguma, associar o nome deles a uma faculdade particular. Isso também demorou anos para se modificar.

Quando chegamos aqui, não só os jovens conheciam aquela faculdade particular de mil quilômetros de distância, onde bastava pagar para passar, mas também os professores ouviam comentários de que escola particular era isso.

Essa era uma das nossas perguntas: como a instituição conseguiu trazer os professores para Cuiabá?

Para a universidade, essa pergunta é muito importante. Alguns vieram do estado de São Paulo, por causa da nossa origem. Por exemplo, os coordenadores das áreas da saúde, todos, vieram de fora e trouxeram mais alguns professores. Muitos viajavam todo mês. Até hoje temos professores que moram em Ribeirão Preto e em São Paulo, por exemplo, especialmente nas disciplinas com menos oferta de professores. Por exemplo, nosso professor de patologia é de Ribeirão

Preto. Ele é doutor, se aposentou na Unesp, e fica uma semana por mês dando aula aqui. Os dois filhos dele são mestres e ficam o resto do tempo acompanhando a disciplina. E hoje já temos professores que se formaram, fizeram mestrado na área e estão todos atuando. Porque é uma equipe que trabalha na área de patologia — não é apenas um professor. E assim funcionam todas as áreas da saúde. Quando começamos a procurar professores, descobrimos muita gente em Cuiabá que queria ser professor, ou que já era professor em outras escolas, mas, como não tinha feito concurso para a Federal — ou porque não abria concurso ou porque não tinha vaga —, estava fazendo outras atividades aqui. Muitos também eram profissionais que moravam em Cuiabá, transferidos para trabalhar em indústria e comércio, mas que não estavam dando aula porque não tinham oportunidade. Alguns tinham mestrado, outros tinham especialização...

Como foram localizados esses professores? Através de anúncios?

Fizemos uma divulgação informando que a faculdade estava se instalando, e quem desejasse atuar deveria apresentar o currículo para análise. Foram muitos currículos apresentados e devagarzinho fomos formando o corpo docente. Nas áreas em que não encontrávamos professores, íamos procurar fora do estado, em São Paulo, Campo Grande, Presidente Prudente, que a gente já conhecia...

E Brasília, que é relativamente mais perto?

Não temos muitos professores de Brasília. É possível que, para virem, tenham de receber uma proposta muito boa, que conseguem de outros mercados com mais facilidade. Nunca analisei o fato, para saber qual o motivo, mas acho que deve ser por isso. E também temos professores do Rio de Janeiro. Cuiabá tem muita ligação com o Rio de Janeiro, mais do que com São Paulo. É fácil entender isso, porque antigamente o trajeto para as outras regiões do Brasil era feito da seguinte forma: ia-se de estrada de terra até Cáceres, pegava-se um barco no rio Paraguai até a Argentina, pegava-se um navio e subia-se pelo litoral. Onde é que se chegava primeiro? No Rio de Janeiro. Para ir para

Quando começamos a procurar professores, descobrimos muita gente em Cuiabá que queria ser professor, ou que já era professor em outras escolas, mas, como não tinha feito concurso para a Federal — ou porque não abria concurso ou porque não tinha vaga —, estava fazendo outras atividades aqui.

São Paulo precisava passar por Santos. Então era muito mais fácil já ir para o Rio. Todos os médicos antigos e os advogados antigos daqui são formados no Rio de Janeiro. Muitas famílias daqui têm apartamento no Rio, os filhos estudam no Rio, torcem para os times de futebol cariocas... Quando o Flamengo ganha é uma festa na cidade. Por quê? É essa ligação, que começou com os avós, com os pais... E logicamente, com a abertura das estradas, com o tráfego aéreo intenso, com vôos para o Brasil todo, isso está mudando. O potencial econômico do estado de São Paulo, que é inegável hoje, faz com que haja uma influência econômica mais forte de São Paulo. Mas histórica e culturalmente, a ligação de Cuiabá é com o Rio de Janeiro.

Um exemplo interessante da carência de professores foi o curso de fisioterapia, criado em 1989. Quando chegamos aqui e falamos que íamos criar o curso de fisioterapia, foi uma reação, assim, de incredulidade. Existiam, na época, atuando no estado, 26 fisioterapeutas, que tinham sido formados em outros lugares. Na UFMT não existia o curso — só tinha, como eu disse, nutrição, enfermagem e medicina. Fisioterapia era uma ciência que nós entendíamos que estava em franco desenvolvimento. Tanto é verdade que ela talvez seja, da área da saúde, uma das ciências que está mais em evolução hoje, no mundo todo e no Brasil em especial — e em Mato Grosso, mais especialmente ainda, porque não existia. Então achavam que era uma coisa de louco, que não ia ter corpo docente... "Para que fisioterapeuta? Não tem o que fazer!" Achavam que fisioterapeuta era massagista, não tinha função nenhuma. "Para que formar mais gente? Para ficar parado?" Tínhamos uma visão totalmente diferente, e estávamos certos, porque hoje todos os formados em fisioterapia estão em atividade. Nós conseguimos mudar a profissão de fisioterapeuta. Digo "nós" porque só tem esse curso aqui. Já trouxemos congresso, já tivemos seminário, os grandes fisioterapeutas do Brasil e até os internacionais já vieram dar palestras, cursos. Os fisioterapeutas são hoje considerados, na área paramédica, de alta importância, fundamentais para a saúde em geral. Atuam nas UTIs, creches, asilos, hospitais, em clínicas particulares... Há prefeitos do interior fazendo convites — antes de se formarem já têm proposta de trabalho. Quer dizer, mudou muito. A

ponto de Cuiabá ser hoje a sede do Conselho Regional de Fisioterapia. E não é só isso: a presidente da Associação dos Fisioterapeutas do estado é uma ex-aluna nossa, formada há quatro anos. E só galga a esses cargos quem tem uma atuação profissional importante.

Os professores da fisioterapia também foram buscados em São Paulo?

Desses 26 que havia aqui, acho que dois começaram a trabalhar na universidade — inclusive, já fizeram especialização. Existem pouquíssimos cursos de mestrado em fisioterapia no Brasil. Doutorado, acho que não existe. Tivemos uma boa assessoria da Universidade Estadual de Campinas, a Unicamp, que talvez tenha um dos melhores cursos de fisioterapia do Brasil; usamos muito do que aprendemos na Unoeste, onde também existe um bom curso de fisioterapia, e fizemos contato com a Universidade Cidade de São Paulo, que antigamente se chamava Faculdade Zona Leste e que tem um dos melhores cursos de fisioterapia da cidade de São Paulo. A partir desses três cursos, conseguimos estruturar o nosso: trouxemos alguns professores, nosso coordenador veio de Presidente Prudente, com experiência em administração e fisioterapia. Ele não estava mais ligado à universidade de Prudente, onde tinha sido coordenador; estava atuando com uma clínica numa cidade da região. Ele se mudou com a família para Cuiabá e até hoje é o coordenador do curso. Também trouxemos fisioterapeutas que queriam vir para cá, já com especialização. É claro que a titulação ainda não é a ideal, por causa da carência de cursos de pós-graduação, mas hoje nosso curso funciona muito tranqüilamente, formando bons profissionais, sendo muito elogiado na cidade. Os médicos mesmo têm plena confiança nos alunos daqui e por isso estão dando a eles oportunidade de atuação profissional.

Como são feitos os cursos? Ao invés dos nossos alunos irem para São Paulo, Ribeirão Preto, Bauru e os grandes centros, nós trazemos as equipes de lá para cá.

Mas não foi só fisioterapia; os outros cursos também foram difíceis. Odontologia, por exemplo, que criamos em 1990. Quando chegamos em Cuiabá, mudamos o perfil do profissional de odontologia do estado do Mato Grosso. Àquela época devia haver uns dois mestres aqui, porque não havia a faculdade de odontologia. Era gente que gostava de estudar e acabou fazendo o mestrado. E havia uma meia

dúzia de especialistas. Para um dentista fazer especialização, ele tinha de ir para Bauru, Araraquara, São Paulo, Campinas ou Rio de Janeiro. Imagina, especialização é um curso que demora; só quem tinha muito recurso financeiro podia fazer um curso desse. Se ele fosse de carro, como é que ia fazer? Mesmo que fosse uma semana por mês, teria de gastar 24 horas para ir e 24 horas para voltar... Ou então de avião, que seria muito pesado. Pouquíssimos tinham condições de fazer o curso. Hoje, a universidade mantém seis cursos de pós-graduação em nível de especialização. Como são feitos os cursos? Ao invés dos nossos alunos irem para São Paulo, Ribeirão Preto, Bauru e os grandes centros, nós trazemos as equipes de lá para cá. É muito mais fácil trazer o doutor para dar um curso aqui, do que levar 20 alunos. E todos esses cursos são aprovados pelo Conselho Federal de Odontologia, que é exigentíssimo na aprovação de curso e fiscaliza a instituição através do Conselho Regional. São cursos de altíssimo nível. Temos um curso de odontopediatria feito pela equipe da Universidade Estadual de Londrina; temos professores de Bauru atuando aqui, da USP, de Araraquara... Esses cursos deram à comunidade um apoio muito grande, porque, além de atenderem às comunidades carentes, deram oportunidade para os graduados se aperfeiçoarem. Se eles ficassem do jeito que estavam, viria gente de fora com especialização e acabava pegando o mercado.

Como foi o processo de transformação dos cursos em universidade? A carta-consulta objetivando a criação da Unic foi aprovada em janeiro de 1991 e o reconhecimento se deu em dezembro de 1994, praticamente quatro anos depois.

Esse era um processo de três, quatro, cinco anos de demora, porque tinha uma comissão de acompanhamento que ficava, durante dois ou três anos, acompanhando a instituição. E o nosso foi o último processo aprovado pelo Conselho Federal.[3] Nós tivemos sorte de estarmos dando entrada no pedido no momento em que houve uma decisão política do Ministério de autorizar a transformação em universidade das faculdades que estavam preparadas. Então, o que tive-

3 Em agosto de 1994, o ministro da Educação Murílio Hingel extinguiu o Conselho Federal de Educação (CFE), envolvido em várias denúncias de irregularidade publicadas no jornal *O Estado de S. Paulo*, criando, em seu gabinete, uma comissão encarregada das atribuições do órgão, tais como autorização para o funcionamento de novos cursos e para a transformação de faculdades em universidades. Já na gestão de Paulo Renato Souza foi criado o Conselho Nacional de Educação (CNE) pela Lei n. 9.131, de 24 de novembro de 1995, instalado em 26 de fevereiro do ano seguinte. Ver *DHBB*.

mos de fazer? Mostrar para o Ministério e para o Conselho Federal que tínhamos as condições necessárias para nos transformar em universidade: estrutura física, corpo docente, biblioteca e um projeto de expansão, que é o PDI, Plano de Desenvolvimento Institucional, que tinha de ser aprovado pelo Conselho. Claro que foi um processo difícil, mais difícil do que o das instituições que já estavam estruturadas há muito tempo. Nós tivemos de fazer uma estruturação em pouco tempo, para poder aproveitar aquela oportunidade. E graças a Deus o projeto foi aprovado por unanimidade no Conselho Federal e homologado pelo ministro.

Nosso projeto previa a instalação do *campus* sede em Cuiabá e de três *campi* fora de sede, que tinham sido exaustivamente estudados: um ao norte, em Sinop; outro a oeste, em Tangará da Serra, e o terceiro ao sul, em Rondonópolis. O próprio governador, Jaime Veríssimo Campos, tinha feito o pedido, por ofício, de instalação desses *campi*. Foi uma época em que estava começando a interiorização do ensino superior em todo o Brasil. O secretário de Educação, via governador do estado, entendia que essa interiorização pudesse ser feita via *campi* universitários — seria melhor do que faculdades isoladas. E o argumento era o seguinte: como a universidade tem que ter mais estrutura do que a faculdade, ela daria todo apoio a esses *campi*, que estariam integrados à sede, inclusive em relação aos próprios professores. Essa era a idéia. Mas o Conselho Federal, em geral, era contra a criação de *campi* fora da sede. Em dois ou três casos foram criados a sede e mais alguns pólos universitários, mas a posição de alguns conselheiros era de que a universidade deveria iniciar suas atividades só no seu *campus*. Depois, com a maturidade e o passar o tempo, ela iria detectando os locais em que precisava chegar e ia pedindo autorização para atuar fora de sede. E esse problema vem até hoje. Na portaria do ministro que saiu anteontem, por exemplo, está escrito: "Fica proibido *campus* fora de sede."[4] Há no Conselho Nacional uma comissão que está estudando a criação de *campus* em sede e impondo regras para a criação de *campus* fora de sede. Isso em razão do que ocorreu com algumas universidades, que, baseadas na autonomia universitária, estavam criando *campi* no Brasil todo, o que não é ra-

4 A Portaria n. 1.098, de 5 de junho de 2001 (publicada no DOU em 6 de junho), suspende o recebimento de solicitações para o credenciamento de instituições de ensino superior, a autorização de cursos e habilitações, o remanejamento de vagas e a autorização de *campi* e cursos fora de sede. Nos casos do credenciamento de instituições e de autorização de cursos, a portaria prevê a publicação de novos procedimentos. Ver www.abmes.org.br.

zoável na minha opinião. Acho que essa idéia tem de ser realmente bem definida pelo MEC, porque senão umas instituições procuram começar sua vida através da criação de faculdades e algumas outras já criam *campi* com autonomia universitária, ficando difícil, para outros grupos que queiram atuar, concorrer com elas.

A idéia de criar *campi* em Sinop, Tangará da Serra e Rondonópolis levava em consideração que o Mato Grosso é muito grande e era preciso atingir todo o estado. Por exemplo, se houvesse um programa de formação de professores no sul, Rondonópolis centralizaria. Os três *campi* foram aprovados pelo Conselho Federal. No final do parecer está escrito: "É plenamente justificável e podem ser aprovadas as unidades descentralizadas de Tangará da Serra, Sinop e Rondonópolis, com os cursos indicados." Para cada uma, foi feito um estudo de quais cursos eram necessários na região e o Conselho aprovou os *campi* com os cursos então indicados, "pelas características de que se revestem, pois além de atenderem a uma convocação dos poderes públicos, estenderão à comunidade do interior a prestação de serviços nas áreas de saúde e educação." Isso foi em 3 de agosto de 1994. O ministro da Educação era Murílio Hingel, do governo Itamar Franco, cujo mandato terminava em dezembro. Uma semana depois da aprovação pelo Conselho, o relatório foi para o gabinete, para homologação. Passaram-se os meses de agosto, setembro, outubro e novembro, e o ministro não homologava — sem que houvesse justificativa. Isso foi exatamente na época em que havia um choque direto entre o Conselho Federal de Educação e o Ministério da Educação e Cultura. Choque mesmo: o que o Ministério aprovava, o Conselho discutia, e o que o Conselho aprovava, o ministro não queria homologar. O Conselho tinha uma forte autonomia e muitas vezes decidia contra a intenção do ministro. E o ministro dizia que não podia ser assim, porque, se o CFE era um órgão de assessoria do ministro, devia seguir a orientação dada por ele. Foi um conflito perigosíssimo, do Ministério chamar o Conselho da época de "balcão de negócios", e do Conselho chamar o Ministério de "incompetente". Tanto é que logo depois o Conselho foi dissolvido pelo Ministério. Bom, em novembro tivemos uma audiência com o ministro, que chamou o secretário de Ensino

Isso foi exatamente na época em que havia um choque direto entre o Conselho Federal de Educação e o Ministério da Educação e Cultura. Choque mesmo: o que o Ministério aprovava, o Conselho discutia, e o que o Conselho aprovava, o ministro não queria homologar.

Superior e me disse: "Não estamos homologando porque somos contra a criação de *campus* fora de sede, ainda mais em se tratando de uma instituição nova. Preferimos que ela se implante bem e se estruture primeiro." Comecei a argumentar com o ministro que nós tínhamos passado por todo um processo de quatro, cinco anos de acompanhamento e de discussão nessas cidades, que as cidades eram distantes e que o projeto resultava muito mais da intenção de atender a um pedido do próprio poder público, que queria integrar essas cidades através de *campi* universitários... Mas vi que o ministro não considerava possível: "Mas um dos motivos do choque com o Conselho é a criação de algumas universidades com *campus* fora de sede..." Eu teria condições de continuar a discussão, porque eu tinha o parecer já aprovado pelo Conselho Federal. Acontece que faltava um mês para acabar o mandato. E evidentemente, quando se muda o governo e toda a estrutura administrativa de um ministério, o novo ministro pode ter uma visão totalmente diferente e falar: "Não vou nem criar universidade mais, no Brasil, até reexaminar toda a política universitária e tal." Então só tínhamos uma opção. Eu falei: "Ministro, e se não existissem os *campi* no interior?" Ele falou: "Eu homologo amanhã esse parecer." "Então, ministro, prefiro retirar os *campi*." Aí ele pediu para eu descer para o gabinete do secretário do Ensino Superior, onde fizemos uma reunião, na qual entramos em acordo sobre a alteração a fazer no estatuto. Voltei correndo para Cuiabá, fiz as alterações, levei ao secretário, que aprovou, e fui ao ministro: "Ministro, o secretário já disse que é dessa forma e eu queria consultar o senhor se é dessa forma." Ele aprovou, pediu para devolver o projeto para o secretário de Ensino Superior... Isso foi no final de novembro já. No dia 2 de dezembro saiu a portaria homologando o parecer e criando a universidade, com sede em Cuiabá. É lógico que nosso projeto ficou um pouco prejudicado, porque queríamos realmente atuar no interior do estado, sobretudo na área de educação.

Então em seis anos, de 1988 a 1994, o senhor criou estabelecimentos isolados, que, em 1989, passaram a faculdades integradas, e os transformou em universidade. Qual foi a motivação principal? Já havia a idéia de criar a universidade desde o início?

Logo que criamos as faculdades em Cuiabá, a meta era chegar à universidade. Criamos as faculdades porque não podíamos criar logo a universidade. Não é que a lei nos proibisse de criar, mas se eu pedisse para criar uma universidade, com a pouca estrutura que tínhamos na época, o meu projeto seria automaticamente arquivado. Acho que praticamente todas as instituições têm esse mesmo anseio, porque a universidade é, vamos dizer, o ápice de uma instituição educacional, é o degrau mais alto a que ela pode chegar. E também porque a universidade abre uma possibilidade muito maior do que uma faculdade, ou mesmo faculdades integradas, para atuar nas áreas de pesquisa e pós-graduação. Eu não esperava que em pouco tempo fôssemos alcançar esse degrau. Mas eu tinha a meu favor e a favor da instituição a experiência acumulada de Prudente. Então, somos novos como instituição educacional mas somos já velhos como mantenedores e como dirigentes de universidade. Em Cuiabá tínhamos todas as condições para nos transformarmos em universidade — corpo docente, necessidade social, tudo —, mas eu esperava que isso fosse ocorrer muito tempo depois. Como eu disse: aproveitei a oportunidade que o Conselho Federal e o Ministério da época estavam dando, de que instituições que estivessem em condições poderiam se transformar em universidade. Acabou dando certo, mas o projeto, pelo pouco tempo da instituição, poderia ter sido negado. O que ocorreu foi que o projeto foi muito bem preparado, com a participação de um grupo grande de pessoas. Por tudo isso conseguimos, de 1988 a 1994, passar de primeiros cursos superiores a universidade. Tenho a impressão até de que esse é um recorde brasileiro. Sei, claro, que existem universidades que já foram criadas como universidade, antes mesmo de serem faculdade, como é o caso da Unifor, a Universidade de Fortaleza. Mas isso é um caso raro, e um caso que tinha atrás de si um grande grupo econômico que pôde dar à instituição toda a estrutura da universidade, com

Criamos as faculdades porque não podíamos criar logo a universidade. Não é que a lei nos proibisse de criar, mas se eu pedisse para criar uma universidade, com a pouca estrutura que tínhamos na época, o meu projeto seria automaticamente arquivado.

campus próprio. É uma situação totalmente diferente da realidade de 99% das instituições no Brasil.

Geralmente as instituições procuram se transformar em universidade por causa da autonomia didática, pedagógica, administrativa e financeira. É claro que essa autonomia dá oportunidade de a instituição se desenvolver muito mais rapidamente, porque ela se torna responsável por seu destino.

Então essa autonomia o atraiu, vamos dizer.

Não foi. É exatamente onde eu quero chegar. Porque algumas faculdades foram transformadas em universidade, talvez, com esse objetivo: de ter a liberdade de criar os cursos, sem toda aquela burocracia do Conselho, de se expandir rapidamente. Nós, ao contrário. Tanto é que o nosso projeto de expansão previa a criação de apenas dois ou três novos cursos. Todos os outros cursos já funcionavam quando nos transformamos em universidade: odontologia, farmácia, bioquímica, psicologia — tudo já existia.

... algumas faculdades foram transformadas em universidade, talvez, com esse objetivo: de ter a liberdade de criar os cursos, sem toda aquela burocracia do Conselho, de se expandir rapidamente. Nós, ao contrário.

Quais foram os cursos criados depois de 1994?

Eu precisava ver o projeto que tem o plano de expansão previsto na universidade. Quando criamos a universidade, já estavam devidamente implantados e em funcionamento, com autorização do MEC, os cursos de letras, história, geografia, ciências com habilitação em matemática, educação artística com habilitação em artes plásticas, farmácia e bioquímica, psicologia com formação de psicólogo, direito, ciências econômicas, ciências contábeis, administração, odontologia, fisioterapia, esquema I e esquema II de pedagogia... Esse era um curso de formação de professores para disciplinas profissionalizantes. Como o governo estava dando ênfase à formação de técnicos, através do ensino profissionalizante, esse era um curso que preparava, por exemplo, um engenheiro capaz de dar alguma disciplina profissionalizante mas que não tinha formação pedagógica. Ou um médico que ia dar regras de saúde. Esquema I era para quem já tinha uma formação superior — o curso era de um ano. Quem não tinha formação superior fazia um curso de dois anos, o Esquema II. Então, quando criamos a

universidade, já estavam devidamente autorizados e funcionando 15 cursos. Na área de humanas não se criou nenhum curso depois que nos transformamos em universidade. Na área das ciências sociais aplicadas, já tínhamos direito, administração — já tínhamos um curso e foram criadas outras habilitações —, ciências contábeis, ciências econômicas... Criamos processamento de dados, que foi uma expansão, e o departamento de propaganda e *marketing*, que não existia. Nas ciências biológicas e da saúde, criamos medicina veterinária, medicina e enfermagem — três novos departamentos. E na área de ciências tecnológicas, criamos ciência da computação e arquitetura e urbanismo. O que quero dizer é que a Unic não foi criada com o objetivo de criar cursos com facilidade. Hoje, se não fosse universidade, seu tamanho talvez fosse exatamente o mesmo, porque se pleitearia a criação dos cursos de medicina veterinária, de propaganda e *marketing* etc. isoladamente, como é o normal em faculdades. O último curso que criamos foi o de medicina, há quatro anos. Desde então não se cria nenhum curso aqui na Unic. Não faz parte do nosso projeto a criação de mais dez cursos, aumento de vagas em outras áreas. A não ser uma ou outra exceção, como de vez em quando nos consultam. Agora, recentemente, por exemplo, estão sendo estudados dois novos cursos aqui para a universidade: jornalismo, como uma habilitação do curso de comunicação social, porque já temos o curso de propaganda e *marketing* todo montado, e fonoaudiologia, que é uma ciência que também está se desenvolvendo muito e cuja instalação aqui no estado seria importante.

Vamos falar um pouco do curso de medicina, que não estava sequer no nosso projeto de expansão. Por que foi criado o curso de medicina? Era um curso de extrema necessidade para a região. Tirando Brasília, Campo Grande e Goiânia, que têm curso de medicina, toda a região Centro-Oeste, que é quase a metade do Brasil, só tinha um curso na Universidade Federal de Mato Grosso, com 20 vagas em janeiro e 20 vagas em julho, para atender a Mato Grosso, Rondônia e Acre. Campo Grande, no Mato Grosso do Sul, está bem ao sul, a 800 quilômetros de distância. A comunidade, através de clubes de serviço, autoridades, deputados, começou a solicitar à Unic que abrisse um

curso de medicina. Diziam: por que os filhos daqui tinham de ir fazer vestibular no Rio de Janeiro, em São Paulo, em Presidente Prudente, em Ribeirão Preto, quando a universidade já tinha uma base para criar medicina? Desde 1990 vinha essa cobrança e nós levamos bastante tempo para instalar a medicina, que foi criada em 1997. Tínhamos muito receio, porque medicina é um curso de difícil instalação, de muita responsabilidade e que precisa estar muito bem estruturado. Foi apenas quando reconhecemos todos os nossos cinco cursos da área da saúde, depois que nossos alunos se formaram e já estavam exercendo suas atividades, que criamos o curso de medicina. Então, o simples fato de dizer que a universidade tinha autonomia não nos levou a começar todos os cursos açodadamente. Veterinária, também: demorou alguns anos para ser criada. Agora mesmo, há dois, três meses, recebemos a comissão de reconhecimento de veterinária, cujo presidente era o diretor da veterinária da USP e membro, ou presidente, da Comissão de Especialistas de Ensino de Medicina Veterinária do MEC. Quer dizer, não só um técnico de alto nível, mas uma pessoa altamente qualificada e integrada ao processo de educação na área de veterinária. Ele analisou o curso e estamos agora entre os oito do Brasil, se não me engano, que têm conceito A na avaliação das condições de oferta.

Desde 1990 vinha essa cobrança e nós levamos bastante tempo para instalar a medicina, que foi criada em 1997. Tínhamos muito receio, porque medicina é um curso de difícil instalação, de muita responsabilidade e que precisa estar muito bem estruturado.

Muitos perguntam por que não atuamos na engenharia. Porque a Universidade Federal do Mato Grosso atua, já, há muitos anos, na engenharia — ela tem engenharia civil, elétrica, eletrônica e florestal. Então o estado já está suprido, não há necessidade. Por que não abrimos agronomia? Porque também já existe um curso bom na Federal. Até podemos dizer, voltando ao termo antigo, que oferecemos cursos de acordo com a necessidade social e a demanda existente. A idéia é não duplicar os meios para o mesmo fim.

Mas, no caso da medicina, houve a duplicação, vamos dizer assim, porque a UFMT já tinha o curso, ainda que fossem só 40 vagas. No caso da agronomia, a Federal oferece mais vagas?

Acho que são 80 vagas. E existe outra instituição particular no estado que oferece agronomia, a Univag, que é um centro univer-

sitário — Centro Universitário de Várzea Grande. É uma cidade vizinha a Cuiabá, havendo só o rio separando as duas.

E no caso da engenharia, a UFMT oferece muitas vagas?

Muitas vagas e muitas habilitações. Se lá, que é gratuito, o número de candidatos já não é grande, não há necessidade de nós abrirmos mais essa área de difícil implantação, que exige laboratório. Então nós optamos por dar um enfoque maior à área da saúde, ao invés de diversificar para engenharia e áreas tecnológicas. A prática está mostrando, portanto, que a universidade não foi criada para abrir cursos, e sim para dar uma estrutura melhor aos cursos, inclusive permitindo um leque de opções na pós-graduação. A faculdade isolada é uma exceção; a regra é ser universidade.

E se naquela ocasião houvesse a possibilidade de se transformar em centro universitário, figura que foi criada em 1997?

É uma pergunta difícil mesmo. Talvez fosse o caminho natural, porque éramos uma instituição nova, que estava se estruturando. Mas não existia a figura do centro universitário. Ou era faculdade isolada, ou faculdades integradas, ou ainda universidade. Não sei dizer qual seria a decisão da instituição na época. Hoje, claro, com a universidade funcionando, eu digo: "É universidade." Mas talvez medíssemos direitinho as conseqüências de um processo e até o próprio Conselho nos orientasse a entrar como centro universitário e depois passar para universidade.

O modelo no qual o senhor se inspirou foi o da Lei 5.540 e das universidades públicas, com estrutura departamental, a universalidade de campo e a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. O senhor tinha em mente uma universidade pública e fez uma particular?

Exatamente. Não só na sua estruturação, mas também no seu funcionamento e nos seus ideais. Tanto é que o nosso *slogan*, desde que a universidade foi criada, é "Idéias construindo ideais". Funciona-

mos muito com regras, com normas; queremos que nosso professor, nosso coordenador e nosso diretor, ao tomarem uma decisão, estejam amparados por um documento legal, já aprovado. O Consepe, o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, funciona; o Consad, o Conselho Superior de Administração, funciona, se reúne, decide. Não posso ser hipócrita de dizer que se vá tomar uma decisão que inviabilize a instituição mantenedora — isso não podemos permitir. O Consad reúne o reitor, os diretores das faculdades, o representante discente, o representante docente e o representante da comunidade. Logicamente, quando tem qualquer tipo de decisão que inviabilize a mantenedora, nós explicamos que não é possível por causa de tais e tais motivos. Na área acadêmica, quem decide realmente é o Consepe, submetendo o assunto ao Consad mais para homologação. O reitor não é membro do Consepe, apenas do Consad.

Passemos então à relação entre ensino, pesquisa e extensão, que é matéria do Consepe. Como são desenvolvidas as atividades de extensão na Unic?

Para cada curso nosso, eu falaria muito sobre as atividades de extensão. Odontologia, por exemplo. Fomos a quarta universidade do Brasil a instalar uma bebê clínica — a nossa clínica foi a sétima no Brasil e a quarta dentro de universidade. O que faz uma bebê clínica? Ela atende bebês desde a gestação da mãe até 24 meses de idade. É gozado falar que bebê tem que tratar do dente, mas o resultado é fantástico, não tem prevenção melhor. Isso vem da Holanda e dos Estados Unidos e foi implantado há poucos anos no Brasil. Só no ano 2000 atendemos 314 bebês, num total de 1.824 procedimentos realizados — porque o bebê não vem uma única vez. Para o nosso aluno isso é enriquecedor, porque ele está aprendendo uma coisa moderna, de primeiro mundo. E as estatísticas comprovam que fazendo bem esse tratamento e fazendo o acompanhamento depois dos 24 meses, a chance de ter cárie é zero. Na área de direito, também. Temos atendido muito a comunidade através do escritório jurídico: são 60 gabinetes de consultório, que funcionam todos os dias, de manhã e à noite. E temos aqui um dos primeiros juizados especiais a serem implanta-

dos dentro de uma universidade, no Brasil. Nosso juizado, que antigamente se chamava juizado de pequenas causas, tem mais de oito anos de atuação.

Como foi essa implantação?

Quando começou a haver a possibilidade, numa época em que a USP estava estudando a montagem de um juizado, nós tivemos uma reunião no Tribunal de Justiça daqui e, como a cidade é menor e o estado também é menor, o contato foi mais fácil e tivemos um bom andamento. Vieram as autoridades do Tribunal de Justiça, fizeram a solicitação — eles queriam espaço, tudo prontinho para poderem se instalar, porque estavam instalados de forma precária, numa casa muito ruim. Nós tínhamos interesse porque nosso curso de direito poderia fazer o estágio no juizado, junto da faculdade, e então oferecemos boas condições. Eles trouxeram o juiz, o promotor, os cartórios e nós oferecemos segurança, água, luz, telefone, computador — tudo interligado a todo o estado e ao Tribunal. Dois oito juizados especiais de Cuiabá, este é o de maior movimento da comarca da capital. E, sinceramente, o mais bem instalado. Os juízes gostam até de vir para cá porque têm uma boa estrutura. Isso nasceu do quê? Em razão do curso de direito, que também foi muito importante para a região. No ano passado, por exemplo, houve concurso para juiz estadual — um concurso muito procurado, porque a Justiça de Mato Grosso é uma das mais bem pagas no Brasil. A carreira começa, me parece, com oito mil reais, fora as diárias e não sei o quê. Então, claro, o salário desperta o interesse de candidatos de outros estados. Havia 600 candidatos, tendo sido aprovados 41, dos quais 11 eram ex-alunos da Unic. Inclusive um aluno formado no ano anterior, um menino de 25 anos, que é hoje juiz de direito. Alguns acham que o juiz teria de ter uma experiência anterior. Outros já consideram que, depois de alguns anos de experiência, muitos já não se submetem a ser juiz, porque começam a ter sucesso na vida profissional e não vão largar uma carreira promissora. Nesse caso, só quem tem vocação mesmo largaria tudo para ser juiz. Se o concurso dá espaço para os recém-formados, não se perdem então as melhores cabeças.

Eles trouxeram o juiz, o promotor, os cartórios e nós oferecemos segurança, água, luz, telefone, computador — tudo interligado a todo o estado e ao Tribunal. Dois oito juizados especiais de Cuiabá, este é o de maior movimento da comarca da capital.

E o aprovado ainda tem a escola de magistratura para cursar.

Tem. Nós temos convênio com a Escola Superior de Magistratura e temos um curso de especialização gratuito junto com a Escola Superior do Ministério Público, que também funciona em convênio: a universidade tem 10% das vagas para os professores.

Voltando às atividades de extensão. Os serviços que prestamos são inteiramente gratuitos, porque é filosofia da universidade atuar muito junto à comunidade. Alguns dizem: "Mas a extensão faz parte: um dentista tem que fazer o estágio dele na clínica antes de se formar. Está no currículo do curso: tantas horas-aula de estágio." Quando digo que é filosofia da instituição é porque se o nosso aluno precisava atender, por exemplo, dez pessoas, para cumprir a meta do MEC, ele atende cem. E está aprendendo muito mais. Então, não fugimos da função primordial da universidade, que é preparar bem o profissional para ele exercer sua atividade. Mas estamos proporcionando mais segurança para o nosso aluno atuar, depois, na prática, e dando um benefício de valor imensurável para a comunidade.

Uma das coisas que nos chamou a atenção ao visitar a universidade foi justamente esses serviços assistenciais prestados à comunidade, como bebê clínica, fisioterapia infantil, farmácia, Unijuris, como o senhor falou. Os serviços assistenciais parecem ser uma das marcas da Unic. Poderíamos dizer que esse é o carro-chefe da instituição e que é a partir da atividade de extensão que vocês pensam o ensino? Porque em 2000 foram atendidos aqui, em todos esses serviços, 99.688 pessoas! Enfim, a extensão é a vocação da universidade?

Não, não é — apesar desse número grandioso de cem mil pessoas num ano. O foco não é a parte assistencial, não é solucionar o problema da comunidade, que a gente entende que também é função da universidade, mas não é o objetivo principal. O objetivo principal é a educação mesmo. Não fugimos disso. Todas as ações, se forem observadas, são decorrentes de um processo educativo. Quando

nosso aluno está atendendo cem pacientes na odontologia, quando dez eram suficientes para ele cumprir a carga horária, nós estamos visando seu aperfeiçoamento profissional, que ele saia um bom dentista. Se desse trabalho resulta uma ação social importante, ótimo; se não resultasse, ele seria feito da mesma forma, porque o objetivo é formar mesmo. Se fôssemos uma instituição com visão assistencialista apenas, poderíamos atuar em áreas que não tivessem curso — por exemplo, começar a produzir e a distribuir alimento barato. Não fazemos isso porque não temos curso de nutrição. No dia em que tivermos o curso de nutrição, para os nossos alunos se preparem bem e, disso aí, sobrar para a comunidade, vamos produzir e distribuir alimento. Se um dia tivermos uma agronomia, tivermos uma horta e produzirmos uma tonelada de verduras, vamos distribuir para a comunidade. Mas são sempre dividendos que sobram.

Estamos acabando de instalar também, em convênio com a Bolsa de Valores de São Paulo, uma filial de uma corretora de bolsa de valores. Vamos dar condições para o aluno aprender como funciona o mercado de ações — pouquíssima gente sabe como é.

Quando a universidade foi criada, ela tinha como objetivo também atuar junto às autoridades para tentar solucionar ou colaborar na solução dos problemas. Não era simplesmente ficar dentro do muro, trancada, só dando o ensino. Nossa idéia era sair mesmo, era atuar fora. E é por isso que a nossa extensão é forte. Mas não é só na prestação de serviço gratuito. Por exemplo, na área de administração, temos aqui dentro uma corretora de valores de mercadoria. Essa não tem fim social, porque quem atua aí já são empresários: se quiserem comprar soja, vender soja, não sei o quê, podem negociar daqui de dentro da universidade. Nós cedemos espaço para uma corretora, que se instalou junto à Uniempresa e funciona normalmente, operando na Bolsa de Mercadorias e Futuros. Estamos acabando de instalar também, em convênio com a Bolsa de Valores de São Paulo, uma filial de uma corretora de bolsa de valores. Vamos dar condições para o aluno aprender como funciona o mercado de ações — pouquíssima gente sabe como é. É diferente dos Estados Unidos, onde, de cada cinco famílias, uma tem aplicação em bolsa.

Então, em todas as áreas, procuramos ter esse dividendo. Nessa semana mesmo, fomos procurados pelo Senac, o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, que recebeu um caminhão-baú equipado com seis consultórios odontológicos para atender à população ca-

rente dos bairros. Na frente do caminhão, tem um toldo, com um projetor de vídeo, um quadro, cadeirinhas, tudo prontinho. Para quê? Para fazer educação bucal para as mães, crianças etc. Eles vieram nos procurar porque estão com dificuldade: têm dentista, tudo, mas não dá para irem sozinhos. Lógico que aceitamos na hora. Nossos alunos vão trabalhar junto com o profissional, porque eu deixei muito claro que a lei proíbe que o aluno estagiário atue sozinho — mesmo o de quinto ano. Precisaríamos participar disso, com esse atendimento que já estamos fazendo? Não. Mas temos alunos que querem fazer, voluntários que querem atuar, tanto para se sentirem bem ajudando a comunidade, quanto para aprenderem mais. Você vai na classe, tem cem alunos que querem participar. O Senac vai dar, inclusive, uma ajuda financeira para esses estagiários. Nem comentamos antes, para não despertar interesse pelos trocados, mas eles vão receber em torno de R$200,00 por mês. Então, sempre que surge uma oportunidade de a universidade atuar fora de seu *campus*, mas que esteja intimamente ligada com a sua área de formação educacional, nós participamos.

Temos atualmente 1.432 projetos de extensão sendo realizados aqui, 1.045 na área da saúde, 215 na educação e 162 nas ciências sociais. Alguns, como a bebê clínica, são de extensão permanente. Participamos, por exemplo, da Alfabetização Solidária, aquele projeto da Presidência da República, do programa Comunidade Solidária, de cujo conselho a universidade faz parte. Ao invés de eu fazer parte, indicamos uma professora nossa, porque é ela que atua diretamente aqui na Alfabetização Solidária. E deu uma ciumeira isso!... "Mas como? Universidade particular de Mato Grosso fazendo parte do Conselho?!" Mas é que o trabalho foi tão bom... Somos responsáveis por Lábrea, no Amazonas. É uma cidade com um surto de hanseníase violentíssimo. Estamos atuando lá e em Guaratinga, na Bahia.

O que a universidade faz nesse projeto?

Formamos multiplicadores em alfabetização. Nossa coordenadora vai para lá e os multiplicadores vêm para cá, são alojados, têm cursos, palestras, visitam a universidade, recebem material didático... Tem

todo um programa, que não é nosso — nós só desenvolvemos. O projeto é patrocinado pela Presidência da República. Quando os alunos vêm para cá, fornecemos a hospedagem e a alimentação deles, mas a passagem vem do próprio programa. Quando nossos professores têm de ir para reuniões, recebem a passagem do governo e o resto nós fazemos.

Outro programa de extensão permanente é o programa Alfa-Unic. Fomos convidados pela Secretaria de Educação do Mato Grosso para fazer um projeto de alfabetização de adultos, o projeto Alfa. O projeto foi aprovado e já está sendo aplicado através de uma cartilha de alfabetização de adultos, que nós elaboramos. E por que se chama Alfa-Unic? Porque resolvermos aplicar o projeto nos nossos funcionários: o pedreiro, o pessoal de limpeza... Muitos não tinham instrução, então estamos alfabetizando aqui dentro.

Também são permanentes os laboratórios de odontologia, de histopatologia... Esse, por exemplo, é o único do estado que faz diagnóstico de câncer bucal. Nós fazemos anualmente uma campanha contra o câncer bucal — por isso que é permanente. Nesse ano foram quatro mil pessoas atendidas. A prefeitura abre o centro de saúde, nós conseguimos material, os alunos e os professores fazem exame em todas as pessoas... Quando há qualquer lesão bucal, é colhido o material, que vai para o nosso laboratório histopatológico. Se for lesão benigna, é indicado o tratamento; se for maligna, a gente indica ou o tratamento ou o hospital especializado para fazer o tratamento. O câncer bucal, diagnosticado no início, é 100% curável.

Análises clínicas é outro trabalho permanente importante. Fizemos um convênio com a prefeitura e atendemos duas mil pessoas por dia, mais ou menos, em cinco bairros, coletando sangue, fezes e urina.

Análises clínicas é outro trabalho permanente importante. Fizemos um convênio com a prefeitura e atendemos duas mil pessoas por dia, mais ou menos, em cinco bairros, coletando sangue, fezes e urina. Porque os postos de saúde mandam fazer o exame, mas eles não têm onde fazer; quando têm, demora 60 dias. Como é o nosso projeto? De manhã cedo, os alunos acompanham os bioquímicos, fazem a coleta do material no centro de saúde do bairro, evitando que esse pessoal tenha de se deslocar até o posto de saúde da cidade, ficam até meio-dia e vêm embora. No dia seguinte, o carro que vai levar os outros professores e os alunos já leva os resultados. Em 24 horas eles têm o resultado do exame a custo zero. E a universidade recebe do

SUS o exame que é feito. Sabemos que o SUS mal paga o custo do kit que temos de comprar, mas pelo menos não onera a universidade, porque a quantidade é tão grande que, se fosse onerar, ninguém agüentaria. Então o SUS entra com o material para fazer o exame e a universidade entra com o resto. Também aqui não foge à parte educacional, porque temos um universo tão grande de amostras que podemos selecionar aquelas que os professores necessitam para preparar as aulas. Isso é feito na própria análise: quando se vê uma coisa diferente, seleciona-se.

São permanentes ainda a clínica de fisioterapia, os atendimentos psicológico e jurídico, o hospital veterinário e os laboratórios de manipulação e dispensação. Na dispensação atua a farmácia-escola. Vem uma pessoa para comprar algum medicamento, com a receita médica, e o remédio ou é preparado, se for alguma coisa manipulada, ou é vendido. Os alunos e farmacêuticos dão atendimento e orientação para as pessoas que vão à farmácia, como deveria ser em toda farmácia. Temos também, dentro da extensão permanente, um projeto que vem ao encontro até das diretrizes do governo hoje, que é o médico de família. A idéia é envolver todas as áreas da saúde, não só medicina, mas também enfermagem etc. Nós começamos esse projeto em um bairro carente chamado Osmar Cabral. São selecionadas as famílias e a equipe médica vai evitar que as pessoas fiquem doentes e tratar os que estiverem doentes. Essas são as áreas de extensão mais importantes.

Todos esses projetos realmente parecem fantásticos; a Unic está de parabéns por conseguir desenvolvê-los. Mas, de onde vem essa vocação? O senhor não é formado em pedagogia, mas está à frente desse empreendimento...

Foi o que eu disse no início: minha formação não é na área da educação; eu caí nela, vamos dizer, quase por acaso mesmo — como advogado, fui contratado para fazer um serviço e fui me envolvendo. A partir daí, eu acho que tem um pouco o senso de responsabilidade. Porque a formação intelectual e a formação técnica das pessoas é um negócio muito sério, do qual depende o futuro e a vida toda da pessoa. Talvez, sem que eu soubesse ou que eu tivesse consciência disso,

existisse dentro de mim uma vocação, mesmo, para a área educacional. Porque quando tive oportunidade, optei por seguir a educação. E quando você começa a ver os frutos desse trabalho, você vai se enchendo de vontade, de coragem, de ideal e quer fazer cada vez melhor. No fim, acaba se envolvendo tanto, que relega, às vezes, a própria família e o lazer a um plano secundário. Eu tive a sorte de ter uma esposa mais idealista, até, do que eu, na parte educacional. Então eu acho que deu certo: a minha vontade de desbravar e de enfrentar, e a dela, sempre voltada para o enfoque acadêmico. Ela não vê a universidade com outros olhos que não sejam os da educação: é reunião todos os dias com professor, coordenador, tentando melhorar. Então não posso dizer que seja vocação, porque não houve um momento em que eu falasse: "Olha, o que quero na vida..." Foi uma circunstância — estou sendo muito sincero — que acabou me envolvendo. Hoje eu não sei viver sem educação, hoje eu respiro educação.

Então não posso dizer que seja vocação, porque não houve um momento em que eu falasse: "Olha, o que quero na vida..." Foi uma circunstância — estou sendo muito sincero — que acabou me envolvendo. Hoje eu não sei viver sem educação, hoje eu respiro educação.

Hoje em dia, tem-se debatido bastante, no Brasil inteiro, os problemas educacionais. Dentro do quadro de carências na educação e na formação de pessoal no Brasil, qual seria a função da educação superior?

Nós nunca quisemos atuar na área do ensino básico, fundamental. Primeiro porque toda nossa experiência já começou na área de ensino superior e nunca tivemos a direção de um curso colegial, ou de uma escola de ensino básico. Tivemos inúmeras propostas para trabalhar em sociedade com grupos de colégio — porque, claro, um colégio vê a universidade em franco desenvolvimento, graças a Deus, com um bom conceito perante a comunidade, e pensa em se agregar a ela, porque assim fatalmente teria sucesso —, mas, mesmo assim, nunca participamos de colégios. Porque achamos que a nossa função na área de formação de crianças, na educação básica e fundamental, consiste em formar bons professores.

Vou dar um exemplo. Mato Grosso tem, de acordo com o levantamento feito pela Secretaria de Educação, mais de dez mil professores dando aula efetivamente, que têm apenas o primeiro grau e, no máximo, o segundo grau. Eles estão, coitados, se superando, para

poder dar aula para um aluno que, no máximo vai chegar ao mesmo nível dele, professor. E muitas vezes não se sabe nem como foi feita essa formação. Onde a gente atua para tentar ajudar a solucionar esse problema? Montamos um projeto de curso modular, que foi aprovado pelo Conselho Nacional de Educação. Sabíamos de antemão que íamos ter uma clientela totalmente despreparada, com pouco tempo para estudo, porque eles não podem largar a sala de aula, senão não têm com que viver, apesar de só receberem R$ 300,00 por mês de salário. São professores que moram a 300, 400, 500, 600 quilômetros de distância, sem nenhuma faculdade por perto, que não teriam a mínima chance de se qualificar. Do meu ponto de vista, nosso projeto não é o ideal em termos de educação, mas é o viável — é preciso trabalhar com o que se pode. Os professores, nossos alunos, vêm uma semana por mês, ficam de segunda a domingo, praticamente em tempo integral na escola, e vêm nos meses de janeiro e julho inteiros. O curso é estendido por mais um ano do que o normal e tem três condicionantes básicas, de que não abrimos mão: primeiro, o aluno vai fazer a mesma carga horária do curso regular; segundo, os mesmos professores que dão aula no curso regular vão ser os professores dele; terceiro, ele vai ter a mesma biblioteca e as mesmas instalações. Ele só vai fazer num período diferente, que é o viável para ele. Fomos procurar os prefeitos, fizemos convênio com as prefeituras. O que as prefeituras fazem? Elas dão o ônibus, o transporte para esse pessoal, e coordenam a substituição daquele professor no município. Porque o aluno que está fazendo o primeiro e o segundo graus não pode ser prejudicado com a ausência do professor durante uma semana. Assim, quando vem o professor que está fazendo letras, o de matemática assume; quando vem o de matemática, o de letras substitui, de modo que o curso básico na cidade continua, ao mesmo tempo em que se dá oportunidade aos professores. Estamos com quase quatro mil professores sendo qualificados no estado. Isso não quer dizer que a universidade esteja com uma grande receita, porque, na verdade, de acordo com o convênio que fazemos com as prefeituras, arcamos com 50% de bolsa de estudo para qualquer um desses professores. O que sobra não paga o nosso professor e a manutenção do curso — considerando também

que o nosso professor é contratado para dar aula aos sábados e domingos e nas férias. Então não temos nenhum retorno financeiro, absolutamente. Até porque a gente sabia também, de antemão, que a grande maioria dos alunos seria inadimplente, pagando quando pode. Não têm de onde pagar. No dia em que eles subirem de faixa salarial, de R$ 300,00 passarem a ganhar R$ 600,00, eles vão poder pagar um pouquinho. Outro desafio que tivemos de enfrentar antes de nos decidir por esse curso modular tem um custo muito mais pesado: vamos nos arriscar — como vai efetivamente acontecer — a tirar E, todo ano, no Provão, enquanto essas turmas estiverem se formando?

Os alunos fazem vestibular para entrar?

Não, não precisa fazer. Pelo projeto que foi aprovado, ele pode entrar na universidade desde que tenha o segundo grau. Eles não passariam no vestibular, não teriam chance. E não existe outro meio de qualificar esse povo. Vai fazer o quê? Ensino a distância? Mas quando vai chegar esse ensino a distância? Como vai ser? Vai ser muito pior do que esse sistema, eu acho — no início, pelo menos; depois, pode ser que seja ótimo. Então tem um ônus pesadíssimo para nós. E vai ser isso mesmo: 90% do nosso alunado nas áreas de letras, pedagogia e história estão nesse curso modular. E serão avaliados do mesmo modo que o aluno que entra na USP para fazer pedagogia porque tem vocação, disputou uma vaga e já entra com um cabedal de conhecimento enorme.

Sou totalmente favorável à avaliação e ao Provão, para que você melhore e resolva os problemas que estão acontecendo. Mas eu sou totalmente contra a injustiça que o Provão vem acarretando.

Aliás, eu até tinha deixado separado: o Claudio de Moura Castro, naquele artigo que fez para o Inep, comenta que o Provão avalia as escolas através dos alunos, mas esquece de avaliar o nível do valor agregado em cada um dos alunos; avalia só o resultado. O resultado é lógico. Troca os cem alunos de direito da USP pelos meus cem alunos de direito e, daqui a um ano, fazemos o Provão para ver: os cem alunos que se classificaram na USP e cursaram a Unic vão todos tirar A. Quero ver fazer os meus tirarem A lá! Sou totalmente favorável à avaliação e ao Provão, para que você melhore e resolva os problemas que estão acontecendo. Mas eu sou totalmente contra a injustiça que o Provão vem acarretando. Sinceramente, ele foi quase um motivo para desistirmos desse projeto, para falar: "Deixa, isso é problema do po-

der público, problema de quem vai estudar com esses professores. Não é problema nosso." Por isso contei toda essa história, para responder à pergunta sobre a nossa atuação na educação básica.

A minha pergunta foi mais no sentido de saber qual a função do ensino superior, hoje, no Brasil.

Acho que a função da universidade é fundamentalmente formar os recursos humanos para cada área. A pesquisa e a extensão estão atreladas ao modelo da universidade e têm grande importância, também, no desenvolvimento. A pesquisa não subsiste sem o mestrado e o doutorado, e a pós-graduação é fundamental nisso. Mas a universidade em si, na área de graduação, que é a área que estamos enfocando, tem a função de dar os melhores meios para formar um bom profissional. Vamos atuar, é claro, na pós-graduação. Temos uma série de pesquisas em andamento e uma série de trabalhos de iniciação científica.

Então vamos falar um pouco da pesquisa. Quais as pesquisas que o senhor destacaria como importantes na Unic?

Numa escola privada, acho que a função do reitor é mais ampla do que numa universidade pública. Além de nos preocuparmos com as áreas de ensino, da pesquisa e da pós-graduação, temos de nos preocupar — e isso toma grande parte do nosso tempo — com a manutenção da universidade, os problemas financeiros, a receita e os compromissos da universidade, para ela poder sobreviver. É um peso grande que se carrega. Porque quem mantém a universidade é a instituição mantenedora — é ela que tem de gerar os recursos. Hoje temos, somando professores e funcionários, 1.200 pessoas trabalhando na Unic. Estou fazendo esse preâmbulo para dizer o seguinte: não seria eu a melhor pessoa para dar os dados da pesquisa na universidade. Como eu disse, o reitor nem participa do Consepe; então, os detalhes dos projetos não passam por mim. Sei das grandes linhas. Agora, por exemplo, eu poderia destacar o projeto genoma. Vamos contar como foi isso. Temos dificuldade de recursos humanos até hoje e lutamos com isso diariamente. Então, sempre que há uma opor-

Numa escola privada, acho que a função do reitor é mais ampla do que numa universidade pública.

tunidade, procuramos trazer professores de outros centros para cá, e temos conseguido, graças a Deus, até um grande número. Há dois anos, conseguimos trazer um professor doutor da Escola Paulista de Medicina, dr. Francis, que vinha todo mês durante uma semana, naquele esquema de professores que não podem morar aqui: vem, assume uma disciplina, trabalha naquela disciplina, volta e, no mês seguinte, vem de novo. A gente sabe que não é o ideal, mas era o que a gente conseguia para ter bons professores nessas áreas. Isso depende também muito da sorte. Fizemos uma proposta para ele mudar para Cuiabá. Como ele gostou da instituição e gostou da cidade e da região, ele mudou. Aí vem a outra sorte: a esposa dele também é doutora e veio. Ele falou: "Olha, nós temos um projeto, que começamos a desenvolver, e queremos saber se vamos ter apoio para desenvolvê-lo em Cuiabá." "Claro. Nós queremos que vocês o desenvolvam. Podem montar o projeto." Daí nasceu o projeto genoma, que já está em fase de implantação e que foi submetido à Capes, tendo sido aprovado.

Aqui em Mato Grosso, a gente apresentou uma série de projetos. Tem a Fapemat, que é a Fundação de Amparo à Pesquisa de Mato Grosso, onde alguns projetos também foram aprovados, principalmente nas áreas de veterinária e de ciências básicas. Não posso enumerar, porque só acompanhei a fase da aprovação. E na área da farmácia, um projeto muito importante, que está em franco desenvolvimento também é o de plantas medicinais. Não foi aprovado ainda por órgãos de fomento, mas já se estende por três ou quatro anos. Estamos numa região essencialmente rica em plantas medicinais, que é a Amazônia; nosso cerrado tem inúmeras plantas, os raizeiros se proliferam na cidade — é o pessoal que vende raízes, plantas medicinais, folhas... Estamos partindo sempre do histórico, do que existe de tradição. Por exemplo: "A casca dessa árvore serve para curar isso, para cicatrizar." Então a nossa pesquisa parte daquela casca para ver se ela realmente tem algum princípio ativo e se tem algum efeito colateral mais grave do que o princípio ativo. Já catalogamos mais de 300 espécies em três anos de trabalho e agora vamos entrar para a segunda fase, esperando conseguir resultados importantes — importantes até em defesa nossa, no sentido de patentear recursos da nossa flora,

para evitar que eles sejam contrabandeados. Os jornais e revistas sempre publicam a respeito desse problema de levarem embora e depois venderem para nós o produto acabado, a preço altíssimo. Então essa outra linha de pesquisa eu reputo de muita importância.

Pedi para levantarem alguns dados do PDI de 1995, de modo que posso fornecer o número de projetos de pesquisa em andamento. Atualmente nós temos, na área de educação, 68 projetos de pesquisa em andamento; nas ciências da saúde, 69; em direito, 78, e na ortodontia, cinco. São 220 projetos de pesquisa sendo desenvolvidos.

E quanto à pós-graduação *stricto sensu*, ao mestrado, na Unic?

Temos atualmente quatro mestrados: direito, educação, saúde coletiva e ortodontia.

Esse último não está no site da instituição.

Trata-se de um mestrado interinstitucional com a USP de Bauru. Temos dois mestrados interinstitucionais: esse de ortodontia e o de direito, que é com a Unesp. Me parece que no processo de aprovação do mestrado houve uma dificuldade e eles optaram por manter o mestrado lá em Bauru. Os próprios alunos fariam alguns créditos aqui e outros em Bauru, sendo a tese apresentada lá. Por isso ele não consta como mestrado nosso: porque passou a não ser nosso; foi o caminho que encontramos para dar continuidade a ele. Para nós, é a mesma coisa, porque o que queremos é qualificar os professores — porque os alunos são em sua maioria professores nossos.

Trata-se de um mestrado interinstitucional com a USP de Bauru. Temos dois mestrados interinstitucionais: esse de ortodontia e o de direito, que é com a Unesp.

Como está sendo feita a capacitação dos professores? No parecer de reconhecimento da Unic, vimos que em 1992, ainda antes de ser criada a universidade, foram implantados o programa institucional de capacitação docente, o plano de carreira docente e o plano de cargos e salários. Isso está em vigor até hoje?

Está. Houve algumas alterações em todos os três planos. Graças a Deus, de 1990 para 1995 e de 1995 até 2000, superamos todas as

metas da expansão física e da qualificação docente estabelecidas nos PDIs de 1990 e 1995. Os planos de qualificação docente e de cargos e salários já estão em pleno funcionamento. Hoje a universidade tem 710 professores, três com pós-doutorado, 49 doutores, 114 mestres, 438 especialistas e 106 graduados. São 23,4% com pós-graduação já concluída e mais 62% de especialistas. Aí vem a resposta à pergunta: estamos com dez professores no pós-doutorado, 41 no doutorado, 181 no programa de mestrado e mais 41 se especializando. O enfoque foi dado para mestre e doutor, principalmente, não para especialista — com exceção de algumas áreas, como a fisioterapia, onde a qualificação é possível através da especialização. Então estamos com 273 professores em regime de capacitação. Do total do nosso corpo docente, isso equivale a 32%. Com mais 23% que nós temos já qualificados, daria 61%.

Gostaríamos de saber onde estão esses professores, em quais programas de pós-graduação, e que tipo de facilidade a universidade oferece a eles.

O maior número de professores no mestrado está cursando aqui em Cuiabá, nos programas da Unic abertos à comunidade em geral, por processo seletivo etc. Quando o mestrado é interinstitucional, as normas de acesso são da faculdade de origem. Por exemplo, o da Unesp: as normas são da Unesp e a defesa de tese vai ser feita lá, mas as aulas são dadas aqui. O aluno recebe o título de mestre pela Unesp em convênio com a Unic — isso já é previsto no convênio também: o título é expedido pela Unesp juntamente com a Unic. Nos casos de mestrados realizados aqui, então, qual o incentivo que damos aos professores? É bolsa de estudos. Mas eles passam pelo processo seletivo normal. Lógico que tem um limite para cada área de professores. O pós-doutorado e o doutorado são feitos fora. Não me recordo de todos, porque é uma coisa específica, mas os professores vão principalmente para São Carlos, nas áreas de farmácia, fisiologia e odontologia; para Campinas, para a Escola Paulista de Medicina; vão para a USP de São Paulo e de Bauru, para a UFRJ...

E para a UnB, que é mais perto, não vão?

É muito mais perto, mas não estou lembrando... Na verdade, foi tentado um mestrado interinstitucional com a UnB, na área de administração, mas infelizmente o custo ficou inviável para a gente. Era um curso de altíssimo nível, conceituado pela Capes, mas as exigências que eles tinham eram tantas que ficava inviável o custo-aluno. Isso foi há uns dois anos. Já com a Unesp foi mais fácil.

Gostaria de saber mais detalhes sobre esse mestrado de direito. É no *campus* de Franca, não?

Exato. Esse também é conceituado pela Capes. É considerado um dos melhores mestrados do Brasil nessa área. Aqui foi excelente o aproveitamento, estamos muito satisfeitos com o mestrado. Foi uma equipe muito responsável que veio para cá e o curso foi de alto nível. Os próprios alunos mestrandos elogiaram o trabalho desenvolvido pela equipe. Agora, o controle total do mestrado é da universidade promotora.

E o que ela recebe em troca?

Nós pagamos todas as despesas e os honorários dos coordenadores e professores e repassamos, como doação para o fundo de pós-graduação da Unesp, 10% da receita do curso. A receita vem de alguns alunos da comunidade e de outras instituições, que pagam a mensalidade, porque os alunos que são nossos professores não pagam. E pagamos também todas as despesas dos orientadores. É tudo definido antes do curso: cada orientador pode orientar não sei quantos alunos, ao custo de tantos reais cada um. Então, havendo ou não receita, isso é um compromisso que a Unic assume: honorários, hotel, alimentação, despesa de viagem, tudo isso. Nossa grande vantagem é de, ao invés de mandarmos 20, 30 professores — para o que teríamos um limite de capacidade financeira —, termos 20 cursos aqui, podendo qualificar 500 professores, por exemplo.

Estamos em fase de encaminhamento de um outro mestrado interinstitucional, desta vez em convênio com a Escola de Comunicação da UFRJ, que é um curso de altíssimo nível, conceituado pela

Capes. Já recebemos a visita aqui do coordenador da área e já definimos tudo, inclusive os valores e as responsabilidades de cada uma das partes convenientes para manter o curso. Na área de comunicação social, a pós-graduação também é difícil, são poucas no Brasil; agora é que se ampliou um pouco. É uma área em que estamos com a qualificação docente difícil de melhorar, de modo que um curso de mestrado aqui enriqueceria muito nosso quadro docente. Esse convênio já era para ter sido assinado, mas por problema de doença na família não pude ir para o Rio de Janeiro na data marcada. O reitor de lá é superatarefado, muito cheio de compromissos também, e não houve possibilidade de conciliar outra data. Na semana passada, a assessoria me pediu para fazer uma modificação naquele convênio original, uma coisinha simples — porque dizia que o reitor ou seu representante assinaria o convênio, mas parece que o reitor não pode outorgar, tem que ser ele, pessoalmente, a assinar. Nós corrigimos e voltou para lá. Estamos aguardando, de um momento para outro, a assinatura. Porque não podemos fazer nenhum convênio com a Escola de Comunicação enquanto não existir um convênio guarda-chuva com a universidade. Aí, sim, fazemos termos aditivos, firmando convênio com qualquer outra faculdade, desde que haja interesse. A UFRJ, com tanta tradição que tem, nos ajudaria demais a nos consolidarmos como universidade.

A UFRJ, com tanta tradição que tem, nos ajudaria demais a nos consolidarmos como universidade.

E quanto aos mestrados que não são interinstitucionais?

Nas áreas em que a universidade tinha massa crítica para constituir e instalar um mestrado, nós montamos; as de educação e de saúde coletiva. São mestrados com professores da universidade, alguns professores convidados da UFMT e também de outras universidades brasileiras, dentro daqueles critérios da Capes, que autoriza tantos por cento de professores convidados. Os cursos estão em processo de avaliação ainda. Já recebemos comissão da Capes, eles vão analisando e fazendo as exigências até que o curso esteja em condições de ser reconhecido. Aí eles fazem o relatório, que vai para o Conselho Nacional, para o reconhecimento.

Só sai o diploma quando estiver reconhecido.

Isso. Enquanto não sai o diploma, a própria universidade pode aceitar a titulação do professor para efeito salarial, para efeito de qualificação, mas outras universidades só podem aceitar se estiver reconhecido.

Os professores que fazem pós-graduação fora recebem licença com vencimentos?

Em cada caso é tomada uma resolução. Por exemplo, na área de farmácia, um professor continuou recebendo o salário — acho que eram 40 horas-aula — e a equipe assumiu suas aulas e o trabalho que ele estava desenvolvendo. Eram cinco professores para a disciplina, um saiu para mestrado, os quatro assumiram. Quando esse voltar, vai outro. Eles têm uma carga de trabalho maior, mas possibilitam a um colega que faça o mestrado. E a universidade mantém o salário, como se os cinco estivessem trabalhando. Nesse caso, não há ônus para a universidade. Segunda hipótese: o professor tem 40 horas-aula, se afasta para fazer o mestrado ou o doutorado e a universidade paga a ele 20 horas-aula durante o período de afastamento. E já tivemos caso de o professor falar: "Olha, eu não preciso de vencimentos. Só quero manter o vínculo com a universidade."

Então há muita flexibilidade na liberação dos professores.

Exato. Essa é a grande vantagem da universidade particular, que pode negociar com o professor. Como temos interesse que ele vá, procuramos facilitar tudo. Mas temos uma limitação orçamentária. E já tivemos aqueles casos tradicionais, de o professor ir e não voltar. Recentemente, na área da fisioterapia, um professor acabou de fazer o mestrado, nós ajudamos acho que com a metade do valor do salário, despesa de viagem, uma coisa assim — não lembro o detalhe —, e foi criado outro curso de fisioterapia aqui em Cuiabá, para o qual ele se transferiu. Mas a maioria não sai; fica geralmente conosco.

E não há condição de fazer um contrato, ou a universidade acha que não vem ao caso?

Existe o contrato, que normalmente é feito, mas ele não tem validade jurídica. Os especialistas no assunto consideram que não existe nenhum regime que obrigue a pessoa a exercer determinada função para você. É mais um acordo moral.

Também existe flexibilidade em relação ao regime de trabalho dos professores? A Unic tem professor 20 horas, 40 horas... Como é aplicada essa flexibilidade?

Aqui temos um regime só, para toda a universidade, que é previsto no plano de cargos e salários — que foi discutido no Consepe e no Consad e foi enviado à Justiça do Trabalho para ser homologado e passar a ter validade legal. Lá estão previstos professores de tempo integral e tempo parcial — tantas horas é tempo integral, tantas horas é tempo parcial —, coordenadores — qual a porcentagem de gratificação pela função — e horistas de dez horas-aula — quando o professor não tem dedicação, é um médico, um dentista, que só pode vir dar aquela disciplina.

É importante falar também da editora da Unic, a Edunic, que foi implantada em 1998. Como editora da universidade, ela se destina evidentemente à edição de livros de nossos professores, e excepcionalmente de alguém da cidade, da comunidade.

Quanto é a hora-aula, o senhor tem idéia?.

Vinte e poucos reais. Uma aula é de 50 minutos, mas eles dão sempre duas aulas juntas. Esse valor é mais para fixar o piso da hora-aula, sendo que eles recebem por atendimento de aluno, elaboração de aula, tudo. Então, o professor que ganha 20 horas-aula, na verdade dá 12 ou 14 horas, mais ou menos.

É importante falar também da editora da Unic, a Edunic, que foi implantada em 1998. Como editora da universidade, ela se destina evidentemente à edição de livros de nossos professores, e excepcionalmente de alguém da cidade, da comunidade. Ela tem um conselho editorial, que é formado por alguns dos nossos professores, mas também por professores de outras universidades, inclusive de outras cidades. Para cada revista científica, ela tem um conselho científico, que faz a análise e a seleção do que vai ser publicado. São editados normalmente mil exemplares de cada volume, que são distribuídos para as principais

universidades e faculdades do Brasil e encaminhados para nossa biblioteca, para permuta e para os professores e autoridades da área. Por exemplo, a revista de direito é enviada para todos os desembargadores, juízes, promotores e professores da área. As publicações não são vendidas, a distribuição é sempre feita através de doação. Enquanto agüentarmos, essa situação vai ser mantida. Em 1998 foram publicados cinco livros e dois periódicos; em 1999, um livro e três periódicos; no ano 2000, quatro livros e seis periódicos, e no ano 2001, por enquanto, um livro e quatro periódicos. Isso já deu um total de 26 publicações. Existem mais 11 publicações no prelo e cinco em fase final de análise, para serem também publicadas — o que dá 16 para este ano. Passaríamos então para 42 publicações. Entre as publicações da Edunic estão a *Revista Jurídica*, o *Caderno de Saúde*, o *Caderno de Educação*, o *Caderno Unicen*, que é de ciências sociais, e o *Caderno Resumo*, que é de letras.

Outro elemento importante é a biblioteca, instalada hoje numa área de 1.961 metros quadrados e que necessita urgentemente de ampliação, em virtude da procura: só no ano passado foram 744.705 usuários. No próximo ano, está projetada uma ampliação de no mínimo 50%, passando para três mil metros quadrados, aproximadamente.

Ela está aberta para a comunidade de Cuiabá também?

Está aberta para a comunidade e para as outras universidades também. É totalmente informatizada, tendo, hoje, um total de 76.512 exemplares e 1.014 periódicos e revistas. Apenas até maio, nos primeiros cinco meses deste ano, ela já foi freqüentada por quase 360 mil pessoas — número que certamente vai chegar a quase um milhão no final do ano. A bibliotecária-chefe tem toda razão em falar para mim, todos os dias, que a biblioteca precisa ser ampliada. Outra cobrança dela é a expansão que tem que ser feita na área da Internet. Começamos com três microcomputadores, passamos para 13, estamos com quarenta e tantos e ainda precisamos de mais. E isso exige espaço. Já solucionamos a parte técnica, com um convênio feito acho que com a Embratel, que permitirá uma ligação direta através de satélite. Com esse convênio, teremos os 700 computadores da universidade ligados à Internet.

Já que estamos falando das instalações da Unic, poderíamos passar para a expansão física da universidade. No projeto de transformação em universidade, as metas de expansão incluíam a conclusão do Bloco C...

No projeto tem o total de metros quadrados já construídos e o total previsto para a expansão: "A área já construída compreende 23.609 metros quadrados, e a área em construção, 6.752. O plano diretor do *campus* prevê a construção de sete edifícios interligados por passarelas, estando cinco edifícios já concluídos e um em construção. O plano prevê um total de 39.097 metros quadrados de área construída." Essa era a previsão do plano quando se criou a universidade: 39 mil metros quadrados. Hoje, a universidade tem uma área construída de 56.478 metros quadrados — quer dizer, a previsão foi ultrapassada em quase 50%. Agora estamos para concluir o *campus* fazendo a área de vivência, que foi a última que deixamos para construir, pois a prioridade era a área acadêmica. Trata-se de uma praça com área de alimentação — vai ter uma lanchonete McDonald's —, agências bancárias, tesouraria, livraria, a farmácia-escola, uma loja que vende roupa branca... Tudo para ficar à disposição, simplesmente — o aluno vai comprar onde ele quiser, claro. Estamos tentando uma franquia de correio e uma locadora de vídeo. Enfim, tudo o que o aluno usa no dia-a-dia, para poder ter facilidade, num intervalo da aula, de correr e adquirir. Queremos tirar o aluno da rua, da calçada, nos intervalos e, para isso, é preciso haver uma área agradável, com bancos, água, árvores... Depois, ainda vamos construir no terreno da universidade que dá frente para a avenida, o setor administrativo, com um grande auditório embaixo. A administração provisória, onde estamos, vai ser desocupada e voltar a ser salas de aula. Com isso, vamos abrir espaço para a expansão da biblioteca. O auditório terá capacidade para cerca de mil pessoas, podendo ser subdivido em quatro de 250 lugares, para eventos menores. A administração central vai reunir a secretaria, a tesouraria, a reitoria e os departamentos — tudo menos os coordenadores, que vamos manter junto aos cursos, para que estejam sempre em contato com os professores e alunos.

Trata-se de uma praça com área de alimentação — vai ter uma lanchonete McDonald's —, agências bancárias, tesouraria, livraria, a farmácia-escola, uma loja que vende roupa branca...

Mudando de assunto, gostaríamos de saber se está nos planos da Unic oferecer cursos seqüenciais.

O departamento acadêmico ainda não levantou essa hipótese, não temos nenhum previsto. Por ocasião da primeira legislação a respeito, houve uma interpretação errônea por parte de algumas instituições, então foi feita uma segunda legislação, restringindo.[5] Então preferimos aguardar uma sedimentação desse processo para começar a atuar. Ele não está descartado, mas não temos projeto no momento.

E o mestrado profissionalizante, que também é uma novidade?

Também não entramos. Entramos no que chamam de MBA, a pós-graduação *lato sensu*.

O senhor poderia relatar como foi a criação da faculdade de Sinop, que era um dos *campi* fora de sede previstos no projeto original de transformação em universidade?

A idéia de criação de um *campus* universitário em Sinop gerou uma expectativa naquela cidade — como gerou nas outras duas, mas em Sinop a reação foi um pouco diferente. É uma cidade muito colonizada pelo pessoal do Sul — Rio Grande do Sul e Santa Catarina —, que já tem uma tradição na educação e já quer que os filhos estudem. Bom, gerou aquela expectativa, e a gente sempre sendo cobrado. Era uma cidade que comportava uma faculdade. Tanto é que tem um núcleo da UFMT atuando lá, e um *campus* da Universidade do Estado de Mato Grosso, a Unemat. Isso prova que é uma cidade que, se o estado fosse dividido, como se fala muito, seria a capital do novo estado. Ela tem um potencial de desenvolvimento que precisa ser acompanhado por instituições de ensino superior. A Federal montou uns cursos de direito, os professores vão de Cuiabá, cada um dá aula durante uma semana, volta, vai outro. Foi uma sistemática mais para cobrir uma necessidade, mas cujo resultado não foi o esperado. A Unemat já fez diferente: pôs um *campus* com dois ou três cursos lá. E a comunidade sempre cobrava da Unic: saiu um comentário que a Unic ia montar um *campus*, por que desistiu? Até explicarmos que não fomos nós que desistimos... Mas é difícil não atender à comunidade.

5 O art. 44 da LDB (Lei n. 9.394/96) cita os cursos seqüenciais como uma das modalidades do ensino superior. Após a sua promulgação, a Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação iniciou estudos que resultaram em pareceres com vistas à regulamentação de dispositivos do texto legal. Um destes pareceres, o de n. 670/97, tratava dos cursos seqüenciais no ensino superior, tendo sido elaborado pelos conselheiros Jacques Velloso e Hésio Cordeiro. Aprovado em novembro de 1997, e encaminhado à homologação do ministro da Educação e do Desporto, posteriormente foi devolvido para reexame pela CES. Foi então elaborado o Parecer n. 672/98, que ampliou e melhor explicitou o escopo dos cursos seqüenciais, baseando-se amplamente naquele de n. 670/97. Posteriormente alguns conselheiros apresentaram ponderações referentes à implementação dos cursos seqüenciais, o que recomendou a retificação do Parecer n. 672/98, pelo Parecer n. 968/98. Ver *Coleção das Leis da República Federativa do Brasil*, v. 188, n. 12, t. 1. Brasília, Imprensa Nacional, 1996. www.mec.gov.br

Tínhamos dois caminhos. Primeiro, abrir um *campus* fora de sede e enfrentar o Ministério da Educação, com toda a problemática jurídica... Sabemos que a Universidade Salgado de Oliveira, a Universo, acabou ganhando na Justiça e montou um *campus* universitário em Goiânia, outro em Recife... Nós tínhamos até um bom argumento: de que o *campus* em Sinop tinha sido aprovado pelo Conselho Federal. O segundo caminho era montar uma faculdade isolada. A mesma mantenedora que mantém a Universidade de Cuiabá pode manter uma faculdade em qualquer lugar do Brasil, desde que ela seja aprovada pelo Conselho Nacional e pelo MEC. Optamos por esse caminho muito mais difícil, que é de submeter ao Conselho Nacional a criação dos cursos que pretendemos implantar lá. A outra alternativa seria uma vala perigosa. Imagine se todas as universidades, de todo o Brasil, resolvessem montar *campi* fora de sede... Por exemplo: se nós mesmos montássemos em Campo Grande, em Brasília, em São Paulo; se São Paulo montasse em Cuiabá... A idéia principal do legislador, apesar de a Constituição dar autonomia, acho que era para a universidade atuar na sua sede e pedir autorização para montar fora de sede, que é outra coisa. Então optamos por montar a faculdade isolada. Entramos com os cursos de administração, administração rural e ciências contábeis, que foram aprovados pelo Ministério. É uma faculdade isolada, com vida própria. No futuro, dependendo da evolução e da legislação, ela pode passar a ser *campus* universitário.

Imagine se todas as universidades, de todo o Brasil, resolvessem montar *campi* fora de sede... Por exemplo: se nós mesmos montássemos em Campo Grande, em Brasília, em São Paulo; se São Paulo montasse em Cuiabá...

Esses cursos são os que estavam sendo demandados lá?

São. Lá existe, como em todo lugar, uma demanda muito grande para um curso de direito. Nós protocolamos um projeto no MEC, pedindo a instalação de um curso de direito — já havíamos pedido um há uns três anos atrás, que foi negado. Agora refizemos o pedido. Primeiro, ele vai ser analisado na OAB, onde deve receber parecer contrário porque já é política da OAB negar a criação de cursos — eles interpretam que não há mais necessidade de curso, porque já existem muitos no país inteiro. Mas o MEC, que é o responsável pela autorização, não se restringe apenas ao parecer da OAB, que ele considera um parecer opinativo.

O senhor poderia falar um pouco da faculdade que seu filho está abrindo na Bahia?

Nesse caso, trata-se de outra mantenedora, totalmente à parte do nosso projeto de universidade. Aconteceu o seguinte: estávamos aqui e chegou o prefeito de Lauro de Freitas, uma cidade da Grande Salvador, onde fica o aeroporto. Vieram ele e um deputado federal nos convidar para abrir uma universidade em Lauro de Freitas, porque sua meta de governo era transformar a cidade num pólo universitário. Ele queria incentivar as instituições a se instalarem e estava propondo à Câmara Municipal uma legislação — que veio a ser aprovada até — nos moldes de lei de incentivo. Disse: "Olha, estamos propondo à Câmara uma lei de incentivo à instalação de instituições de ensino superior no município." Falei que eu não tinha interesse. Mas eu queria entender por que ele tinha vindo a Cuiabá, a um estado periférico sem tradição na área universitária. Ele disse que, primeiro, porque tinha alguns alunos da Bahia que estudavam aqui e elogiavam muito a escola; segundo, porque esteve no Ministério da Educação pedindo informações sobre a Universidade de Cuiabá e obteve muito boas referências. Por causa disso ele veio aqui, mas disse que se não nos interessasse, ia procurar outras instituições. Na verdade, eu não tinha nenhum interesse em ir para lá, mas achei que devia retribuir a visita. Passados 90 dias, eu fui e gostei da cidade — isso foi em 1998, há quase três anos. Achei que tinha uma necessidade social, quase a mesma que senti quando vim para Cuiabá. Mais do que isso: senti um grupo de pessoas muito animadas, querendo participar e incentivando. Sabe aquela coisa que motiva? Quando você vai abrir os olhos, já está comprometido até a alma. Bom, pedi que eles me ajudassem a encontrar um terreno que fosse grande — não doado, porque falei que eu queria comprar um terreno. Eles já começaram a se mexer. Já tinha sido feito um negócio sobre o qual eu não sabia nada: o Jockey Clube tinha vendido uma área para uma construtora, mas desfez o negócio dizendo que a construtora teria que ceder uma parte para construir um *campus* universitário. Começou uma briga medonha, e de repente chegou um jatinho aqui, com o dono da construtora, com todo mundo bravo comigo, e eu sem saber por quê. Mas quando ele

Ele construiu 300 residências no terreno, que vendeu em 30 dias, divulgando assim: "Ao lado da futura universidade!"

conheceu o nosso *campus*, também sentiu que era melhor ele ter uma área menor perto de um *campus* universitário do que ter a área total longe de tudo. Ele construiu 300 residências no terreno, que vendeu em 30 dias, divulgando assim: "Ao lado da futura universidade!" Como empresário de visão larga, ele pensou: "Vou concordar em abrir mão de uma parte do terreno, mas vou ganhar do outro lado." Quando arrumaram o terreno, me comprometi de vez. Novamente eu não quis que fosse um *campus* fora de sede e achei também que, em outro estado, não deveria ser a mesma mantenedora. Aí constituímos uma empresa, já nos moldes autorizados pelo MEC agora, pelos quais a instituição não precisa mais ser sem fins lucrativos — pode ser uma empresa educacional limitada. A mantenedora da Unic continua sendo sem fins lucrativos. Não é que não possa ter lucro, mas o lucro tem de se reinvestido na universidade, construindo, ampliando, comprando laboratório... Nós pagamos todos os impostos. Se fôssemos uma instituição sem fins lucrativos e filantrópica, teríamos direito à isenção da cota patronal do INSS, que é muito pesada para a escola. Muitas que são só sem fins lucrativos não pagam o INSS e estão brigando com o INSS na Justiça. Nós pagamos o INSS e todos os impostos. Também poderíamos transformar a mantenedora em empresa limitada. Mas não transformamos porque pensamos: quem é que vai vender um prédio desse, para quem e para quê? A gente sabe que universidade é uma coisa para sempre. Daqui a alguns anos, eu vou morrer, meus filhos vão morrer, mas a universidade vai ficar aqui. Então é uma bobagem querer fazer empresa limitada aqui.

No caso da faculdade da Bahia, então, criamos uma empresa educacional normal, que começou a pleitear no MEC autorização de cursos como faculdades isoladas. Ela não tem nenhum vínculo com a Unic, é outra mantenedora e vai caminhando devagarzinho. Foram aprovados quatro cursos, inicialmente, e já temos mais cinco autorizados, com portaria do ministro — até aqui são nove. E temos mais dois para os quais recebemos comissões verificadoras na semana passada — duas comissões pesadas, uma de odontologia e uma de veterinária. Ambos foram avaliados com conceito B e tiveram o funcionamento aprovado. Agora o processo volta para a Secretaria de

Ensino Superior, a SESu, e para a comissão de especialistas, que vai dar o parecer final. Em 99% das vezes o parecer da comissão de especialistas é acatado. Nesse caso, os dois professores que deram os pareceres são também membros da comissão de especialistas, mas isso não quer dizer que seja automático. Qualquer membro pode dar um voto contrário, se entender que o curso não deve ser autorizado, e o voto dele ganhar na votação. Mas na maioria dos casos eles aprovam, vai para o Conselho Nacional, que também aprova, e vai para o ministro, que homologa. Também em 99% das vezes, quando a comissão de especialistas nega a autorização do curso, ela é negada na SESu e no Conselho e o processo nem precisa ir para o ministro.

Quais os cursos que estamos abrindo na Bahia? Mais ou menos aqueles nos quais já temos tradição aqui. O grande problema que vislumbrei na Bahia, também na área educacional, é a área da saúde. A Grande Salvador tem quatro milhões de habitantes — Mato Grosso inteiro tem 2.600.000. Lá tem um curso de odontologia na Universidade Federal e um curso na Unidade Baiana de Ensino Pesquisa e Extensão — este é bem recente, criado há dois anos. E no interior tem um, em Feira de Santana. Fisioterapia, tem um na Federal e acho que essa Baiana montou um também, agora. Psicologia, só tem um na Federal e mais nada. Farmácia e bioquímica também: só tem na Federal. Com toda essa população! São áreas em que ninguém quer entrar, principalmente a iniciativa privada, porque demandam um investimento muito longo, e que você não retira logo. Mesmo sendo uma empresa limitada, que em tese você pode até vender, são investimentos tidos como não realizáveis. E não só o investimento — a manutenção do curso é muito alta. Para manter farmácia e bioquímica, por exemplo, é um custo altíssimo. Então você não consegue equilibrar a receita, por maior que seja a mensalidade, que não pode estar fora de um valor de mercado. Por isso a grande expansão se dá na área de humanas e sociais.

Também você não pode ficar só na área da saúde, porque você tem a responsabilidade de uma série de compromissos financeiros — tem de haver receita na instituição. Nas outras áreas a concorrência vai ser cada dia maior; você vai ter que oferecer cada vez mais quali-

Farmácia e bioquímica também: só tem na Federal. Com toda essa população! São áreas em que ninguém quer entrar, principalmente a iniciativa privada, porque demandam um investimento muito longo, e que você não retira logo.

dade para que o aluno se interesse, e o aluno vai se conscientizar de que ele precisa procurar uma escola de qualidade — e não que seja mais barata ou perto da casa dele —, porque o reconhecimento vai ser a moeda mais importante que ele vai ter de troca. Se você tem um *campus* universitário integrado, com todos os cursos lá, em que, além de contabilidade, você oferece odontologia, farmácia, psicologia, direito, e sendo uma área grande, com uma biblioteca grande e uma boa estrutura, com computadores e tudo, vai acabar motivando o aluno de ciências contábeis, que tem uma escola ao lado da casa dele, a procurar essa instituição. Ou, ao contrário, se eu simplesmente, longe de Salvador, montar um curso de ciências contábeis, mesmo que seja um bom curso mas que não tenha outras motivações, a tendência é o aluno acabar não vindo, ficar lá onde ele está, que também tem boas escolas etc.

Nós acreditamos muito em Salvador, em Lauro de Freitas, porque o projeto é muito bom. Em primeiro lugar, as falhas que existiram na implantação desse aqui e as que existiram na implantação de Prudente, nós estamos tentando sanar lá. Em segundo lugar, aquele grande problema que eu tive aqui, de recursos humanos, lá não tem. Basta dizer que 80% do corpo docente proposto para odontologia — eu sei porque foi na semana passada, então está na minha cabeça ainda — é mestre e doutor, todos com um termo de compromisso assinado. Na Unic, qualificando agora os 38% do corpo docente em processo de qualificação, vamos alcançar 61% depois de dez anos de luta. Lá começamos com 84%. São professores da Bahia que estão dando aula em uma universidade particular no Sergipe, por exemplo, e que optaram: "Se tiver aqui, vamos evitar estrada; queremos lecionar aqui." São professores que não têm tempo integral na Universidade Federal da Bahia, que não têm tempo integral em Feira de Santana... A maioria mora em Salvador, porque é a capital, e Feira de Santana acho que fica a uns cento e poucos quilômetros de distância. Então, tendo oportunidade de trabalhar em Salvador, vai ser a opção deles, porque também vão evitar de viajar. Isso tudo são contatos com os professores; é claro que ninguém está contratado porque o curso não existe ainda. Essa portaria mesmo, que saiu ontem, pode ser que segure o andamento do curso, o que seria uma injustiça.[6] Quando a co-

[6] Cf. nota 4.

missão vai, você é obrigado a implantar o curso, pelo menos o primeiro ano, e você tem que ter, no caso de odontologia, todos os laboratórios do primeiro ano montados. Nós estamos com cem microscópios montados, com toda a estrutura do laboratório de materiais dentários montada, temos uma biblioteca de dez mil volumes já montada, temos os prédios construídos, próprios para laboratório... Por quê? Porque a gente acreditava na aprovação. O projeto está bem-feito. O que está no projeto existe de verdade. Agora eu não sei — pode parar tudo. E não é só o prejuízo financeiro, é a tecnologia, que atualmente muda inteiramente de um ano para outro. Daqui a um ano ou dois, se demorar para começar, de repente já está obsoleto. E é um equipamento que somos obrigados a comprar, porque o MEC não aceita uma intenção ou uma proposta: "Eu vou fazer isso." Quando a comissão vai lá, diz: "Cadê? Isso aqui onde está?"

E é um equipamento que somos obrigados a comprar, porque o MEC não aceita uma intenção ou uma proposta: "Eu vou fazer isso." Quando a comissão vai lá, diz: "Cadê? Isso aqui onde está?"

É seu filho que está à frente desse projeto na Bahia?

Meus filhos são todos muito trabalhadores e sempre trabalharam na Universidade. Graças a Deus, nunca tivemos problema com os outros funcionários, porque todos sabem e reconhecem a capacidade e o trabalho. Eles tinham horário para chegar, eram os últimos a sair... Quando me convidaram para a Bahia, eu falei: "Quem quer ir para a Bahia? Eu não posso ir." Apesar de eu ficar praticamente uma semana por mês lá, eu não posso ir. Porque criamos isso aqui, temos que ficar aqui mesmo. E o Marcelo, meu filho mais velho, se dispôs a ir para lá. Como lá nós temos essa área de recursos humanos forte... Por exemplo, a nossa coordenadora de direito lá é a atual coordenadora da pós-graduação de direito da Universidade Federal da Bahia. Ela pediu redução da carga horária e é coordenadora do nosso curso. A coordenadora da nossa administração é ex-coordenadora da administração da Faculdade Rui Barbosa, que é uma faculdade que tem cinco conceitos A no Provão. Parece que existem quatro ou cinco cursos de direito no Brasil que tiveram conceito A em todos os Provões. E por que ela veio para a Unime — é assim que se chama: União Metropolitana de Educação e Cultura —, uma escola que está nascendo agora? Porque ela mora pertinho, naquele bairro. Quando ela viu que

ia sair uma nova escola, ela tentou descobrir qual era a filosofia, como ia funcionar e tal, e acabou optando por ficar por lá. Em dez minutos ela está em casa; antes levava uma hora e tanto para ir e voltar. O motivo foi esse, meramente de sorte. Elas vão coordenar os cursos e o Marcelo vai cuidar da parte administrativa. E nós vamos dar assessoria, a profa. Célia, na parte acadêmica, vai fazer reuniões para integrar... Porque também, se cada curso começar a ser tocado de forma independente, vira uma colcha de retalhos. Tem que ter uma orientação única. Senão, um faz prova, um exige mais freqüência, outro exige menos... Queremos que todos tenham as mesmas normas, mas cada um com a sua liberdade acadêmica de administrar. Como a instituição está nascendo, meu filho vai ter oportunidade de crescer com a instituição. Ele conviveu quase dez anos aqui dentro; começou novinho. Ele só ficou fora um ano, em que foi para os Estados Unidos estudar. Agora ele está fazendo também uma pós-graduação na Fundação Getulio Vargas. Então ele viu, desde o começo, como se administra a parte financeira, como se conversa com um gerente de banco... Ele foi para lá com essa função: de cuidar da parte da mantenedora. E se Deus quiser ele vai se assessorando de pessoas de capacidade, então tem tudo para ser um curso de excelente nível. Senão, também não sobrevive.

Podemos observar o seguinte: a sua esposa, d. Célia, é pró-reitora acadêmica aqui, o seu genro é pró-reitor administrativo, algumas de suas filhas trabalham aqui, seu filho já está abrindo escolas em Salvador — ou seja, é um projeto que a família inteira assume, não?

É, eu acho que é um projeto familiar. E isso nasceu assim naturalmente, até. Por exemplo, o meu genro: ele é pró-reitor administrativo, é médico e tem doutorado pela Escola Paulista de Medicina — ou seja, plenamente capacitado para exercer a função. É uma pessoa muito trabalhadora, responsável, então ficamos muito tranqüilos quando ele assumiu. Agora ele está até se afastando da universidade, porque ele tem que assumir o hospital — até um pouco contra a vontade, porque ele também vive muito educação. Nós incorporamos um

hospital aqui de Cuiabá que ia fechar, e como ele é da área médica, está assumindo a parte de transformação do hospital em hospital universitário. A profa. Célia começou comigo; então, não por ser esposa mas pela capacidade dela de desenvolver o projeto e cuidar da parte acadêmica, ela, evidentemente, continua. Tenho duas filhas que trabalham em setores administrativos, uma na secretaria e outra na administração do *campus*. Ela cuida de tudo que precisa para a manutenção geral do *campus*: reformas, ampliações, reúne-se com os professores para ver a necessidade de cada departamento... Nenhuma das duas atua em parte acadêmica e também não leciona. E meus dois filhos... O Rodrigo começou novinho, também, junto comigo, na universidade, e graças a Deus tem muita capacidade — não é porque é filho. Ele fez o curso de direito. Sem que nós soubéssemos, quando ele foi fazer vestibular para direito aqui na Unic, ele fez em mais três faculdades por conta própria: na Faculdade Cândido Rondon, aqui em frente, onde passou em primeiro lugar, na PUC de São Paulo e numa outra particular em São Paulo. Ele passou nas três faculdades. E aqui acho que ele passou em sexto lugar. Eu perguntei: "Mas por que você fez? Eu tinha certeza que você ia passar aqui." Ele falou: "Porque eu queria provar que tinha capacidade de entrar em qualquer uma delas. Se algum aluno vier com qualquer brincadeira para cima de mim, eu esfrego na cara dele minhas três aprovações, inclusive o primeiro lugar aqui na frente." Então essa era a responsabilidade dele. Fez isso com dezessete anos e pouco, não tinha nem 18. Ele se formou bacharel, e sempre trabalhando aqui comigo. Ele montou todos esses projetos elaborados aqui, todos os pedidos de autorização de curso... Claro, com a assessoria dos coordenadores, porque ele não faz a parte acadêmica, a bibliografia — isso quem faz são os professores. Ele conhece toda a parte jurídica e a parte administrativa. Ele também trabalhou na montagem dos cursos desse projeto da Bahia. Esse em que tivemos conceito B, agora, foi montado por ele e pelo Marcelo. O Rodrigo está fazendo mestrado na PUC, em educação — não quis fazer em direito. A professora orientadora dele, que é uma professora famosa lá, coordenadora da pós-graduação, chamou-o para fazer parte de uma pesquisa. E não foi por mim, não, porque eu nem conheço a professora,

nem o nome dela eu sei; foi por mérito dele mesmo. E ele é novinho, tem 23 anos, então ela acha uma graça, porque ele discute com pessoas já de idade. Com certeza, hoje, apesar da pouca idade, ele tocaria tranqüilo a parte administrativa de uma instituição. Então a nossa estrutura é familiar, sim, mas, graças a Deus é um familiar que está dando certo.

Então a nossa estrutura é familiar, sim, mas, graças a Deus é um familiar que está dando certo.

As mantenedoras, tanto a da Unic quanto a da Unime de Salvador, também são familiares?

São. Tanto lá quanto aqui, somos só eu e minha esposa que fazemos parte das mantenedoras. Quando nós constituímos, os filhos faziam parte. Depois, quando foram crescendo, optamos por ficar para mim e para a Célia. Até para ter um poder de decisão que unisse todos os filhos. Porque hoje está tudo bem, mas no futuro a gente não sabe. Então, para evitar qualquer problema, a mantenedora está no nosso nome. Agora, da diretoria da mantenedora, todos eles fazem parte. Porque não precisa ser sócio para fazer parte da diretoria, basta que a mantenedora eleja aquela diretoria.

A diretoria da mantenedora é composta pelo casal, os filhos e mais o genro?

Exato.

Gostaria de fazer uma pergunta, mas o senhor fique à vontade para não responder, se quiser.

Pode fazer.

O senhor tem uma origem modesta, seus pais eram agricultores. Como o senhor conseguiu montar todo esse patrimônio? Através de empréstimo de banco? Porque tem de haver um capital grande de investimento, não é isso?

Tem, sim. A pergunta é interessante. Eu tive sempre, na minha vida, outras atividades também. Uma atividade forte que eu exerço é na agropecuária, que eu comecei muito antes da Universidade de Cuiabá. Tive a sorte de comprar uma grande área de terra aqui no Mato Grosso em 1968, 1970, mais ou menos, quando a terra aqui não

valia nada. Por coincidência é perto de Sinop. Só que Sinop não existia: comprei essas terras faz mais de 30 anos e Sinop tem vinte e poucos anos. A nossa base era outra cidadezinha. Essas terras ficaram muitos anos lá. Eu fiz na época — graças a Deus não é o que é hoje — um projeto Sudam, que ajudava demais. Era aquela época da política de ocupação da Amazônia, que tinha aquele negócio de os Estados Unidos invadirem a Amazônia...[7] Então o governo incentivava com um dinheiro quase que a custo zero, que você podia pagar a longo prazo. Eu acreditei e investi em dois projetos. Depois que você implanta, vai uma fiscalização e te dão um documento chamado "Certificado de Implantação", que você só recebe se tiver executado o projeto. Graças a Deus conseguimos executar e há dez anos saiu a nossa implantação. E como eu não vivia da agropecuária, aquilo foi crescendo, nascendo e criando gado — durante 30 anos, imaginem o quanto pôde aumentar. Também trabalhei um pouco com imóveis lá em Prudente e fiz um patrimônio pessoal independente da minha atividade profissional. Para viver, eu podia dar um bom padrão para a minha família com o que eu recebia da universidade. O resto que eu conseguia fui acumulando. Esse primeiro prédio aqui no *campus*, eu fiz com recurso particular só. A universidade não era universidade ainda, não tinha dinheiro para construir o prédio, então eu fiz esse primeiro bloco. Acontece que a partir do primeiro bloco o número de alunos aumentou — como foi a primeira faculdade, tinha bastante aluno e as classes ficavam cheias —, e tivemos um *superavit* que conseguimos reinvestir. Como cresceu? Cresceu porque não distribuímos para ninguém o que entrou. Hoje é outra realidade. Hoje, para manter a universidade, é difícil até equilibrar receita e despesa. Não só aqui; são todas.

Depois, nós também construímos através de financiamentos. Fiz quatro projetos no BNDES.[8] Dos quatro, três já estão pagos e um está em ordem de pagamento. E estou fazendo mais um, que é para construir o prédio da administração. Porque aí, terminando de pagar esse quarto, me libera o recurso. Quando tiver que começar a pagar a prestação desse novo prédio, aquela outra já acabou. Mas foi difícil, não foi fácil. E eu realmente tive que investir recursos particulares. Por exemplo, eu tinha um prédio em Prudente, com 21 apartamentos

7 A Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia (Sudam) foi criada em 27 de outubro de 1966 com a função de coordenar a ação federal na região amazônica. As medidas governamentais visavam ao adensamento populacional através da conquista planejada dos espaços vazios, para, com isso, estender as fronteiras econômicas, ampliar o mercado interno e integrar a Amazônia ao resto do país. Ver *DHBB*.

8 Trata-se do Programa de Recuperação e Ampliação dos Meios Físicos das Instituições de Ensino Superior do BNDES, estabelecido no Protocolo de Atuação Conjunta MEC/BNDES, de 25/3/1997.

e quatro lojas embaixo. Ele foi construído justamente para alocar universitários — apartamentos com dois quartos, um banheiro, sala... Quando eu comecei o projeto aqui, vendi todos esses apartamentos para poder investir. Lá na Bahia é diferente. Tive de vender o resto das coisas que tinha em Prudente — terreno, casa —, em torno de um milhão de reais, e isso foi direto para lá. Mas lá, como nós chegamos convidados, impusemos também uma condição: iríamos desde que eles nos garantissem um financiamento para, pelo menos, o início das obras. Não doação, um financiamento. Aí as próprias autoridades se empenharam para que o Banco de Desenvolvimento do Estado da Bahia, mostrada a necessidade, incentivasse o empreendimento aprovando um projeto de construção. Esse projeto foi aprovado e o empréstimo já foi liberado. Estamos com uma estrutura muito boa lá e dois prédios já construídos. Estamos fazendo a coisa definitiva, não estamos alugando prédio, nem fazendo prédio em nome de particular para alugar para a faculdade — estamos fazendo em nome da instituição. Tudo o que tem aqui é em nome da Unic. E a gente sabe que, sendo uma instituição sem fins lucrativos, não posso, amanhã ou depois, querer pegar ou vender esses prédios. É o que eu falei antes: de que adianta? Ninguém vai comer o prédio ou transformá-lo em outra finalidade. Isso é para ser universidade. É por causa de um ideal mesmo. E isso também passei para a minha família: todos eles têm consciência de que não se trata de um bem particular, de que a universidade não tem dono. Hoje nós estamos administrando, amanhã ou depois pode ser o governo, podem ser eles próprios, os netos, ou terceiros. A gente não sabe o que vai acontecer, mas a universidade vai ficar aí para sempre. Então foi dessa forma que nós desenvolvemos esse projeto aqui.

E a gente sabe que, sendo uma instituição sem fins lucrativos, não posso, amanhã ou depois, querer pegar ou vender esses prédios. É o que eu falei antes: de que adianta? Ninguém vai comer o prédio ou transformá-lo em outra finalidade. Isso é para ser universidade.

O senhor disse que hoje em dia é mais difícil manter a universidade. O problema da inadimplência é muito grande?

É grande e nossa região tem um pessoal carente também. Quando você administra a instituição e o aluno não paga, você tem de pensar no problema social: não deixar o aluno estudar porque ele não tem dinheiro para pagar é uma decisão muito difícil de ser to-

mada. Em casos extremos, tem que tomar. Depois, é preciso pensar que, mesmo economicamente falando, quando você reparcela e dá a mínima condição para ele pagar, o prejuízo ainda é menor do que se ele deixar de vez a escola, porque a nossa despesa é fixa: para uma sala com 30 alunos ou com dez alunos, você gasta praticamente a mesma coisa. Na área da saúde, você gasta um pouco menos, porque usa menos material. Mas o custo maior é o corpo docente e a administração da escola. Então a gente tem de levar isso em conta. Agora, pela legislação, o único recurso que você tem para lidar com a inadimplência durante o semestre ou o ano letivo é mandar carta para o aluno pedindo que ele colabore e pague, para que a faculdade possa manter seus compromissos e para que ele possa ter um curso de qualidade — porque sem recursos você não faz qualidade, de jeito nenhum. Não existe outra forma. Já no fim do semestre ou no fim do ano, você não é obrigado a contratar com aquele aluno que não cumpriu com a parte dele no ano anterior. E é justo. Acho que em todas as faculdades o fluxo de caixa é mais ou menos assim: em janeiro está alto, em fevereiro começa a cair um pouco, continua caindo em março, abril, maio... Em junho está no fundo do poço. Para manter a instituição, você já entrou com empréstimo etc. Em julho você força a situação, todo mundo arranja um pouco de cá, um pouco de lá, você paga as contas, administra e tal. Aí começa de novo até chegar dezembro. Conversando com o gerente do banco, ele disse que o fluxo de caixa de todas as faculdades é como um espelho. Então está muito difícil a administração. Você tem que usar criatividade, tem que motivar seu aluno a não fazer desperdício, a tentar manter a universidade. Aqui, graças a Deus, nós não temos problemas de depredação, de estragarem as coisas. Sempre tem um ou outro, mas no normal não temos. Temos, sim, problema de inadimplência, que é então administrado através da nossa tesouraria, cobrando por telefone, pedindo. E tem muitos alunos que já se formaram e até hoje devem para a escola. Só para terem uma idéia: fizemos um levantamento nesses dias, e só entre promissórias e cheques devolvidos temos mais ou menos três milhões de reais — a maioria de alunos já formados. Ora, se o aluno chega a se formar devendo, é porque não impedimos que ele assista aula.

Então está muito difícil a administração. Você tem que usar criatividade, tem que motivar seu aluno a não fazer desperdício, a tentar manter a universidade.

E como é a política de bolsas da universidade? Vimos que 80% dos alunos recebem algum tipo de benefício, que é definido como bolsa de estudos.

Recebem. Isso é o oficial. O alunado hoje é de 16 mil alunos, incluindo graduação, pós-graduação e extensão. Vou explicar como são distribuídas as bolsas. Aqueles alunos dos cursos modulares recebem 50% de bolsa — aí já são quase quatro mil alunos. Todos os filhos de professores e funcionários recebem 50% de bolsa. Temos convênios com diversas instituições — Tribunal de Justiça, Polícia Federal, Associação dos Funcionários da Polícia — oferecendo 10% de bolsa. Os professores que estão fazendo mestrado têm 100% de bolsa. E aqueles que fazem mestrado mas que são de fora, conforme a situação também recebem bolsa. E temos outros casos. Os carentes que vêm, a gente estipula: 10%, 20%, 30% ou 40%, conforme a carência do aluno. Esses são os verdadeiros bolsistas, que precisam de ajuda para estudar. Os outros, de convênios, também às vezes precisam. Por exemplo, um funcionário da Polícia Federal ganha R$500,00 por mês. Ele vai fazer um curso que custe R$300,00? É pesado. Outro caso: quando tem irmãos estudando, damos 15% de desconto e isso entra como bolsa também. Então, somando tudo isso, nesse ano deu nove mil e tantas pessoas. Para cada um desses casos, temos um recibo assinado pelo aluno.

A universidade está cadastrada no Fies, o programa de financiamento estudantil do governo federal?

Nós somos cadastrados e incentivamos muito nossos alunos a pleitearem o financiamento, apesar de a universidade não receber o pagamento em dinheiro, e sim em títulos do governo, que só servem para pagar o imposto federal. A escola que não paga imposto nem faz Fies. Digamos que eu tenha de pagar 500 mil reais ao INSS. Se eu recebo 200 mil reais do Fies, em títulos, pago o INSS com 300 mil em dinheiro e mais os títulos do governo. Só que eu só posso fazer isso; não posso esperar para receber do governo, para trocar na praça, para pôr na Bolsa. O Fies é um grande programa, que apóia alunos realmente carentes. A única crítica que faço ao Fies é a seguinte: a instituição,

vamos dizer, como é o nosso caso, que está quite com o INSS, que não tem nem um tostão de dívida de imposto federal, deveria receber em dinheiro. Senão, o que é que todo mundo vai fazer? Se eu tenho que pagar 300 mil de imposto, eu só vou entrar no Fies com 300 mil, porque senão vou ficar com papel podre, com o qual não faço nada.

Temos aproximadamente mil alunos beneficiados pelo Fies. É um empréstimo que o governo faz para o aluno e que ele vai pagar depois de formado. Melhorou porque, antes, os juros estavam altos; agora ficou uma coisa fixa. Em tese, ele vai pagar depois de formado o valor de uma mensalidade atualizada, para outro aluno estudar no lugar dele. E vai chegar um dia em que vai ter um bolão, no qual o governo não vai pôr nenhum tostão, com cem mil alunos estudando. Porque, se todos os cem mil que se formarem voltarem a pagar, então todo mês vão entrar cem mil mensalidades e não vai ser mais necessário pôr dinheiro. Só aquele giro já financia.

Quanto à repetência, o índice aumentou um pouco nesse último semestre, mas ainda está dentro do normal. Acho que aumentou por causa de algumas medidas de avaliação mais rigorosas, que tivemos de tomar até em virtude do Provão.

A Unic tem problemas com evasão e repetência?

Temos um pouco de evasão. Não é muita. A maioria das vezes é por problema financeiro. Nos casos de evasão por transferência, nós temos um índice de transferência positivo. No semestre passado, recebemos 251 transferências e expedimos cento e poucas. Quanto à repetência, o índice aumentou um pouco nesse último semestre, mas ainda está dentro do normal. Acho que aumentou por causa de algumas medidas de avaliação mais rigorosas, que tivemos de tomar até em virtude do Provão.

Queríamos chegar no Provão, justamente. Qual é a sua avaliação do Provão e como a Unic está reagindo a ele?

Entre os critérios de avaliação do MEC, o Provão é apenas uma das avaliações. A meu ver, a mais importante é a avaliação das condições de oferta, que o próprio Ministério faz, através de comissões de alto nível, compostas de professores, normalmente de universidades federais. Tem um questionário enorme, pontual, que é preenchido na instituição e que é bem objetivo. Eles analisam toda a parte física — aí entram biblioteca, laboratório, os prédios, condições, ins-

talações, limpeza, tudo; a parte docente, incluindo a qualificação dos professores, e a parte do projeto pedagógico da instituição. É um raio X mesmo da instituição. Nós tivemos, em diversos cursos, excelentes avaliações das condições de oferta, que não corresponderam aos resultados do Provão. Vou dar um exemplo: medicina veterinária. Nós tivemos conceito A na avaliação das condições de oferta e no processo de reconhecimento do curso, e os alunos no Provão tiraram E. Tivemos outros bons conceitos nos processo de reconhecimento — ciências biológicas: A; sistemas de informação: B; comunicação social: B; administração: C. E na avaliação das condições de oferta dos cursos de direito, administração, odontologia, letras etc., tivemos sempre condição regular, boa e muito boa, nos critérios de corpo docente, organização didático-pedagógica e instalações. O único curso que foi mal foi o de psicologia: corpo docente e organização didático-padagógica insuficientes e instalações boas. Foi o pior curso avaliado pela comissão, mas o que teve melhor nota no Provão: B.

Como é que o senhor explica isso?

Não sei explicar. Nesse ano, nós implantamos um novo sistema de avaliação, porque estamos chegando à conclusão seguinte: se vem a comissão aqui, avalia um curso com conceito A ou B, e o aluno vai para o Provão, tira D e E, então o gargalo talvez esteja na avaliação. Apesar de o curso ter um nível bom, os alunos conseguiam sair sem aprender, porque a avaliação não estava sendo feita com o rigor necessário. Então criamos uma terceira avaliação, aplicada pela universidade. Não invadimos a competência do professor de avaliar o aluno. Então, por exemplo, na disciplina de direito civil: os professores da área de direito civil elaboram uma prova só, para todos os alunos, baseada no programa daquele semestre. Essa prova é passada para a universidade, que vai aplicá-la aos alunos em forma de concurso vestibular. Todos os alunos de todos os cursos são relacionados em ordem alfabética, de modo que em cada sala de aula tenha aluno dos mais variados cursos: um de direito, atrás dele está um de odontologia, depois dele está um de psicologia... Cada aluno tem a sua prova. Se o aluno está em uma dependência, a prova dele vai ter também a parte

referente à disciplina da dependência. Isso aí foi um programa de computador, muito complexo, que foi montado, e as provas já foram aplicadas duas vezes, tranqüilamente.

Essa prova nos mostrou uma série de coisas importantes. Por exemplo, em um mesmo programa de uma mesma matéria, uma classe foi bem e a outra não foi. A avaliação despertou em cada professor o sentimento de melhorar seu desempenho: por que a turma dele teve uma média de aproveitamento cinco, enquanto a outra teve sete? Lógico que foi feita uma análise, depois, de cada uma das provas, com todos os professores do curso. Isso vai sendo aperfeiçoado.

Os alunos são obrigados a fazer essa prova?
Ela vale para nota?

Aí é que está: essa terceira avaliação só teria efeito se valesse, senão o aluno não a levaria em consideração. Foi aí que houve a reação dos alunos, do DCE, dos centros acadêmicos, porque eles não queriam pressão. No começo chegaram a dizer que isso era um golpe da escola para segurar o aluno, para cobrar mensalidade! Seria o cúmulo da burrice querer fazer isso, até porque eles estariam tomando o lugar de outros que queriam entrar. Também recebemos uma carta dos alunos de direito dizendo o seguinte: se fosse mantida a terceira avaliação, eles boicotariam o Provão. Quer dizer, foi uma chantagem explícita. No final, nós impusemos, dissemos que era uma decisão de Consepe, de nível superior, e que competia à universidade fixar o critério de avaliação, não ao aluno. Não pretendíamos penalizar aluno nenhum. Ao contrário, queríamos motivá-lo a estudar mais e a descobrir os problemas que estavam acontecendo. Se você tem uma pressão maior, é claro que há uma desistência maior do aluno, porque muitos querem mais o diploma do que aprender, não é? A gente sabe disso. Mas estamos querendo acabar com essa cultura. Por outro lado, temos de ser maleáveis nessas horas, pois sabemos que toda mudança gera uma reação. Então fizemos uma composição com eles: no primeiro semestre, a primeira prova valeria peso três, a segunda, peso três e a terceira teria peso um; no outro semestre passaria a três, três e dois, e no outro semestre, quando todos já estivessem bem familia-

Se você tem uma pressão maior, é claro que há uma desistência maior do aluno, porque muitos querem mais o diploma do que aprender, não é?

rizados com a prova, valeriam três, três e três. Aí foi aceito por todos. E eles tiveram uma surpresa. Eles achavam que seriam muito prejudicados, mas na verdade não aconteceu isso. Eles foram obrigados a estudar muito mais para a prova do que o que estava acontecendo. Lógico, houve casos de redução de nota, mas a média da grande maioria foi compatível com o que eles vinham fazendo. Acreditamos que isso melhorou muito, não a qualidade de ensino, que continua a mesma, mas a participação dos alunos nesse processo de avaliação.

Fizemos tudo isso por quê? Visando a responsabilidade do aluno. Porque o Provão, apesar de ser um sistema de avaliação — como eu disse, ele tem que ser aperfeiçoado, mas somos favoráveis —, deixa muito a desejar porque o aluno não está vinculado a ele. Se a nota aparecesse no verso do diploma, talvez o motivasse a fazer o Provão a sério. Nessa semana saiu no jornal que em não sei quantas universidades no Sul os alunos estão dizendo que vão boicotar o Provão. "Reunidos em assembléia, decidiram boicotar o Provão." Por quê? Para eles, tirar zero no Provão não faz diferença; eles recebem o diploma do mesmo jeito. Quantos alunos a gente vê chegando em cima da hora e que meia hora depois querem ir embora... A gente sente que não há um comprometimento do aluno, com raras exceções.

Outro aspecto do Provão é o fato de ele avaliar o produto, mas não avaliar o que foi agregado a esse produto, como chamou a atenção o Claudio de Moura Castro, nesse artigo de que eu já falei: "Provão: como entender o que dizem os números."[9] Eu estava lendo aqui, só um trechinho, que eu achei muito interessante e bem de acordo com o que eu penso. "Na prática, o Provão acaba sendo interpretado como uma medida da excelência do ensino oferecido pela escola. Ora, essa é uma interpretação imprópria e equivocada do que mede o Provão. A escola trabalha com a matéria-prima que recebe: o aluno em carne e osso, com suas forças e fraquezas. Uma escola que recebe os alunos que sabem mais, antes de nela entrar, vai adicionar conhecimentos em uma matéria-prima de melhor qualidade, portanto, é bem mais fácil obter resultados melhores. Já para uma escola que recebe alunos fracos, transformá-los em alunos tão bons ou melhores do que os das outras escolas é uma tarefa mais árdua ou

9 Ver Castro, Claudio de Moura. *Provão: como entender o que dizem os números*. Brasília, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep), 2001. (Série Documental. Textos para discussão, 10)

talvez impossível. Portanto, o Provão não nos permite dizer se os bons resultados são fruto do ensino melhor ou se, simplesmente, alunos mais capazes se saem bem, qualquer que seja o ensino oferecido. Esse é um problema clássico da avaliação da qualidade da educação oferecida, quando esta é medida pelo que apreenderam os alunos. Afirma-se, sem muita evidência empírica, que algumas das melhores escolas quase nada oferecem aos seus alunos; estes aprendem sozinhos ou aprenderiam sozinhos se o ensino fosse ainda pior." E o comentário vai mais ou menos nessa base, dizendo como deve ser interpretado o resultado do Provão e defendendo que ele deve ser aperfeiçoado. E fala também que, com a chegada do Enem, o Exame Nacional do Ensino Médio, vai haver possibilidade de se medir como o aluno terminou o segundo grau, em qual instituição superior ele entrou e como ele está saindo de lá. E tem uma parte em que ele sugere que se faça o Provão mais justo. Esse ano mudou, mas como era feito o Provão? Era feito assim: 12% das melhores escolas têm A, 12% das piores escolas têm E e o restante em B, C e D. A crítica que se fazia era a seguinte: por melhor que fosse o curso, só 12% — digamos, 50 escolas do Brasil — podiam receber o A; mesmo que a de número 51 fosse excelente também, ela não podia receber A. Mas nesse ano mudou. Agora vai ser muito mais justo. Se cem escolas merecem A, as cem vão receber A.

Então é isso que eu digo: o Provão vai sendo aperfeiçoado aos poucos para chegar num nível ideal. Sou a favor da manutenção do Provão. Mas a mídia em geral, a grande imprensa, não faz qualquer tipo de análise nesse sentido, só diz assim: "Esse curso que tirou E não presta, aquele que tirou A é ótimo." É preciso avaliar o que a escola está fazendo para melhorar aquele aluno que ela recebeu. Acho também que o MEC deveria não só divulgar a nota do Provão, mas também o resultado das avaliações das instituições, que ninguém fica sabendo. Chama a imprensa e divulga: a escola tal foi avaliada assim, esse curso foi avaliado assim. Para a comunidade até saber e falar: "Puxa vida, essa escola teve A, vou pôr meu filho nessa escola, não importa que os alunos tenham tirado E no Provão. Pode ter sido boicote."

Mas a mídia em geral, a grande imprensa, não faz qualquer tipo de análise nesse sentido, só diz assim: "Esse curso que tirou E não presta, aquele que tirou A é ótimo."

É como se faz nos cursos de pós-graduação.

Faz-se assim na pós-graduação, não é? Agora nós temos 23 cursos implantados e em funcionamento, 22 dos quais foram reconhecidos, todos com bom conceito, como mostrei há pouco. Só está faltando o reconhecimento do curso de medicina, que ainda não foi pleiteado porque a turma ainda não chegou no último ano. Quando eles entrarem, em agosto de 2003, no sexto ano, aí sim, vamos pleitear o reconhecimento do curso. Todos os demais cursos foram reconhecidos, o que demonstra que a universidade nunca teve qualquer problema em termos de avaliação. Só em relação ao Provão não estamos satisfeitos. E estamos tentando de todas as formas vislumbrar onde está a falha, se é que estamos falhando, para corrigi-la.

Gostaríamos de conversar também sobre a questão do recredenciamento periódico, que está sendo inclusive discutida ainda. O senhor acha que o recredenciamento é uma boa medida?

Acho que se uma escola tem cinco cursos e todos os cinco cursos foram reconhecidos recentemente com conceito bom, não há necessidade de recredenciar uma instituição desse porte. Agora, se os cursos tivessem obtido todos conceito D, seria preciso analisar se ela deveria ou não ser recredenciada. O processo avaliativo já daria ao MEC plenas condições de saber se precisava ou não recredenciar. Não tenho nada contra o recredenciamento. Antigamente, os cursos eram primeiro autorizados e depois reconhecidos e passavam o resto da vida daquele jeito. Muitos deles decaíam em qualidade, não enriqueciam o acervo bibliográfico, porque já eram reconhecidos. Era como se estivessem a salvo de tudo. Não é porque o curso foi reconhecido que ele pode, simplesmente, deixar se deteriorar a cada ano. Nesse caso, eu seria plenamente a favor do recredenciamento periódico. Agora, também pode ser um problema, porque a avaliação seria ininterrupta: sai uma comissão de oferta, vem uma de reconhecimento, sai outra e assim por diante. Para quem tem um curso ou dois, não seria problema, mas quem tem 20, 30 cursos, todos os dias vai ter uma comissão na instituição. O controle vai acabar sendo dobrado, vamos

dizer assim. Por isso não vejo razão de se recredenciar um curso que foi reconhecido por cinco anos com conceito A, por exemplo.

Por isso não vejo razão de se recredenciar um curso que foi reconhecido por cinco anos com conceito A, por exemplo.

O senhor gostaria de contar como foi a história do hospital em comodato?

Quando montamos o curso de medicina — como eu disse, só montamos esse curso depois que estávamos com toda a nossa estrutura da área da saúde montada —, sabíamos que tínhamos que ter um hospital. Muitos fazem convênios com outros hospitais. Nós até fizemos uma tentativa de trabalhar com a Santa Casa, mas acaba sendo uma casa alheia em que você coloca os alunos, não tem a administração, os alunos têm horário certinho, ocorrem problemas com os médicos... Enfim, pelo menos no nosso caso não funcionou. As santas casas e os hospitais estão em situação de penúria em todo o Brasil. O professor ia dar uma aula, não tinha o material; receitava um remédio, não tinha... Então nós optamos por construir um hospital. Esse projeto foi contratado com um grande arquiteto da área hospitalar, dr. Jarbas Karman, sem dúvida nenhuma um dos maiores do Brasil. Fomos procurar o melhor na área para fazer um projeto muito bem-feito, porque é um investimento muito alto e, logicamente, tem que estar calcado num projeto de qualidade. Fizemos o projeto e já tínhamos a área adquirida, quando fomos procurados pela diretoria de um hospital aqui de Cuiabá, o Hospital Geral. É um hospital criado há 58 anos, muito bem localizado, numa área de 16 mil metros quadrados, bem central, própria mesmo para uma instituição de ensino, pelas facilidades que oferece. Um hospital com tradição, que já serviu para estágio e já foi residência médica do curso de medicina da Universidade Federal, mas que, com o decorrer dos anos, em razão de ser uma sociedade filantrópica sem fins lucrativos, foi se deteriorando. Infelizmente, não tinha outra opção a não ser fechar suas portas e encerrar suas atividades. Fomos procurados para estudar uma possibilidade de atuar no hospital. De início fiquei com medo, inclusive, da repercussão na comunidade e na mídia. Porque é um hospital que foi construído com o sacrifício e a dedicação de muitos, durante todo esse tempo, e poderia haver quem pensasse que a Unic esperou o hos-

pital ficar à beira da falência para se aproveitar dessa situação. Isso me preocupava muito. Aliás, foi o impasse nas negociações iniciais. Mas quando vi que, realmente, no início do ano passado, o hospital ia fechar as portas... Ele tinha protestos contra ele, estava com ações trabalhistas e cheques sem fundo, não tinha crédito para comprar uma agulha... Os médicos, para fazer uma cirurgia, estavam comprando anestésico do próprio bolso, 60% do hospital estava desativado e trancado por falta de condições de funcionamento, de leito, de tudo... E a diretoria veio, insistiu, insistiu... No fim, chegamos a um consenso que daria para a Universidade de Cuiabá assumir o hospital. Tinha a parte que nos interessava — ou seja, teríamos um hospital que servisse de hospital-escola, hospital universitário, que nós mesmos iríamos administrar. Depois, era um hospital que já tinha sua cota de SUS — 90% dos pacientes eram do SUS, que é exatamente onde a universidade pode atuar com seus alunos. Porque no hospital particular ou de convênios, não há possibilidade de o aluno exercer sua prática médica através de pacientes particulares, que não iriam admitir. Através de pacientes do SUS é que é possível isso, como em todo o Brasil.

Fiz uma proposta de assumirmos o hospital através de um comodato. Eu queria um comodato de longo prazo, por isso exigi que fosse de 30 anos. A universidade assumiria todo o passivo do hospital e estabelecemos algumas cláusulas expressas no comodato, registrado em cartório e aprovado pela assembléia do hospital, contendo as exigências que fiz. Primeiro: na vigência do comodato, o hospital seria administrado pela Universidade de Cuiabá. Segundo: tudo o que fosse aplicado no hospital seria incorporado ao seu patrimônio, e não ao da universidade. Todo investimento que fosse feito no hospital passaria a pertencer à Sociedade Beneficente de Amparo à Velhice de Cuiabá, que é a sociedade mantenedora do hospital. Isso, em contrato registrado, para que não houvesse nenhuma dúvida sobre as razões pelas quais estávamos assumindo o hospital.

Tinha mais uma questão: os funcionários estavam preocupados de serem demitidos. Diziam: "A Unic vai assumir e vai mandar todo mundo embora." E eu disse que de jeito nenhum. Na véspera de nós assumirmos, foi feito propositalmente um contrato de estabili-

dade de um ano. Então eu comecei a discutir com o pessoal: "Gente, não vamos demitir ninguém. Quem for bom vai continuar, quem não quiser nada vai sair." Nós pegamos o hospital em janeiro de 2000 com 214 funcionários; em dezembro ele estava com 356. Por quê? Primeiro, foram investidos mais de quatro milhões de reais para pagamento de dívidas e para a melhoria das condições do hospital. Melhoraram as condições do ambulatório, que tinha dois consultórios com capacidade de atendimento máximo de 2.112 pacientes por mês. Foram construídos mais 16 ambulatórios, e esse total passou para 13.728 atendimentos/mês. O secretário de Saúde do estado, visitando o hospital e conhecendo o ambulatório, falou: "Mas aqui é para atender o SUS ou é particular?" Eu falei: "Essa área é do SUS." É um hospital condigno para atender o SUS: a sala de espera com poltronas, televisão e arcondicionado, os consultórios com a pia do médico, a cama, a mesinha do médico... Então era como se fosse para atender realmente paciente particular. Mas tem que ser assim, porque é um hospital que serve de base para um curso de medicina e o aluno tem que aprender com a técnica perfeita. Basta dar um dado só: usavam-se no hospital durante o ano quatro mil luvas cirúrgicas. Esse número passou para 30 mil. Por quê? Porque agora são seguidas todas as normas hospitalares. Foi contratado um administrador hospitalar, que é hoje o segundo homem na área de administração do Hospital Albert Einstein de São Paulo. Ele está implantando todo o processo administrativo do nosso hospital. E o dr. Abraão, meu genro, está cuidando da parte da transformação desse hospital em hospital universitário, como já falei. O hospital teve uma média de 350 a 370 procedimentos cirúrgicos por mês, durante todo o ano 2000, e uma média de 400 a 450 partos por mês. Então é um hospital que tem um grande movimento, porque atende a essa parte do SUS. Foram 62.611 sessões de fisioterapia e 29.776 exames de análises clínicas. São números que já demonstram sua recuperação. E das 340 ações trabalhistas, nós acertamos quase todas durante o ano 2000, e hoje só faltam 13. Dos 1.005 títulos protestados hoje faltam uns 20 — cujos credores ainda não conseguimos localizar. E dos 217 cheques sem fundos, hoje temos uns cinco ou seis, que estão sendo discutidos em juízo porque são pessoas que quiseram se

Basta dar um dado só: usavam-se no hospital durante o ano quatro mil luvas cirúrgicas. Esse número passou para 30 mil. Por quê? Porque agora são seguidas todas as normas hospitalares.

aproveitar da situação do hospital e aumentaram os valores de compra. Então, 90% da situação financeira do hospital foi resolvida. Como hospital-escola ele tem obrigação de ser o melhor hospital do estado de Mato Grosso — é essa a meta que nós temos.

A UFMT tem um hospital universitário, agora? Porque, pelo que o senhor contou, o Hospital Geral era usado pela Federal para estágio e residência médica, não?

Era. Hoje a UFMT tem o Hospital Júlio Müller, que, no passado, era um hospital psiquiátrico. Ele foi desativado e transformado no hospital-escola. Se não estou enganado, quando ficou pronto eles saíram do Hospital Geral, que não oferecia mais condições para campo de estágio. Mas ele tem tudo para ser o melhor hospital, porque tem uma boa base física. Nosso projeto de ampliação do hospital prevê tudo o que um hospital universitário necessita: salas de aula dentro do hospital, consultórios médicos — os professores vão ter seus consultórios particulares lá dentro e já vão trabalhar com os alunos. E já inauguramos setores importantes do hospital, que está um canteiro de obras constante. Esperamos, em mais dois anos, estar com esse hospital no nível dos melhores e oferecendo as melhores condições para o curso de medicina.

Já mencionamos algumas vezes a universidade Federal e a do Estado de Mato Grosso. Como é a relação da Unic com elas?

Temos mais relação com a Federal, porque a sede da Unemat é numa cidade do interior chamada Cáceres, e ela só atua no interior. Ela foi fundada com a função de criar *campi* no interior — ela tem dez ou 12 *campi*. Como nós atuamos na capital, é mais difícil o relacionamento. Mas já estamos fazendo um convênio com a Universidade do Estado para a preparação de cadáveres para a área de anatomia. Já é um início de atividade. Com a Universidade Federal, temos um bom relacionamento com o reitor, os professores e os coordenadores. Já tivemos algumas atividades em conjunto, como seminários e eventos. Foram iniciados estudos para montarmos um mestrado em educação com professores da universidade, mas no fim isso acabou não

se consolidando. Como houve um bom andamento, é capaz de, na próxima vez, consolidarmos. E com as demais instituições privadas daqui também temos um bom relacionamento. Não há muito o que fazer, porque a maioria é de faculdades isoladas, que têm como função principal a parte de ensino, na qual não temos muito o que trocar. Nosso relacionamento maior é com a Federal mesmo.

Existe algum convênio ou intercâmbio com universidade do exterior?

Temos um convênio com a Universidade de Coimbra, na área de direito. É um convênio profícuo, efetivo; não é um convênio só no papel. Todo ano a universidade manda uma equipe para fazer seminários para os nossos alunos, aqui em Cuiabá, e nosso alunos, a cada semestre, também têm freqüentado seminários lá. Temos vagas disponíveis para mestrado e doutorado. Inclusive, agora, estamos fechando um convênio na área de som, acústica. Lá tem uma área de acústica muito importante — não na Universidade de Coimbra, na Universidade de Lisboa.

Temos um convênio com a Universidade de Coimbra, na área de direito. É um convênio profícuo, efetivo; não é um convênio só no papel.

Mas acústica para que curso?

Mesmo na área da saúde, e na disciplina de física dos cursos de matemática, farmácia e bioquímica, por exemplo, tem a parte de acústica. Hoje, inclusive, com esse problema de meio-ambiente, é uma das áreas que está preocupando muito, por causa da poluição sonora. E temos professores muito voltados para essa área, que já fizeram pesquisa para a prefeitura, para detectar os pontos mais barulhentos da cidade, nas escolas... Além dessas duas, temos um convênio com a Universidade de Burgos, na Espanha. Já tivemos seminários dados por professores de lá, mas nunca tivemos professores nossos indo para lá.

Estivemos também há um ano e pouco na Universidade de Coimbra, aproveitando uma época em que o dr. Baêta Neves, diretor da Capes, esteve lá em visita oficial. Ele foi uma das testemunhas da assinatura de um convênio guarda-chuva que objetiva, com o passar do tempo, chegar a um mestrado aqui no Brasil, com uma equipe de professores de Portugal. Esse projeto teve uma parada em razão da-

quela questão de cursos de mestrado e doutorado no exterior — principalmente na Espanha —, em que houve problemas de avaliação junto à Capes.[10] Mas a idéia é continuar o projeto, mesmo porque a Universidade de Coimbra tem mais de 700 anos de existência, então tem uma tradição. E parece, pela informação que o reitor nos deu, que fomos a primeira escola particular a firmar convênio com a Universidade de Coimbra. Eles têm inúmeros convênios no Brasil, com praticamente todas as grandes universidades públicas brasileiras, mas com universidade privada eles não tinham. E o nosso foi aprovado, graças a Deus. Acho que é um convênio que tem tudo para funcionar.

A Universidade de Cuiabá é a maior universidade particular do Centro-Oeste, no sentido estrito — quer dizer, excluindo as comunitárias e confessionais. Pelos dados que temos, é uma universidade que cresceu muito nos últimos cinco anos. Nós gostaríamos de saber quais são as projeções para o futuro, os planos de crescimento e as próximas metas.

O crescimento da Unic nos últimos cinco, seis anos foi muito grande e muito rápido mesmo. E não foi decorrência da criação da universidade, porque, como eu falei antes, a maioria dos cursos já estava criada. Ela estava numa fase de ascendência: todo ano entrava aluno e não saía ninguém. Porque os cursos que estavam sendo implantados ainda eram novos. E nós já formamos 6.780 profissionais, que estão atuando, em sua grande maioria, aqui no estado de Mato Grosso. Então esse crescimento já estava previsto. Quando você cria um curso de direito, por exemplo, com cem vagas anuais, você sabe que ele vai chegar a 500 vagas em cinco anos, não tem jeito. Agora, depois dos cinco anos, ele estabiliza: entram cem, saem cem — falando em números redondos, assim. Nós chegamos ao ponto que achamos ideal para a Universidade de Cuiabá, que é em torno de 12 mil alunos no curso de graduação. Aquele plano expansionista do início da instalação não existe mais hoje, em relação ao número de alunos. Existe, sim, em qualificação docente, em aumento da biblioteca, na construção do que falta. Mas não em número de alunos. Que-

10 Em 11 de agosto de 2000, a Capes determinou a suspensão da concessão de novas bolsas para a realização de mestrado e doutorado oferecidos por determinadas instituições com sede na Espanha (principalmente), em Cuba, na França e em Portugal. A medida decorreu da constatação de irregularidades no oferecimento, em território nacional, de cursos semipresenciais, muitas vezes em convênio com estabelecimentos brasileiros. Segundo a Capes, as instituições não disponibilizavam informações sobre as condições de oferecimento desses cursos e conferiam diplomas como tendo sido obtidos no exterior, prejudicando os bolsistas brasileiros que efetivamente estavam cursando pós-graduação fora do país. (Informe Capes n. 04/2000)

remos ampliar a área da pós-graduação. Essa, sim, é uma área que, no nosso projeto, está em fase de expansão. Nesse ano mesmo foram implantados mais de 20 cursos de especialização. E queremos consolidar a pós-graduação *stricto sensu*. E incentivar, agora, principalmente a parte de pesquisa. Queremos manter e melhorar o que temos, corrigir as falhas que existem — que a gente tem consciência de que existem. Esse, realmente, é o nosso enfoque agora.

Tenho uma curiosidade: por que o senhor e sua família escolherem o nome de Universidade de Cuiabá para a instituição?

Hoje, de vez em quando eu me pergunto por que escolhemos esse nome. Primeiro, já tinha a Universidade Federal de Mato Grosso. Se a gente colocasse só Universidade Matogrossense ou Universidade de Mato Grosso, a sigla ia dar muita confusão. Poderia parecer que a gente estava querendo usufruir do prestígio que a universidade, com tantos anos de funcionamento, já granjeou para ela, merecidamente aliás. Seria meio uma cópia e ficaria confuso mesmo. Aí pensamos em outros nomes, como Universidade Centro-Oeste. Mas lembramos que não podia ser este, porque em Presidente Prudente existe a Unoeste e seria praticamente a mesma sigla. E pensamos o seguinte: Universidade de Cuiabá seria uma forma de homenagear Cuiabá, que foi uma cidade que nos acolheu apesar das resistências iniciais. Quando ela foi acreditando no projeto, suas autoridades e o povo em geral nos acolheram de maneira muito carinhosa. Quando montamos o projeto, já estávamos aqui há uns três anos atuando como faculdades. E aí optamos por Cuiabá, que era um nome bem conhecido, ainda que restringisse um pouco esse conceito que a gente quer dar, de uma universidade que atenda a todo o estado e a todo o Centro-Oeste brasileiro, como está acontecendo. Temos alunos de diversos estados da federação, do Nordeste, da nossa região Centro-Oeste, muitos de Goiânia, de Rondônia, Acre, Amapá, Amazonas, Brasília, Campo Grande, interior de São Paulo e principalmente do interior do próprio estado de Mato Grosso. Mas fundamentalmente o grande número é da capital e da Grande Cuiabá. Então ficou Universidade de Cuiabá.

O senhor virou cuiabano?

Virei cuiabano. Eu gosto muito daqui. É uma cidade que nos acolheu muito bem. Eu já recebi tantas medalhas, títulos, condecorações... Isso é uma forma de a comunidade expressar o reconhecimento pelo nosso trabalho. Sempre digo que eles mandam para mim porque têm de mandar para alguma pessoa, mas que isso é muito mais uma homenagem para a universidade. E a gente fica feliz, lógico, de ser homenageado, porque é uma lembrança de que o trabalho está sendo reconhecido. Muita gente vem para cá achando que vai chegar no fim do mundo. Hoje não tem mais distâncias, as coisas estão próximas: a comunicação, os transportes, tudo é quase que instantâneo. Cuiabá é uma cidade que oferece todas as condições. Os historiadores contam que, quando foi proclamada a Independência, demorou não sei quantos meses para Cuiabá saber que o Brasil era livre de Portugal. Hoje não tem mais isolamento.

Os historiadores contam que, quando foi proclamada a Independência, demorou não sei quantos meses para Cuiabá saber que o Brasil era livre de Portugal. Hoje não tem mais isolamento.

Universidade Estácio de Sá

Entrevistados

Gilberto Mendes de Oliveira Castro
João Uchôa Cavalcanti Netto

A história da **Universidade Estácio de Sá** remonta à fundação, em 1970, de uma Faculdade de Direito, seguida, no ano seguinte, por uma Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas. Em 1986, contando com 20 cursos e 26 habilitações, as Faculdades Integradas Estácio de Sá (Fies), cujo regimento interno fora aprovado pelo Conselho Federal de Educação em 1973, apresentaram uma carta-consulta visando à transformação da instituição em universidade pela via do reconhecimento. Constituída a comissão de consultores, foi elaborado um plano de acompanhamento que se desenvolveu ao longo dos anos de 1987 e 1988. Em novembro deste ano, o CFE aprovou o reconhecimento da Universidade Estácio de Sá, mantida pela Sociedade de Ensino Superior Estácio de Sá (Seses), decisão que foi oficializada em portaria do ministro Hugo Napoleão.

Gilberto Mendes de Oliveira Castro

Médico, doutor em biofísica, professor titular da UFRJ. Desenvolveu sua carreira acadêmica no Instituto de Biofísica Carlos Chagas Filho, do qual chegou a ser diretor. Foi sub-reitor de Pós-Graduação e Pesquisa da UFRJ e presidente da Fundação Universitária José Bonifácio. Aposentou-se da UFRJ em 1997, quando foi designado reitor da Universidade Estácio de Sá. Recebeu-nos na Reitoria, no Rio de Janeiro, nos dias 20 de dezembro 2000 e 5 janeiro 2001, para uma entrevista de 3h40m de duração.

Gostaríamos de começar conversando sobre sua formação profissional e sua trajetória.

Me formei em medicina na antiga Universidade do Brasil, fiz minha pós-graduação no Instituto de Biofísica, onde me doutorei em 1964. Comecei a trabalhar no Instituto ainda como estudante, muito cedo, e nele fiz toda minha carreira na universidade. Só saí para um pós-doutorado na Columbia University, em Nova Iorque, onde estive dois anos e meio, retornando à Biofísica. Eu era na época professor assistente, depois fiz um concurso para professor adjunto e comecei a assumir cargos de administração, além da chefia do laboratório, que eu criei quando voltei. Sempre me envolvendo com a administração, fui chefe do departamento, coordenador de pós-graduação do Instituto, coordenador de graduação do Centro e representante de professores adjuntos no Conselho Universitário. Depois disso, fui vice-diretor da Biofísica e sub-reitor de pós-graduação e pesquisa na época da administração Nélson Maculan[1] — que foi uma administração, inclusive,

[1] Nélson Maculan Filho foi reitor da UFRJ entre 1990 e 1994. Ver *DHBB*.

que me trouxe muito prazer, porque era um grupo que estava muito preocupado em resgatar a qualidade da universidade. Essa administração também foi bem-sucedida porque eram os bons tempos, em que os recursos eram mais fáceis. Havia naquele momento, na Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, um grande ânimo para mantê-la no lugar que ela sempre teve e para trazer as inteligências para a universidade. Nós conseguimos resgatar muitos projetos de pesquisa, apoiar os cursos de pós-graduação que tinham deficiências e desativar os cursos que não tinham possibilidade de funcionar. Naqueles quatro anos tivemos uma melhoria grande das notas dos cursos da UFRJ na Capes.

Quando terminou esse mandato, assumi como diretor do Instituto de Biofísica, para mim o título mais querido, porque lá era a minha casa. Eu estava há quase dois anos como diretor, quer dizer, na metade do meu mandato, quando houve a mudança de reitoria e fui convidado para presidir a Fundação Universitária José Bonifácio, a Fujb, que é a fundação de apoio à pesquisa da UFRJ. Essa foi, certamente também, uma experiência muito prazerosa, talvez a mais de todas. Por ter uma estrutura ágil, que permite decisões rápidas, a Fujb tem recursos próprios, capta muito bem os recursos do exterior e tem capacidade de atender as pessoas. Ela é um pedaço da história da UFRJ que deve ser trabalhado. É uma fundação de direito privado constituída pelo Congresso Nacional e é a única no país com essa situação. Tanto que, no governo Collor, na crise das fundações em que todas foram suspensas, a Fujb não pôde ser atingida porque foi criada pelo Congresso Nacional.[2] Esse foi um período muito interessante na Fundação. Levei diretores ativos, entre eles Carlos Costa Ribeiro, que está lá até hoje e é o diretor técnico-científico. Dentro dos recursos da Fundação, ele fez uma série de programas que tiveram impacto importante na universidade. A Fundação acabou de fazer 25 anos — comemoramos no domingo, os ex-presidentes. Ela começou com cinco milhões de dólares e hoje tem vinte e poucos milhões de dólares de capital próprio, dos quais ela vive. Nesses anos, ela distribuiu 50 milhões de reais para a universidade, corrigidos pelos valores de hoje. Esses dados mostram como ela foi importante.

2 A Fundação Universitária José Bonifácio foi instituída em 1975 pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, em parceria com diversas empresas privadas e públicas. Foi criada com a finalidade de promover programas e atividades de pesquisa, ensino, extensão e prestação de serviços nas áreas de conhecimento em que a UFRJ atua. Ver www. fujb.ufrj.br.

Fui presidente da Fujb do início de 1996 até o meio de 1997. Nessa época, a Universidade Estácio de Sá me propôs a criação de uma faculdade de medicina diferente, com bases humanísticas, coisa que todos os médicos sempre sonharam fazer. E o grupo que estava em volta de mim sempre quis fazer uma medicina diferente. Tendo vivido a vida inteira dentro de uma faculdade de medicina muito tradicional, e de muita qualidade, sentíamos a dificuldade de fazer mudanças. A idéia de fazer uma faculdade de medicina foi interessante e fizemos um projeto novo. Mas aí a mantenedora da Estácio me chamou para ser o reitor, e não o diretor da faculdade de medicina — coisa que eu planejava para depois do meu mandato na Fujb. Pressionado pela questão de que a aposentadoria ia ser cassada, que eu ouvia todo dia na televisão... Pessoalmente, acho que a aposentadoria que existe no sistema público é precoce. Eu fiz porque não havia de ser eu que ia perder a minha aposentadoria, mas continuo achando que é precoce. Eu tinha 37 anos de serviço, nunca havia tirado uma licença-prêmio; quer dizer, vivi a universidade intensamente, como uma coisa central da minha vida — e continuo vivendo, só que não é mais a UFRJ. Vou dizer sem falsa modéstia que eu era até um reitorável na UFRJ, um reitorável com boas chances, porque era apoiado por duas das três correntes... Mas não consegui ver, naquele momento, uma união de pessoas e um apoio externo que viabilizassem a reitoria que eu queria fazer. Fiquei muito angustiado em aceitar ir para aquele posto e acabar tendo um infarto, porque as verbas eram reduzidas, os salários já começavam, naquela época, a ser congelados — em 1997 já estávamos em pleno congelamento dos salários —, havia um certo desânimo por causa disso e as pessoas não queriam dar a sua vida à administração, sacrificando seus currículos e sua realização como pesquisadores — tudo absolutamente válido. Se você não tem um grupo sólido para fazer isso, não adianta você se apresentar candidato a reitor, porque vai ser uma frustração enorme e você não vai adicionar nada. Concluí que era melhor deixar que a universidade escolhesse outra pessoa e aceitei o desafio de vir trabalhar numa universidade particular na qualidade de reitor.

Pessoalmente, acho que a aposentadoria que existe no sistema público é precoce. Eu fiz porque não havia de ser eu que ia perder a minha aposentadoria, mas continuo achando que é precoce.

Fui muito bem recebido. É uma realidade muito diferente.

Fui pesquisador a vida inteira, trabalhando em laboratório, em produção científica, mas os meus últimos anos de UFRJ, aqueles que descrevi a vocês, já haviam se transformado em anos de administração, com a pesquisa sendo feita pelos meus colaboradores. Meu laboratório está lá até hoje, com um professor que me substituiu e continua ativo, mas eu mesmo fui seguindo esse caminho lateral, tornando-me um administrador. E na universidade privada é preciso mudar a cabeça. A UFRJ me ensinou tudo o que eu sabia até chegar aqui, mas o primeiro impacto ao chegar na universidade particular foi a rapidez das decisões. Essa, certamente, foi a coisa que mais me marcou: a necessidade de decisões rápidas e de mudar a cabeça, acostumada a um sistema que dependia muito de colegiados. Na UFRJ, uma idéia passava por muitos lugares e sua realização ficava tão longe de sua concepção que ia se perdendo o sabor, a graça daquela idéia. Posso dar um exemplo disso: agora aposentado, recebendo o jornalzinho da UFRJ, vejo que sai como grande novidade o programa MD PhD, um programa para os melhores alunos, que fazem, ao mesmo tempo, a medicina e o PhD. Na década de 1970, tive uma bolsa da Organização Panamericana de Saúde para estudar programas de medicina e escrevi um projeto sobre isso. Esse projeto deve ter 25 anos, pelo menos, e agora foi apresentado como novidade!

Na época em que se fez a reforma universitária de 1968, dois modelos de universidade estavam sendo discutidos. No caso da UFRJ, para atender a gregos e troianos, adotou-se o modelo híbrido, somando a burocracia dos dois modelos. Um tinha centros e departamentos fortes, sendo as unidades apenas congregações. O outro modelo tinha a reitoria, a administração central, os conselhos superiores, as unidades superfortes, mas não tinha centros. Para a UFRJ, não ter centros seria um problema por causa do seu tamanho. Então colocaram-se os centros e mantiveram-se as unidades e os departamentos, o que ficou pesadíssimo como estrutura. Hoje, o pedido de um professor, uma coisa qualquer, tem que andar por um calvário de aprovações — como dizia o saudoso prof. Paulo de Góes [3] —, ou de negativas. Geralmente é um calvário de aprovações, porque são pleitos de mérito. Para mim, esse é o problema central da UFRJ. Se ela conseguir desmontar isso, vai andar mais depressa.

[3] Paulo de Góes (1913-1988), médico microbiologista formado pela UFRJ, dedicou a esta instituição a maior parte de sua vida acadêmica, tendo sido sub-reitor de Pesquisa e Graduação. O Instituto de Microbiologia da UFRJ leva seu nome. Ver www.coc.fiocruz.br

Depois que a gente passa um certo número de anos fora e começa a olhar para isso, a gente vê que seria impossível fazer uma empresa com aqueles princípios. Acho que isso está fazendo a universidade pública ficar para trás. Porque ela não está se adaptando a uma estrutura rápida. E hoje, a meu ver, a rapidez é a qualidade número um para o sucesso. A pesquisa, por exemplo, é coisa completamente diferente do que quando eu fazia. Hoje um pesquisador não fala ao telefone com outro, ele troca *e-mails*, e rápidos. Ainda recentemente, um colega comentava que ele troca um *e-mail* com um pesquisador nos Estados Unidos e outro na Europa e no mesmo dia está fechada uma conferência internacional. Se você for usar o sistema de começar com contatos, depois mandar as cartas e formalizar, como se diz na universidade pública, vai levar três, quatro meses, e não vai conseguir montar o evento. Isso é apenas um exemplo. Além disso, há aqui um poder decisório central acima da reitoria, a mantenedora. É possível sentar com a mantenedora e dizer: "Quero fazer isso, isso, isso." Ela diz: "Vamos fazer a; não vamos fazer b por enquanto; c vamos fazer; d, não." Saio dali e executo, compreende? Para um executivo não há nada melhor do que executar. Posso até, às vezes, ter minhas idéias vencidas pela mantenedora, que é uma instância superior, mas a definição em si é que é o fundamental. Não se perde tempo discutindo aquilo que não se vai fazer.

E hoje, a meu ver, a rapidez é a qualidade número um para o sucesso. A pesquisa, por exemplo, é coisa completamente diferente do que quando eu fazia. Hoje um pesquisador não fala ao telefone com outro, ele troca *e-mails*, e rápidos.

Já que o senhor mencionou a estrutura decisória, como é essa gestão acadêmica na Estácio?

Ela é paralela à gestão da mantenedora. A mantida tem a gestão acadêmica, mas os projetos e programas têm de ser discutidos com a mantenedora, porque é preciso que aquilo tudo caia dentro de um orçamento. Uma universidade como a Estácio tem centros de custo para cada curso. A estrutura da Estácio é hoje uma estrutura vertical. Quando cheguei aqui, mudei a estrutura de centros e unidades para tentar, justamente, ser mais rápido. Essa foi uma idéia que apresentei à mantenedora e ela concordou. Hoje as unidades são absolutamente independentes. Existe diretor do que seria unidade, que é o diretor de curso, um coordenador em cada local em que há aquele curso,

e existe, nos cursos maiores, um colegiado de qualidade que controla aquele curso. Mas a relação do diretor de curso é feita diretamente com o vice-reitor de graduação, que é o equivalente, aqui, a um subreitor da UFRJ.

O vice-reitor de graduação reúne-se com seus assessores e faz um projeto de graduação. Nós vemos esse projeto, ele é aprovado na reitoria, é submetido ao Conselho Universitário, que o aprova, e nós levamos isso à mantenedora. Esse processo todo não pode durar mais de três dias! É a regra da casa. Quando o Conselho Universitário atrasa, pode ser em cinco dias. Muitas vezes, se a matéria não é controversa, faço *ad referendum* do Conselho. A preocupação é sempre com esse dinamismo. E com a criatividade, a inventividade. Essa é uma preocupação que vem do nosso fundador, dr. João Uchôa Cavalcanti, que é certamente o homem de idéias na Estácio. Hoje todos os professores têm idéias, ele dá grande liberdade, mas a cabeça que pensou a Estácio na sua origem ainda é a cabeça que tem criado as novidades mais interessantes, pelas quais a Estácio tem atingido caminhos de sucesso — um sucesso muito grande, comparado com as outras universidades. O crescimento recente da Estácio se deve a uma estrutura muito flexível e muito rápida e à idéia de que cada executivo, de cada nível, deve tentar fazer o que ele tem como idéia criativa. Aqui há até um sistema: se um diretor de curso não tem o apoio do vice-reitor, ele procura o reitor, que procura a mantenedora, e diz mesmo ao vice-reitor: "Olha, não estou concordando com você, vou ao reitor. Minha idéia é tão boa que ela não pode parar aqui em você." Com isso, as idéias andam mais rápido ainda.

O dr. João Uchôa não é um homem preocupado em ter conselhos e formalismos; ele quer que as pessoas façam e que o produto tenha qualidade. Na verdade, ele tem ojeriza à burocracia. Na última reunião, chegou a determinar que não haja mais memorandos dentro da universidade: "Quem fizer memorando, vou tirar o telefone e o computador. Pode ficar com a máquina de escrever e trabalhar com memorando." Ele tem toda razão: aquilo se faz por *e-mail* e por contato direto, para acontecer logo. A burocracia tem origem na universidade portuguesa, de Coimbra, e infelizmente nossas universidades públicas

A burocracia tem origem na universidade portuguesa, de Coimbra, e infelizmente nossas universidades públicas ainda não se livraram disso. Nelas, o culto à burocracia é uma coisa quase litúrgica, e atrapalha muito!

ainda não se livraram disso. Nelas, o culto à burocracia é uma coisa quase litúrgica, e atrapalha muito! Uma exceção é a Universidade Federal de Pernambuco, cujo reitor, o Mozart Neves Ramos, se cercou de um grupo de pessoas que quebram as cadeias do "pode" e do "não pode", mudou a estrutura da universidade e fez uma série de coisas que desobedecem aos cânones das federais. Aos três anos do primeiro mandato, ele chamou uma comissão de reitores europeus e fez uma avaliação formal, contratada, paga. Não conheço outra universidade federal que tenha feito isso. E teve um resultado excepcional. A Universidade de Pernambuco tem ilhas de excelência de primeira qualidade. O próprio reitor, que foi reeleito, vem de uma delas, a física, que é uma das melhores do Brasil.

Voltando à pergunta sobre a gestão da Estácio, um conceito importante, que foi apresentado pelo fundador e que foi implantado, é o da autonomia de cada *campus*. No princípio, tudo dependia de um *campus*, como se os demais fossem filiais daquele. Houve então uma mudança de paradigma administrativo. A primeira idéia que o fundador teve foi a de levar a reitoria para uma sede administrativa, que hoje é na Barra da Tijuca, em um local completamente separado. No princípio, eu lamentei sair de dentro da universidade. Eu gosto do cheiro de aluno, embora essa frase possa ter uma conotação ruim, mas eu vivo e respiro universidade. Então estranhei chegar a um lugar que era só escritório. Mas hoje reconheço que a posição da mantenedora estava certa, porque a gente vivia resolvendo problemazinho local. Se o reitor e o vice-reitor estão presentes, eles perdem um tempo enorme com coisas que podem ser resolvidas antes de chegar a eles. Então hoje a Estácio tem estrutura para resolver isso em cada *campus* e conta com um corpo de diretores muito bom — eles são quase minireitores administrativos. Esse foi, a meu ver, o grande salto que permitiu o crescimento. Cada diretor de *campus* sente, na sua área, o que está faltando, discute com a comunidade... Então, quando se abre um curso, já se dispõe de toda uma informação local.

A flexibilidade na hierarquia permite uma maior interferência pessoal do próprio fundador nas diferentes instâncias?

Ah, sim, ele é muito acessível às pessoas que estão na administração. Pelo telefone mesmo. Quando está fora do Brasil, o telefone funciona da mesma maneira do que quando ele está no país. Ele vive a universidade 24 horas por dia.

E sua presença é bastante forte na Estácio, não é?

Muito forte na mantenedora, onde atua. A universidade é autônoma em sua atuação acadêmica. Fisicamente pouca gente conhece o fundador. Um dia, ele entrou no *campus* da Rua do Bispo e um aluno disse para a namorada: "Aquele é o fundador da universidade." "Ah! Aquele é o Estácio de Sá?" Essa é uma característica importante: a Estácio é a única universidade particular que não tem o nome do mantenedor.

Mas mesmo assim tem o nome de um fundador.

Ah, sim! Sem dúvida. Tem o nome de um fundador, não do fundador. É verdade, o fundador da cidade, eu não tinha associado.[4] Mas todas as outras clássicas têm o nome da família que fundou, não é? Obviamente, o dr. João Uchôa gosta do sucesso que faz, é natural. Como todo *self-made man*, ele é muito ciente de sua capacidade de antever as coisas e de ter um número de acertos tão maior do que o número de erros — que é o que faz o empresário de sucesso, o homem criativo. E ele viaja muito, vê coisas lá fora, traz projetos, traz pessoas... Hoje nós temos intercâmbios com várias universidades dos Estados Unidos: com a Universidade de Miami, a Universidade da Flórida e outras da Europa.

Esses intercâmbios se configuram em quê? São professores que vêm?

São convênios. Por exemplo, nesse ano a universidade ganhou o prêmio Inrio, conferido pela Associação das Empresas Brasileiras de Software e Serviços de Informática, a Assespro, aos que foram desta-

4 Estácio de Sá (c. 1520-1567), militar e administrador colonial português, teve papel importante na expulsão dos franceses da Baía de Guanabara. Em 10 de março de 1565, lançou os fundamentos da cidade do Rio de Janeiro, da qual é considerado fundador.

Obviamente, o dr. João Uchôa gosta do sucesso que faz, é natural. Como todo *self-made man*, ele é muito ciente de sua capacidade de antever as coisas e de ter um número de acertos tão maior do que o número de erros...

que por sua atuação em proveito da tecnologia da informação no Rio de Janeiro. O prêmio é dado junto com a Firjan, a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro. Fizemos um seminário em *e-commerce* junto com a Universidade de Miami, que foi muito bem-sucedido. Era um seminário de discussão do que é o *e-commerce*, seguido de um tempo para que os alunos preparassem um projeto de empresa de *e-commerce*, sendo que o certificado era dado pela defesa desse projeto. Três dessas empresas projetadas pelos alunos se tornaram realidade e isso foi uma das coisas que contou no prêmio que ganhamos. Porque ninguém, no Rio de Janeiro, fez um seminário de *e-commerce* que tivesse gerado três empresas. Isso foi um convênio, em que o *know-how* foi todo da Universidade de Miami, que é primeira linha de *e-commerce* nos Estados Unidos. O dr. João foi lá, viu isso, fez o contato com as pessoas e surgiu o curso. A gente procura muito essa interação, trazendo as novidades que estão acontecendo tanto nos Estados Unidos como na Europa. Somos filiados a uma associação de universidades da América Latina, a Uniaal, Universidades Associadas da América Latina, que reúne universidades de sete países. Estamos ligados à Argentina, tentando ver o que podemos fazer em conjunto também. Essa área internacional é muito importante como sinalizadora do que está acontecendo no mundo. Criamos agora — pode-se ver na nossa *homepage* — a *On-line University*, que é uma universidade interativa de ensino a distância por Internet, que tem desde cursos muito simples até cursos mais complexos. Já temos sete mil alunos interagindo.

O senhor chegou na Estácio em 1997, logo depois da promulgação da Lei de Diretrizes e Bases, a LDB, de 1996. O senhor acha que o interesse da instituição por um professor egresso do ensino público teve relação com esse momento de mudança?

Acho que a universidade privada em geral está percebendo que os quadros do ensino público têm uma grande bagagem e almejam tanto uma realização profissional diferente quanto uma situação financeira melhor para sua velhice. Há uma nata intelectual, já considerada um pouco envelhecida e até ultrapassada por alguns gru-

pos dentro da universidade, que entra na iniciativa particular e tem uma receptividade muito grande. Quando entrei, o número de mestres e doutores era menos de 1/3 do que é hoje. No primeiro ano, fizemos uma modificação profunda, com muita substituição de professores, o que foi doloroso. Eu disse ao mantenedor: "Tenho um projeto para transformar a Estácio. Agora, vai implicar em troca de pessoas e provocar uma grande reação política." Ele me perguntou: "O senhor está convencido de que o modelo é esse?" Digo: "Estou." "Então o senhor me traga as contas para eu ver quanto vai custar." No dia seguinte, ele já tinha recebido as contas e disse: "Vi as contas e está resolvido." Estávamos em novembro. Trocamos 30% do corpo docente e nos adaptamos à LDB, obtendo a titulação exigida. Todas as universidades fizeram uma progressão a esse respeito até 2002. Nós fizemos um pulo logo, num ano, porque estávamos convencidos de que, fazendo esse pulo de uma vez, teríamos impacto também sobre a qualidade dos cursos. Adicionamos docentes mais experimentados, com mestrado ou doutorado, que tinham uma visão mais ampla dos conjuntos de conhecimentos que passavam aos alunos. Isso também traz uma cultura mais profissional para uma instituição particular, que ainda está fazendo a sua cultura. É muito diferente estar numa universidade que tem história e tradição, como é o caso da UFRJ, de estar numa universidade que, na realidade, como instituição, tem 30 anos e, como universidade, começou em 1988. Além dessa grande mudança no corpo docente, transformamos a maneira de apresentar os conteúdos programáticos, fazendo o aluno ficar mais participativo. Trouxemos vários conferencistas, fizemos seminários com os professores, reuniões de cada carreira, inclusive fora do Rio de Janeiro, numa instituição isolada, onde passamos três dias discutindo, no caso das grandes carreiras. No caso das menores, fizemos reuniões aqui, intramuros. Assim criou-se uma cultura absorvendo esse pessoal novo e esse novo projeto.

Em 1988 deu-se a mudança das Faculdades Integradas Estácio de Sá, que já tinham 18 anos, para a Universidade Estácio de Sá. Na época, a Estácio contava com cerca de 7.800 alunos e 20 cursos. Nesse contexto do final dos anos 80, qual era o grande significado de se transformar em universidade?

Não vivi isso aqui na época, mas conversando com as pessoas que têm a cultura da casa, soube que sempre foi um sonho de todo mundo, da mantenedora e do pessoal que trabalhava na mantida, crescer para constituir uma universidade. Isso pelo simbolismo que a universidade tem, pela idéia de que ela continuaria crescendo — e acho que nem se imaginava, naquela época, que ela cresceria o que cresceu depois disso. A idéia do fundador é sempre ser criativo, e numa universidade isso é muito mais fácil do que em faculdades integradas, em que cada curso tem de ser credenciado de *per se*. Desde que começou com uma pequena escola de direito, o fundador sempre quis que isso crescesse para ser uma universidade. Em 1988, já com uma grande diversidade de cursos, ela chegou ao ponto de poder se apresentar para sê-lo. Posteriormente, acrescentaram-se a esses cursos muitos outros. Nas áreas de saúde e tecnologia, por exemplo, ela era bem mais modesta do que é hoje. Ela era mais forte em ciências humanas, sociais e direito, fundamentalmente, e em ciências econômicas e administração. Já havia nessas áreas desenvolvimento de pesquisa e cursos de pós-graduação *lato sensu*.

A idéia do fundador é sempre ser criativo, e numa universidade isso é muito mais fácil do que em faculdades integradas, em que cada curso tem de ser credenciado de *per se*.

A comissão de consultores designada para acompanhar o reconhecimento da Estácio como universidade, em 1987-88, elaborou um plano de acompanhamento. Ela era composta pelos profs. Lauro Zimmer, Ronald Braga e Edi Madalena Fracasso. Me pareceu, pela leitura de seu relatório, que ela atuou muito próximo à instituição, apontando os problemas e checando as providências. Quais foram os pontos mais importantes que ela destacou?

Ali havia duas coisas, que mais tarde se transformaram em projetos da universidade, que eu acompanhei. O primeiro foi o plano de

capacitação docente, que eles insistiram muito que fosse montado e tivesse verba própria. O plano foi montado na reitoria seguinte e continua até hoje. A Estácio destina um percentual importante do orçamento ao apoio à pesquisa a à capacitação docente. A forma de estimular a pesquisa aqui é dando uma carga horária aos professores que fazem pesquisa; eles têm tantas horas de aula e tantas horas de pesquisa, que são cobradas por relatórios semestrais. E alguns professores têm uma carga horária para fazer titulação fora. Isso começou muito naquela época; era uma preocupação que a Estácio não tinha tido antes e que essa comissão apontou como importante, e que vem se desenvolvendo desde 1988 até hoje. A titulação do próprio pessoal numa universidade particular é uma forma muito boa de evoluir; às vezes, melhor até do que contratar pessoas de fora, porque as pessoas já estão aqui há muito tempo e já têm a cultura da casa. A Estácio procura muito, hoje, que seus professores tenham grande ligação com a casa, inclusive aumentando a carga horária, que vem se aproximando cada vez mais do tempo integral.

A titulação do próprio pessoal numa universidade particular é uma forma muito boa de evoluir; às vezes, melhor até do que contratar pessoas de fora, porque as pessoas já estão aqui há muito tempo e já têm a cultura da casa.

Além do plano de capacitação docente, a comissão sugeriu que fossem analisados os planos curriculares e que, paralelamente, se estabelecesse uma comissão de avaliação interna — já naquela época. Hoje temos essa comissão, que teve um *boom* quando o governo apoiou os Paiubs, Programas de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras, sendo que nosso programa até recebeu um relatório muito favorável do MEC. Depois o MEC descontinuou esse projeto e nós transformamos o Paiub em Paiunes — de Estácio de Sá. E ele continuou funcionando. Neste ano avaliamos 12.500 alunos de 20 cursos.

Como é feita essa avaliação?

Existe uma comissão de avaliação permanente, formada por professores especialistas em avaliação e por pessoas que ocupam posições-chave, como o diretor acadêmico e o diretor da área da base de dados da universidade, que é muito importante para o planejamento. A comissão se reúne uma vez por semana e planeja avaliações. O corpo docente de cada curso participa da elaboração dos instrumentos de avaliação próprios para aquele curso e a aplicação é feita pela comissão. Eles se reúnem na sala de reuniões da reitoria e o presi-

dente da comissão sou eu, para poder facilitar a entrada deles nos *campi*. Como as unidades são autônomas, qualquer entrada precisa partir sempre da administração central, da reitoria, porque os outros se sentem meio invadidos quando professores de outras áreas vêm avaliar. Nossa comissão de avaliação é, na realidade, um exemplo de baixo custo e eficiência. Pagamos as horas dos professores que se reúnem e trabalham aqui e mais uma ou duas horas para eles trabalharem em casa. A comissão não tem escritório, burocracia, secretária, e usa a estrutura da reitoria. E é uma experiência muito gratificante, porque a interação com os professores é muito boa. A comissão permanente aplica os instrumentos, faz a leitura dos dados e fornece o resultado à direção do curso, que então modifica o currículo. Isso nasceu em 1988. Não sei exatamente como era feito naquela época, mas hoje está institucionalizado. Em termos de universidade particular, talvez seja um dos maiores processos de avaliação interna. Ele cobre mais de dez mil alunos com um custo mínimo, uma vez que são os próprios alunos dos cursos de formação de professores que aplicam os instrumentos de avaliação — sempre com a presença de representantes das comissões locais e da comissão central. E os resultados são muito interessantes. Eles mostram que os alunos já se sensibilizaram para o Provão, vencendo uma série de barreiras que existia em 1997, quando vim para a Estácio. O grau de satisfação dos alunos com os cursos aumentou muito: com o investimento da universidade em reforma de instalação física, em melhoria de laboratórios e estruturas específicas de cada curso. Isso é um *feedback* muito importante. E há também o *feedback* sobre cada disciplina ministrada nos diferentes *campi*.

A avaliação é feita anualmente?

Ela é feita duas vezes por ano. Quer dizer, no primeiro semestre se escolhe um grupo de cursos e no segundo semestre se escolhe outro grupo. Inicialmente, fizemos a avaliação com alunos do segundo e do último períodos, para comparar as opiniões na entrada e na saída. Mas já estamos passando para os dois últimos períodos, abandonando provavelmente a avaliação da entrada, que não foi muito rica em resultados. A avaliação ao longo do curso, como o alu-

no já fez parte do curso, dá mais informações. Todo esse processo traz ainda a vantagem de fornecer material de pesquisa e de tese para a nossa área de educação. Quer dizer, os dados das avaliações produzem informações interessantes para quem quer estudar um curso, a opinião dos alunos daquele curso etc.

No próximo ano vamos começar a avaliação por professores, ao lado da avaliação por disciplina. Essa é mais delicada. Porque a ciência da avaliação está em não melindrar os docentes. Quando a gente sente que está melindrando, recua. A avaliação é muito trabalhosa e envolve uma multiplicidade de instrumentos, mas eles já têm o *know-how*, já sabem qual é a parte comum e qual é a parte característica de cada profissão, e funciona bem. E hoje a reação dos professores é muito positiva, eles querem participar das comissões locais, vão às reuniões, se mobilizam. Antigamente, quando comecei, isso era mais difícil. A Estácio trazia então pessoas para falar, como Thereza Penna Firme, que veio várias vezes e é uma avaliadora que mobiliza o pessoal, tem uma grande presença. A gente tem figuras, aqui no Brasil, muito boas para isso; são verdadeiros *showmen*, *showwomen*, para mobilizar para uma avaliação. O Jorge Ferreira da Silva é outro.

Também foi difícil sensibilizar os alunos para a importância da avaliação, porque a gente tem que usar tempo de aula para... O aluno diz: "Ah, vou embora. Preencher questionário?" Preenche de qualquer jeito... Então a gente teve que fazer os monitores conversarem nas classes, dizendo: "É a nossa universidade, vocês têm que dar os dados para a gente ter os dados reais. Se vocês fazem isso em cima da perna, os dados não valem nada." E isso os sensibilizou. Nos cursos novos, isso é muito fácil de fazer, porque você chama os alunos e diz: "Olha, o reconhecimento do curso depende disso." Aí eles fazem. Mas hoje o Paiunes é um nome que todos os alunos conhecem. Eu sou um entusiasta dele, tanto que quis ser o presidente da comissão e trazê-la para a reitoria. Acho, então, que qualificação docente e avaliação são duas coisas que nasceram com a universidade.

No relatório de reconhecimento da universidade de 1988, é mencionado, como vocação da Estácio, o fato de ela ter uma espécie de personalidade própria. Ela era a única instituição no Brasil a ter um curso de arqueologia — até um curso que acabou...

Lamentavelmente tivemos de interromper o curso, mas planejamos reativá-lo.

Foi a primeira a criar, no Rio, cursos de hotelaria e turismo... Enfim, havia algumas características. Como o senhor definiria hoje essa personalidade própria?

Acho que a Estácio se define por uma grande inquietação em criar coisas novas e ter uma grande comunicação com a comunidade. Chegamos a dar dois mil cursos gratuitos nas férias. A idéia do fundador é que as instalações têm de ser usadas. Se não tem aluno e está parado, vamos dar os cursos gratuitos. A universidade coloca uma fração de recursos e capta o restante com bancos e outros financiadores, para pagar os professores que já estão habituados a ministrar esses cursos. Para o aluno, o custo é apenas o do certificado, ou seja, poucos reais. Fomos os primeiros a fazer isso. Noutro dia eu estava vendo outras universidades anunciando: "Cursos gratuitos, cursos gratuitos!" É exatamente o que a gente faz há dez anos. Esses cursos são muito importantes, porque trazem o pessoal para a universidade. No ano passado passaram por eles 45 mil pessoas, que vieram à Estácio, conheceram a universidade, conversaram. Certamente isso influenciou muito a procura, depois, pelos outros cursos da Estácio.

Chegamos a dar dois mil cursos gratuitos nas férias. A idéia do fundador é que as instalações têm de ser usadas. Se não tem aluno e está parado, vamos dar os cursos gratuitos.

Os cursos gratuitos são muito variados. Há os cursos de três horas, compactos. Em medicina, por exemplo, se deu um recentemente: "Biologia molecular na medicina", de grande interesse. Outro foi "Atendimento a queimados". Coisas específicas assim. Mas há cursos compactos muito gerais, como, por exemplo, um curso de três horas sobre como aproveitar uma viagem. Esse é para pessoas que nunca viajaram: como viajar, o que se deve ver numa viagem... Esse é para determinado nível de pessoas. Mas também temos curso sobre Nietzsche... Nossos cursos gratuitos vão de três a 80 horas. E nós temos um de-

partamento especializado para montar os cursos. Tudo o que pára de atender os alunos da Estácio nas férias é voltado para os cursos gratuitos. Tem que haver uma logística para atender esse pessoal. E a interação com a comunidade vizinha é muito importante. A Estácio procura se inserir em cada bairro e se adaptar à vizinhança. Os cursos são oferecidos de acordo com a vocação da região. Coisas que vão desde ensinar a usar uma calculadora, para quem nunca usou — que é muito importante —, até cursos rápidos de introdução à computação, usando os nossos computadores. Acho que essa é uma vocação muito típica da Estácio: a ligação com a comunidade.

Estamos agora envolvidos num grande projeto, o do hospital universitário. Fizemos uma parceria com o Hospital da Ordem Terceira do Carmo, um antigo hospital cujo tamanho equivale, eu diria, a 3/4 do hospital universitário da UFRJ. Estamos fazendo surgir um hospital novo, gerido pela Estácio em convênio com uma administradora de hospital, que vai ser o nosso centro experimental de ciências da saúde. A parceria foi ótima, porque eles precisavam de gente nova, do sangue de nossos alunos, dos nossos professores para atender à Ordem que está ali e à vizinhança, e nós temos um hospital viável, o que é muito difícil para uma universidade particular. Há histórias tristes de universidades muito boas que quase foram à falência por causa de seu hospital, e hoje estão funcionando conveniadas. Nós funcionamos conveniados, mas concluímos que não é nossa vocação. Convênio é uma transição até a gente ter condições de ter o próprio hospital.

Essa é, talvez, uma fórmula empresarial importante da Estácio. As outras universidades particulares muitas vezes fazem grandes instalações, têm projetos ótimos, só que os alunos não vêm. Isso é um risco enorme. A Estácio começa muitas vezes numa instalação ainda modesta, pequena, e só vai para uma coisa maior quando já tem os alunos. É o caso do *campus* Tom Jobim, que eu diria sem modéstia que é um dos *campi* mais bonitos do Rio de Janeiro. Ele foi feito por um conjunto de arquitetos muito competentes, na Barra da Tijuca, e concebido pelo nosso fundador, que imaginou um *campus* muito humanizado, com salas de aula entremeadas com salas de atividades, salas de exposição, academia de ginástica e ainda um centro de vi-

vência. É uma coisa que vale a pena ver. Quando ele foi inaugurado, os alunos só mudaram de endereço, porque já existiam. Seria impossível pagar aquilo sem ter os alunos. Esse é o lado empresarial.

Agora, do lado acadêmico, acho que o nosso fundador não quer fazer nada que já tenha sido feito. Se alguém diz: "Ah, aquele curso está dando muito certo lá", ele responde: "Não quero saber, não estou interessado." Quer dizer, ele está sempre interessado em inovar. E essa constante inovação acho que é a chave do sucesso da Estácio. A Estácio tem, hoje, quase que um frenesi, se se pode usar a palavra, de fazer coisas novas. Acho que esse é um dos lados mais positivos da instituição, porque ela não se satisfaz em pegar um curso e fazer exatamente aquilo que está no papel. Ela sempre quer que o curso tenha uma cara diferente, que se adapte a uma região e a uma necessidade. Isso tem sido dito até nos pareceres das comissões de avaliação: os cursos da Estácio têm geralmente uma cara diferente do curso padrão. E sempre procuramos fazer o novo com a cara da Estácio e com grande participação dos alunos. Porque ouvimos muito os alunos, com quem temos uma interação muito boa. Além de atender às exigências legais do MEC relativas aos currículos, queremos falar a linguagem que o aluno entende e de que gosta. Por isso o grau de satisfação dos nossos alunos é elevado. Os serviços que oferecemos — de emprego e estágios — e as integrações ajudam o aluno a ficar gostando cada vez mais da sua casa e a ter essa ligação, que não é comum nas universidades particulares. Essa cara da Estácio e a ligação do aluno com a universidade foram muito bem tecidas pela mantenedora.

E essa constante inovação acho que é a chave do sucesso da Estácio. A Estácio tem, hoje, quase que um frenesi, se se pode usar a palavra, de fazer coisas novas. Acho que esse é um dos lados mais positivos da instituição, porque ela não se satisfaz em pegar um curso e fazer exatamente aquilo que está no papel.

Outra característica que salta aos olhos é o *marketing* da Estácio, que é agressivo e poderoso.

Sem dúvida desejamos divulgar as novas iniciativas que criamos.

Mesmo a idéia dos cursos gratuitos, que o senhor mencionou, tem um lado de contato com a comunidade e de extensão, mas também procura trazer o aluno para dentro da Estácio.

Ah, claro. E a gente coloca o anúncio em duas páginas de jor-

nal. A idéia da mantenedora é dar grande divulgação ao que está acontecendo e estar sempre presente na mídia. Muitas de nossas atividades estão aparecendo agora como notícias jornalísticas. Mas a matéria paga como anúncio e o fato de que cada novidade dessas é lançada com uma boa carga de mídia já criaram uma cultura da Estácio: as pessoas estão habituadas a ver, a conhecer e ler as coisas da Estácio. Ela tem uma cara na mídia que é muito própria e investe muito nisso, com muita gente trabalhando e procurando divulgar o que está sendo feito. Isso tem um custo importante dentro da universidade, mas certamente é um dos componentes desse sucesso.

A idéia da mantenedora é dar grande divulgação ao que está acontecendo e estar sempre presente na mídia.

A Universidade dos Esportes, que funciona no Clube do Flamengo, também rompe, vamos dizer assim, com alguns paradigmas, não é? O campo do esporte e do lazer é muito pouco desenvolvido no Brasil em termos de investimento em capacitação.

É, nos últimos dois anos percebemos que havia realmente um nicho para a formação de pessoal técnico específico na área de esportes. A Estácio já oferecia dois ou três cursos seqüenciais de gestão de clubes esportivos e de formação de técnicos. Mas a Universidade dos Esportes foi uma iniciativa pioneira, uma cara nova da Estácio. Estamos criando um nicho que nenhuma outra universidade tem. Fizemos um convênio com o Flamengo, porque ele tem excelentes instalações, e pudemos fazer esses cursos sem ter que construir instalações daquele porte. Temos uma parte de salas de aula, que nós construímos para o Flamengo. Ou seja, fizemos uma parceria e houve um mercado que foi atendido ali. Lá funciona também uma parte dos cursos de educação física. No mesmo espírito fizemos o Instituto do Ar para formar aeronautas, aeroviários, gestores de aeroporto... A formação de pilotos é muito restrita no Brasil, então fizemos convênios com a Varig, com as grandes escolas de formação de pilotos, e damos a parte de formação teórica. Trouxemos um grupo de pessoas muito capacitadas; o diretor é o brigadeiro Mauro Gandra, que foi ministro da Aeronáutica e é um homem que conhece a área muito bem, e os outros dirigentes também são pessoas muito experientes.

O senhor mencionou os cursos seqüenciais, e sabemos que eles ocupam um lugar de destaque nas atividades da Estácio.

Todos esses cursos de formação específica são ligados ao nosso Instituto Politécnico, que oferece os cursos seqüenciais formando pessoas para várias áreas de trabalho. A Estácio foi a primeira a implantar os cursos seqüenciais com diploma, quer dizer, os cursos seqüenciais voltados para profissões novas, que a Lei de Diretrizes e Bases contempla. A lei fala em cursos clássicos de graduação e pós-graduação e em cursos seqüenciais. Os cursos seqüenciais foram concebidos inicialmente por Darcy Ribeiro, que tinha em mente uma coisa, deixando entretanto aberta a possibilidade de criação de outros cursos.[5] Ele tinha em mente que quem quisesse podia cursar disciplinas de várias carreiras, aumentar seu conhecimento e, no final, receber um certificado. Quer dizer, a universidade ficava mais aberta à sociedade e mesmo os graduados de outros tempos poderiam voltar para fazer cadeiras pelas quais tinham interesse. Era uma idéia muito interessante, mas esse sistema acabou não sendo muito demandado. No *campus* da Barra, por exemplo, acontece de algumas pessoas quererem fazer um curso aqui, outro acolá, mas é um número muito baixo de alunos. Acho que a sociedade não se sensibilizou para esses cursos, e as universidades também não estão oferecendo muito porque o esquema é complicado. Quantos alunos você vai ter numa turma e, depois, quantos você vai ter em outra? Para uma universidade particular planejar o número de turmas dessa forma, fica difícil. Esses cursos idealizados por Darcy Ribeiro não visavam a uma formação específica, e sim a uma complementação. Muita gente não entendeu que isso era um tipo de curso seqüencial. Aí veio uma resolução do Conselho Nacional de Educação, interpretando o que nós propusemos a ele — porque quem propôs o primeiro curso seqüencial ao Conselho de Educação foi a Estácio. Mandamos pessoas verem experiências em alguns lugares do mundo, como os *communities colleges* americanos e outros modelos de ensino, juntamos essas pessoas, fizemos um seminário e contratamos até uma consultoria para formatar a proposta. Da discussão do Conselho com a Estácio saiu uma resolução específica

5 De acordo com o parecer da Câmara de Educação Superior CES 968/98 do Conselho Nacional de Educação, os cursos seqüenciais concebidos pelo prof. Darcy Ribeiro destinar-se-iam à complementação e à ampliação de conhecimentos. O aluno deveria propor à universidade que lhe conviesse um programa de estudos com seis disciplinas de seu interesse, que poderiam incluir diversas áreas do saber, recebendo, ao final do programa, um certificado. Posteriormente, Darcy Ribeiro teria concordado com uma flexibilização dessa concepção, admitindo a aproximação dos seqüenciais ao modelo americano de *community colleges* — instituições predominantemente públicas e pequenas, que oferecem um curso de um ou dois anos de duração correspondente ao que seria um "ciclo básico" nos cursos tradicionais de quatro anos. Ver www.mec.gov.br

para esses cursos. Os três primeiros cursos seqüenciais da Estácio foram os primeiros do país, e hoje todo mundo está procurando fazê-los. É o segundo tipo de curso seqüencial: cursos seqüenciais de formação específica — é esse o nome dado pelo Conselho Nacional de Educação —, que dão diploma de nível superior, com, no mínimo, 2.800 horas de formação feita em dois anos. Agora podemos chegar a até três mil horas, aumentando a exigência, mas com essa carga em dois anos quase não sobra tempo livre, não tem férias. O curso não começa no mesmo período que os outros, e sim no período em que pode começar. Quando se forma um grupo, define-se uma área e faz-se um exame vestibular. É esse vestibular que nos diz do acerto do curso. Porque quando temos um bom curso, a afluência de candidatos é enorme, mas quando abrimos as inscrições e não vem ninguém, o curso pode até ter sido bem bolado, mas isso indica que o mercado já deve ter uma solução para isso e que nós estamos, pelo menos, fora do tempo. Nesses casos, devolvemos a inscrição do vestibular e não abrimos aquele curso. Só abrimos cursos experimentais em áreas novas quando há uma demanda. Em muitos casos, como foi o de executivo de mercado financeiro, abrimos em parceria com o mercado — já estamos na 12ª turma desse curso. Esse foi o primeiro curso seqüencial que fizemos. Pegamos um grupo de pessoas com muita experiência em instituições financeiras, presidido pelo dr. Teophilo de Azeredo Santos, que hoje é nosso professor e trabalha conosco, e desenhamos um currículo em que metade das disciplinas é formativa, são disciplinas acadêmicas, e a outra metade são disciplinas que vão levar para o trabalho.

Os cursos seqüenciais são procurados por dois tipos de aluno. De um lado, os meninos que acabam de sair da escola e, muito pressionados por trabalho, querem ter um diploma de nível superior para entrar logo no mercado, e sabem que quem tem esse diploma, por exemplo, de executivo de mercado financeiro da Estácio hoje está sendo disputado pelos bancos. Os bancos preferem contratar um gerente que tenha esse diploma do que um que só tenha segundo grau. Pode-se dizer: "Ah, mas ele não é economista!" Não é, mas pode vir a ser. Porque ele vai para o mercado, tem emprego e, se quiser, entra novamente na universidade e completa o currículo de economia ou administração.

Muitos vão se satisfazer com isso, vão trabalhar nessa área e vão se situar no mercado com essa formação universitária. O outro tipo de aluno que procura o seqüencial é o que já está no mercado. Os bancos pegam os gerentes que não têm curso superior e mandam fazer esse curso, muitas vezes pagando para o aluno. O curso seqüencial não é um curso acadêmico. Estamos sempre preocupados com o fato de estarmos formando um profissional que vai ter empregabilidade. No curso acadêmico, a gente forma o profissional independente do mercado. Quer dizer, acreditamos que temos de formar um bom profissional em direito, economia etc., que forçosamente será bem absorvido pelo mercado, e até pelo mercado acadêmico, se for intelectualmente competente e produtivo.

O curso seqüencial não é um curso acadêmico. Estamos sempre preocupados com o fato de estarmos formando um profissional que vai ter empregabilidade. No curso acadêmico, a gente forma o profissional independente do mercado.

Então qual foi a filosofia desses cursos? Fazê-los muito baratos. Esses cursos custam em média R$240,00 por mês, que é quase a metade do preço dos cursos superiores do Rio de Janeiro. Fizemos os cursos muito enxutos, com grande participação dos coordenadores e dos professores, e voltamo-nos para nichos de mercado. Por exemplo, telefonia móvel: conversamos com as teles e vimos que não existia gente para a telefonia móvel. Fizemos um curso seqüencial e já no final do primeiro ano não havia ninguém desempregado. Temos um departamento de egressos, que acompanha a inserção dos alunos no mercado de trabalho. Nos primeiros cursos seqüenciais, o sucesso foi muito grande porque a gente acertou muito nos nichos. Nos outros, a gente está acompanhando. Não duvido que com o tempo esses cursos mudem, porque o mercado vai mudar. Por exemplo, na telefonia móvel, vamos chegar a um momento de saturação do mercado, porque as outras universidades também já estão querendo fazer e vão começar a formar gente. Mas essa é a idéia do curso seqüencial: ele forma o profissional para aquela necessidade. Redes de computadores foi outro curso de grande sucesso. Aí, tivemos uma grande briga com o pessoal de computação, houve uma reação nacional muito grande. O presidente da comissão de especialistas disse que vinha ver esse curso. Achamos ótimo. Mas havia um grupo que dizia: "Não vá porque, se você for, vai ter que reconhecer." Passaram-se três meses sem que o MEC mandasse uma comissão, até que veio uma cujo presiden-

te era um professor da Federal do Rio Grande do Sul, um homem seriíssimo e absolutamente correto. Tiramos B e fomos considerados o modelo de curso para redes de computadores. Outro curso que foi reconhecido, inclusive com A, foi o de fotografia. Para fazer fotografia, você não precisa fazer toda uma formação em comunicação. Aqui os alunos são expostos ao mundo da fotografia: temos convênios com grandes laboratórios, trazemos grandes fotógrafos para ter contato com eles... Nosso curso de decoração e *design* também está andando bem.

Temos 33 cursos, seis dos quais foram reconhecidos com A e B. Até agora não tivemos nenhum C. O reconhecimento só ocorre quando acaba a primeira turma. Já temos mais quatro cursos com comissão designada e cinco que estão terminando e cujos processos estamos mandando. Para o reconhecimento, temos que fazer um processo, esse processo precisa ser mandado, eles têm de designar uma comissão para vir aqui... Chamamos a comissão seis meses antes do final do curso e ela tem vindo, na prática, três meses antes da graduação, às vezes até na hora da graduação. Hoje as comissões para seqüenciais já estão com a cabeça muito mais aberta. Uma pessoa como eu, que sou pesquisador, queria ver só a produção científica. Para a graduação, isso é fundamental. Agora, para um curso de executivos do mercado financeiro... Ninguém no mercado financeiro vai perguntar quantos *papers* você tem; vão querer saber se você vai saber agir se colocarem você numa posição qualquer. Então o curso tem que dosar as duas coisas. Nós discutimos muito com o MEC, com o dr. Luiz Roberto Liza Curi, que é o diretor dessa área de avaliação do MEC. Tivemos dezenas de reuniões! E eles, com certo medo, procuram os melhores especialistas e o pessoal mais *hard*. No caso do curso de redes de computadores, isso foi bom, porque tivemos, por sorte, pessoas muito sérias.

Ninguém no mercado financeiro vai perguntar quantos papers você tem; vão querer saber se você vai saber agir se colocarem você numa posição qualquer.

As universidades custaram muito a embarcar nos cursos seqüenciais. As públicas, até hoje, têm uma reação muito grande — só conheço uma experiência da Universidade Federal de São Paulo. E no entanto esses cursos têm um grande potencial. Ao ser desenhado e acompanhado, é importante que um curso seqüencial tenha uma presença marcante de pessoas do mercado, senão você vai formar um profissional que não tem mercado e também não é um profissional de curso

longo. A posição, hoje, da Estácio é a seguinte: um grupo de profissionais traz uma proposta, a gente se junta com o grupo acadêmico, vê se ela é viável, submete-a a profissionais da área, realiza um levantamento de mercado e faz o curso. Fazemos vários testes ao longo do curso e às vezes até o modificamos. Começamos com um curso e, quando percebemos que é melhor dar ênfase a alguns aspectos do que a outros, sentamos com os alunos, convidamos algumas pessoas para conversar e fazemos as modificações. Essa mudança de ênfase já foi feita uma ou duas vezes aqui. Permitimos ao aluno continuar o currículo original, como a lei manda, mas todos percebem que o currículo novo é melhor e em geral migram para ele. Tem sido uma experiência muito interessante.

São quantos alunos?

O Instituto Politécnico tem hoje 8.500 alunos. Quando começamos o seqüencial, não tínhamos instalações próprias. Ele também nasceu da preocupação que o nosso fundador tem de usar as instalações da Estácio ao máximo. Tínhamos não só os cursos gratuitos, como os seqüenciais, que começavam em horários diferentes e com um custo evidentemente menor. Porque para montar um curso de graduação é preciso ter instalações próprias, que serão avaliadas, e isso tem custos elevados. Até tivemos dificuldade de convencer as comissões a esse respeito, porque elas queriam que os seqüenciais tivessem um prédio próprio. Hoje têm. Temos um prédio só para o Politécnico, no Centro da cidade, que é um *campus* — com biblioteca completa, instalações de computação das melhores... Mas para chegar lá começamos com ele espalhado. É mais um exemplo da filosofia da Estácio de não fazer investimentos sem ter certeza do retorno. Ela prefere começar em uma instalação mais modesta e, depois que já tem um grupo de alunos, com esse capital, se mudar para uma instalação definitiva.

Outra vantagem do Politécnico é estar localizado no Centro da cidade, na Avenida Presidente Vargas, quase esquina de Uruguaiana, em um prédio de 22 andares. Os alunos saem do trabalho em torno de cinco horas, começam a estudar às sete e vão até nove e tanto, dez horas. Graças à nossa posição geográfica, eles saem do *rush* e conseguem estudar nesse horário. Esse é um exemplo de como nossa

localização geográfica nos tem facilitado. No mesmo sentido, um curso seqüencial que é único no país, nosso curso de formação em moda com especialidade em moda íntima, só existe em Nova Friburgo, onde há uma altíssima concentração da indústria de moda íntima. Nossos alunos de lá estão sendo contratados pela região. Admito que esse curso chame a atenção. No dia em que isso veio a mim para eu levar ao Conselho Universitário, fiquei até achando: "Eu, um reitor com a experiência *hard* da UFRJ, vou falar aqui de moda íntima...?" Quando o relator dizia "curso de moda, especialidade moda íntima", havia um certo sorriso entre as pessoas do Conselho Universitário. Mas tem lógica, compreende? Aquilo foi feito no lugar em que está a indústria que absorve os alunos.

No dia em que isso veio a mim para eu levar ao Conselho Universitário, fiquei até achando: "Eu, um reitor com a experiência *hard* da UFRJ, vou falar aqui de moda íntima...?"

A idéia da Estácio é cobrir geograficamente o estado do Rio. Os alunos gastam um tempo enorme em locomoção. Um aluno que estuda na UFRJ e mora longe não gasta menos de duas horas por dia para ir e voltar. Esse tempo é absolutamente desperdiçado. Então, qual foi um dos segredos do sucesso da Estácio? Ela procurou levar o *campus* para onde estavam os alunos. O crescimento no estado do Rio ainda está na fase ascensional, mas vai chegar a um platô. Depois que estivermos distribuídos nos grandes pólos do estado, ele estará atendido e aí vamos trabalhar cada vez mais na qualificação e no aprimoramento interno. Mas o crescimento não se faz de acordo com um projeto: "Vamos crescer até tanto em tais lugares." Ele vai surgindo. A cada ano, e a cada dia até, fazem-se as avaliações das prioridades.

Essa expansão prevê as três áreas básicas — humanidades, biomédicas e tecnológicas?

Geralmente começamos com os cursos das áreas de humanas, os mais tradicionais, que são os que têm mais demanda. Nos cursos das biomédicas a expansão é difícil. Medicina, certamente não teremos outra no estado do Rio de Janeiro. Odontologia, até é possível, mas não está contemplado no momento; veterinária também não. Então, essas são únicas. Agora, na área de tecnológicas e mesmo na área de biológicas, os cursos de menor custo e que têm demanda... Fisioterapia, por exemplo, é um curso que tem muita demanda em Friburgo e está

indo muito bem. Psicologia é um curso que se expandiu bastante e que ainda tem demanda. Comunicação é o curso do momento, hoje. A expansão nas regiões que não têm curso universitário se dá nas áreas de direito, administração e comunicação — nessas se pensa logo. Comunicação é mais caro, vem depois, porque é um curso que precisa de toda uma tecnologia, de equipamento; administração e direito são cursos mais baratos para se montar inicialmente.

Há muitos prefeitos que querem levar a universidade para sua cidade e que estão procurando a Estácio. Porque seus habitantes gastam horas para ir às grandes cidades, o deslocamento fica muito caro e complicado, de modo que eles querem fazer cursos que atendam à sua região. E nós estamos procurando, em cada lugar, ter a cara da região. Mas a Estácio não aceita qualquer desafio. Muitos são sonhadores, a gente percebe logo que aquela cidade não tem condição. Outras apresentam boas perspectivas. Um amigo meu está fazendo contato com um prefeito, que disse: "Ah, com a Estácio eu quero, porque não quero isso para as calendas. Com a Estácio, tenho certeza de que, se a gente fizer, começa a funcionar." Isso é uma das coisas que está incomodando as outras universidades, porque nossa rapidez de resposta é, em termos de mercado, uma qualidade importante.

Quando uma prefeitura quer fazer um negócio, ela traz a idéia, a gente analisa, depois vai ver *in loco* e manda uma turma estudar o mercado para ver que tipo de curso pode ser oferecido. Fazemos o projeto, que tem de ser submetido ao MEC, que visita o local e autoriza o *campus* já com aqueles cursos definidos. Estamos atualmente pedindo autorização ao MEC para fazer um *campus* em Cabo Frio, que quer fazer alguns cursos voltados para a região. Desenvolvemos o projeto até em parceria com uma faculdade que já está lá, para depois nos desgarrarmos, se der certo. Estamos indo também para Petrópolis. Só se justifica, inicialmente, ir para uma região próxima de outra onde a Estácio já está se houver uma diferença. O *campus* em Petrópolis terá uma vocação hoteleira e turística, além de oferecer certos cursos, como administração, porque sempre existem, numa cidade daquele tamanho, milhares de estudantes que estudam no Rio. Nesse caso estamos fazendo até um pouco de canibalismo com a própria

Estácio, porque temos, só em administração, quase 80 alunos de Petrópolis. Ao abrir lá, estamos tirando 80 alunos daqui, o que, empresarialmente, tem que ser avaliado. Mas o importante para a Estácio é ela estar se caracterizando como uma universidade que cobre todo o estado. Hoje, se você olhar o mapa do estado do Rio, vai ver que a Estácio está espalhada. Na cidade do Rio de Janeiro, está em todos os bairros, da Ilha do Governador a Campo Grande.

E como é a expansão da Estácio fora do estado do Rio?

Bom, aí normalmente não é a Estácio, e sim uma iniciativa da mantenedora da Estácio em associação com mantenedores locais. Porque não se pode ir para uma cidade como Recife, Fortaleza, ou Salvador, onde estamos, sem ter uma pessoa local que conheça a cultura local. Por exemplo, as Faculdades Integradas da Bahia são conveniadas com a Universidade Estácio de Sá e o nosso modelo acadêmico é cedido a eles porque o mantenedor fez esse convênio. E fazemos, inclusive, uma auditoria trimestral. Não é como aqui, que a auditoria é quase quinzenal, em todos os *campus*. Em raros lugares a Estácio está presente como Estácio. Nossa mantenedora, a Sociedade de Ensino Superior Estácio de Sá, está abrindo uma ou outra faculdade em alguns lugares, mas são muito poucos. No conjunto, em 90% dos lugares em que a Estácio está, é em parceria com um local.

É claro que, com esse afã de crescer, a Estácio choca muito as pessoas, pela rapidez com que as coisas acontecem. O próprio fundador diz que todo dia se espanta com a Estácio. Ele, que é o criador, a figura mais próxima da criatura, me diz: "É um espanto como isso aconteceu!" Hoje a Estácio é olhada com certo temor, porque o mercado de universidades no Rio de Janeiro é finito, e o crescimento da Estácio se fez às custas de quem não teve o mesmo tipo de dinâmica, o que, naturalmente, causa reações. E há uma interpretação errônea de que a universidade particular crescendo, isso é ruim para a universidade pública, quando na verdade é o contrário.

É claro que, com esse afã de crescer, a Estácio choca muito as pessoas, pela rapidez com que as coisas acontecem. O próprio fundador diz que todo dia se espanta com a Estácio.

Como o senhor vê essa convivência entre as universidades públicas e as particulares?

A universidade pública tem um lugar indiscutível. As pessoas que têm alguma clarividência — tanto os mantenedores quanto os dirigentes das particulares — querem que as públicas tenham excelente qualidade, garantindo um padrão para que as particulares possam competir. Se o padrão for abolido, a competição vai ficar completamente desorganizada. É melhor ter um padrão vivo, de uma universidade com tradição que pesquisa e produz, do que ter apenas formulários para preencher. Cada estado tem sua universidade federal, que tem de ser extremamente prestigiada.

Na época em que eu estava dentro da Universidade Federal do Rio de Janeiro, quando se via as particulares crescendo, imaginava-se que isso ia tirar recursos das universidades públicas. Mas é preciso ver que avaliação e fomento são duas coisas completamente diferentes. A Capes sempre fez avaliação para, a partir da avaliação, dar o fomento. Todo mundo fica contra a universidade particular porque não quer mais universidades competindo por um bolo que tem um tamanho finito. Agora, se alguém quer ser avaliado e disser que não quer pedir do bolo, que vai resolver sozinho, não se deve ficar preocupado. A própria Capes hoje está sentindo que todo o sistema universitário do Brasil não pode mais viver só daquelas bolsas de Capes e CNPq, que é preciso haver outras formas de remuneração. E nas universidades particulares isso tem que ser criado, tem de haver um fundo próprio. Outro medo que se tem é de as particulares comprarem as públicas. Ora, quem é administrador não pode pensar num pior negócio, não é? Isso dizia o nosso ex-embaixador, dr. Roberto Campos: "Olha, não conheço pior negócio. É subestimar a inteligência das pessoas pensar que isso vai acontecer." Porque é um negócio deficitário, que tem de existir com financiamento público. Mas as universidades particulares poderiam, em convênio com as públicas, utilizar os equipamentos das públicas durante o período em que estão ociosos. De um lado, isso seria uma importante fonte de receita para a universidade pública e, de outro, um meio de acesso das particulares a instalações de alta tecnologia que são difíceis de possuir. Nós temos uma série de convênios — com Instituto Militar de Engenharia, o IME, a

Fundação Oswaldo Cruz, Fiocruz, a Universidade do Estado do Rio de Janeiro, UERJ... Lamentavelmente não consegui fazer nenhum convênio com a UFRJ. Mas é porque sou considerado um pária, um sujeito que pulou a cerca e vendeu a alma ao diabo! Fico muito triste porque, quando faço um convênio e passo dinheiro para a UERJ, por exemplo, a gente lucra porque os nossos alunos vão lá, e a UERJ lucra porque recebe o dinheiro e isso é útil para ela. Entre a pública e a privada não é preciso temer a competição, porque elas têm estrutura diferente e agem de maneira diferente. É muito mais difícil fazer um convênio desse tipo entre duas universidades particulares, porque nós estamos no mesmo mercado e existe o temor de passar tecnologia para sua concorrente. A pública não é uma concorrente, ela é um outro padrão. As públicas também receiam o diálogo com as particulares porque a gente questiona alguns dogmas. Um deles é a questão da isonomia, contra a qual sempre me bati porque, como biologista, não acredito que os cérebros sejam iguais. Como os cérebros são diferentes, as pessoas são diferentes e têm salários diferentes. É assim no mundo inteiro. Uma universidade de 500 anos como a de Cambridge não tem dois salários iguais e nem por isso é uma universidade cuja qualidade você critique. Não nego que esse corporativismo tenha preservado a classe e defendido os professores, e que tem de haver uma proteção para os professores das públicas. Mas nas particulares o modelo é diferente, os paradigmas são diferentes, e não vejo por que querer exatamente o mesmo padrão. Acredito que as universidades particulares preenchem um espaço que se caracteriza pela agilidade e pela capacidade de interagir com o mercado. Conseqüentemente, seu crescimento pode acabar colocando em xeque as públicas, porque a qualidade pode até migrar, não é? As privadas crescendo, as públicas acabam com medo de não ter condições de acompanhar isso. Elas vivem muito da tradição e, se não se adaptarem, ficarão para trás.

Acredito que as universidades particulares preenchem um espaço que se caracteriza pela agilidade e pela capacidade de interagir com o mercado. Conseqüentemente, seu crescimento pode acabar colocando em xeque as públicas, porque a qualidade pode até migrar, não é?

Se elas não se adaptarem ao mercado, à demanda?

Não, à maneira de ensinar, ao conhecimento, que hoje está crescendo de tal maneira... Não se pode continuar dando um curso de medicina como o que eu fiz, na década de 1960.

Do seu ponto de vista, deveria haver critérios diferentes de avaliação das universidades privadas e das públicas?

Acho que não, os critérios têm de ser os mesmos. É preciso definir que profissional se quer formar, venha ele de onde vier. Se o profissional da Estácio pode ter uma nota, no Provão, um pouquinho mais baixa que outro, isso não é uma diferença grande, porque na vida profissional ele vai encontrar a solução. E muitos compensam depois. Se você tem uma deficiência para trás, no curso de graduação ainda vai carregar essa deficiência, mas depois, atingido aquele nível básico de conhecimento, você deslancha, procura os cursos de extensão, procura até uma pós-graduação *stricto sensu*, e acaba sendo um profissional igualzinho ao que vem da outra universidade. Não devem existir dois padrões. O padrão deve ser o que se quer como profissional: que advogado, que médico, que economista, que administrador se quer formar.

Por outro lado, querer que as universidades particulares cresçam exatamente dentro do modelo da universidade pública é um erro. Porque a universidade pública tem um objetivo de excelência de pesquisa que nenhuma instituição particular pode manter. Se você quiser ter um curso de física de qualidade numa particular, terá de procurar convênio com um grande laboratório, porque os aparelhos básicos da física custam o que uma universidade particular não pode pagar. Não se pode achar que a universidade pública é o único modelo de universidade no Brasil. Tem de haver vários outros modelos. É impossível que todas tenham exatamente o mesmo número de pesquisadores, o mesmo número de produção científica, todo aquele perfil de uma universidade que é essencialmente de pesquisa, porque as universidades particulares nunca serão universidades essencialmente de pesquisa. A própria lei já diz que bastam três áreas de excelência em pesquisa para poder fazer jus ao título de universidade. É claro que o governo tem de fazer o acompanhamento da universidade particular, tem de validar os diplomas que estão sendo dados, isso tudo se reconhece. Mas o mundo de hoje está mostrando que quanto menos se legisla e quanto menos se determinam formatos, mais se estimula a criatividade.

E em relação às outras universidades particulares, às concorrentes, como a Estácio se situa?

O fundador costuma dizer que o grande concorrente da Estácio é a Estácio, porque se ela não continuar sua trajetória, pode parar. Isto é, a cada momento temos de nos superar e melhorar. Do ponto de vista da concorrência de fora, como o mercado é fechado e a Estácio tem um grande crescimento, obviamente você observa nas outras um decréscimo. Isso é mercado, não se pode fazer nada, e é claro que existe uma grande reação contra essa agressividade da Estácio. Mas nós não trabalhamos contra a concorrência; trabalhamos para fazer o nosso modelo e captar os nossos alunos. Cabe à concorrência, também, criar um modelo próprio e correr atrás do mercado. É claro que nós monitoramos a concorrência e vemos o que está dando certo. Toda empresa faz isso. Mas o que procuramos fazer é oferecer os cursos com a nossa cara e fazer um mercado novo. E temos sido bem-sucedidos. Essa coisa é multiplicadora: se você tem sucesso e está indo bem, obviamente isso atrai os alunos e os professores. Recebemos um grande número de currículos de professores. Por quê? Porque eles estão vendo que é uma empresa que vai bem, que está investindo na sua qualificação e no novo. Então há campo para empregar e atrair talentos — e esse é o grande objetivo da Estácio: atrair os talentos para formar professores e o corpo administrativo.

Mas nós não trabalhamos contra a concorrência; trabalhamos para fazer o nosso modelo e captar os nossos alunos. Cabe à concorrência, também, criar um modelo próprio e correr atrás do mercado.

Existe alguma forma de associação entre as universidades privadas?

No Rio de Janeiro há uma situação única; acho que nenhum outro estado tem um fórum de reitores tão ativo como o Rio de Janeiro, onde estão todas juntas: públicas, privadas e até as instituições de pesquisa isoladas como o IME, a Fiocruz e a Secretaria de Ciência e Tecnologia. Isso tem sido muito importante e permitiu, por exemplo, a criação da TV Universitária. Somos o único estado que conseguiu criar uma tevê universitária que reúne todas as universidades do estado, com todas as diferenças que elas têm. E a Estácio foi muito ativa nisso, porque sua área de comunicação é bastante desenvolvida. Temos programas de televisão nos nossos *campi*, que vão ao ar

durante seis horas por dia e são produzidos por nossos alunos de comunicação. Vale a pena assistir à TV Universitária, o canal 16. A programação varia muito, mas tem muita coisa boa. É uma *joint venture* das universidades, que eu cito como exemplo de integração das universidades do Rio de Janeiro. Certamente, há muito mais por fazer.

Em outros fóruns também se estabelecem contatos entre as universidades. O Crub, Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, por exemplo, é um organismo fundamental para que se troquem as experiências e se discutam as coisas. Principalmente pelo fato de ser heterogêneo. Existem a Andifes, Associação Nacional de Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior; a Anup, Associação Nacional das Universidades Particulares; a Abruem, Associação Brasileira dos Reitores das Universidades Estaduais e Municipais; e a Abruc, Associação Brasileira das Universidades Comunitárias. Cada uma tem o seu grupo. Mas o Crub é o lugar em que todas se reúnem. Eu tenho freqüentado sempre o Crub, desde quando era pró-reitor da UFRJ. Freqüento também a Anup, que é das universidades particulares, de cujo conselho sou até membro hoje em dia. Acho essas atividades da maior importância e sempre tive apoio da mantenedora para participar desses organismos. Como já disse, o mais eficiente deles, hoje em dia, é o Fórum de Reitores do Rio de Janeiro. O Crub é interessante, conforme o tema; às vezes, tem conferencistas melhores e você aproveita mais, mas às vezes você se perde num muro de lamentações... O perigo dessas reuniões é seguir pelo muro das lamentações, porque todos têm queixas. Mas aquilo não é um lugar para apresentar queixas, e sim para apresentar novas idéias e discutir, para enfrentar as queixas com idéias.

Certas medidas do governo foram muito combatidas no Crub, como a questão da avaliação. Na minha visão, o principal erro é a idéia de um modelo único. Não tenho modelo melhor, mas sinto nas reuniões e nas conversas, e mesmo quando as comissões vêm, que as coisas são definidas de tal maneira que às vezes não correspondem à realidade daquele local. No Crub há muita queixa de que as variações regionais não são levadas em conta. O pessoal do Norte e do Nordeste tem se queixado muito disso. Querer que uma faculdade que está lá

no Nordeste, num ponto qualquer mais afastado, tenha uma *performance* igual à da USP é imaginar uma coisa irreal. Há órgãos locais que estão trabalhando isso, como a recém-criada União das Universidades da Amazônia, que está querendo caracterizar as universidades da região. No Sul e no Sudeste não temos muito essa preocupação, porque aqui é mais ou menos uma coisa padronizada e a característica regional é menos sensível. Mas nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, acho que é preciso julgar as universidades de acordo com a realidade e as possibilidades locais. Nisso eu acho que o Crub tem feito um bom trabalho, porque ele tem reuniões regionais e apresenta reivindicações regionais ao Conselho Nacional de Educação. Só sinto, às vezes, que ele se fragmenta: tem muita reunião de segmentos e pouca reunião plenária. Os outros organismos aproveitam um congresso do Crub para fazer suas reuniões, que passam a ser minicongressos da Andifes, da Anup... A Anup está preocupada com mensalidades e custos, e isso não é o problema das públicas, então é justo que haja essa separação. Mas acaba que a questão maior de discutir a universidade brasileira fica sendo tratada muito superficialmente nessas ocasiões. Porque as preocupações diuturnas e imediatistas são de tal natureza que ocupam muito do tempo e da cabeça das pessoas. Não sei se é porque eu venho de uma área em que congressos eram lugares para se discutir novas idéias e voltar com aquelas idéias na cabeça, mas acho que as instituições que agregam os reitores — não é só o Crub — têm discutido pouco que universidade queremos fazer e como ensinar para um mundo que, na realidade, não sabemos o que vai cobrar dos alunos formados. O governo certamente propôs um processo de avaliação que fez as universidades pensarem, e ajudou a remodelação da universidade particular. Algumas foram mais lentas e estão sofrendo com isso. O Provão ajudou muito.

Não sei se é porque eu venho de uma área em que congressos eram lugares para se discutir novas idéias e voltar com aquelas idéias na cabeça, mas acho que as instituições que agregam os reitores — não é só o Crub — têm discutido pouco que universidade queremos fazer e como ensinar para um mundo que, na realidade, não sabemos o que vai cobrar dos alunos formados.

Como se deu a experiência do Provão na Estácio?

Os primeiros provões foram muito mal por causa da reação dos alunos. É impossível avaliar quando você tem 25% de zeros. Mas fizemos, primeiro, um trabalho grande aqui dentro, tentando já fazer pro-

vas integradas — é o caso das áreas de medicina e direito. Fazemos provas que não são de uma disciplina só; elas têm conteúdos que contam para diferentes disciplinas, o que obriga o menino a entender que ele tem que integrar os conhecimentos. Porque o grande desafio do Provão é o grande defeito do aluno universitário brasileiro: a estrutura do pensamento organizado. O conteúdo até, eu acho que a maioria tem. Mas transformar isso numa coisa escrita com lógica... Isso é o básico. A carência do aluno é tamanha nesse ponto que, num determinado curso aqui, nós fizemos uma associação entre um professor de português, uma fonoaudióloga e um professor da área, que formaram um curso de introdução à carreira que nada mais era do que ensinar os alunos a organizar o pensamento. A fonoaudióloga entrou porque detectamos que os alunos tinham defeitos de estrutura de pensamento — como se faz com a criança de seis a dez anos... Ela passou a ser conselheira de muitos outros cursos e deu muito certo.

Essa estrutura interna de apoio ao aluno já seria uma conseqüência do Provão?

O Provão ajudou, certamente, mas ele tem alguns defeitos. Acho que melhor do que o Provão é o exame de ordem. Até vejo isso como alternativa para o Ministério, se não puder manter o Provão, por causa do custo e da complexidade, para sempre. Ou seja, tem que passar esse custo para quem? Para o sujeito se credenciar numa ordem, e essa ordem — aí, sim, junto com o Ministério, para não haver panelinhas e grupos — avaliá-lo. Essa é a melhor avaliação que se faz de uma universidade. Quando temos bons índices de aprovação na OAB, por exemplo, como tivemos nos últimos anos, isso, para nós, é muito mais importante do que a nota do Provão. Porque isso é que mostra que o mercado, que vai absorver os advogados, os chancelou. Do ponto de vista do aluno, é muito mais importante ele saber se vai passar na OAB do que se vai tirar uma nota A, B ou C no Provão. E ele não está preocupado com isso. A avaliação da vida inteira de um estudante numa manhã de domingo é o principal defeito do Provão. Os meninos mesmo dizem: "Ah, um dia de sol... Eu não vou perder." Eles fazem aquilo com pressa de ir para a praia. No início, eles não sentiam que

isso significava a chancela do diploma que eles têm. Agora significa mais: a chancela deles individualmente, porque muitas áreas estão pedindo a nota no Provão. Na chamada para emprego, você vê: "Traga o seu resultado individual do Provão." Aí bateu na pele deles, eles sentiram. Então começaram a se interessar mais, a pedir até cursos de revisão em áreas nas quais sentiam fraqueza. Montamos muitos cursos abertos para rever conteúdos. Nesse sentido, acho que o Provão contribuiu. Junto com a avaliação das condições de oferta que o Ministério vem fazendo regularmente, não é? Porque não adianta nada você ir bem no Provão se as condições de oferta não forem boas.

Hoje é muito fácil você saber o que tem que fazer para ser bem avaliado: você entra na Internet e vê tudo o que vão avaliar, a nota que vão dar a cada coisa. Se você quer se enquadrar no modelo oficial, você se adapta: cria aquela escola com as facilidades físicas necessárias, com o programa dentro dos objetivos que estão lá, com a titulação dos professores. Quando a comissão vem, olha e dá as notas, você já sabe até a nota que vai ter. Acho isso muito bom, porque estabelece um crivo de qualidade, e a universidade, se quiser, que se adapte a ele. Você sabe como vai ser julgado. Isso é um grande avanço. No tempo em que eu fazia as avaliações — põe tempo nisso! —, em que a gente ia às universidades e avaliava, era uma coisa muito subjetiva, porque não tinha um padrão nacional de avaliação. Hoje você tem acesso às diretrizes curriculares e às condições de oferta e monta um curso de graduação.

É claro que há comissões que são mais exigentes. Algumas verificam os títulos dos professores com um rigor incrível e até sem lógica. Sei do caso de um professor da Faculdade de Direito que tem doutorado em sociologia e cujo título não foi contado porque ele não é bacharel em direito! Outro é o caso de um professor de jornalismo, que dava ética e direito no jornalismo, uma disciplina muito importante, e tinha ganho um prêmio Esso de reportagem, mas, como não era bacharel em jornalismo, foi contado como zero. Temos um grande número de desembargadores e de juízes, que são fundamentais para o curso de direito porque são pessoas de grande experiência, mas eles são horistas e não contam para a avaliação. Essa é uma velha questão

no caso do direito — esses desembargadores e juízes não podem ser contados nem como mestres.

Alguns avaliadores são inexperientes. Como é uma tarefa ciclópica avaliar todos esses cursos, isso pode se tornar perigoso. Porque o número de avaliadores passa a ser muito grande, e o país não tem esse plantel. Às vezes pegamos comissões com professores jovens, que querem ficar bem com a comissão de especialistas e se atêm aos modelos. Outras comissões, conforme a área, são mais abertas. Você recebe avaliadores de experiência que percebem logo se aquilo está se desenvolvendo com seriedade e têm uma visão do conjunto. Tivemos várias experiências dessas, de pessoas que viram o crescimento e a reformulação da Estácio — isso já na história recente, já no meu tempo. Por exemplo, tínhamos um curso de engenharia elétrica que foi mal avaliado no início e estava muito solto. Fizemos uma reformulação total desse curso, convidamos um grupo de professores competentes... É claro que isso não se manifesta logo no primeiro Provão. Mas a comissão que veio ver no segundo ano já percebeu que aquele curso caminhava para um patamar muito mais alto e já deu um B na avaliação, resultado que o próprio MEC estranhou: "Como é que um curso que tirou E no Provão, que tem esses indicadores, recebe um B da comissão?" Só não reclamou porque eram dois professores titulares, um da USP e outro de Campinas, com tal experiência que podiam dar a nota que quisessem. O nosso pessoal de engenharia elétrica inclui docentes experientes, inclusive professores aposentados do IME. Não é o corpo docente todo, mas para as posições-chave de decisão e de transferência de conhecimento procuram-se pessoas de alta experiência. E, nesse sentido, é interessante ver o curso de engenharia elétrica: em três anos ele passou de E para D e para C. Isso é realmente um exemplo de que você pode mudar e, a curto prazo, sentir o efeito já nas avaliações.

Não há, em nenhum país do mundo, um sistema como esse implantado pelo MEC. Isso foi copiado da pós-graduação, onde deu muito certo.

Não há, em nenhum país do mundo, um sistema como esse implantado pelo MEC. Isso foi copiado da pós-graduação, onde deu muito certo. É inegável que, se não tivesse existido na pós-graduação, ela não teria chegado ao padrão que chegou. Foi um dos melhores sistemas de avaliação do mundo, que eles transpuseram para a gradu-

ação, que tem uma identidade diferente e é mais complicada. Não acho que seja ruim; acho que a avaliação tem de existir. Do embate entre fórmulas absolutamente rígidas, um modelo novo vai sendo criado. E se houver bom senso no MEC — e tem havido... Podemos nos queixar dessa ou daquela avaliação, mas, no conjunto, elas foram boas. É admirável que eles consigam fazer o número de comissões que fazem, e o acompanhamento... Nesse sentido, a atual estrutura do Ministério merece todo o louvor, porque implantou-se um sistema de avaliação que não existia, no Brasil, para universidades.

E qual sua posição em relação ao recredenciamento periódico, que está previsto em lei, apesar de sua aplicação ainda não estar definida?

Nós temos uma comissão que está analisando isso. As condições estão definidas: ter pelo menos três áreas de pesquisa ou de pós-graduação. Já temos um curso credenciado e dois a caminho de credenciamento — quer dizer, temos todas as condições. Temos a titulação e a dedicação dos professores e temos um plano de carreira. Tudo está sendo trabalhado dentro dessa linha do recredenciamento. Na minha opinião, essa questão do recredenciamento tem de ser vista instituição por instituição, porque é muito mais difícil estabelecer um padrão de recredenciamento de universidade do que de curso. No caso de um curso, você sabe exatamente o que é preciso para formar um profissional, agora uma universidade tem uma coisa a mais para mostrar, no conjunto. Isso tem de ser definido. Como trabalhamos na melhoria dos cursos, trabalhamos também na melhoria dos conjuntos, nas integrações. Estamos tentando, cada vez mais, ser multidisciplinares e integrar os nossos recursos usando os professores. Hoje, o quadro já é bem diferente do que era em 1997, em termos da carga horária que os professores dedicam à universidade. Limitamos o número de professores horistas ao pessoal de grande valor, como os desembargadores, juízes ou profissionais de alto nível de que falei. Você tem de trazer professores conferencistas. Na UFRJ, eu defendia essa posição. Temos professores aqui, de administração ou de direito, por exemplo, cujo parecer vale cinco mil dólares. Não po-

Na minha opinião, essa questão do recredenciamento tem de ser vista instituição por instituição, porque é muito mais difícil estabelecer um padrão de recredenciamento de universidade do que de curso.

demos querer que esse sujeito fique vindo aqui 40 ou 20 horas por semana. Como cérebros diferentes têm valores diferentes, contratamos esse professores por duas ou três horas por semana. Mas o que queremos é que nossos professores tenham uma carga de dedicação cada vez maior, dando aula em mais de um curso — embora isso, para a avaliação do MEC, seja ruim. Se o professor dá aula em letras e em comunicação, ele não é considerado professor por 40 horas. Nós objetamos: "Mas escuta, ele só se dedica à Estácio, ele só vive aqui!" "Não, mas para o curso x ele não é, ele só dá 20 horas nesse curso." Para a universidade particular, é impossível manter grande quantidade de pessoas numa carreira só, quando você não tem pesquisa desenvolvida como numa universidade pública. A área básica do nosso Politécnico, por exemplo, é dada por gente acadêmica da casa, não contratamos professores novos para isso. Mas essa carga no Politécnico é zero quando os professores são avaliados. Isso eu acho um erro, porque a universidade quer radicar o professor e, para poder fazer isso, tem que compor o tempo dele em mais de uma unidade. Essa situação terá de ser mudada no recredenciamento. É claro que se o professor só se dedica à universidade, ele deve ser contado, para a universidade, como professor 40 horas.

Agora, acho que o processo de recredenciamento das universidades foi retardado pelo fato de ter havido uma intensa ação em cada curso. As comissões de oferta e os provões tiraram a energia toda do Ministério. Além disso, a avaliação da universidade como um todo é muito mais complexa do que as avaliações de cursos.

Quais seriam os requisitos fundamentais, do seu ponto de vista, para essa avaliação?

Há um parecer do Conselho Nacional de Educação que define o que é uma universidade, o que é um centro e o que é uma unidade isolada. Na universidade, é preciso haver pesquisa instalada e núcleos de tempo integral. Isso é criação de conhecimento, produção científica. Acho que está absolutamente correto. Isso é que faz a diferença entre uma universidade, uma unidade isolada e um centro, que foi concebido para estar em uma situação intermediária, tendo

mais liberdade do que uma faculdade isolada, mas sem almejar a abrangência e a profundidade de uma universidade.

Essa figura do centro universitário foi criada em 1997. Os centros universitários têm a autonomia de que desfruta a universidade, sem a exigência da pesquisa. Se a Estácio fosse pedir para se credenciar depois de 1997, o senhor acredita que teria mais interesse em se credenciar como centro universitário?

Acho que não. Porque a Estácio, pelo tamanho, pela criatividade e pela forma com que vem funcionando, vem procurando ser uma universidade plena. E hoje ela tem condições de ser uma universidade plena: os cursos já consolidados e os cursos novos, recém-montados, mostram que ela já tem um plantel para ser uma universidade, e isso ela buscava desde 1988.

Como o senhor definiria o segmento da pesquisa na Estácio?

Ele é jovem. As áreas que estão mais consolidadas na casa são as de direito, que é a área mais tradicional, onde temos uma produção importante, tanto que estamos credenciados pela Capes; e de administração, que é uma área em que a Estácio tirou um triplo A na avaliação das comissões de oferta — a mesma nota que o IBMEC, o Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais. No Rio de Janeiro, só o IBMEC e a Estácio tiraram triplo A; todos os outros têm pelo menos um B. É uma área em que a gente investiu muito na graduação e que já está bem consolidada. No *campus* da Rua do Bispo, por exemplo, temos um prédio só para a administração, onde há pessoal trabalhando tempo integral. Já existe um mestrado apresentado à Capes, trazendo gente de fora, cujo coordenador é Josir Simeone Gomes, que veio da Coppead, Coordenação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. E trouxemos mais três doutores recentemente; formamos um grupo. A pós-graduação está localizada nos últimos andares do *campus* da Presidente Vargas. É outra área em que já há produção científica importante. Na área de educação, nossa coordenadora veio tam-

bém da UFRJ, é a Alda Judith Alves-Mazzotti, que foi coordenadora da Faculdade de Educação. Educação é uma área em que nós também já temos uma produção boa. Essas são as três áreas em que já caminhamos para o *stricto sensu*. Acho que isso vai ter um impacto de qualidade, porque, à medida que a pós-graduação vai se institucionalizando, aquilo passa a ser um parâmetro importante para a graduação.

Agora a pesquisa está sendo implantada nos cursos da área de saúde — a minha vinda para a Estácio significa uma prioridade para a área de saúde, na qual ela era menos desenvolvida.

Agora a pesquisa está sendo implantada nos cursos da área de saúde — a minha vinda para a Estácio significa uma prioridade para a área de saúde, na qual ela era menos desenvolvida. Isso aconteceu nos últimos anos. O curso de odontologia formou a primeira turma há dois anos, e agora está formando a segunda. O curso de veterinária formou a primeira nesse ano. A medicina está no oitavo período. Nessa área eu tenho mais influência direta, porque nas outras há pessoas tocando. Inclusive, minha combinação com a mantenedora é a seguinte: essa área eu freqüento, eu gosto. Já que não faço pesquisa, pelo menos vejo os outros fazendo. Vou lá, dou um palpite... Isso tem um lado lúdico que a gente não perde quando passa a vida fazendo. Antes já existiam, na área de saúde, os cursos de psicologia, fonoaudiologia, fisioterapia e educação física. As três carreiras maiores, de mais investimento e onde a pesquisa custa mais são, certamente, as de medicina veterinária, odontologia e medicina. A essas estamos nos dedicando mais no momento, o que não quer dizer, por exemplo, que em fisioterapia não se tenha investido muito. Hoje, temos um laboratório de fisioterapia, na Barra, que é um dos mais modernos do Brasil, um laboratório que estuda o movimento do atleta. Existem dois desses laboratórios no país: um na Federal do Rio Grande do Sul e um aqui. Fisioterapia é um curso muito demandado, agora, porque — é natural — a população está envelhecendo, o número de acidentes no Brasil é enorme, há os acidentes vasculares e os acidentes associados à velhice... Então a fisioterapia teve um grande desenvolvimento. E existe pesquisa nas coisas específicas, como movimento, técnicas de fisioterapia... Existe uma produção básica, mas ainda não há sonhos de pós-graduação em fisioterapia, nesse momento. Quer dizer, o sonho existe, mas não há projeto — o sonho tem que existir sempre, desde que se abre uma faculdade, porque sempre se quer chegar ao máximo, não é?

Na medicina, na odontologia e na veterinária montamos os laboratórios, que têm todas as condições de um laboratório de pesquisa, com alguns equipamentos *high tech*. Nossa odontologia é a mais moderna das odontologias do Rio de Janeiro, porque foi montada há quatro anos. Tudo o que tem lá é novo, mas as coisas estão mudando muito rapidamente. E trouxemos grupos de pesquisadores, mestres e doutores em grande quantidade. Então, há projetos de pesquisa, há uma produção científica importante, com participação nos congressos etc. A produção científica está num ponto tal que já estamos discutindo uma pós-graduação em odontologia. Já existem as de *lato sensu*, e estamos escolhendo uma área para fazer uma pós-graduação *stricto sensu*. Porque o caminho natural é esse. Na avaliação da odontologia pela comissão de oferta, tiramos um B, resultado para o qual a pesquisa ajudou. Na medicina e na veterinária temos muitos convênios. Na medicina estamos montando um sistema completamente novo, no qual nossos alunos estão em convênio com laboratórios da UERJ e da Fiocruz. Nesse ano, por exemplo, uma aluna fez uma apresentação em um congresso internacional de imunologia. Foram 250 resumos selecionados entre cinco mil: um em 20. E essa menina está no terceiro ano de medicina. Ela está trabalhando com um grupo da Fiocruz, que é um dos melhores grupos de imunologia do Brasil. E isso vai sendo transferido para cá.

Acho que as universidades públicas têm de se abrir para esse tipo de convênio. Porque se é uma instituição forte, como é o Instituto de Biofísica, como é a Coppe, a Coordenação de Pós-Graduação e Pesquisa em Engenharia, não vai ficar abalada pela interação com uma instituição jovem. A Coppe não vai ser absorvida por dois ou três cursos de engenharia que a Estácio tem! Se as instituições são menores, até entendo que não queiram, porque têm medo que aquilo tenha impacto lá dentro. Mas as grandes instituições?! Fazer um convênio com o Instituto de Filosofia e Ciências Sociais, o IFCS, para fazer uma coisa na área deles... A Estácio vai levar 30 anos para chegar onde o IFCS está! Acho que essa resistência é importante de ser vencida. E isso tem a ver com a pergunta sobre a pesquisa. Porque para a pesquisa ser montada e para a cultura de pesquisa crescer, ela deve ser incubada

em um lugar que já está fazendo isso há muito tempo, expondo-se lá os alunos e trazendo-se o conhecimento para cá. Hoje já temos um corpo docente, no prédio da medicina, que pode fazer isso aqui dentro, porque são todas pessoas com experiência. A única limitação é financeira, para equipamentos, e que estamos vencendo aos poucos.

O professor de horário integral, se está em vários cursos, tem tempo para se dedicar à pesquisa?

Pesquisa não é uma atividade que todos os professores de uma universidade particular façam sempre. Você tem que pedir um horário de pesquisa, ter um projeto de pesquisa aprovado, e tem que ser acompanhado, ganhando uma carga adicional para fazer aquela pesquisa. Claro que o professor tem um número de horas em sala de aula, um número de horas para corrigir provas e um número de horas para estudar. Só quem está ligado às três grandes áreas de pós-graduação em que nós estamos, e às áreas de pesquisa, tem 20 horas de pesquisa; os outros têm uma carga menor. A universidade hoje está fazendo vários núcleos e aumentando a carga de pesquisa. Mas o professor tem que primeiro produzir. A universidade particular não pode investir para esperar ele produzir depois; ela tem que ir pagando e ele produzindo. O retorno de pesquisa tem que ser muito mais rápido do que na formação que é comum na pós-graduação. Isso ainda é uma coisa que a universidade não tem recursos para fazer, embora ela use 2% de seu orçamento no fundo de pesquisa.

Se você tomar os cursos mais caros de todos e que exigem tempo integral — medicina, odontologia e veterinária —, é muito difícil para uma pessoa que veio de uma classe menos privilegiada poder cursá-los numa particular.

Gostaria de passar agora a uma outra questão, que talvez possamos chamar de questão social. Do ponto de vista da origem social, pode-se dizer que na Estácio há dois tipos de aluno? Um aluno que procura os cursos mais caros, e outro que cursa os mais baratos?

Se você tomar os cursos mais caros de todos e que exigem tempo integral — medicina, odontologia e veterinária —, é muito difícil para uma pessoa que veio de uma classe menos privilegiada poder cursá-los numa particular. Realmente, o perfil do aluno desses cursos é o do jovem de classe média sustentado pelo pai. Acho que a

Estácio tem, conforme a área, um *mix* — essa palavra é usada pelos marqueteiros —, uma mistura de estratos. Ela tem, certamente, uma fração de alunos que vieram dos bons colégios, que têm alto poder aquisitivo e que se comparam aos melhores alunos que o mercado produz no Rio de Janeiro, e ela tem uma grande fração de alunos de classe média baixa — essa é a maior fração. E cada vez mais nossos alunos trabalham — hoje são cerca de 65%. Esse é um dado importante, porque uma fração significativa dos nossos cursos é de cursos noturnos, procurados geralmente por esse pessoal que trabalha. Agora temos, nos cursos diurnos, um número de alunos também importante. No princípio, talvez, o perfil do aluno era mais o daquele que procurava o curso noturno, que trabalhava. Esse ainda é predominante, mas isso varia muito conforme o curso.

A Estácio tem um programa de atendimento e de bolsas bastante ativo, e também uma mensalidade muito mais baixa, comparada com o mercado — salvo no caso de uma ou outra instituição que, por competição, abre um curso em frente pela metade do preço. Isso aconteceu muito e eu acho que é saudável, porque o aluno entra e consegue se formar pagando menos. Também estamos querendo estimular os *fellowships*. Isto é, a faculdade sendo reconhecida, estamos querendo que algumas pessoas dêem uma bolsa para determinado estudante, que depois, ou paga trabalhando numa empresa dele, ou reembolsa o valor, permitindo a existência de novo bolsista. No Brasil isso é muito difícil, porque sempre se considera que, na universidade particular, se estará pagando o lucro da universidade. O sistema já existe em universidades pagas no resto do mundo, mas o brasileiro não está ainda muito sensibilizado para esse tipo de doação. As empresas têm mais sensibilidade do que as pessoas, às vezes, porque elas vêem a possibilidade de fazer *marketing* e de tirar o aluno para trabalhar com elas. Mas esse é um veio que tem que ser mais explorado.

A Estácio tem um programa de atendimento e de bolsas bastante ativo, e também uma mensalidade muito mais baixa, comparada com o mercado...

Atualmente temos um sistema próprio de financiamento aqui dentro, um programa de bolsas que são dadas aos melhores alunos. O Crédito Educativo não atende às necessidades. Ele, hoje, foi substituído pelo Fies, o Financiamento Estudantil. Na época do Crédito Educativo, o Creduc, o aluno estudava e pagava à Caixa Econômica depois

de formado. Mas houve grande perda e má administração, além de uma grande parcela de não reembolso por parte dos alunos. Era normal as universidade levarem de 20% a 30% de calote no final do ano. Eles diziam: "Devemos a vocês um milhão, mas só temos 600 mil. Vocês querem?" Claro que todo mundo queria! O contrato assinado era de um milhão, a universidade perdia 400 mil, mas tudo bem, isso já estava dentro do orçamento planejado: botava-se 50% no orçamento por conta do calote do Crédito Educativo. O Creduc foi substituído pelo Fies, que financia um número significativo de alunos hoje na Estácio, uns dois mil, mais ou menos. Em relação ao número de alunos da Estácio não é tão grande, mas em relação às outras universidades, certamente é.

É uma bolsa integral?

Eles dão desde fração até integral, com reembolso posterior — como era o Creduc. Só que agora, em vez de pagar em espécie, o governo está pagando em impostos, como desconto do INSS. O Fies tem exigências muito maiores: tem que ter avalista, é quase um empréstimo bancário. E isso os alunos geralmente não têm. Então, do ponto de vista social, está havendo certa reação a ele. O que parece que estava acontecendo é que os alunos que não reembolsavam o crédito não eram os mais necessitados, e sim justamente os menos necessitados! Por isso eles acabaram com esse sistema e passaram a fazer exigências maiores. Isso, aliás, a gente verifica aqui: as pessoas necessitadas, quando recebem uma bolsa e fazem um acordo, de modo geral são muito mais corretas do que as pessoas que têm meios e que vêm sempre com uma história de família, mas escondem parte da renda... Esse tipo de classe média e classe média alta é, às vezes, pior pagador do que o de classe média baixa, que assume aquilo e paga com muito mais seriedade.

Agora, certamente, o Brasil carece de instituições que financiem o estudo das parcelas mais necessitadas, que não têm acesso às universidades públicas, já que o número de vagas é muito pequeno em relação à demanda. Esse *boom* que houve na formação do ensino médio, agora, não foi acompanhado de um crescimento das universi-

dades públicas, que não têm tido condições de crescer. Então, cada vez mais os alunos dos melhores colégios estão indo para as universidades públicas. O ensino superior hoje tem uma média de 14% dos estudantes do país. No ensino médio são 25%, com tendência a aumentar para 27% ou 28%. Se 27% saem lá, é uma proporção de dois para um, mais ou menos. E a expectativa é de que isso ainda aumente. Podemos dizer que o grande crescimento da Estácio só se deu porque ela estava em um lugar onde muitos alunos estavam se formando no ensino médio, sem que a universidade pública tivesse capacidade de absorvê-los. O crescimento das particulares foi tão grande porque houve esse fenômeno.

No vestibular desse ano, nós mesmos nos chocamos com a quantidade de alunos que vão entrar: como é que vamos enfrentar isso? Tivemos várias reuniões, até com o próprio fundador. É o que ele disse: vamos descentralizar, deixar cada lugar resolver os seus problemas, não atrapalhar. Ele está propondo que se quebrem alguns paradigmas e trouxe um pessoal para discutir novas idéias, porque o crescimento previsto para 2001 é muito maior do que jamais se pensou na Estácio. Com uma estrutura clássica, não teríamos condição de absorver isso, por isso o sistema da Estácio está dando autonomia a cada *campus*. As pessoas que estão recebendo os alunos lá na ponta é que vão criar condições para inscrevê-los. Numa segunda etapa, vamos prover cada local das coisas que forem necessárias para o curso se desenvolver.

No vestibular desse ano, nós mesmos nos chocamos com a quantidade de alunos que vão entrar: como é que vamos enfrentar isso?

Essa enorme quantidade de alunos é também resultado de convênios com instituições públicas, pelos quais oferecemos aos filhos e dependentes de funcionários reduções muito substanciais. Fizemos isso com mais de uma dezena de instituições: Prefeitura do Rio de Janeiro, Governo do Estado... Então recebemos uma massa de alunos, que até preocupou o pessoal da área acadêmica, porque, na realidade, são alunos menos preparados do que os que entravam antes. Mas eu acho que isso é um papel social importantíssimo. Para ter a certeza de captar esse tipo de aluno, a Estácio fez convênios com instituições públicas respeitáveis, que funcionam como uma chancela para mostrar que aquilo vai atingir um público necessitado. Fazer isso com a Federa-

ção das Indústrias, ou com os industriais em geral, não tem nenhuma vantagem do ponto de vista social. Então esses convênios foram importantes, porque trouxeram muitos alunos. Em alguns cursos notou-se que houve uma queda no aproveitamento, dada pela entrada de alunos menos preparados. É o mesmo fenômeno pelo qual o ministro da Educação explica a baixa do aproveitamento no ensino infantil e no ensino médio. É natural que isso aconteça. E o que a Estácio está fazendo? Nos locais onde ela detecta os alunos mais fracos, está tentando dar formas de recuperação, formas de acompanhamento. Isso é difícil numa universidade desse tamanho, mas dada a nossa multiplicidade, em alguns lugares está funcionando muito bem.

Esses convênios, para além do caráter social de atendimento de uma camada menos favorecida, continuam lucrativos do ponto de vista econômico?

A Estácio não está preocupada em ter lucro nesses convênios, ela está preocupada em não subsidiar. Já temos cursos subsidiados, como os cursos de formação de professor, que está cobrando R$ 150,00 por mês, e custa entre R$ 240,00 e R$ 250,00. Então a Estácio está pagando a diferença. Mas isso eu acho que todas as universidades do Brasil tinham que fazer. A situação do ensino está tão calamitosa, falta tanto professor, que é uma obrigação social da universidade subsidiar esses cursos. O que se faz é oferecer os cursos em horários menos procurados, como, por exemplo, à tarde. São cursos de letras, de matemática, de história, para formação de professores. Acabamos de ganhar um A, no Provão, em letras — coisa que nunca esperávamos, porque pegamos, geralmente, um público para letras muito fraco. É claro que quem fez o Provão agora ainda não é aquele pessoal que entrou nessa leva. Vai baixar o conceito, não vamos manter A para sempre. Essas são oscilações normais. O interessante é que a boa avaliação que tivemos agora tem um efeito de *marketing* incrível. A procura cresce.

O resultado da Estácio no último Provão foi altamente satisfatório, porque não tiramos D ou E em nenhum dos cursos. Nenhuma particular está nessa situação — à exceção da PUC, que é consolidada

e antiga e merece todo o respeito e carinho. E nós temos uma massa de alunos, não é? Nós temos mais alunos de direito do que muita universidade tem de aluno no total. Nesse ano foram 560 alunos fazendo Provão de direito, na Estácio. É claro que fazer média de 560 alunos é diferente de fazer média de 60 alunos. Com 60 alunos, você melhora, tem um ou outro ruim, dilui muito bem ali. Agora, se você tem 560, o pessoal da parte de baixo da curva é grande. Tirar um C com 560 alunos, para mim, equivale a um B numa turma que tem 60 ou 80 alunos.

Então o tamanho da Estácio teria, como ônus, esse rendimento médio que às vezes está longe de ser o ideal? Esse seria o ônus do crescimento?

Não, veja bem: quando você coloca no Provão todos os alunos fazendo exame juntos, se você tem um número de alunos muito grande, vai ter uma fração maior de alunos mais fracos. Você tem 600 alunos fazendo Provão, de uma universidade que já pega o aluno que não é o melhor, porque a universidade pública já levou o melhor aluno — obviamente que isso não é uma coisa trivial. É muito agradável para nós receber um aluno de formação mais fraca, que pode não sair um aluno A, vai sair B ou até mesmo C, mas, em relação ao que era quando entrou, cresceu muito... Esse é um papel social da maior importância, que, por incrível que pareça, nós fazemos mais do que a universidade pública. Para uma universidade pequena, que tem 60 alunos num turno, é mais fácil. Agora, o impacto social dessa universidade, num país que precisa pelo menos triplicar os seus graduados de nível superior, é muito pequeno. Então nós temos aí um acordo entre nossa função social e o número de graduados que estamos produzindo, e o fato é que, em alguns cursos grandes, C é uma boa nota. Tanto que todas as outras, hoje, no Rio de Janeiro, não estão satisfeitas com seu resultado em direito, mas nós estamos. Se tivéssemos tirado abaixo de C, sim, aí seria muito preocupante. Mas temos tirado C. E acho que estamos caminhando para tirar até mais. Quando se começa a avaliar por *campus* — e agora a avaliação está sendo feita por *campus* —, temos o prazer de ver que o *campus* de Friburgo tirou A em direito. As outras ficaram chocadas, porque Friburgo é um curso

novo e pequeno — eram 62 alunos fazendo o Provão. Quer dizer, há essas diferenças, na Estácio, de região para região.

É claro que os cursos na cidade do Rio de Janeiro oferecem mais do que os cursos nas cidades menores, onde ainda não chegou a parte toda de seminário, de trazer grandes figuras para falar etc.

Esses cursos são diferentes em cada lugar?

Não, o programa é o mesmo. É claro que os cursos na cidade do Rio de Janeiro oferecem mais do que os cursos nas cidades menores, onde ainda não chegou a parte toda de seminário, de trazer grandes figuras para falar etc. Mas estamos fazendo um esforço para levar isso a todos os *campi*. Porque a idéia da Estácio é que o curso seja o mesmo em todos os *campi*. Em direito, a gente já consegue isso fazendo provas iguais. Em seis disciplinas, que foram consideradas a espinha dorsal do curso de direito, as provas são feitas por uma banca e são idênticas em todos os *campi*.

Mas a idéia da descentralização, da autonomia de cada *campus*, não atrapalha um pouco essa busca de homogeneização?

Atrapalha. Essas duas coisas são o grande desafio dentro da Estácio. Mas, no momento em que se decidiu descentralizar entregando a responsabilidade aos professores de cada *campus*, a única coisa que se pode fazer é o que chamamos de auditoria acadêmica. Temos duas auditorias permanentes correndo em todos os *campi*: a auditoria financeira e a acadêmica. Os professores não gostaram nada do nome, se ofenderam, e eu acho que temos de encontrar outro nome, pois esse é meio agressivo. Mas a idéia da mantenedora foi dizer: "Eles vêm com o poder de um auditor. Quer dizer, vocês funcionem direito, dêem um bom curso, porque eles têm o poder de um auditor." Eles passam uma semana lá, vendo os cursos, vendo as aulas, conversando com os alunos, tal e coisa. Depois, fazem um relatório, e a gente vai corrigindo. No curso de direito passou a se chamar Escritório Modelo de Direito, que é quem controla a qualidade de todos os cursos. Direito está mais avançado nisso porque é o maior curso, o mais antigo, e no qual temos mais instrumentos para mexer. Até os custos dos processos de avaliação se diluem numa população de alunos tão grande. Mas no curso de economia, que é pequeno, numa sede só, a avaliação é

feita intramuros. Não seria possível gastar o que se gasta no curso de direito. No entanto tiramos conceito A em economia em 1999.

Um dos problemas das universidades, tanto públicas como privadas, é a evasão dos estudantes, principalmente nos primeiros períodos. Existe, na Estácio, algum controle a esse respeito?

Existe um departamento de assistência ao estudante, que tem um setor que se preocupa especialmente com essa questão da evasão, formado principalmente por pessoal de psicologia. Para nós concedermos o cancelamento de matrícula ou a transferência, tem de haver uma entrevista com uma pessoa desse departamento, porque nós precisamos saber por que esse aluno está saindo. E hoje esse talvez seja o maior foco da Estácio: porque ela cresceu, ela agora tem de segurar os alunos, e não perder. Conseguimos reduzir muito a evasão, em percentual, nos últimos três anos, com a ação desse pessoal. Há uma reação terrível dos alunos, porque eles acham que isso é recaptação, que eles querem ir embora... Mas graças a isso descobrimos várias razões de evasão. Muitas vezes o aluno não sabe muito bem por que ele está indo embora, não é? Ele está chateado com o curso: "Não gostei desse curso, então vou embora." Nessa entrevista, a gente diz assim: "Menino, você investiu três anos da sua vida aqui! O que você quer fazer?" "Não sei. Vou sair, depois eu vou ver." "Então, espera lá, antes de ir veja essas carreiras." "Ah! eu acho que eu queria fazer tal carreira." "Tal carreira? Então vai procurar o coordenador, vê qual é a correlação, tal e coisa." Tenta-se recuperar o aluno ao máximo, mostrando a ele o investimento que ele já fez. Isso tem diminuído a evasão. Porque, infelizmente, os nossos alunos entram muito desinformados e não amadurecem proporcionalmente ao que se desejava. Há uma fração deles que quer sair por razões econômicas. Nesses casos, a Estácio também tem um grande departamento para ajudar os alunos, com um sistema de financiamento próprio. Mas essa é uma questão que não tem nada a ver comigo, que é da mantenedora. O que acontece freqüentemente é que o aluno deixa de pagar por um período, aí ele tem uma dívida passada e quer sair porque tem essa

E hoje esse talvez seja o maior foco da Estácio: porque ela cresceu, ela agora tem de segurar os alunos, e não perder.

dívida. O setor financeiro renegocia as dívidas e começa do zero. Infelizmente o programa de bolsas da Estácio não consegue atender à multiplicidade de demandas, de razões sociais, de razões humanas. Acho que também temos sido bem-sucedidos porque temos tido um retorno bom dessas dívidas a cobrar. Evitamos entrar na Justiça e procuramos sempre fazer um acordo.

Há raros casos de alunos que fazem o primeiro ano numa faculdade, o segundo ano na outra... Porque, pela lei, você pode pagar a primeira mensalidade e não pagar mais nada o ano inteiro, sendo que, no final do ano, a legislação do ensino obriga a universidade a dar o documento de transferência, independente de o aluno estar inadimplente. Aí ele faz a outra universidade: paga um mês e faz um ano de graça. Depois, ele vai para a terceira, paga um mês... Nós temos casos de pessoas que se formaram pagando quatro ou cinco meses de ensino. Isso até detectamos na entrada: quando vem a transferência, procuramos a origem e aí submetemos o aluno a uma prova de seleção muito dura, porque já sabemos que ele é o saltador que vai se formar sem pagar a universidade. E esse não é o mais necessitado. Os mais necessitados, como eu disse, geralmente expõem o problema e a gente negocia.

Além das medidas relativas à evasão e à inadimplência, quais seriam os outros canais de relacionamento com os alunos?

A Estácio tem uma comunicação muito boa com os alunos, associada à capacidade de empregá-los. Temos uma Divisão de Relação Empresarial, a Direm, que está em contato com 3.200 empresas. No ano passado, nós empregamos quase nove mil alunos, entre estágios e empregos definitivos. É uma divisão muito ativa, que está em todos os *campi*. As empresas dão um perfil, ela abre inscrições e faz uma pré-seleção em comum acordo com o pessoal do curso. As empresas gostam porque a gente já manda o aluno pré-selecionado dentro do perfil que elas querem e, com isso, elas ganham tempo. Quando há uma demanda, a Direm entra em contato com a coordenação do curso, anuncia-se aquilo e vê-se quais são os alunos que têm aquele perfil. Tudo é muito rápido. De novo, a rapidez é que faz o sucesso.

Nenhuma universidade tem a capacidade de fazer isso com a rapidez com que nós fazemos. A Petrobras nos pede hoje e, no máximo, em dois, três dias, os alunos estão lá. Essa estrutura faz a gente ter índices altos de aproveitamento dos nossos alunos. Na nossa *homepage*, é possível ver como a Direm funciona. E no terminal dos alunos todos os estágios que costumam acontecer no mês vão sendo apresentados, e os alunos já vão se preparando para estarem prontos quando vier a demanda.

Nos *campi*, nós temos terminais de informação, nos quais o aluno passa o cartão magnético, tendo acesso direto a suas notas e aos currículos. A saída de notas, hoje, está sendo feita por via informática, acabando aquele negócio de botar nota na parede. As notas saem no sistema e o aluno pode acessar de casa. Estamos dando até um desconto para quem faz matrícula pela Internet, porque isso simplifica muito a parte burocrática. Do tamanho que estamos, não podemos mais atender pessoalmente a esse número de alunos.

Estamos dando até um desconto para quem faz matrícula pela Internet, porque isso simplifica muito a parte burocrática. Do tamanho que estamos, não podemos mais atender pessoalmente a esse número de alunos.

O investimento na tecnologia informática é, então, fundamental para o funcionamento da Estácio hoje em dia?

O principal projeto da Estácio no momento é o da integração dos *campi* em rede. Estamos investindo muito nas partes de informática e comunicação. Já estamos ligados por fibra ótica em quase todos os *campi*. Isso dá rapidez de informação e ajuda muito a homogeneizar a universidade. Há também um projeto de biblioteca. Como temos algumas bibliotecas mais tradicionais — bibliotecas maiores na Rua do Bispo e na Barra, e bibliotecas setoriais em cada *campus* —, estamos procurando tornar isso mais dinâmico, com um sistema de transporte rápido de livros, em que se pode pedir e receber um livro no mesmo dia. Com isso, o acervo está se somando. Esses dois projetos são prioritários, porque eles integram os *campi* e fazem com que, em qualquer lugar da Estácio em que o aluno esteja, ele tenha o mesmo tipo de atendimento. É claro que um *campus* como o da Rua do Bispo, que é o mais antigo, já oferece muitas coisas. A gente quer levar essas coisas para os outros *campi*. Outros projetos prioritários no momento são o da institucionalização da pesquisa, o da qualificação do corpo docente e o de criação de novas áreas de cursos.

João Uchôa Cavalcanti Netto

Jornalista, advogado, juiz de Direito e professor. Fundador da Universidade Estácio de Sá. Recebeu-nos em seu escritório, no Rio de Janeiro, no dia 4 de abril 2001, para uma entrevista de 1h20m de duração.

Como foi sua formação profissional e sua trajetória pessoal até chegar a 1970, quando o senhor fundou a faculdade de direito, primeira unidade das futuras Faculdades Integradas Estácio de Sá?

No Rio, estudei nos colégios Santo Inácio e Mello e Souza. Depois disso, terminei o ginasial em Recife. Voltei para o Rio e fui trabalhar como repórter de polícia no jornal *A Manhã*. Depois trabalhei com o Heron Domingues, que era o locutor do *Repórter Esso* e estava criando o primeiro departamento de jornais falados do Brasil, na Rádio Nacional, onde fui redator. Eu recebia as notícias da United Press e da Asa Press, transformava aquilo em linguagem radiofônica e dava a ele para ler no ar. Nessa época, eu tinha meus 16 anos, o que não era nada de extraordinário, porque qualquer menino de 16 anos, naquele tempo, vindo do Pedro II ou do Santo Inácio, era capaz de fazer o que

eu fazia. Dali eu fui para a Aeronáutica, para a Escola de Cadetes de Barbacena. Fiquei em Barbacena seis meses. Não gostei da vida militar, voltei para o Rio, onde concluí o segundo grau. Meu pai, então, me arranjou emprego como escrevente juramentado no Fórum. Estudei direito na UERJ, que levei até o fim, e fiz faculdade de filosofia — uma parte, pois desisti no meio. Uma vez formado em direito, conheci minha primeira mulher. Ela morava em São Paulo e resolvi ir para lá. Pedi demissão do emprego e fui trabalhar no Bradesco, com seu Amador Aguiar,[6] que era o superintendente fundador. Durante uns dois anos trabalhei com ele, como uma espécie de faz-tudo. Eu era muito garoto, estava com 22 anos, começando a vida, e ele foi muito gentil comigo, muito camarada. Me arranjou emprego também nos *Diários Associados*, onde fui repórter.

Bom, depois de dois anos, eu senti que não ia crescer muito no Bradesco, ou que banco não era a minha vocação. Resolvi pedir demissão, vir para o Rio de Janeiro e começar a vida de novo. Aí já vim com mulher e filha. Cheguei aqui, abri uma pequena empresa de administração de imóveis, administração de condomínios, e comecei a trabalhar nisso. Era advogado, inexperiente, começando a vida. Atuei nisso uns três anos, quando passei a achar cansativo, chato, lidar com síndico de edifício. Aí, por acaso eu vi no jornal assim: "Concurso para juiz de direito." Então decidi: "Ah, vou fazer esse concurso." Fui para casa, chamei meu sócio e disse: "Olha, vou estudar para esse concurso. Se eu passar, lhe dou a minha parte da empresa. Você quer me sustentar até eu fazer o concurso?" Ele disse: "Sustento." Pensei que o concurso saísse em seis meses, mas levou dois anos. Passei dois anos em casa estudando, sem fazer nada, e meu sócio me sustentando. Por sorte dele e minha, eu passei. Aí dei minha parte para ele e fui ser juiz. Depois de uns poucos anos como juiz, também aquilo foi ficando monótono.

Você vê que eu era uma pessoa um pouco agitada, eu queria ver a vida. Quando eu era escrevente juramentado, resolvi viajar mas não tinha dinheiro. Pedi um empréstimo na Caixa Econômica, comprei uma passagem de ida para Paris e passei seis meses lá. Eu pegava jornal velho e vendia a peso, e com isso me sustentei durante um bom tempo. Eu era inquieto, gostava de me mexer. Pela minha vida você já

6 Amador Aguiar (1904-1991) começou a trabalhar como contínuo no Banco Noroeste, em Birigüi (SP), em 1925, passando por praticamente todos os cargos na instituição. No início dos anos 40 transferiu-se para o nascente Banco Brasileiro de Descontos, o Bradesco, como diretor, vindo a exercer a presidência do banco da década de 1960 até o ano de 1990, com um afastamento entre 1984 e 1986. Ver www.fundacaobradsco.org.br.

vê: me casei quatro vezes. Outro detalhe: eu tinha escrito uns livros. Fiz um romance quando tinha 19 anos, entrei num concurso do *Diário de Notícias*, ganhei uma menção honrosa e o livro foi publicado pela São José. Depois, em São Paulo, escrevi outro livro, *O menino*, ganhei o prêmio Fábio Prado, e o livro foi editado, pela Civilização Brasileira.[7] Naquela época eu estava interessado em escrever ficção.

7 *O menino*. Rio de Janeiro, Ed. Rio, 1981, 7ª Edição.

Quando a função de juiz estava ficando monótona, resolvi ser professor. Fui professor de direito penal da Gama Filho e depois da PUC. Nessa altura eu já estava com três filhos e, para compor meu orçamento, porque o salário de juiz não estava dando para as despesas, resolvi dar umas aulas em casa. Botei um anúncio no jornal oferecendo aulas de prática forense para advogados recém-formados, para ensiná-los a atuar no Fórum. Fui tão bem-sucedido que acabei alugando uma sala num colégio do Leblon para dar aula aos sábados. Aí encheu muito e comecei a dar aulas no Centro também, em um escritório que aluguei. Mas então, porque eu não dava conta, contratei outros professores — o que havia de melhor em direito no Rio de Janeiro: Ebert Chamoun, José de Aguiar Dias... As maiores estrelas.

Por que esse curso fez tanto sucesso?

Porque naquele tempo o ensino do direito era muito teórico, e o pessoal não tinha prática. Propus um curso em que eu dava a prática, e eu era um juiz. Também não tinha tanto curso como hoje, havia uma carência. O que existe hoje é porque naquele tempo aconteceram o meu e outros. Aquilo era novo. E comecei a chamar gente muito expressiva para falar sobre cada área. Pegava o melhor entendido em seguro do Brasil e botava lá para dar aula de seguro, e enchia, os advogados iam. Tinha uma instituição pública, conveniada com a PUC, ligada a financiamento de imóveis — não lembro o nome dela — que me contratou também para fazer uns cursos de direito imobiliário. Aí saí espalhando curso de direito imobiliário pelo Brasil todo.

Quando eu estava nesse negócio, uma pessoa me disse: "Vem cá, por que você não abre uma faculdade de direito?" Eu nem imaginava abrir faculdade de direito, vivia o dia-a-dia. Aí eu disse: "Mas como é isso?" "Olha, a mulher do secretário do presidente do Tribunal tra-

balha no MEC. Pergunta a ela." Fui lá e perguntei: "Como é que se abre uma faculdade de direito?" "É assim, assim, assim." "Ah, então vou tentar." Pedi ao MEC uma faculdade de direito para 80 alunos de manhã e 80 de noite. Era muito difícil. O Conselho Federal de Educação não queria dar, mas eu fiz uma proposta de curso muito original. Introduzi quatro cadeiras que eram muito importantes: português, que ninguém dava, história da filosofia, porque eu tinha feito filosofia e gostei, lógica e história. Eu achava que, para formar um advogado, ele tinha que saber escrever, então tinha que ter português; ele tinha que ter uma idéia do que era pensar, e por isso tinha que fazer um pouco de história da filosofia, já que o direito é um produto do pensamento, não é um produto da natureza. Era bom que ele conhecesse um pouco de história, pela mesma razão, e lógica, porque ele precisa raciocinar com lógica, argumentar. Realmente, são coisas importantíssimas para dar. Acho isso fundamental para a formação do advogado, se for dado com adequação.

Eu fiz essa proposta e, por causa dessas originalidades, eles me deram um voto de confiança. Abri uma faculdade de direito pensando em ter uma faculdade de direito e nada mais; parar por aí. Não tinha outra intenção. O resto o mercado e o acaso se encarregaram de fazer. E eu corri atrás, não deixei a peteca cair. A história da Estácio é essa.

Pelo que o senhor está contando, tem alguma coisa de acaso, as coisas foram acontecendo...

É, foi uma coisa, assim, muito prosaica. Até o nome é significativo. As faculdades no Rio são Gama Filho, Cândido Mendes, Veiga de Almeida... Têm sempre o nome do dono, não é? A minha, não; a minha foi Estácio de Sá. De certa maneira, Estácio de Sá foi um nome muito interessante, porque o Estácio de Sá morreu com 19 anos, fez o Rio de Janeiro mas não fez o Rio de Janeiro. Ele criou um negocinho que ele não sabia nem no que ia dar, e deu nisso. A minha história é parecida: eu fiz um negocinho e deu no que deu. Só não quero morrer com uma flechada no pescoço![8]

[8] Cf. nota 4.

Naquele momento, embora tenha havido esse lado prosaico, o que o senhor tinha em mente como perfil dessa instituição? O senhor pensava que ela ia ficar sendo uma faculdade de direito? E voltada para que público?

A minha meta não era mais do que isso: eu queria formar um profissional que tivesse uma boa noção de direito e daquelas quatro cadeiras, porque eu achava que isso ia ser bom. E como era bom, achava que alguém ia pagar para receber uma coisa que era boa. Como de fato pagou. Aí eu tive público e a coisa cresceu. Mas naquela época, mesmo que fosse ruim, eu ia ter público. Era uma época em que havia carência, e eu, por acaso, estava naquele lugar. Não consigo fantasiar para dar um outro colorido a isso. Havia alguma necessidade histórica? Havia, mas eu não tinha consciência dela. Fiz uma coisa ou por intuição ou porque fui levado a ela pelas forças do acaso, pelas forças da natureza.

Mas logo no ano seguinte essa faculdade de direito se expandiu, virou faculdade de ciências econômicas e administrativas.

Pois é. Começaram a surgir outras pressões, pressões econômicas. Para ter boa sala de aula, para ter o professor bem remunerado, para ter uma série de coisas, eu precisava de recursos. Se a faculdade de direito dava algum recurso, abrindo duas ou três ia ter mais recursos. Aí eu abri a segunda e a terceira e a quarta: direito, economia, administração e comunicação. Agora, não tinha nenhum critério filosófico nem social. O critério era apenas o seguinte: estão precisando, eu posso fazer e com isso vou ter recursos para fazer uma faculdade de direito melhor. Evidentemente, fazendo outra, também ia querer fazer bem feita, para ter público. E aí a coisa começou a se desencadear. Eu diria que daí para a frente fui um joguete das forças do mercado. Você pode ser um joguete no mar, você pode ser um joguete do vento, mas se você entender um pouquinho e começar a se posicionar corretamente, você vai tirar um partido. Foi o que aconteceu: o mercado começou a jogar e eu comecei a acompanhar as linhas que ele me apresentava. E aí a Estácio começou a crescer, crescer, crescer... É claro

Se a faculdade de direito dava algum recurso, abrindo duas ou três ia ter mais recursos. Aí eu abri a segunda e a terceira e a quarta: direito, economia, administração e comunicação. Agora, não tinha nenhum critério filosófico nem social.

que em alguns momentos eu tive de tomar atitudes, mas sempre atitudes que atendessem às forças do mercado e da natureza, porque se eu tomar uma atitude contra a natureza ou contra o mercado, vou me dar mal. Então, mesmo quando acerto, eu acerto porque tenho um referencial. Eu não sou o referencial.

Algumas vezes tive de tomar atitudes administrativas importantes na história da casa, porque ela mudou de padrão. Por exemplo, numa certa altura, já bem depois da fundação, eu quis me afastar e deixei tudo entregue a um filho meu e a outro funcionário, que eram muito moços. Mas vi que não ia dar certo, que a coisa ia ficar difícil. E a culpa não era deles, era minha, porque eu não podia botar um rapazinho com vinte e poucos anos para fazer isso. Aí eu tive de tomar uma medida importante: tive de reassumir e fazer a coisa mais difícil, que era realmente fazer equipe. Se não fizesse equipe, eu não podia fazer nada. Até tive um exemplo forte do seu Aguiar, que foi uma pessoa que me impressionou muito pela maneira como conduzia o Bradesco. Quando conheci o seu Aguiar, o banco era o quinto colocado. Depois, quando ele já estava com noventa e poucos anos, tive um encontro com ele e perguntei: "Seu Aguiar, quando o conheci, o banco era o quinto colocado; depois o senhor chegou a primeiro, disparado. O senhor sabia que ia chegar lá?" Ele disse: "Olha, eu já tinha sido o primeiro. Mas depois vi que eu não tinha equipe para andar, então tive de recuar até o quinto para poder fazer equipe e voltar." Foi o que eu tive de fazer a certa altura: tive de parar, refazer toda a instituição, descobrir equipe, criar gente, criar um sistema diferente para poder tocar. Foi uma revolução na casa e uma revolução na maneira de administrar.

Foi o que eu tive de fazer a certa altura: tive de parar, refazer toda a instituição, descobrir equipe, criar gente, criar um sistema diferente para poder tocar. Foi uma revolução na casa e uma revolução na maneira de administrar.

Quando aconteceu? Ainda eram faculdades integradas ou já era universidade?

Isso aí foi logo que a Estácio se tornou universidade.

A Estácio solicitou o credenciamento como universidade em 1986. Por que era importante ser reconhecida como universidade nesse momento?

A única importância, para mim, de ser universidade, era a se-

guinte: sendo faculdade, quando queria abrir um curso novo, tinha que fazer um pedido ao MEC, e esse processo às vezes levava anos. Sendo universidade, abria o curso que quisesse à hora que quisesse, podendo atender com mais rapidez às necessidades sociais que emergiam numa época de muita transição. Para mim, a única importância em ser universidade era isso: eu queria poder abrir o curso que quisesse e dentro da lei. Porque criar cursos sempre passando pelo MEC era uma coisa muito dolorosa: perdia-se muito tempo, tinha-se que fazer política e ir lá... Era muito complicado.

E se já existisse na época a figura do centro universitário?

Bastava.

Quer dizer, não era a chancela de universidade que o senhor buscava; a questão era a autonomia para a criação dos cursos.

Exato. Aliás, nessa época houve uma greve de professores, em 1986, em que a situação esteve tão ruim que quis voltar atrás. Com o pedido de universidade já feito, entreguei um ofício ao ministro, que era o Bornhausen,[9] dizendo que não queria mais, que ele recebesse de volta a universidade. Porque o governo havia feito uma lei pela qual a gente tinha que pagar ao professor mais do que a gente recebia. Eu não podia pagar mais do que recebia... Então, nesse momento eu estava com o pedido de universidade feito e não me interessava mais ser universidade. Depois a lei não se concretizou, mas se tivesse continuidade eles iam fechar tudo, e eu queria entregar antes que me fechassem. Então 1987 foi o pior ano da minha vida profissional. 1988 foi o melhor — nesse ano virou tudo ao contrário e saiu a universidade. Agora, sobre ser universidade ou centro universitário, eu diria a você o seguinte: em certo sentido é melhor ser centro universitário, porque tem as mesmas vantagens e não tem as desvantagens.

Quais são as desvantagens?

Uma das desvantagens é você ter que fazer pesquisa obrigatória num país onde é muito difícil fazê-la. Acaba que as universidades

9 Jorge Konder Bornhausen (1937-) foi ministro da Educação entre 1986 e 1987, durante o governo José Sarney. Exerceu vários cargos públicos, entre eles o de governador de Santa Catarina (1979-1982) e senador pelo mesmo estado (1983-1991 e 1999-), chefe da Secretaria de Governo da Presidência da República (1992) e embaixador do Brasil em Portugal (1996-1998), destacando-se ainda como presidente do Partido da Frente Liberal (PFL) (1985-86 e 1993-). Ver *DHBB*.

privadas nem estão fazendo tanto, nem fazendo bem. Você então não está preenchendo todos os requisitos da lei, você está num déficit.

A pesquisa estaria restrita às públicas?

Praticamente, é. Pesquisa, hoje, é nas públicas. Mas eu vou começar, agora, a fazer pesquisa mais profundamente. Encontrei um veio pelo qual a gente pode fazer isso por um preço decente, que a gente suporta, e com utilidade. Porque também não interessa fazer pesquisa sobre o sexo dos anjos.

E o senhor pode me adiantar esse veio?

É cedo. Pode não dar certo.

Está bem. Passado esse problema de 1987, quais foram os maiores desafios que a instituição enfrentou para conseguir a chancela de universidade?

Era mais burocrático, não tinha nada de especial. Depois da Gama Filho e da Santa Úrsula, fomos a primeira, no Rio de Janeiro, a obter o credenciamento. Mas depois que a gente obteve todo mundo obteve: a Veiga de Almeida, a Castelo Branco... Não tem ninguém que não tenha obtido. E qual foi a qualificação extraordinária que a gente apresentou? Nenhuma. Meramente quantitativa e burocrática. Para ser universidade naquele tempo, tinha que ter universalidade de campo. A gente preencheu aquelas áreas todas e obteve.

E o plano de acompanhamento que foi feito durante dois anos, com os professores Lauro Zimmer, Ronald Braga e Edi Madalena Fracasso?

É, teve um acompanhamento: tem que ter tantos professores com mestrado, tantos disso... Isso tudo foi verificado e foi cumprido. Mas eu não reputo que exista algum mérito nesse esforço, acho que isso é meio mecânico. Para ter universidade, você precisa ter, digamos, 50 mestres. Você contrata 50 mestres, tem a universidade. Qual é a qualidade? São alguns pressupostos de qualidade, mas isso não quer dizer que a qualidade venha. Eu acho que a qualidade mesma

da Estácio começou muito depois, talvez há uns sete anos, quando a gente começou a se qualificar, também por causa do mercado. Foi ficando difícil; hoje é preciso disputar o aluno. Ou se oferece qualidade ou não se sobrevive. Se o mercado continuasse fácil, cheio de alunos, de vagas e tal, continuava como era naquele tempo: um cartório.

... hoje é preciso disputar o aluno. Ou se oferece qualidade ou não se sobrevive. Se o mercado continuasse fácil, cheio de alunos, de vagas e tal, continuava como era naquele tempo: um cartório.

E essa qualificação, nos últimos sete anos, veio como?

Uma equipe boa, muito mais gente trabalhando e investimento na qualificação da casa. Porque para fazer bem-feito precisávamos de duas coisas: gente e dinheiro. Gente, eu consegui. Quanto ao dinheiro, a gente tinha um volume de cursos que já dava para amealhar. Ora, aplicando na casa o dinheiro e tendo uma equipe boa, a conseqüência natural é qualificar. E uma vez qualificado, você começa a ter a preferência do público.

Isso chama a atenção de qualquer pessoa que analise esse cenário: o tamanho da Estácio. Agora, no relatório de reconhecimento da Estácio de 1988, afirma-se que ela pretendia ser uma universidade de médio porte. Na verdade, ela se tornou uma universidade de grande porte.

É, a vocação da Estácio era ser uma universidade de pequeno porte. Lembro que a publicidade que eu fazia quando ela foi fundada dizia: "A menor faculdade do Brasil." Realmente era pequena: só duas turmas de direito. Eu achava isso a grande qualidade. E posso dizer que era muito mais romântico e agradável trabalhar naquela faculdade do que na de hoje. Então a vocação seria aquilo mesmo, mas o mercado não deixa. Se eu tivesse ficado daquele tamanho, eu teria sido engolido. Eu chegaria a um ponto em que não poderia dar a qualidade por falta de recursos.

Quer dizer que o crescimento da Estácio superou em muito as expectativas?

Nem posso dizer que ele superou as expectativas. Não havia expectativa. O que a gente fazia? Acordava de manhã, botava o sapato e a meia, a gravata, e vinha trabalhar. De noite, dormia. O que a

gente esperava? Fazer isso bem-feito. Quando a gente levantou os olhos, olhou em volta e disse: "Meu Deus, olha de que tamanho está isso!" Foi um pouco assim.

Em 1998, a Estácio tinha 14 mil alunos e, em 1999, ela tinha 27 mil. Quer dizer, em um ano o número de alunos dobrou. O que aconteceu nesse momento?

Olha, é muito difícil para nós explicar. Talvez você procure todo mundo aqui dentro e ninguém saiba. Porque o que a gente fez foi isso: sentar e trabalhar todo dia, sem uma segunda intenção. A intenção era fazer bem-feito o que a gente estava fazendo. Nos preocupamos com a qualidade e o boca a boca fez o resto do serviço — eu acho que foi mais isso. Porque você pode ver os provões: nossos conceitos são todos satisfatórios. O aluno é de boa qualidade porque a gente também está ajudando, apertando, dando um bom curso. Isso foi uma questão de bom trabalho e muita dedicação. Algumas atividades paralelas foram muito importantes também. Fizemos cursos gratuitos, curso de mestrado com a França, trouxemos gente para cá... E fizemos muita coisa nova: fomos a primeira faculdade de turismo do Rio, a primeira faculdade de hotelaria, o primeiro curso de Arqueologia... Fomos tanta coisa primeiro, primeiro, primeiro, que eu acho que o conjunto disso explodiu na frente.

Esse crescimento assusta hoje?

Assusta, porque a gente tem que ter uma equipe progressivamente maior. Hoje, todo o meu trabalho é aumentar a equipe para a gente dar conta. Então assusta porque é uma coisa nova. E se a gente não tiver equipe? É complicado. Agora, eu acho que a gente ainda vai crescer muito. Vou dar um exemplo: os Estados Unidos estão crescendo muito e vão crescer mais. Por quê? Pelo que fizeram no século passado. Nós estamos crescendo pelo que fizemos. Fizemos uma semente boa, que vai crescer. O salto vai ser muito grande, e a gente tem que acompanhar. Se a gente não acompanhar, pode cair.

Mas esse mercado aqui no estado do Rio tem um limite...

Mas já estamos fora, em vários estados.

E como é essa expansão?

Em cada lugar é diferente, não tem um padrão. E estamos saindo do Brasil. Hoje mesmo tem gente fora do Brasil tentando acertar umas parcerias com universidades estrangeiras. Estamos crescendo por inércia. Não crescemos agora porque alguém pensa, tem uma estratégia maravilhosa, inventa uma coisa. Não, crescemos porque estamos no embalo.

Em cada lugar é diferente, não tem um padrão. E estamos saindo do Brasil. Hoje mesmo tem gente fora do Brasil tentando acertar umas parcerias com universidades estrangeiras. Estamos crescendo por inércia.

Mas uma instituição que tem essa marca de inovação, isso é o contrário da inércia...

Tem uma parte inercial e outra parte que está sendo gerada. E onde isso é gerado? É gerado de conversa. Vou ali, me contam uma coisa, outro me dá uma idéia... Antes era mais difícil implementar projetos novos, porque me faltava equipe e me faltava recurso. Hoje a gente tem uma equipe de administradores muito boa; ela não é tão grande quanto a gente precisa, mas é excelente. Então, com a equipe que a gente tem e com os recursos que a gente gerou, posso ser inquieto e as coisas vão acontecer. Agora, na administração da mantenedora, acho que há poucos formalmente graduados. Gosto de trabalhar com pessoas que não têm formação convencional. Acho que gente formada, pós-graduada e tal não foi feita para administrar, mas para ensinar. Quem foi feito para gerir é um intuitivo, por isso não gosto de gente administrando que não seja intuitiva. A formação acadêmica especializa e, com isso, restringe a intuição. Administrar é para leigo. Ensinar para o erudito. Para mim soa tão estranho botar um leigo dando aula quanto colocar um acadêmico administrando.

Essa é a regra número um da casa: não tenho gente de alto gabarito acadêmico na administração da mantenedora. Já na administração acadêmica, da universidade, a regra é outra: doutores são bem-vindos. Vou dar um exemplo: se você quiser ser carteiro, precisa ter o segundo grau, se você quiser ser lixeiro, precisa ter o primeiro grau, mas para ser presidente da República, basta ser brasileiro nato, saber

ler e escrever e ter mais de 35 anos de idade. É o que está na Constituição. Para aplicar a lei, ser juiz, você precisa do terceiro grau em direito. Mas para fazer as leis — ser do Legislativo —, não precisa de grau algum. É a sabedoria que está debaixo das coisas. Para ser presidente da República não precisa ser pós-graduado em Yale, nada disso. E acho mais: se tiver, não presta. Instrução é para criar o meio-de-campo. Eu vi uma reunião no Bradesco em que alguém chegou e disse: "Eu suponho que aqui as pessoas tenham ido para a universidade e tal." E o seu Aguiar disse: "Olha, aqui o único cara que tinha segundo grau era o Laudo Natel,[10] que foi chamado para ser governador de São Paulo. Ninguém aqui tem o segundo grau completo, nem eu." Aquilo me chamou muito a atenção.

[10] Laudo Natel (1920-) era empregado do Banco Noroeste e colega de Amador Aguiar, transferindo-se, junto com este, para o Bradesco, nos anos 40. Formou-se em economia pela Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas da USP e foi, por duas vezes, governador de São Paulo (1966-1967 e 1971-1975). Ver *DHBB*.

Mas esse não era um outro Brasil, na época dessa reunião?

Era o Brasil do futuro. Eu acho que o mundo caminha para a intuição, o mundo caminha para abandonar a universidade, ou pelo menos para a universidade ter um papel diferente. Hoje todo mundo que é da universidade, é claro, acha a universidade maravilhosa, porque assim a pessoa que está falando vira maravilhosa. Mas eu acho que a universidade tem um papel coadjuvante, não principal. O desenvolvimento dos povos não é só pela universidade. Cícero não estudou em faculdade, Hipócrates não estudou em faculdade, os que fizeram as pirâmides do Egito não fizeram arquitetura. Todas as profissões existiram antes das faculdades. O homem do século XX é que botou na cabeça que para ter uma profissão precisa ter uma faculdade. Isso é uma deformação da nossa época. Antes, a sociedade vivia sem universidades e, no futuro, pode voltar a viver sem elas; basta o homem encontrar um sucedâneo.

A Sociedade de Ensino Superior Estácio de Sá, que investe maciçamente na universidade, tem outros interesses, então? Porque a Estácio de Sá é enorme, tem um potencial de crescimento muito grande, mas o senhor está esvaziando a importância da universidade...

Não, não estou. A universidade é ultra-importante, mas não

tanto quanto se apregoa. O que eu acho é o seguinte: o importante não é que você tenha feito universidade, e sim que você saiba. E você pode saber sem ter feito universidade. Eu me formei em direito morando em São Paulo, vindo assistir às aulas de vez em quando, quando podia, e me formei na UERJ sem saber nada. Aí, um dia, teve um concurso para juiz, eu me tranquei em casa dois anos, fui estudar e aprendi. Eu me formei ali, nos meus livros; li os livros e aprendi. Isso, aliás, é uma coisa, para mim, muito importante: o cara que sabe ler e escrever basta, não precisa mais nada, porque com isso ele vai fazer e aprender o que quiser. Para que curso? Não precisa ter curso. Pode ter, mas também pode não ter. Machado de Assis não era formado. Maomé era analfabeto.

O homem do século XX é que botou na cabeça que para ter uma profissão precisa ter uma faculdade. Isso é uma deformação da nossa época. Antes, a sociedade vivia sem universidades e, no futuro, pode voltar a viver sem elas; basta o homem encontrar um sucedâneo.

Mas também tem uma coisa: minha filosofia pessoal não tem nada a ver com a Estácio de Sá. O MEC quer assim, a Estácio vai fazer assim, não interessa o que eu penso. Agora, em paralelo, faço outras coisas por que me interesso. Por exemplo, eu acho muito importante, hoje, a questão do Instituto Politécnico, os cursos seqüenciais. Formar gente no Politécnico é mais importante para o futuro do país do que formar gente na universidade — isso é uma opinião pessoal. Então o que a Estácio faz? Faz os dois. Outros não entenderam o seqüencial. Sabe por quê? Porque eles querem fazer outra faculdade dentro do seqüencial, que, na verdade, é para substituir a faculdade em um nível mais operativo.

Então o Politécnico teria o objetivo de formar para o trabalho, formar para fazer.

É. Eu acho que a universidade vai ser toda reformulada, quer queiram, quer não. Mas ela vai ser reformulada no sentido oposto do que se quer. Hoje o que se quer é doutorado, pós-doutorado, voltar de dois em dois anos para complementar... Eu acho que não é por aí. Acho que a coisa vai para a simplificação. Se as faculdades não começarem a mudar e a preparar o pessoal efetivamente para o trabalho, em vez de continuarem com negócio de erudição, não sei o quê, tese de mestrado, tese de doutorado, elas vão desaparecer. Mas desaparecer mesmo! Porque as empresas vão começar elas mesmas a preparar o seu pes-

soal, e vão deixar as faculdades fazendo tese. Aí elas vão desaparecer por falta de sentido. E ninguém precisa dizer que o saber está ligado à universidade, porque antes da universidade o saber já existia. A Grécia era cheia de filósofos, o que não foi superado até hoje, e não tinha nenhuma faculdade. Se a gente não se adequar, a universidade vai desaparecer. Não é para os meus dias; até eu morrer não vou ver isso. Mas já sinto uma tendência: a gente precisa ir para a empresa e eu vou com os seqüenciais. As pessoas precisam trabalhar e, para ter emprego, não precisam defender tese nenhuma. Se defenderem, vão ficar desempregadas, porque começam a retardar seu ingresso no mercado. Mestrado, doutorado, tudo isto é importante, mas para poucos escolhidos, não para o geral.

As pessoas precisam trabalhar e, para ter emprego, não precisam defender tese nenhuma. Se defenderem, vão ficar desempregadas, porque começam a retardar seu ingresso no mercado. Mestrado, doutorado, tudo isto é importante, mas para poucos escolhidos, não para o geral.

Essa sua filosofia orienta também o contato da Estácio com as empresas?

Desde que comecei a faculdade de direito, por intuição eu já sentia o seguinte: preciso preparar o aluno para trabalhar. Tem gente que quer fazer faculdade para preparar o indivíduo para ser culto. Eu sempre achei que a gente deve preparar o indivíduo para ele trabalhar e poder ganhar a vida. A linha tem sido essa até hoje. O objetivo da nossa graduação é tentar fazer desse homem um trabalhador num nível X. Já no Politécnico, é tentar fazer dele um trabalhador num nível mais segmentado. E no mestrado, doutorado etc. e tal, é preparar eruditos para nível mais alto. E se tem gente querendo ser erudita, eu vou ajudar a ser. Depois, tem uma coisa: se o MEC acha que, para o Brasil, é bom formar doutores, vou formar doutores, mesmo que seja contra. Eu obedeço ao governo. Eu sou um cidadão, portanto, um súdito. Se tenho alguma idéia, faço em paralelo, mas não deixo de obedecer. Talvez isso venha da minha formação jurídica. Sou profundamente contratual, porque fui juiz. Então, se ponho no contrato que vou fazer uma coisa, vou fazer mesmo que não goste. Não sou um ideólogo. Se tenho alguma idéia, procuro pô-la em prática, mas não vou brigar por ela. Posso estar enganado. É o que a Estácio tem feito.

Por exemplo, lancei cursos de formação de madrugada. O MEC mandou uma carta: "Não pode ter curso de graduação de madruga-

da." Está bom. Então estou fazendo curso de extensão gratuito de madrugada. Tem dois turnos: um que vai das onze da noite às três, e um que vai das quatro às oito. Tem 1.800 alunos em cada um. Aí o MEC não disse nada. Obedeci ao MEC e, ao mesmo tempo, a minha experiência. Quer dizer, ele acabou não me tolhendo, porque eu tive outra alternativa; a criatividade não ficou atrapalhada pela restrição. Não acho que alguém possa restringi-lo se você não quiser ser restringido. Então acho que o MEC não vai incomodar em nada. Quando ele não quer uma coisa, eu não faço, vou buscar uma alternativa.

Esse exemplo dos cursos de madrugada é interessante. Por que essa idéia?

Eu fiz para experimentar. Ficou chato todo dia o mesmo curso: de manhã, de tarde... Por que não de madrugada? Vamos fazer? Vamos. Fizemos. Não foi para ganhar mais dinheiro porque o curso é de graça. Não foi porque eu acho que isso aqui é uma coisa muito intelectual, muito formidável, também não foi. Foi para quê? Foi para a gente testar. Curiosidade. E deu certo.

Isso dá *marketing* para a Estácio?

A coisa que dá mais *marketing* no mundo é você fazer o que tem que fazer, cumprir sua obrigação. Por exemplo, em todas as propagandas da Estácio você nunca vai ver assim: "Inscreva-se já." Duvido. Eu não quero que o leitor se inscreva. Eu digo: "Eu faço isso, isso e isso. Você vê se quer ou não. Se você quiser, vem. Se não quiser, não vem não, para não atrapalhar." Todo nosso sentido é esse. Eu não vou fazer um negócio porque dá *marketing*. *Marketing* não é produto e eu trabalho por um produto. Eu faço um produto. Fiz o curso de madrugada porque achei uma curiosidade, achei interessante. E foi bom.

Tem algumas funções que não existem na casa. Assessor de imprensa, por exemplo. Eu fui repórter, posso dizer isso: se você fizer uma coisa que é notícia, o repórter vai tirar você de baixo da sua cama. Se você fizer uma coisa que não é notícia, precisa contratar um assessor de imprensa. Vai sair e tal, mas não vai dar em nada porque não é notícia, é falso. Você deve fazer a notícia, e não o noticiário. E quem

contrata um assessor de imprensa faz um noticiário mas não faz a notícia. Você pega um aluno para conviver com ele quatro anos. Adianta você botá-lo enganado aqui dentro? Ele vai sair no primeiro ano, você vai ficar com uma turma pequena, tendo que levar quatro anos. Prefiro que não venha, prefiro conhecer o meu fracasso. É mais barato do que parecer que é um sucesso.

O senhor está sempre muito próximo das decisões, na Estácio?

Estou sempre atento. É diferente hoje quando estou com 67 anos, do que quando eu tinha 40. Eu era muito mais presente: consertava a luz, fazia inscrição, recebia o dinheiro, dava aulas. Fazia tudo, fazia coisa pra caramba! Hoje, não; hoje eu penso. É capaz de eu passar a manhã na praia, olhando para o mar, mas é ali que estou trabalhando. Quando venho para cá, não é para trabalhar; é para conversar!

Quais seriam, então, as características da Estácio?

A rapidez é uma delas. Se você chegar aqui com uma proposta às duas horas, às três você sai com ela aceita ou rejeitada. Em outro lugar, é capaz de dizerem: "Ah, muito interessante, faz um projeto, traz por escrito e tal." Se você trouxer por escrito, acho que ninguém vai ler, porque a gente não tem tempo de ler. A gente vai ouvi-lo; quando você acabar, a gente tem uma decisão. Por que é assim? Porque o pessoal é intuitivo. O pessoal é muito verbal, a Estácio tem uma tradição de oralidade. Não tem memorando, não tem papel, é tudo verbal. E tem outra coisa também, que ajuda muito: é proibido dizer não a um projeto. Se você disser sim, pode botar ele em prática, não precisa consultar o de cima. Se você disser não, você tem que mandar para o de cima. Normalmente nas empresas nada pode: "não, não, não, não". Aqui, é o contrário: "sim, sim, sim, sim". Se você chegar com um projeto, eu não digo assim: "Bom, então vamos fazer uma pesquisa de mercado." Não, se eu achar que o projeto tem qualidade, eu digo: "Bom, então vou fazer anúncio no jornal. Se der certo, começou; se não der certo, não tem valor, até logo." Eu nunca fiz um estudo de mercado. Você gasta muito mais com estudo do que com anúncio. Com anúncio, você sabe

Se você chegar aqui com uma proposta às duas horas, às três você sai com ela aceita ou rejeitada. Em outro lugar, é capaz de dizerem: "Ah, muito interessante, faz um projeto, traz por escrito e tal." Se você trouxer por escrito, acho que ninguém vai ler, porque a gente não tem tempo de ler.

a verdade logo, e com pesquisa de mercado você, às vezes, continua sem saber. Porque às vezes você faz a pesquisa, tem um resultado; aí você bota um anúncio e não dá. Então por que vou fazer pesquisa de mercado se posso fazer um simples anúncio? Na área da educação é melhor a experiência do que a pesquisa de mercado. Se for para fabricar um objeto que é muito caro, tudo bem. Mas o ensino não é isso. É um professor que você só contrata se tiver o aluno. Realmente, a velocidade é uma tônica da Estácio. Ela é produto da simplificação das coisas.

Desburocratização, quebra de hierarquia...

Autonomia, hierarquia zero. Aqui, todo funcionário é responsável pelo que faz, mesmo que esteja obedecendo. Porque se o chefe mandar e ele achar que não deve fazer, ele tem que recorrer ao de cima. Se ele faz é porque quer. Então, dá sempre uma responsabilidade solidária. Eu acho que a administração da Estácio tem alguns toques que ajudaram muito, e são todos de extrema simplicidade, coisas muito bobas. Eu não tenho um organograma da casa. Se você me perguntar: "Marcelo é diretor de quê?" Não sei; sei o que ele faz e para mim ele é o Marcelo. Não tenho organograma, não tenho distribuição de funções, e no entanto acontece. Acontece porque acontece naturalmente. É um pouco difícil até de explicar. Nós temos essa maneira de fazer, que é extremamente simples, mas que eu acho que é do futuro.

E como se mantém a integração, com esse alto grau de autonomia?

Tudo o que der errado, a gente vai saber. Se você começar a decidir e der muito errado, você vai sair e pronto. Então o controle é *a posteriori*. É o risco. Em vez de eu me prevenir para ninguém errar, não, a gente conserta depois de errar. Deixa o pessoal errar. É um pouco assim. A gente acreditou e não deu caos. Eu tive medo que desse caos e as pessoas também tiveram. Mas progressivamente a gente está acreditando cada vez mais no sistema. Não tenho a pretensão de que não vão acontecer erros. Esse sistema vai levar a alguns erros. Mas é melhor do que o outro, que leva ao emperramento. A Estácio faz pri-

meiro e pensa depois, em cima do que fez. Porque eu também acho uma coisa: fazer é uma maneira material de pensar.

Mas o senhor tem que ter um controle interno grande, para ter o retorno do que dá certo e do que dá errado, não é?

Vou dar um exemplo: não sei como estão o meu baço e o meu pâncreas nesse momento, mas não preciso saber. Se estiverem errados, isso vai aparecer. É igualzinho na empresa: não temos controle nenhum. Quem faz muito papel pensa que tem controle, mas também não tem. Nós sabemos que não conhecemos a empresa. Também não conheço a natureza e vivo nela, também não sei pilotar avião e vivo viajando de avião. Como vou conhecer tudo o que está acontecendo numa empresa desse tamanho? Você pega um prefeito do Rio de Janeiro, ou um presidente da República, ele pensa que conhece aquilo porque recebe muitos relatórios, mas é mentira: ele não conhece, é uma fantasia. Eu não acredito em controle. Eu acredito que, se você seguir a natureza, vai acertar; se você não seguir, vai errar. E a gente tenta seguir e tem acertado.

Vou dar um exemplo: não sei como estão o meu baço e o meu pâncreas nesse momento, mas não preciso saber. Se estiverem errados, isso vai aparecer. É igualzinho na empresa: não temos controle nenhum. Quem faz muito papel pensa que tem controle, mas também não tem.

Vamos falar um pouco de processos de avaliação, entre eles o Provão. Como o senhor vê essas avaliações e seus critérios?

Qualquer critério que o MEC use, ou qualquer pessoa use, está sujeito a uma crítica. O MEC escolheu esse critério? Então está bem, nós vamos obedecer. É bom ou ruim? Não sei. Isso não é da minha alçada, é da alçada do MEC. Ele lá vai saber. Eu vou fazer o que ele disser.

Mas o senhor acredita no processo de avaliação de resultados?

Eu acredito que é melhor isso do que nada. Agora, julgar uma faculdade pelos alunos é meio complicado. Porque você pode ter maus alunos em um ano e não ser ruim. Às vezes a faculdade é ruim, mas o aluno é bom... Mas isso em grandes números dá distorção. É um esforço louvável do MEC, que sempre pode ser melhor. Se a gente quiser

falar mal, fala mal à vontade. Quando baixou a gasolina, disseram: "Baixou a gasolina, mas subiu lá e tal." Se você quiser falar mal, você fala mal de tudo, até da baixa do preço. É só estar com vontade. Acho que o Provão foi uma vitória do MEC e do ensino no país. Antes não havia nada. Agora, é aperfeiçoar o processo mais e mais. Precisamos ser avaliados.

De qualquer maneira, hoje em dia é importante se sair bem no Provão. A Estácio já se saiu pior e tem se saído melhor.

É.

E o que teve de ser mudado para isso?

Nada. Eu apenas estou preparando o pessoal cada vez melhor. A gente está tomando cuidado com as pessoas, caprichando no ensino do português e de outras coisas, para o pessoal se sair melhor. Quer dizer, o resultado é o que o MEC quer: que a gente melhore. E nos levou a ser mais atentos do que éramos antes, sem dúvida. Então foi bom.

E a questão do recredenciamento das universidades?

Também acho bom, porque exige da gente uma atualização. Eu acho que tudo o que for para arrochar a faculdade é bom, porque obriga a gente a ser melhor. O que é ruim é abafar, mas o MEC não fica na sala de aula fiscalizando o professor. Dá toda a liberdade, depois controla no fim, no recredenciar, para ver se saiu bem. Está bom, é um critério.

E o que o senhor pensa dos padrões únicos de avaliação das instituições?

Eu acho totalmente irrelevante quantos doutores eu tenho, quantos mestres... Isso não faz uma faculdade ser boa. O professor mestre, doutor e pós-doutor não é melhor do que um professor recém-formado, se ele for talentoso. Eu já vi de tudo. Então eu acho que esse critério não é bom. Mas qual é o bom? Também não sei. É um critério como outro qualquer. Eles escolheram e vamos obedecer. Porque se for outro também terá defeito. Em matéria de educação, em que todo mun-

do tem por profissão pensar, duvido que haja uma coisa que possa ter sequer a maioria absoluta, quanto mais a unanimidade.

O senhor faz viagens para fora do Brasil, trazendo idéias e possibilidades de contatos?

Faço viagens por causa da pintura. Eu gosto de pintar e já fiz exposição aqui, nos Estados Unidos, na Suíça... Viajo porque exponho e, nas viagens, aprendo coisas. Descobri o Politécnico numa viagem a Guadalajara, onde fui expor uns quadros. Cheguei lá, descobri uma faculdade que tem um politécnico, achei bonito. Fui lá por causa de pintura e voltei com o Politécnico! Também tenho uma filha que mora nos Estados Unidos, então vou visitá-la e os netos, que moram lá. Não viajo para ir conhecer uma faculdade. Nem passo na porta. Quando viajo, em geral é para expor ou para ver quadros. Disso eu gosto.

Então, além de jornalista, administrador, juiz e fundador de faculdade, o senhor é pintor.

É, mas não fiquei famoso com nenhuma delas!

Mas teve sucesso. A fama é outra coisa.

Eu tive sucesso só na faculdade, que é a coisa de que eu menos entendo! Mas gosto particularmente de duas coisas que criei: o livro *O Direito, um mito* e a peça de teatro, que escrevi e o Gracindo Jr. dirigiu, chamada *Meus prezados canalhas*.[11]

Como o senhor vê o cenário do ensino superior, hoje, no país? Para que lado isso está caminhando?

Sou um cara de idéias políticas muito primitivas e muito indiferente, sabe? Então não sou a melhor pessoa para falar sobre isso. Posso dizer o seguinte: vejo que o mundo inteiro, não só o Brasil — vejo porque viajo por aí —,vai fazer uma revisão nos seus processos de educação. O Brasil não está atrasado nem adiantado com relação aos outros, é tudo um pouco a mesma coisa. Por quê? Porque os processos de educação estão ficando obsoletos. E, no entanto, todos continuam querendo se sofisticar nas pós-graduações, teses, mestrados,

[11] *O direito, um mito*. Rio de Janeiro, Record, 1989, 3ª Edição. A peça *Meus prezados canalhas* foi encenada por Gracindo Jr. em 1993, no Teatro dos Quarto, no Rio de Janeiro.

doutorados, essa coisa toda, o que eu acho um profundo equívoco. A humanidade está indo por um caminho que não é bom. Não é o Brasil, é a humanidade toda. Mas depois ela vai mudar, porque a humanidade vai fazer o que tem de fazer. A natureza vai obrigar. Vou dar um exemplo. O computador foi inventado e todo mundo já aproveitou o que pôde: o comerciante — para mim, o comerciante é um cara muito sensível, que eu gosto de ouvir —, os industriais... Só tem um setor que ainda não aproveitou os computadores direito: as universidades. Estão querendo fazer educação a distância, mas não sai do chão. Blá-blá-blá... Falam e não acontece nada. Os comerciantes já estão ganhando fortunas com isso, as indústrias, todos já estão ganhando, e as universidades ainda estão discutindo, com muita burocracia, para ver como vão fazer educação a distância. Isso é um pouco a história do ensino no mundo.

Os comerciantes já estão ganhando fortunas com isso, as indústrias, todos já estão ganhando, e as universidades ainda estão discutindo, com muita burocracia, para ver como vão fazer educação a distância. Isso é um pouco a história do ensino no mundo.

A Estácio agora tem a University on Line, que é um pouco a idéia do ensino a distância.

A University on Line que a gente está fazendo, para mim, é um lugar-comum. Estou fazendo o que todo mundo pode fazer, o que todo mundo está fazendo. Não considero isso uma inovação. Vamos fazer educação a distância, formar o aluno dentro de sua casa, eu acho que o que a gente tem até agora não vai a lugar algum. Estamos criando uma nova era, cheia de coisa nova que a gente ainda não sabe usar. A educação está ficando obsoleta como todo o resto. É normal. As profissões de médico, advogado, engenheiro estão ficando obsoletas; devem ser recicladas, repensadas. Não é culpa desse governo, ou culpa do governo que vem, ou culpa da esquerda, da direita... Nada disso. É o momento histórico que a gente está vivendo, um momento de envelhecimento de algumas coisas. E a gente precisa ficar atento para tentar descobrir qual será o caminho novo. Faz uma experiência aqui, faz outra ali, para ver se, de repente, a gente vai estar atualizado. Agora, sempre seguindo a tradição, sendo conservador, de um lado, para manter o que a gente já conquistou, e, do outro lado, sendo inovador e criativo, fazendo experiências. Essa é um pouco a história da Estácio.

E que lugar tem a universidade privada no cenário brasileiro?

Há uma distinção entre universidade pública e privada? Uma o público paga através dos impostos, a outra o público paga no caixa. As duas o público paga. Quer dizer, nem aí existe uma diferença muito substancial. Eu acho que a universidade pública é um pouco *poseur*, um pouco pedante: acha que é formidável porque é pública. E a universidade privada acha que a universidade pública devia acabar, porque é obsoleta, e ela que é inovadora. É *poseur*, também. É só uma disputa de pedantismo entre uma e outra, mas as duas são a mesma coisa. Eu estudei na universidade pública. Se ela fosse privada, teria sido a mesma coisa. Até porque os professores são os mesmos. Você passa lá na UFRJ, os professores estão dando aula; depois passa na Gama Filho, encontra os mesmos professores; passa aqui, também estão dando aula. Qual é a diferença? Não vejo diferença nenhuma. Não tenho nenhum preconceito contra a universidade pública ou a privada. Acho uma tão boa quanto a outra. As duas podem conviver, ou pode acabar uma e deixar só a outra, desde que atenda a todo mundo. Ou podem acabar as duas! Basta o homem encontrar outra solução. Não tenho o que dizer sobre universidade pública ou privada porque não vejo diferença. Nem no fato de pagar. Ambas são pagas.

Não tenho nenhum preconceito contra a universidade pública ou a privada. Acho uma tão boa quanto a outra. As duas podem conviver, ou pode acabar uma e deixar só a outra, desde que atenda a todo mundo. Ou podem acabar as duas!

Mas tem gente que não pode pagar e deve ter o direito de estudar.

Quem quer estudar estuda de qualquer jeito, até sem poder pagar. Os exemplos são numerosos. Eu fazia duas faculdades. De manhã fazia direito, de noite fazia filosofia, de tarde trabalhava como escrevente. Todos os que conheci que realmente quiseram estudar puderam estudar. Para mim, quem quer estudar sempre consegue estudar. Não poder pagar é desculpa de quem não quer estudar. Tem sempre uma maneira. Aliás, num país em que se diz que há fome e analfabetismo, é um luxo ensino gratuito no terceiro grau. Se o primeiro e o segundo graus estivessem atendidos, tudo bem. Mas como cuidar do terceiro sem os outros resolvidos? O dinheiro que vai para o terceiro grau está faltando nos graus inferiores. É justo?

Nesse cenário em que a educação está obsoleta, qual é o desafio da Estácio, como ela vence isso?

Ela lida com isso da seguinte maneira: obedecemos à tradição. Tudo o que é tradicional, nós fazemos, e a tudo que é mandado pela lei, nós obedecemos. Em paralelo, a gente faz as experiências que a gente acha que deve fazer. Quando elas dão certo, acabam copiadas. Nós começamos o politécnico e o MEC acabou criando o seqüencial, que é o politécnico que a gente havia feito. Então, aquilo que você faz, se der certo, não vai ser copiado apenas pelo concorrente, mas pelo governo. Porque o governo também tem interesse em fazer coisa boa. Quando o outro faz coisa boa, eu também copio, porque isso faz parte da vida. Então, a maneira de lidar com o desafio é conservar, porque o que a gente conquistou até hoje na humanidade não é para se jogar fora, mas, em paralelo, experimentar. É o que a gente está fazendo.

Experimentamos, por exemplo, com o curso gratuito, no qual juntávamos 20 mil pessoas. Faço para atender à população que não pode pagar? Não é nada disso. Faço porque acho bacana, gosto de fazer. Porque quero ajudar os pobres? Não, sem demagogia. Quero cumprir minha obrigação e atender a quem me paga, e fazer algumas coisas que eu acho interessantes e que não fazem mal a ninguém. Não foi para ganhar dinheiro, e não foi para perder dinheiro também. A gente fez uma coisa que se equiparava. Eram 20 mil pessoas, cada uma pagava a taxa simbólica de dez reais e isso ajudava nas despesas. O banco pagava o resto. Saiu praticamente de graça para uns, saiu bom para o banco, porque fez publicidade, e o professor ganhou o salário. Foi uma beleza para todo mundo. Acreditamos muito que se você somar os recursos disponíveis e inertes que estão aí, você dobra tudo.

O senhor está falando de uma capacidade ociosa.

É, só de aproveitar o que está ocioso. Não precisa inventar nada, é só aproveitar o que tem. Eu tenho uma faculdade que à noite é fechada; se eu abrir à noite, puser alunos de madrugada lá, é uma beleza. O que eu gasto? Nada. Por que não fazer? Quase digo: em vez de me perguntarem por que eu faço, deviam perguntar por que não

fazer. Está lá. Por que a gente fecha sábado e domingo? Quanta gente precisa dos computadores que eu tenho! Nós temos um oceano de computadores. É justo aquilo tudo parado, sábado e domingo? Alguém deve estar precisando. Custa alguma coisa? Ninguém entra com nada! Então, acho que foi um pouco esse jogo que a Estácio fez. Porque não tinha recurso para fazer nada e tudo o que foi feito foi com a imaginação. Nada rende mais do que a imaginação.

Outro empreendimento que o senhor orientou bastante foi o *campus* Tom Jobim, na Barra da Tijuca.

É, é um *campus* bonito, não é? É bonito, moderno, bem-aparelhado, um *campus* em que o aluno se sente bem. Isso faz parte, é estético. Tem pintura, que não é só minha, tem escultura... O sujeito se sente bem e sai da faculdade aprendendo mais. Alguém me disse o seguinte: "Se você aprender só a sua especialidade, você não sabe nada, nem a sua especialidade." Eu acho que a gente precisa ter um pouco de curiosidade genérica. Então o sujeito vai fazer faculdade de direito, mas lida com escultura, com pintura, e isso vai fazer bem a ele. Se não fizer bem, também mal não faz. O Tom Jobim é um pouco de respeito ao consumidor: vamos dar a ele uma coisa decente sem ser luxuosa.

É uma instituição de Sancho Pança, de bom senso. Sabedoria do dia-a-dia. Não boto um anúncio que a minha empregada não entenda.

Está perfeito. Já conhecemos um pouco a filosofia da Estácio.

Acho que é ultra-simples. Às vezes a gente fica com dificuldade de conversar porque não tem nada de extraordinário para dizer. Mas a gente vai vendo por que a Estácio foi acertando em algumas coisas. E são coisas muito primárias, porque não tive de citar ninguém para dizer a razão pela qual eu faço alguma coisa. É uma instituição de Sancho Pança, de bom senso. Sabedoria do dia-a-dia. Não boto um anúncio que a minha empregada não entenda.

Mas algum mistério tem aí, há um *feeling* muito forte.

Tem algum mistério, nós também achamos. Porque como a gente pôde ter ficado desse tamanho, eu não sei. E agora eu já acho que vai ficar maior.

Numa faculdade centralizada, em que um manda e um monte de pessoas obedece, tem uma cabeça só. Já numa faculdade descentralizada, em que não há hierarquia, tem mil cabeças. Onde tem hierarquia, uma cabeça fica sem funcionar: a do que obedece. Como aqui não se obedece cegamente, tem cabeça pra caramba. Hoje posso dizer que a Estácio não sou eu. A Estácio foi eu até um certo ponto. Hoje não é mais, porque tem tanta gente, com autonomia, fazendo, que eu sou surpreendido. Fui ver uma faculdade que eles abriram em Del Castilho, fiquei estarrecido. Nós temos 20 *campi* no Rio e eu só conheço três. Já abrimos nos estados, mas nunca fui. Então, se não conheço e está lá, não fui eu quem fez. Se não fui eu, quem foi? O pessoal que está aí. Por quê? Porque tem autonomia. Se eu fosse fazer de tudo, eu estava morto. Mas tudo isso é por acaso, não é por uma sabedoria. Quando eu era juiz, saiu uma lei que dizia que juiz não podia ser nada, a não ser professor, e eu era presidente da mantenedora. "Pomba! Não posso mais ser presidente." Saí e botei um presidente lá. Quinze anos depois me aposentei como juiz. Voltei para presidente? De jeito nenhum. A melhor coisa do mundo foi eu sair! Mas não foi sabedoria, foi contingência. Há uns cinco anos tive uma angina, fui para os Estados Unidos, fiz um cateterismo. "Você está com um entupimento. Olha, você tem que mudar o estilo de vida." Eu entrava aqui às sete horas da manhã, saía às dez da noite. Vou ter de mudar o estilo de vida? Só tem uma saída: dar autonomia para todo mundo. Então por que eu dei autonomia? Por razões de saúde. Não foi por nenhuma esperteza, nenhuma bolação administrativa. Deu certo, explodiu. É um pouco assim. Aí fica difícil a gente dizer como chegou lá. Eu não sei. Eu sei que dei autonomia, o negócio cresceu, e aí eu passei a dar com intenção. Mas originalmente posso dizer que foi por um acidente coronariano!

Universidade de Fortaleza

Entrevistado

Carlos Alberto Mendes de Souza

A **Universidade de Fortaleza** (Unifor) foi criada pelo empresário Edson Queiroz, vinculada à Fundação que leva seu nome, entidade de direito privado, fundada em março de 1971 com o objetivo de instalar e manter o estabelecimento de ensino. A construção da universidade iniciou-se em setembro do mesmo ano e sua inauguração ocorreu em 1973. A universidade teve seu funcionamento autorizado por decreto do MEC de 4 de janeiro de 1973 e, em 1979, encaminhou ao Conselho Federal de Educação o pedido de reconhecimento. O Conselho, após apreciação do relatório de acompanhamento efetuado junto à Unifor no período de 1981 a 1983 e do cumprimento de exigências formuladas por despacho da Câmara de Ensino Superior, aprovou, em 8 de junho de 1983, o reconhecimento da Universidade de Fortaleza, com sede na cidade de Fortaleza, estado do Ceará. Esta decisão foi ratificada por portaria da ministra Esther de Figueiredo Ferraz, de agosto do mesmo ano.

Carlos Alberto Batista Mendes de Souza

Dentista e professor. Iniciou sua carreira docente na Universidade Federal do Piauí (UFPI), onde também exerceu cargos na administração superior, chegando a vice-reitor. Ingressou na Unifor em 1975 e, desde fevereiro de 2001, exerce o terceiro mandato, não consecutivo, como reitor. Recebeu-nos na Reitoria, em Fortaleza, no dia 24/5/2001, para uma entrevista de 2h20m de duração.

Inicialmente gostaríamos de ouvi-lo sobre sua trajetória pessoal: sua formação e experiência profissional.

Sou profissional de odontologia; formei-me na Universidade Federal do Piauí, a UFPI, e tenho curso de pós-graduação na Unicamp, na área de periodontia. Comecei a trabalhar em educação na Universidade Federal do Piauí, participando do grupo que implantou a universidade e que vinha, em parte, da Universidade de Brasília, a UnB.[1] Nessa época estava sendo implantada também a Universidade de Fortaleza, a Unifor, para onde migraram muitos dos profissionais que trabalharam na implantação da UFPI. Ambas as universidades tinham muita identidade, porque foram criadas à imagem da UnB. Do grupo da UFPI que veio para cá, dois eram inclusive cearenses e também exerceram a função de reitor: o prof. Jaime Rebouças, segundo reitor da instituição, que teve um mandato pequeno por causa de um problema de saúde, e o prof. Antonio Colaço Martins, que foi reitor durante praticamente dez anos. O primeiro reitor da Unifor foi o Antero

[1] A Fundação Universidade Federal do Piauí (FUFPI) foi instituída nos termos da Lei n. 5.528 de 11 de novembro de 1968 e oficialmente instalada em 12 de março de 1971, com o objetivo de criar e manter a Universidade Federal do Piauí. Ver www.ufpi.br.

Coelho Neto, oriundo da faculdade de medicina da UnB — daí também a identificação do grupo daqui com o grupo de Brasília.

Minha experiência vem então da Universidade do Piauí, onde fui professor na área de odontologia, ensinando fisiologia e prótese bucofacial, passando depois para a área de educação. Até 1973 exerci vários cargos na administração superior da universidade, desde diretor de centro e pró-reitor de Ensino até vice-reitor. Em 1974 fui para São Paulo, onde fiquei até meados de 1975. Retornando à Universidade do Piauí, recebi um convite para vir para a Universidade de Fortaleza por um ano; acabei ficando e hoje estou com 25 anos de Unifor. Ingressei na universidade em 1975 com a missão de implantar o sistema acadêmico e de montar o projeto de um curso de odontologia. Já havia um grupo aqui estudando a montagem desse curso, que era uma idéia da universidade, mas em seguida o projeto foi postergado. Depois de implantar o sistema acadêmico, fui convidado para ser diretor do Centro de Ciências da Saúde, onde passei cerca de dois a três anos. Em seguida assumi a Pró-Reitoria de Ensino de Graduação e depois, a Reitoria, no lugar do prof. Jaime Rebouças. Passei cerca de um ano, em 1979, respondendo pela Reitoria, e depois de um ano assumi, por dois mandatos seguidos, o cargo de reitor. São mandatos de quatro anos, de modo que permaneci até 1988, 89. Depois o dr. Colaço assumiu, cumpriu dois mandatos e ainda ficou um ano, e agora estou reassumindo a universidade, exercendo um terceiro mandato de reitor desde fevereiro deste ano.

Gostaríamos de explorar um pouco mais a origem da Unifor, cuja história é muito vinculada ao Grupo Edson Queiroz. Como surgiu a idéia de criar uma universidade? O senhor certamente tinha um contato prévio com o pessoal da instituição.

É, realmente tinha contato. O chanceler Edson Queiroz era uma pessoa muito inquieta com as coisas do Ceará.[2] A primeira idéia dele foi criar uma faculdade de engenharia de operações. Começou a convocar empresários amigos para implantarem a faculdade, que ele achava que fazia falta — naquela época, Fortaleza só tinha a Federal. Da reunião do grupo de empresários amigos dele surgiu a idéia: "Por

[2] Edson Queiroz (1925-1982), empreendedor cearense, construiu um dos maiores conglomerados empresariais do Brasil. O Grupo Edson Queiroz é formado por empresas que atuam nas áreas de metalurgia, comunicações, agropecuária, agroindústria, distribuição de gás e água mineral, entre outras. O Grupo inclui ainda a Fundação Edson Queiroz, mantenedora da Unifor. O empresário morreu em acidente de avião em 8 de junho de 1982, na serra de Pacatuba (CE).

que você não faz uma coisa maior e implanta uma universidade?" Ele andou à cata de empresários cearenses que quisessem ajudar, mas foi muito desestimulado com relação à idéia: "Você vai se meter nesse negócio de educação? Educação é um negócio complicado." E ele dizia: "Mas tenho que fazer algo pela minha terra e devolver alguma coisa a ela." Ele juntou então um grupo de pessoas ilustres de Fortaleza e muitos professores da Universidade Federal do Ceará, e foram esses professores que montaram o projeto de constituição da Fundação Edson Queiroz e, depois, da universidade — isso já com a participação do primeiro reitor, dr. Antero. Para se constituir a fundação, era necessário que houvesse um fundo educacional, e os membros da família do sr. Edson, os instituidores, entraram todos com recursos. O projeto foi para o Ministério; em 1971 foi autorizada a Fundação Edson Queiroz e, em 1973, a universidade. A aula inaugural da Universidade de Fortaleza ocorreu em março de 1973. A instituição foi criada como um projeto integral, com 18 cursos oferecendo 1.200 vagas. Foi a primeira universidade autorizada como universidade mesmo. Nisso ela diferia da Federal do Piauí, onde se juntaram as unidades.

A instituição foi criada como um projeto integral, com 18 cursos oferecendo 1.200 vagas. Foi a primeira universidade autorizada como universidade mesmo.

É interessante perceber que, por um lado, havia um desestímulo e, por outro, tratava-se de um projeto absolutamente ambicioso desde o começo.

Exato, era uma determinação do chanceler, que teve muita alegria com a universidade. Infelizmente ele faleceu prematuramente naquele desastre aéreo e não pôde colher os louros de sua obra, daquilo que temos hoje aqui. Porque tivemos um início muito sofrido na universidade.

Sofrido por quê?

Sofrido no sentido de que a universidade foi criada ainda na época da revolução, em que todo mundo ficava de boca fechada, sem poder se manifestar. Era uma coisa que ele não concebia. No instante em que as torneiras se abriram, a primeira greve de estudantes que nós pegamos aqui foi um negócio! Tivemos duas grandes greves que realmente balançaram as estruturas da universidade: em 1980 e em 1984.

E essas greves reivindicavam o quê?

O problema sempre foi de anuidade — esse é o mote do estudante. Mas a gente paga um tributo, de certa forma, porque a imagem da universidade é vinculada à imagem do grupo. Aqui em Fortaleza, se você abre o seu fogão de manhã, consome gás Butano; se você lê seu jornal, lê *O Diário do Nordeste*; se você consome água, bebe a Indaiá ou a Minalba... Então as pessoas não tiram da cabeça a idéia de que um empresário como o Edson Queiroz pudesse manter uma universidade sem outra finalidade que não a do lucro. E a finalidade não era essa, porque a universidade funciona até como um anteparo dessas coisas. O que sempre diferenciou o sr. Edson como empresário foi essa visão que ele tinha. Não nos preocupamos muito com recursos financeiros na universidade, porque eles são geridos pela Fundação Edson Queiroz, que supre nossos projetos sem interferir na parte pedagógica, sobre a qual temos total autonomia.

Então as pessoas não tiram da cabeça a idéia de que um empresário como o Edson Queiroz pudesse manter uma universidade sem outra finalidade que não a do lucro.

Já que o senhor adiantou essa questão, quais as vantagens e desvantagens de ter uma imagem tão vinculada a um grupo empresarial?

De um lado, as dificuldades existem porque as pessoas realmente não acreditam que a coisa funciona dessa forma. Quando acontece um problema desse de greve, ou de um movimento, nosso jornal e nossa televisão ficam acuados para não tomarem a frente, porque, se tomarem, é pior — já estariam legislando em causa própria, vamos dizer. Por outro lado, a interface com o grupo é benéfica. Acho que 30% a 40% da estrutura física da universidade são devidos ao grupo. Tudo que tem no prédio da reitoria, por exemplo, foi pago com publicidade na televisão. São coisas que realmente não têm custo e as empresas do grupo sempre contribuíram dessa forma. O que a universidade arrecada hoje ela paga ao pessoal, mas se não tinha dinheiro para a folha de pagamento, a televisão pagava e depois se ressarcia a despesa. Isso possibilitou um crescimento grande da instituição. Então, se equipararmos uma coisa com a outra, há mais vantagens do que desvantagens.

Outra característica da Unifor é, como o senhor mesmo disse, seu nascimento já como universidade. O senhor vinha de uma experiência de junção de faculdades isoladas, que era o modelo da UFPI. Quais as vantagens e desvantagens do modelo da Unifor?

A vantagem é a flexibilidade para planejar. É evidente que as estruturas anteriores, como as faculdades, vinham com toda uma administração própria, cada uma com seu modelo, e o desafio estava em conciliar esses modelos, o que sempre foi difícil. Ainda hoje, esses resquícios existem nas instituições públicas — e até em algumas particulares que foram agregadas através de faculdades. Aqui, apesar de a instituição já ter nascido como universidade, o grupo que projetou seu modelo era oriundo de uma federal e manteve muita coisa, como, por exemplo, a figura do departamento — que funciona na federal, mas é muito complicado de funcionar nas particulares. Só a partir de 1979, quando assumi, é que conseguimos extinguir essa figura do departamento. Hoje o nosso esquema funciona com as diretorias dos centros e as coordenações dos cursos.

A Unifor foi autorizada a funcionar em 1973, mas depois, em 1983, ela passou por um processo de credenciamento. O que mudou nesses dez anos?

Em 1983 houve o reconhecimento definitivo de todos os cursos e da universidade. Dez anos antes, quando da autorização da universidade, as instalações físicas de que dispúnhamos, as instalações de laboratório e até o próprio corpo docente tinham sido montados, de certa forma, para atender aos requisitos necessários, porque o grupo queria a universidade, o estado queria a universidade e os políticos queriam uma universidade. Só depois de montarmos a terceira ou quarta turma dos 18 cursos do projeto inicial, foi que implantamos um curso novo, o de direito. Toda essa fase foi muito penosa porque as instalações eram precárias: eram galpões com telha de amianto e piso de cimento bruto. Quando as comissões do MEC começaram a nos visitar e a fazer exigências para o reconhecimento de cada curso, a universidade foi crescendo, tomando um volume maior e se consolidando — principalmente depois que o dr. Aírton

Queiroz assumiu.[3] O sr. Edson era um homem extremamente ocupado; demonstrava interesse pela instituição quando vinha para cá, mas viajava permanentemente. Depois de sua morte, o dr. Aírton passou a despachar conosco todo dia. No dito do nordestino, o olho do dono engorda o boi. Há cerca de seis a oito anos, a universidade tomou esse impulso maior, com investimentos mais maciços.

Voltando ao processo de reconhecimento de 1983, como a Universidade de Fortaleza tentou suprir as demandas que constam dos pareceres — a questão da qualificação docente e da carreira universitária, a questão da biblioteca, da área de acervo, e a questão da pesquisa e da extensão?

É o que eu disse: a participação do Grupo Edson Queiroz foi fundamental, porque nós não tínhamos recursos para atender às exigências feitas. Foi quando entrou o grupo para aplicar maciçamente aqui. O que o MEC exigia era colocado aqui dentro.

Com relação ao problema dos professores, isso sempre foi muito complicado para nós, porque o Ceará não dispunha de gente qualificada e, quando dispunha, esse pessoal era absorvido pela Federal. Começamos um processo maior de qualificação praticamente a partir de 1990. Até então só tínhamos majoritariamente professores graduados. Hoje já revertemos isso e 51% de nossos professores têm mestrado ou doutorado, 49% são especialistas e praticamente não temos mais professores graduados, porque os que temos estão fazendo mestrado. Nosso objetivo, que está lançado no planejamento estratégico, é chegar a 2005 com o Índice de Qualificação do Corpo Docente, o IQCD, de 3,2, o que corresponde a 60% de mestres, 20% de doutores e 20% de especialistas. O IQCD varia de um a cinco. O MEC estabelece o seguinte: se todos os professores da universidade fossem doutores, o IQCD seria cinco; se todos fossem mestres, seria três, e se todos fossem especialistas, seria dois.

3 Em 1982, com a morte de Edson Queiroz, Aírton Queiroz, seu filho, assumiu a presidência da Fundação Edson Queiroz e a chancelaria da Unifor.

E a questão da vinculação, que também foi apontada em 1983 — a necessidade de substituir os professores colaboradores por professores com tempo integral? Isso está acontecendo?

Isso está acontecendo, porque hoje a própria LDB exige que 33% dos professores tenham tempo integral. No nosso caso, chegamos a 48%, 49% de professores 40 horas. Não temos a dedicação exclusiva; só temos professores de 20 ou 40 horas. O de 40 horas é obrigado a dar até 20 horas de aula, e o professor de 20 horas é obrigado a dar até 12 horas de aula.

E como é a relação do professor de tempo integral com a atividade de pesquisa? Ele tem apoio para isso?

Tem, ele tem apoio. Nós temos, em cada unidade de ensino, um núcleo de pesquisa. Temos quatro centros: Centro de Ciências Humanas, Centro de Ciências Administrativas, Centro de Ciências da Saúde e Centro de Ciências Tecnológicas. A cada centro desses está vinculado um núcleo de pesquisa que visa a estimular a produção científica dos professores, preponderantemente dos professores fixos de 40 horas, que são os que permanecem na universidade. Cada centro tem também uma revista científica, na qual os professores publicam suas pesquisas.

A política nacional com relação ao problema de pesquisa é um negócio muito complicado, porque o governo só dá dinheiro para quem já tem pesquisa; quem não tem fica atrás.

E esses núcleos são recentes? Quando começou a haver pesquisa na Unifor?

Não vamos dizer que haja uma pesquisa, porque em uma instituição particular os recursos não são públicos — recurso público é um saco sem fundo! Mas estamos buscando. A política nacional com relação ao problema de pesquisa é um negócio muito complicado, porque o governo só dá dinheiro para quem já tem pesquisa; quem não tem fica atrás. Mas agora começamos. Promovemos anualmente um encontro de iniciação à pesquisa — estamos no terceiro ou quarto encontro — e já temos cerca de 40 alunos bolsistas só em pesquisa. São 20 do programa do CNPq, o Pibic, Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica, e 20 do nosso Probic, o Programa de Bolsas de Iniciação Científica.

A atividade de pesquisa realmente se consolida à medida que

o nosso corpo docente se qualifica. Os cursos de mestrado — temos hoje cerca de oito cursos de mestrado e doutorado — também estão dando suporte para isso. Demandamos alguns recursos da Funcap, a Fundação Cearense de Apoio à Pesquisa, que nos ajuda muito nisso, e estamos com uns projetos grandes, através de empresas também. No CCT, o Centro de Ciências Tecnológicas, já temos vários projetos. Agora mesmo estamos implantando um grande projeto na área de gás com a Petrobras, que esperamos que o grupo vá apoiar, porque ele tem interesse direto nisso.

Como se dá a relação entre a pesquisa gerida na universidade e o grupo? A origem da universidade estaria na idéia de se formarem quadros para o próprio grupo?

Isso seria a idéia, que a gente persegue com muita obstinação. Mas a relação da empresa com a universidade não é muito fácil, mesmo porque a empresa sempre olha o meio acadêmico com muita desconfiança — no Brasil inteiro é assim, com exceção das universidades de São Paulo, como a Unicamp e a USP, que já agregaram esse tipo de coisa. As demais universidades são olhadas com muita desconfiança, porque se considera esbanjamento de dinheiro jogar dinheiro em pesquisa. Mas nós buscávamos já, há muito tempo, uma forma de fazer uma interface maior com o grupo, que já coloca recursos aqui dentro. Então, quando conseguimos esse convênio na área de gás com a Petrobras, que vai financiar uma parte do projeto, montamos um laboratório de combustão e agora vamos vender alguma coisa para o grupo. Vamos fazer um contrato: o grupo entra com recursos, contrata o professor ou o técnico que interesse, e a universidade desenvolve alguns estudos para o grupo. Já desenvolvemos também alguns estudos na área de energia solar.

Como se dá a relação entre a pós-graduação, a graduação e a pesquisa na Unifor? Os mesmos professores que dão aula na pós dão aula na graduação? A pesquisa envolve alunos dos dois segmentos?

Nós já passamos de dez doutores na universidade para 80, e uma das exigências para a contratação de professor doutor é a de que

ele tenha uma vinculação com a graduação. O doutor e o mestre que contratamos hoje não podem ficar dissociados do ensino de graduação da universidade.

Esses professores com titulação são formados no Ceará ou vêm de fora?

Temos um programa de pós-graduação bastante audacioso para uma instituição particular: estamos hoje com cerca de 180 professores fazendo mestrado e doutorado, aqui no Ceará, no Brasil e também no exterior...

Temos trazido bastante gente de fora e aproveitado muita gente que tem se aposentado cedo na Federal. O restante é gente que está sendo formada. Temos um programa de pós-graduação bastante audacioso para uma instituição particular: estamos hoje com cerca de 180 professores fazendo mestrado e doutorado, aqui no Ceará, no Brasil e também no exterior — temos 18 professores, permanentemente, fazendo mestrado e doutorado no exterior, mantidos pela universidade. E agora já está chegando bastante gente qualificada no Ceará, porque as exigências do próprio mercado são maiores.

Há uma saturação no Sul também, não é?

Temos trazido muita gente. A odontologia foi um exemplo típico, porque trouxemos muita gente de São Paulo, do Paraná e do Rio Grande do Sul, que mesclamos com o pessoal daqui.

Temos observado isso nas universidades particulares em geral: a aposentadoria precoce do professor da escola pública, que vem para o ensino privado trazendo um capital importante, inclusive *know-how* no contato com as agências de financiamento. Isso tem ocorrido também na Unifor?

Não tenha dúvida. Quando vem, ele já traz todos os contatos dele, o que é muito importante para nós.

Quais são os cursos de pós-graduação *stricto sensu* oferecidos atualmente na instituição?

Temos seis mestrados nossos e também cursos de pós-graduação em convênio: engenharia de produção com a Universidade Federal de Santa Catarina, contabilidade e controladoria com a USP e o doutorado em direito com a Federal de Pernambuco. Hoje assinamos um quarto convênio para um mestrado na área de comunicação fonoaudiológica com a Federal de São Paulo.

Como funcionam esses convênios?

A Capes hoje só permite que esses convênios funcionem para a formação de pessoal da própria instituição. Estamos com uma turma de 19 professores fazendo doutorado no convênio com a Universidade Federal de Pernambuco, a UFPE. Nós estamos pagando a UFPE para isso e os nossos professores assumem o compromisso de permanecer aqui o dobro do tempo que a universidade investiu em sua formação, caso contrário eles vão ressarcir proporcionalmente a universidade. No convênio com a Universidade Federal de Santa Catarina, estamos formando cerca de 24 doutores e 18 mestres em engenharia de produção. Estamos formando 12 mestres em contabilidade também. Essas são as áreas mais carentes, como é a da saúde. Existe um curso de mestrado em fonoaudiologia funcionando no Brasil, que é esse da Federal de São Paulo. Eles agora se comprometeram a vir dar um curso desse para nós.

Então esses convênios fazem parte do projeto de capacitação docente.

Perfeitamente.

Os docentes se deslocam, ou os professores da instituição conveniada vêm à Unifor?

Eles vêm para cá.

E há algum convênio com universidade estrangeira?

Estamos agora com um convênio com a Universidade de Barcelona, para onde mandamos cerca de quatro professores da área de turismo. Mas isso faz parte do nosso programa de qualificação de pessoal — na verdade, não é convênio.

Em relação aos cursos de mestrado da casa, consultando o *site* da Unifor, verificamos que o único reconhecido pela Capes é o de administração.

De administração, perfeitamente. Os outros programas de mestrado — educação e saúde, informática, psicologia, negócios internacionais e direito — estão em processo de reconhecimento.

Mas todos são autorizados — a Capes autorizou a realização dos cursos para que fossem posteriormente avaliados. Agora mesmo estamos com três processos lá para serem avaliados. O de administração, porque foi o primeiro deles e já está na quinta turma, já foi credenciado pela Capes e recebeu nível 3, que é o nível inicial.

Qual é o público-alvo desses cursos? A maioria é de professores da casa, ou é gente de fora?

É gente de fora. Geralmente guardamos três ou quatro vagas para os professores da casa que se interessam, mas o resto é gente de fora.

Os mestrados, sabemos, são uma experiência mais recente da Unifor. E os cursos de especialização começaram quando? Qual é sua área de concentração?

Estamos inaugurando, agora em agosto, o que estamos chamando de centro de educação continuada. Uma das vertentes muito fortes da Unifor é justamente essa área de pós-graduação *lato sensu*. Aqui em Fortaleza, quem oferece esses cursos em número maior praticamente somos nós. Há cerca de oito a dez anos vimos oferecendo esses cursos e ultimamente temos incentivado mais a sua oferta. Acho que, atualmente, estamos com 32 cursos em funcionamento, mas no total já foram ministrados mais de cem.

Uma das vertentes muito fortes da Unifor é justamente essa área de pós-graduação *lato sensu*.

E qual é o forte desse segmento?

Nós entramos com todas as áreas. Temos engenharia de segurança de trabalho, educação e saúde pública, direito civil e direito do consumidor, direito tributário, *marketing*, comércio exterior, fisioterapia... Não há uma preponderância de área; a demanda é que determina a abertura de cursos.

E há convênios com empresas para oferecer esses cursos?

Alguns cursos desses são fechados e oferecidos diretamente para empresas. Nesse Centro de Educação Continuada, estamos pensando exatamente isso: treinamento intensivo, desde a extensão até o *lato sensu*. Oferecemos também cursos de MBA a entidades corpo-

rativas, onde há grande interesse de formar executivos de alto nível. Temos convênio com a Fiec, a Federação das Indústrias do Estado do Ceará, com a Bolsa de Valores, e estamos pensando também no Centro de Diretores Lojistas. Temos também um curso, tradicional já, de formação de gerentes na área de gás, feito especificamente para o pessoal do Grupo Edson Queiroz. Selecionamos os melhores alunos do último ano de administração, engenharia, contabilidade, economia, o pessoal da área de ciências administrativas e o pessoal das ciências tecnológicas também, para fazerem um curso intensivo de um ano, à noite, aqui. Eles são treinados e, logo depois, automaticamente encaixados no Grupo Edson Queiroz.

Estamos também com uma experiência nova agora: o projeto Nati, Núcleo de Aplicação em Tecnologia da Informação, que objetiva trazer empresas e tecnologia para o *campus* da universidade. Cedemos um espaço dentro do *campus* para as empresas, que colocam aqui seus equipamentos de última geração para treinarem nossos alunos, sob a coordenação de um professor nosso. A empresa também presta serviços para fora e paga a bolsa do nosso aluno. O aluno é treinado, tem a possibilidade de aproveitamento maior no mercado, e a empresa também se beneficia no instante em que tem uma mão-de-obra de certa forma barata para executar seus serviços. Além disso, ela está agregada a uma instituição de ensino, o que conta muito, na medida em que está fazendo uma divulgação de seus equipamentos. Se você forma um aluno em cima de um equipamento, é evidente que você tem um multiplicador da excelência ou não desse equipamento. É uma idéia que realmente está se proliferando, porque o que tem de empresas nos procurando... Estamos com seis convênios assinados, dos quais três já estão em funcionamento, devendo os outros três começar no próximo mês. São só empresas de ponta, na área de informática: a Stefanini; a Borland; a Lanlink, que é uma empresa de tecnologia aqui de Fortaleza; uma representante da Microsoft também está entrando; a IBM; a CA, Computadores Associados, e também a Telemar. O aluno treinado através desse sistema recebe um selo de qualidade — tanto que a solicitação já está enorme: o mercado está vindo buscá-lo aqui; não deixa nem terminar. Temos alunos da área de informática, de telecomunicações, de administração, economia e contábeis.

O aluno treinado através desse sistema recebe um selo de qualidade — tanto que a solicitação já está enorme: o mercado está vindo buscá-lo aqui...

Com relação à graduação, quais são os cursos mais consolidados na Unifor?

A área da saúde sempre teve diretorias fortes. O primeiro diretor da área foi o dr. Viliberto Cavalcante Porto, que foi o primeiro vice-reitor da universidade — ele era vice-reitor e depois foi diretor do Centro de Ciências da Saúde, CCS. Em seguida, o prof. Jaime, que também foi reitor da universidade, passou algum tempo no CCS. Depois, eu assumi o Centro, passando o cargo para o dr. José Antônio Morano, que é atualmente pró-reitor de Pesquisa e Pós-Graduação da universidade. Então era uma área extremamente forte porque, de alguma maneira, estávamos numa posição superior, puxando a brasa para a nossa sardinha, não é? Hoje isso já está muito mais equilibrado. Temos uma área de ciências humanas muito boa; nossos cursos de direito e psicologia também são muito bons... Agora estamos implantando comunicação social, com publicidade e propaganda, e estamos apostando muito nisso. E os recursos hoje, devido à própria atuação dos diretores, estão bem divididos, de modo que os diferentes centros estão bem contemplados. Estamos, temporariamente, tendo alguns problemas na área de tecnologia, mas isso não é um problema localizado nosso, está no país inteiro. A demanda nos cursos de civil, mecânica e elétrica tem caído muito e o nível do aluno que entra é realmente baixo. Estamos colocando disciplinas de reforço, para tentar nivelar nosso aluno, porque os nossos cursos na área de tecnologia estão com uma nota muito baixa no Provão. Tentamos detectar, de todas as formas, as razões disso e praticamente só encontramos essa: o nível dos alunos. Porque nós reformulamos toda a parte de laboratórios da área, o corpo docente tem melhorado — temos contratado muito doutor nessa área —, a pesquisa está mais avançada... Recentemente implantamos uma série de outros cursos, para poder fazer face a essa situação nova da tecnologia: implantamos telecomunicações, engenharia de produção, mecatrônica e arquitetura e urbanismo, que não tínhamos.

Como é decidida a criação de novos cursos? Faz-se uma pesquisa de mercado?

Informalmente essa pesquisa existe, mas temos um plane-

jamento estratégico com alguns projetos já estruturados e prontos para serem implantados. Agora mesmo, por exemplo, estamos tratando do projeto do curso de medicina, previsto, de acordo com nosso planejamento, para 2003. Na semana passada esteve aqui o pessoal de um escritório de São Paulo, que vai planejar a parte física do curso de medicina. Porque a nossa idéia é coroar a área da saúde com o curso de medicina.

E o senhor acha que haverá demanda para o curso de medicina, que é sempre um curso caro?

Ah, tranqüilamente. É um curso caro, mas a demanda existe — pela qualidade. Depois que muitas instituições se implantaram no Ceará — de repente, implantaram-se umas 20 faculdades ou mais —, só vamos conseguir superar isso com a qualidade. Quer dizer, temos tudo para passar por essa situação sem nenhum tipo de problema porque a universidade está consolidada e a única forma de sobreviver é investindo na qualidade. Tanto que os nossos vestibulares não se abalaram com a concorrência. Pelo contrário, temos conseguido manter e até crescer um pouco na preferência do pessoal. É evidente que agora nós, que nunca fizemos *marketing*, estamos tendo de entrar nessa área nova também. Mas faz parte.

Os cursos de graduação da Unifor estão todos reconhecidos, ou alguns estão em processo de reconhecimento?

Todos os nossos cursos já são reconhecidos pelo MEC, à exceção dos que foram implantados recentemente, que ainda não formaram turmas: os quatro de engenharia — produção, telecomunicações, mecatrônica e eletrônica —, arquitetura, farmácia, odontologia, comércio exterior e ciência política. São oito cursos dos 28 que temos no total e que devem estar entre o quarto e o quinto semestres de funcionamento. No semestre anterior à formatura da primeira turma, a gente entra com o processo de reconhecimento. Agora mesmo estamos reconhecendo o curso de publicidade e propaganda — a comissão do MEC está até aí com o pessoal, desde o início da semana.

O curso de ciência política aberto recentemente atende a que demanda?

Partimos do seguinte raciocínio: temos um curso de ciências sociais aqui na universidade que, realmente, é muito bom, com um corpo docente muito bom, mas cuja demanda é restrita. Preocupados com isso, tentamos juntar ao curso de ciências sociais um curso de ciência política, com alguma coisa de comum nos currículos, porque achamos que o curso de ciência política vai ser um dos cursos muito concorridos da universidade a partir do instante em que ele formar a primeira turma. Com isso reforçaríamos também nosso curso de ciências sociais. E esperamos ter uma demanda bastante significativa de graduados nesse curso. O pessoal de direito, por exemplo, quando se forma, quer fazer ciência política; o pessoal de ciências sociais se forma e quer fazer ciência política... Nós fizemos uma pesquisazinha nesse sentido e uma das indicações, para nós, foi um curso nessa área.

Esse curso não seria mais adequado para a pós-graduação, já que o público seria predominantemente de graduados?

Não pensamos em pós-graduação, porque nosso raciocínio também foi no sentido de reforçar um pouco nossa área de ciências sociais. Porque se o pessoal docente só tem o curso de ciências sociais, com uma turma para cada professor, há dificuldade de fixar o melhor professor aqui dentro.

Nosso aluno é um aluno de classe A, classe B. Para se ter uma idéia, o tipo de reclamação que a gente recebe do aluno é com relação ao estacionamento.

Qual é o perfil do aluno da Unifor? De onde vêm esses jovens e em quais cursos a procura é maior?

Temos estudos sobre isso e a demanda maior, hoje, se dirige aos cursos de direito, odontologia, fisioterapia, psicologia e comunicação social. Nosso aluno é um aluno de classe A, classe B. Para se ter uma idéia, o tipo de reclamação que a gente recebe do aluno é com relação ao estacionamento. Esse é o grande problema nosso hoje, na universidade, por incrível que pareça.

Algumas instituições privadas se ressentem um pouco de uma má formação do seu alunado, que seria aquele que não ingressa nas federais, chegando, então, mais fraco entre aspas.

Não tenha dúvida disso. Esse fenômeno, para nós, está hoje muito localizado na área de tecnologia, como eu disse. Com a criação dos cursos novos nessa área, como telecomunicações, por exemplo, já melhorou alguma coisa em termos de demanda.

Como é a divisão do alunado em relação a turnos? É diferente o público dos cursos noturno e diurno?

Não, nem tanto. Acho que todo mundo aqui trabalha. Há um aspecto interessante: desde a fundação da universidade, nos preocupamos em montar os currículos dos cursos em turnos. Por exemplo, se você estuda numa instituição pública, você tem aula de manhã e de tarde e não pode dispor desse seu tempo. Nós temos uma concentração dos estudos num turno, podendo haver uma aula prática ou outra coisa excepcionalmente em outro turno. O aluno tem sempre a possibilidade de ter uma atividade — trabalho, estágio, bolsa, o que ele quiser fazer. Temos três turnos: manhã, tarde e noite. O aluno da manhã ainda vai para casa almoçar — coisa que lá no Sul é difícil, mas aqui a gente ainda se permite esse tipo de conforto. As aulas terminam ao meio-dia, o aluno vai embora e pode ter uma atividade qualquer à tarde.

O senhor mencionou a questão da concorrência, com a implantação recente de outras instituições privadas. Embora isso não esteja preocupando muito a Unifor, que tem uma estrutura, como o senhor mesmo mencionou, de universidade consolidada, percebemos no relatório que houve um crescimento da evasão e uma queda na relação candidato/vaga entre 1997 e 2000, apesar da pujança de algumas áreas e da abertura de novos cursos. Como essas tendências são analisadas pela Unifor?

O problema da concorrência é um problema recente, que começamos a sentir nos dois últimos semestres. Já o problema da evasão talvez encontre explicação na queda do poder econômico do

pessoal. A maior parte de nossa evasão se dá por abandono. Ainda temos uma vantagem, entre a entrada e a transferência para fora, de 500 alunos por semestre a nosso favor. A evasão ocorre em parte por motivos financeiros, mas em parte também porque há uma orientação dos cursinhos pré-vestibulares no sentido de que o aluno deve entrar na universidade de qualquer forma, de modo que ele vai fazer não o curso que quer, mas o curso que oferece uma concorrência menor. Esse aluno normalmente não fica, ou então faz um outro vestibular no semestre seguinte para o curso que quer. Outro caso, por exemplo, na área da saúde, que é uma área forte, é o dos alunos que cursam o primeiro e o segundo semestres aqui e ficam tentando na Federal, que geralmente aproveita os nossos créditos. Esse fenômeno é muito comum em fisioterapia e odontologia.

A evasão ocorre em parte por motivos financeiros, mas em parte também porque há uma orientação dos cursinhos pré-vestibulares no sentido de que o aluno deve entrar na universidade de qualquer forma, de modo que ele vai fazer não o curso que quer, mas o curso que oferece uma concorrência menor.

E a inadimplência, que, em toda universidade privada, é uma questão?

Temos uma inadimplência de 15% a 20%, aproximadamente. Mas quando chega no fim do período normalmente o aluno paga, de modo que então chegamos a níveis suportáveis. O aluno que não pode pagar por uma situação transitória abandona a universidade por um ou dois semestres e depois volta.

A inadimplência se dá nos cursos mais caros, ou não necessariamente?

Não necessariamente. Quando implantamos a universidade, o valor dos créditos era o mesmo para todos os cursos, mas verificamos posteriormente que algumas áreas estavam pagando por outras, de modo que resolvemos, a partir de 1995, quando começamos com a odontologia, diversificar o valor dos cursos. Excetuando odontologia, nossos cursos custam em média entre R$350,00 e R$400,00 a prestação de 20 créditos — o que é considerado um turno. É evidente que vai haver aluno que paga R$800,00 porque faz créditos em dois turnos, nos cursos que funcionam de manhã e de noite. Nosso aluno de odontologia, que é o curso mais caro, não chega a pagar R$800,00.

Outro tema que gostaríamos de tratar aqui é a avaliação da universidade. Como a Unifor vê a iniciativa do Provão?

Um fato interessante, que vale ressaltar com relação à universidade, é o de que ela já foi implantada com um sistema de avaliação. Nós nos avaliamos aqui totalmente todo ano: avaliamos professores, coordenadores de curso, diretores de centro, condições físicas da universidade, os laboratórios... Isso são informações gerenciais que usamos para tentar manter um equilíbrio. Quanto ao Provão, mesmo que ainda tenhamos restrições a respeito de sua aplicação, ele conseguiu fazer com que as instituições se repensassem e procurassem, realmente, alcançar um ensino melhor. A Unifor tem um conceito relativamente bom. Tivemos algumas dificuldades quando da implantação do Provão, em função de boicote de aluno, e estivemos até com o nosso curso de direito ameaçado. Mas agora tivemos conceito B em direito. Na semana passada veio fazer uma conferência para nós aqui o Tancredo Maia Filho, chefe da Diretoria de Estatísticas e Avaliação da Educação Superior do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, o Inep. Acho que o processo está se aperfeiçoando e é perfeitamente válido. Agora só está faltando um comprometimento do aluno com o Provão, porque até o mercado já está fazendo a sua parte. Eu estava contando para o Tancredo um fato que aconteceu conosco há cerca de uns dois ou três meses. Recebi um aluno da engenharia elétrica, que é funcionário daquela Elevadores Otis e veio se queixar que a firma não ia mais fornecer bolsa a ele porque o curso tinha conceito D e eles só dariam bolsa para alunos de cursos que tivessem conceito A ou B. Acho que essa seletividade é um negócio importante, porque faz com que o aluno também tenha compromisso. O fato de o aluno apenas ser obrigado a comparecer ao Provão e de sua avaliação realmente não contar nada não é bom para se julgar instituições. Mas quanto aos outros aspectos, acho absolutamente válido; é um processo que está se aperfeiçoando cada dia mais. A introdução dessa nova metodologia que está sendo apresentada agora é mais positiva ainda, porque desengessa a orientação que havia de colocar só 12% com conceito A e 12% com conceito E.[4]

4 De 1996 (quando o Provão começou a ser realizado) até 2000, os conceitos eram atribuídos às instituições a partir de faixas percentuais fixas: os 12% com melhores médias obtinham conceito A, os 18% seguintes recebiam conceito B, os próximos 40%, C, os 18% seguintes recebiam D e os 12% com as piores médias recebiam conceito E. Desde 2001, o desempenho de cada um dos cursos passou a depender da distância da nota do curso em relação à média geral da área. A partir desta última e da dispersão das médias dos cursos é calculado o chamado desvio-padrão, que permite a construção de uma escala de valores para a distribuição dos desempenhos dos cursos. A média de cada curso estará, sempre, dentro de um intervalo desta escala e cada intervalo corresponde a uma nota (A, B, C, D ou E). Ver www.inep.gov.br.

Agora só está faltando um comprometimento do aluno com o Provão, porque até o mercado já está fazendo a sua parte.

Está em tramitação o projeto de recredenciamento periódico de todas as universidades, instituído por uma portaria de outubro de 1997 que ainda não foi regulamentada. Esse recredenciamento é uma preocupação na Unifor?

Essa é uma preocupação constante, mesmo porque fomos a primeira universidade a ser credenciada como tal, de modo que esse processo não é nenhuma novidade — consideramos que ele é apenas mais uma etapa na vida da universidade e estamos nos preparando, desde aquele instante, para ele.

O processo de recredenciamento está informando alguma ação específica da universidade nesse momento?

Ações específicas, realmente, não. As ações dizem respeito aos objetivos da universidade. Nosso planejamento estratégico tem como finalidade a melhoria da qualidade em todos os sentidos, e acho que o recredenciamento seria uma conseqüência disso. É evidente que temos alguns cuidados com relação a uma consolidação maior da pesquisa, porque, de qualquer maneira, entendemos que a universidade já alcançou um grau de maturidade em que precisa desenvolver essas áreas. De acordo com nosso planejamento estratégico, até o ano de 2005 devemos ter concluído a qualificação docente do nosso pessoal, porque isso é o ponto fundamental da universidade. Estamos em pleno processo de reformulação física, com criação de laboratórios novos e implantação de novas áreas. Entendemos que o recredenciamento é útil e que ele é mais uma fase na vida da instituição.

Qual sua opinião sobre os outros mecanismos de avaliação que o MEC vem implementando há alguns anos? Como reitor de uma instituição sediada na região Nordeste, o senhor acha que deveria haver uma diferenciação regional nos critérios dessas avaliações?

Acho que não. Visito universidades no Brasil inteiro, conheço mais de 60% das universidades brasileiras, e onde vou sinto o posicionamento da Unifor com relação às outras. Vejo que em todo lugar existem universidades boas, universidades ruins ou universidades fisicamente até melhores do que a nossa. Então não é o problema de nós

termos de nos comparar com o que tem no Sul ou onde for, porque lá também há coisas ruins e coisas boas. Acho que a avaliação, tanto com relação ao Provão quanto com relação ao recredenciamento das universidades, é muito boa porque posiciona as coisas como elas são realmente. Temos um consenso aqui: é nessas fases que mais crescemos. Nossos cursos melhoram muito mais à medida que são avaliados, que são credenciados, porque as comissões sugerem melhorias.

Temos um consenso aqui: é nessas fases que mais crescemos. Nossos cursos melhoram muito mais à medida que são avaliados, que são credenciados, porque as comissões sugerem melhorias.

Então o senhor não se queixa dessas comissões de avaliação?

Não, em absoluto.

Como essas comissões são em geral constituídas de professores das universidades federais, tenho ouvido dizer que elas não teriam flexibilidade para avaliar instituições privadas, que têm uma natureza diferente.

Mas isso depende muito do avaliador. Como estamos constantemente nos submetendo a esses processos, temos recebido vários tipos de avaliador, realmente. Agora mesmo tivemos uma comissão que fez severas críticas ao mestrado de informática. Depois procuramos mostrar por outros meios: "Mas onde está o furo? Por que essa crítica?" Quer dizer, não aceitamos uma crítica se não for pertinente. Se for pertinente, vamos procurar nos ajustar. Então mandaram para nós o prof. Nelson Maculan Filho, que esteve conosco durante dois dias verificando tudo e não encontrou aquilo que foi criticado. Tinha sido uma pessoa até de Campina Grande, Paraíba. Quer dizer, é a visão da pessoa que vem fazer a verificação; não é o fato de ser professor de uma federal ou de uma estadual.

O senhor não reforça, então, a dicotomia entre instituições públicas e privadas.

Não, em absoluto. Não sei se é porque temos uma escola muito grande, nós temos uma convivência muito interessante com a Universidade Federal do Ceará, a UFCE; nos apoiamos muito. Antigamente nossas relações eram muito menos estreitas, mas, à medida que fomos melhorando e nos afirmando como universidade, as arestas, praticamente, deixaram de existir. Sempre houve, por parte das duas instituições, um intercâmbio muito grande de professores. Como

o número de professores era limitado, os professores davam aula aqui e na Federal. Isso facilita um pouco as coisas. Em que diferimos mais da Federal? Nos nossos controles, porque procuramos ser mais rígidos, é evidente: nosso comprador é o aluno, que está aqui para exigir de nós. Se ele exige que a gente dê aula para ele, tenho que exigir que o professor realmente dê aula, não é?

Mas seria bom que isso acontecesse nas públicas também.

É, mas lá geralmente o poder de pressão do aluno é muito menor do que numa instituição como a nossa. Mas hoje temos convênios, interagimos com professores, e até os alunos se beneficiam disso. Quando a UFCE abriu o curso de engenharia elétrica, por exemplo, não tinha equipamento, e os alunos assistiam às aulas no nosso laboratório. Também os nossos de engenharia mecânica assistiam a muitas aulas lá. Tivemos um problema no tempo do curso de geologia, que estava sem demanda, de modo que fomos obrigados a desativar o curso. A Federal recebeu nossos alunos sem nenhum problema. Até repassamos para eles alguns equipamentos que tínhamos. Outro exemplo: nós cedemos o *campus* para eles fazerem o vestibular. Então, o lugar em que tem mais aluno fazendo vestibular para a Federal é aqui na Unifor! Quer dizer, esse relacionamento entre nós, realmente, sempre foi muito bom.

E na área de pesquisa? Nesse caso existe disputa pelos financiamentos?

Como eu disse, nossa pesquisa ainda é embrionária, de modo que nós ainda não estamos nessa etapa de lutar pelo financiamento. Uma exceção foi o projeto do Plano Nacional de Ciência e Tecnologia de Petróleo e Gás Natural, o CTPETRO, que é um projeto pesado, de um milhão de reais, onde entraram CNPq, Finep... A Fundação Edson Queiroz entrou com toda a parte de construção de laboratório e de montagem; já os equipamentos foram adquiridos com o dinheiro daqueles fundos setoriais da Finep. Foi o primeiro edital do CTPETRO. Nós entramos e ganhamos. Entramos também no edital do Projeto Nordeste, para melhoria de biblioteca e de laboratórios, e ganhamos. Mas nesse caso a verba foi pouca: 150 mil reais. Só deu para a implantação de uma torre de CD e de uma banco de dados — o Proquest.

É interessante notar que uma grande quantidade desses fundos setoriais da Finep não foi utilizada aqui no Nordeste. Quer dizer, não há ainda uma demanda tão grande a ponto de as instituições disputarem o financiamento, porque, na realidade, falta pesquisa para ser aprovada — tanto em federal quanto em estadual quanto em particular. Tudo aqui está no mesmo barco. Existe uma diferença muito grande, uma vala enorme entre o Sul e o Norte, sem dúvida. O Nordeste, para se desenvolver, tem de fazer um esforço muito grande, implantando laboratórios, trazendo pessoal de lá para cá — novos doutores —, formando mais gente, até que diminua um pouco esse fosso. Na realidade é isso que acontece: pode botar muito dinheiro, não tem quem pesquise. Não há ainda essa luta entre nós.

Existe uma diferença muito grande, uma vala enorme entre o Sul e o Norte, sem dúvida.

Isso talvez explique um pouco esse espírito cooperativo.

Não tenha dúvida. Você pode olhar: do edital do CTPETRO, acho que só foram utilizados em torno de 60% dos recursos; 40% ficaram sem utilização.

Por outro lado, é muito doloroso também entrarmos com um projeto de excelência para competir com uma instituição estadual ou federal, nas quais os recursos já são pequenos. Vamos entrar para tomar recurso? Aqui no Nordeste, as coisas já são muito difíceis. A Unifor prefere optar por esses fundos setoriais que estão saindo agora, porque são coisas nas quais aquele que tiver o projeto de melhor qualidade ganha. Melhor do que ficar tomando fatia dos outros é entrarmos numa fatia que é nossa, num espaço que temos de ocupar.

Fora essa experiência, a Unifor recebe alguma subvenção ou financiamento da parte do Estado?

Muito pouca coisa. Só em programas específicos: uma ou outra ajuda para um congresso ou para uma atividade desse tipo. No começo tivemos aqui o Plano Institucional de Capacitação de Docentes, o PICD da Capes, que depois acabou. A Capes não dá mais bolsa para nenhuma instituição particular; chegou a fechar até para as estaduais e só está dando mesmo para as federais. Uma ajuda que temos, mas é no balcão, para os pesquisadores ou nossos alunos de mestrado, são os auxílios da Funcap, que é dinheiro estadual, da Se-

cretaria de Ciência e Tecnologia. É coisa pouca: duas ou três bolsas que eles dão por aí, mas que, de qualquer maneira, já ajudam.

Na área do investimento, quando é um investimento pesado, a Fundação Edson Queiroz é que faz. De certa forma, ela vai se ressarcindo no correr do tempo, mas quando a gente precisa realmente de um recurso imediato, recorre à Fundação. O pessoal daqui não gosta muito de trabalhar com dinheiro alheio! Os prédios novos são um exemplo. O MEC lançou um programa de apoio às instituições para a parte de edificações e de laboratórios, nós preparamos um projeto e fomos atrás do BNDES para financiar. [5] O projeto nosso foi aprovado e começamos a obra. Chegamos até a tirar retrato ali na placa! Toda vez que vinha uma pessoa do BNDES, ela queria tirar um retrato com o pessoal na placa. Mas foi tanta exigência... Por fim, exigiram de garantia hipotecar o *campus* para a construção do prédio. Aí o pessoal disse: "Não, agora não queremos mais dinheiro alheio."

[5] Trata-se do Programa de Recuperação e Ampliação dos Meios Físicos das Instituições de Ensino Superior do BNDES, estabelecido no Protocolo de Atuação Conjunta MEC/BNDES, de 25/3/1997.

Mas isso, na verdade, era um empréstimo.

Era um empréstimo, não tenha dúvida. Mas com essas garantias todas que eles exigiam... Naturalmente era coisa do banco mesmo, mas não tinha por quê. Então todos os nossos investimentos têm sido feitos com dinheiro do grupo.

Além disso, existe muito aquela idéia de o pessoal nos achar com cara de rico e não querer dar dinheiro para a Unifor, de jeito nenhum. Isso é aquele outro lado, que eu disse, da vinculação da universidade com o grupo. O empresário poderia fazer muito mais pela educação, principalmente aqui dentro, mas o pessoal fala: "Eu vou dar dinheiro para os Queiroz? Não vou dar dinheiro para o meu concorrente!" Enquanto que a universidade, realmente, não se situa lá no meio do dinheiro do pessoal.

Com relação à gestão dos financiamentos, estou entendendo então que, em momentos de necessidade, pode haver cobertura da Fundação, mas que certamente ela também não quer ter um ralo. Quer dizer, a maioria dos recursos da universidade vem da sua atividade de ensino.

Exatamente.

E como se dá a gestão acadêmica? Quais são os órgãos deliberativos?

Temos a Chancelaria, a Reitoria, a Diretoria de Administração Superior, a de Ensino, Pesquisa e Extensão, a de Administração, Planejamento e Informação e as diretorias de centro. As diretorias são suportadas por três conselhos. No nível superior, são o Conselho Universitário e o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão; e, no nível intermediário, os conselhos de centro. Esses conselhos estabelecem a política de ensino, de pesquisa e extensão da universidade. No Conselho Universitário, temos representantes da Fundação, da comunidade, representantes estudantis e a representação da universidade. No Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão há membros natos e membros eleitos. Os membros natos são o reitor, o diretor de Administração Superior e os diretores de centro. Há ainda três representantes de cada centro, que são eleitos pelos próprios professores, e a representação estudantil. Em todos os conselhos nós temos representação estudantil.

A mantenedora está na Chancelaria e no Conselho Universitário?

Exato, que é o conselho maior da universidade e possui três membros indicados pela mantenedora. Ele também possui três membros da comunidade, representando diferentes áreas — área profissional, área empresarial... — e mais três representantes dos docentes — os titulares têm um representante, os adjuntos têm um representante e os assistentes têm um representante. É o Conselho Universitário que, entre outras atribuições, elege o reitor.

Reparamos, no *site* da Unifor, que a universidade não oferece cursos seqüenciais, que estão proliferando em algumas instituições privadas. Foi feito algum estudo sobre isso?

Já fizemos todos os estudos sobre cursos seqüenciais, mas não entramos nessa área ainda. Logo que foram lançados, muitas instituições ofereceram esses cursos aqui — a própria Gama Filho ofereceu uns 80 cursos seqüenciais aqui, dos quais acho que só seis prosperaram. Diante desse *boom*, nos retraímos um pouco, tentando observar o mercado e saber como entraríamos nisso. Estamos pretendendo, talvez no próximo semestre, oferecer alguns cursos seqüenciais. Mesmo porque temos um espaço ocioso muito grande no turno da tarde, quando a ocupação da universidade é de cerca de 15% a 20%, no máximo. E os laboratórios também ficam ociosos. Como os cursos seqüenciais se baseiam muito na prática, devemos usar os laboratórios também.

No Nordeste há certa desconfiança em relação a novidades desse tipo, porque a mentalidade do pessoal nosso é muito bacharelesca ainda. Tivemos uma experiência faz alguns anos com um convênio com a Fundação Kellogg, a Kellogg Foundation, pelo qual implantamos um curso de tecnólogo em saneamento ambiental.

No Nordeste há certa desconfiança em relação a novidades desse tipo, porque a mentalidade do pessoal nosso é muito bacharelesca ainda.

Era um curso em que nível? De especialização?

Não, era um curso de graduação, só que era um tecnólogo. O resultado é que eu acho que formamos o melhor profissional que já foi formado na universidade! É um pessoal com um treinamento fantástico. Nós formamos para o estado cerca de 40 profissionais, que terminaram não sendo aproveitados ou sendo subaproveitados e voltaram para a universidade para fazer fisioterapia, direito, ou administração, porque precisavam de um título de bacharel.

Quando se comparam públicas e privadas, geralmente se aponta muito na direção da agilidade das particulares. Mas talvez no Nordeste não seja exatamente assim — quer dizer, há entraves para a inovação.

Ah, sem dúvida. Por essa razão é que a gente procura analisar

as coisas dentro de todos esses aspectos antes de adotar uma novidade. Estive visitando o Rio Grande do Sul, aquelas experiências do pessoal de São Leopoldo, aquela área todinha, e vi que os cursos seqüenciais funcionam ali muito voltados para as indústrias da região. Mas aqui, realmente... Nós tivemos também outra experiência. Houve uma época em que o Ministério abriu a possibilidade da formação de um tecnólogo, que era o nosso engenheiro operacional, e nós abrimos duas turmas de engenheiro operacional aqui. Em São Paulo havia uma demanda tremenda por esse tipo de profissional. A fábrica não queria o engenheiro mecânico, preferia o engenheiro operacional: um cara para ir à fábrica mesmo, para trabalhar e mexer com os processos. Mas tivemos praticamente o mesmo insucesso do curso de saneamento ambiental: o pessoal voltou depois para fazer engenharia mecânica, engenharia civil, isto é, para complementar os estudos, porque para ele o importante era o grau de engenheiro.

E ele não conseguia ingresso no mercado?

Não conseguia ingresso no mercado. Ou então conseguia um subemprego, que não era o que ele queria. Para isso também contribuiu muito o não reconhecimento do diploma pelos conselhos de engenharia, que são muito corporativos. Os tecnólogos vão ter dificuldade de entrar na área de engenharia.

Nessa linha das inovações, me parece que a Unifor está desenvolvendo um centro de ensino a distância. Já existe alguma experiência concreta nesse sentido?

Ainda não temos uma experiência concreta nisso. Temos um grupo de professores aqui que recebeu financiamento do CNPq para desenvolver um projeto de criação de instrumentos que auxiliem no processo de educação a distância. É um projeto que se desenvolveria em cerca de dois anos e que nós aproveitamos e alojamos na área do Nati, o Núcleo de Aplicação em Tecnologia da Informação. A partir desse núcleo, estamos tentando desenvolver o projeto. A educação a distância está até no nosso planejamento estratégico. Ainda não está funcionando, mas na parte física já existe muita coisa: estamos todos

interligados, já existe o ambiente, já existem professores — nesse momento, estamos treinando o primeiro grupo de professores para isso.

E o horizonte é oferecer o quê a distância?

É oferecer o que a gente produz. Nosso horizonte está totalmente aberto com relação a esse problema de educação a distância. Queremos oferecer treinamento e ensino, principalmente junto com projetos do governo do estado, que já tem quase todos os municípios, hoje, ligados por computador e por sistema de televisão. A televisão do grupo entra no estado todo, porque tem dois canais: o canal que é a repetidora da Globo, onde existe o problema de tempo, porque é nacional, e o canal 22, a TV Diário, que entrava no município e agora já está entrando no Brasil inteiro. Este é um canal ainda com muito espaço para a gente trabalhar. Nós teríamos realmente muita condição de interagir com esse pessoal e vender o ensino para as comunidades do interior todo, entrando nesses projetos de treinamento do governo do estado.

A Unifor desenvolve parcerias com o poder público?

Temos convênios com prefeituras e com o governo do estado, através das secretarias de Saúde e de Turismo. Mantemos um intercâmbio muito grande com o poder público: utilização de hospitais para estágio de nossos alunos, projetos específicos de treinamento, que fazemos de acordo com a necessidade do estado... Sempre sobra espaço para esses convênios, embora o estado tenha três universidades estaduais: uma em Fortaleza, a Estadual do Ceará, Uece, uma na região Norte, em Sobral, e outra em Cariri, a Universidade do Cariri, Uca. Contando com a Unifor e a UFCE, são cinco universidades no estado. E há uma interação muito acentuada entre essas instituições de ensino.

Temos convênios com prefeituras e com o governo do estado, através das secretarias de Saúde e de Turismo. Mantemos um intercâmbio muito grande com o poder público...

As atividades de extensão — por exemplo, a atuação nos hospitais, que o senhor mencionou — também são cobertas por essas parcerias?

Também são cobertas. As atividades de extensão têm muita relação com esses convênios. A grande parceria que temos na área de

extensão, principalmente com relação a estágio de aluno, é com o CIEE, o Centro de Integração Empresa-Escola. E também temos parceria com as áreas de educação e saúde: a rede escolar do estado é um local de estágio para os nossos alunos, bem como os hospitais. Agora, do mesmo modo que temos um núcleo de pesquisa em cada centro, temos também um núcleo de extensão. No Centro de Ciências da Saúde temos o Núcleo de Atenção Médica Integrada, Nami, que é uma unidade de saúde no *campus* da universidade que atende, fundamentalmente, ao pessoal de uma favela que fica aqui ao lado. Essa favela hoje tem mais de 20 mil habitantes e é totalmente assistida pelos nossos alunos da área de fisioterapia, educação física, enfermagem, fonoaudiologia... Temos inclusive a parte médica, que desenvolvemos através de convênio com o governo do estado: ao invés de o governo montar uma unidade de saúde nessa região, ele utiliza a nossa unidade.

Essa favela hoje tem mais de 20 mil habitantes e é totalmente assistida pelos nossos alunos da área de fisioterapia, educação física, enfermagem, fonoaudiologia...

Visitando a odontologia, observamos um sistema muito competente de triagem e atendimento da população. Essa população é originária de onde?

A população atendida pela odontologia é muito variada. Temos um sistema de odontologia no Nami, que atende à favela também. Mas devido ao tipo de sofisticação na prestação de serviço odontológico, a clientela é diferenciada. Trabalhamos então com duas vertentes. Antes de entrar no estágio final do curso, nosso aluno atende o indigente, indiscriminadamente, porque ali é o treinamento do aluno. Quando ele passa para a clínica integrada, em que a clientela é mais diversificada, ele já começa a atender em nível de consultório e o pessoal paga uma taxa pequena para cobrir os custos.

Temos também núcleos de extensão nas áreas de psicologia aplicada e de ciências jurídicas, inclusive com uma unidade de tribunal de pequenas causas montada aqui. Na área do Centro de Ciências Humanas, temos uma escola de aplicação, que atende a alunos desde o jardim até o primeiro grau menor. Atendemos a 600 alunos dessa favela nessa escola. E no Centro de Ciências da Saúde há ainda os clubes esportivos.

Para concluir, gostaríamos de saber qual é, em sua opinião, a vocação da Unifor hoje. Ela continua com aquela vocação primeira ou isso está mudando? E quais são os principais desafios para o futuro?

A vocação, realmente, não tem mudado. Temos uma universidade moderna, voltada fundamentalmente para o desenvolvimento do Ceará. A universidade tem, de certa forma, como escopo a empresa: nossa idéia é preparar pessoas fundamentalmente para o trabalho. Esse é o norte maior nosso, que continua. Quer dizer, os trabalhos se diversificam, as empresas se diversificam e nós nos diversificamos em função disso, mas o norte é o que foi traçado realmente para a universidade.

Em relação às perspectivas futuras, pretendemos consolidar a universidade com 21 mil alunos na área de graduação — número a que devemos chegar em 2005 e no qual nos estabilizaremos — e expandir nossos projetos de pós-graduação. Estamos implantando algumas atividades realmente inovadoras, em associação com empresas, as quais pretendemos manter e disseminar ao máximo. E há uma vertente da universidade que pretende começar a se interiorizar, saindo um pouco dos nossos domínios aqui de Fortaleza. Mas com relação a isso há uma certa resistência da própria Fundação, que prefere que a gente fique situado aqui, trabalhando de acordo com o programa de qualidade, que é uma forma melhor de servir o Ceará. A própria Fundação não encara a universidade como um negócio. A Unifor tem, de certa forma, uma cara diferente do restante do grupo. Isso foi o espírito de quem a criou, dr. Edson Queiroz, o pai deles, e é por isso que eles lutam — a d. Yolanda Queiroz, que é a sucessora do sr. Edson, junto com o Aírton, que é o filho mais velho e o nosso chanceler. Eles estão muito voltados para isso. Há até uma frase do sr. Edson que é citada no livro, que diz assim: "Para o Nordeste, educação é gênero de primeira necessidade." Esse foi o espírito que ele colocou nessa universidade.[6] E o objetivo deles é ser um centro de excelência.

6 *Edson Queiroz: um homem e seu tempo.* São Paulo, CL-A Comunicações, 1986.

Trajetórias da universidade privada no Brasil

2

DEPOIMENTOS AO CPDOC/FGV

ORGANIZADORAS: LUCIANA HEYMANN & VERENA ALBERTI

CAPES

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
CPDOC

Universidade de Franca

Entrevistado

Abib Salim Cury

A trajetória da **Universidade de Franca** (Unifran) remonta a 1970, quando foi fundada a Associação Cultural e Educacional de Franca (Acef). Iniciando suas atividades com o curso de educação artística, a instituição desenvolveu-se seja incorporando outros estabelecimentos de ensino, seja abrindo novos cursos. Em 1975, foi criada a União das Faculdades Francanas (Unifran), federação de escolas superiores que, em 1992, solicitou ao Conselho Federal de Educação (CFE) sua transformação em universidade. Nos dois anos seguintes, a instituição passou por um processo de reestruturação de cursos, expansão física e incremento das atividades de pós-graduação, que possibilitou a aprovação da demanda encaminhada ao CFE. A decisão do Conselho foi corroborada por portaria assinada pelo ministro Murílio Hingel em agosto de 1994, que reconheceu a Universidade de Franca.

Abib Salim Cury

Dentista, professor e advogado. Construiu sua carreira docente na Faculdade de Odontologia de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, onde chegou a professor titular. Fundador da Acef, foi membro do Conselho Estadual de Educação do estado de São Paulo (1982–1986). Entre 1985 e 1987 participou, no âmbito do CFE, de comissões de acompanhamento dos processos de reconhecimento de três universidades. Primeiro reitor da Unifran (1994-1998), assumiu em seguida a Vice-Reitoria (1998-2001), voltando à função de reitor em 2001. É vice-presidente da Associação Nacional de Universidades Privadas (Anup). Recebeu-nos na Reitoria, em Franca, no dia 9 de maio 2002, para uma entrevista de 3h15m de duração.

Conte-nos um pouco sobre suas origens familiares, sua infância.

Nasci em 1935, em Sertãozinho, a 18km de Ribeirão Preto, em São Paulo. É a terra do açúcar. Com 12 anos vim para Ribeirão Preto, com toda a família. Meu pai era sírio, e minha mãe já nasceu aqui, mas era de origem árabe. Meu pai possuía um pequeno armazém de secos e molhados em Sertãozinho e se mudou para Ribeirão porque a praça era maior — tenho uma vida de quem trabalhou no balcão; mesmo estudando, passava a mão numa carrocinha para entregar mercadoria, nos tempos em que não existia supermercado. E fui vivendo assim.

O senhor tem irmãos?

Sou o mais velho de cinco homens, e como meu pai faleceu com 55 anos, tornei-me pai dos quatro irmãos. Um eu formei médico, o outro engenheiro... Quando ele morreu, eu estava recém-casado, com uns 30 anos, não mais, e cuidei de todos os irmãos e de minha mãe, que só veio a falecer depois de muitos anos.

Mesmo trabalhando no armazém de seu pai, o senhor conseguiu estudar?

Sim, trabalhava de dia e estudava à noite. Em determinado momento, já terminando o científico, fiz concurso para telegrafista dos Correios e Telégrafos. E quase ao mesmo tempo, prestei vestibular para odontologia na Forp, a Faculdade de Odontologia de Ribeirão Preto, que é da USP; passei nos dois exames e entrei na faculdade em 1957. Fui contratado como telegrafista e inverti os horários, passando a estudar odontologia durante o dia e a trabalhar à noite. Em 1960, depois de formado, consegui passar para o quadro de saúde dos Correios e acabei dentista dos Correios e Telégrafos em Ribeirão Preto; hoje, sou aposentado do Ministério das Comunicações.

Fui contratado como telegrafista e inverti os horários, passando a estudar odontologia durante o dia e a trabalhar à noite.

Como foi o período de faculdade?

Sempre fui muito ativo e nunca saí da odontologia. Já no último ano comecei a trabalhar como uma espécie de assistente da cadeira de materiais dentários e quando me formei fui convidado para ficar. De aluno, passei a docente e fiz toda a carreira universitária exigida pela USP. Passei dois anos em Porto Alegre, fazendo toda a pesquisa para o meu doutorado na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Por que não fez doutorado na USP, em São Paulo?

Porque em odontologia a UFRGS era tida como das melhores do país, inclusive com muitas ligações com os argentinos; na área que me interessava, estavam lá os professores Antônio Rosat e Leo Suffert. Preparei todo o trabalho de doutoramento em Porto Alegre e voltei para defender a tese; sou doutor pela USP de Ribeirão Preto unicamente porque a defesa foi feita aqui.

Por que o senhor escolheu odontologia?

Talvez eu pretendesse fazer outra coisa, mas era o que havia em Ribeirão Preto na época; as opções eram medicina, farmácia e odontologia. Mais tarde fiz também faculdade de direito, tenho registro na OAB, tudo direitinho. Mas eu me dediquei à odontologia; clinicava nos Correios e lecionava. No comecinho, cheguei a montar um consultório, mas quando a vida me levou para a Universidade não dava para tocar tudo, e abdiquei do consultório.

Fiz toda a carreira na USP: sou titular, fui membro do Conselho Universitário da USP até alguns anos atrás, e há dois anos me aposentei para poder cuidar da Universidade de Franca. Tenho todos os títulos da USP, onde a carreira é das mais difíceis. É diferente das federais, porque se entra como assistente, depois há um prazo para fazer doutoramento, ao final do qual se é efetivado. Aí é necessário fazer concurso para livre-docência, professor adjunto e professor titular. Em cada etapa é necessário prestar exames diante de uma banca; então, é uma carreira difícil. Nas universidades federais, o concurso para titular é diferente do da USP, que tem cinco provas; a coisa é um pouco mais amena.

Sabemos que o senhor foi dirigente de futebol durante algum tempo.

É verdade, fui presidente do Comercial Futebol Clube de Ribeirão Preto, entre 1978 e 1981, quando construí metade do estádio de Ribeirão Preto. Vivi o futebol na época do almirante Heleno Nunes como presidente da Confederação Brasileira de Desportos, a antiga CBD; acabamos até ficando amigos. Aliás, fiz grandes amigos no futebol, em todos os times: São Paulo, Palmeiras, Corinthians.

Como o senhor chegou a ser presidente de clube?

Meu pai e meus irmãos já gostavam muito desse clube. Eu estava na USP e não queria saber de futebol, mas um belo dia fui a uma reunião e acabei presidente. Sofri demais com o futebol, mas aprendi tudo o que se possa imaginar. Depois que deixei a presidência do clube, nunca mais voltei ao futebol. Tenho amigos, participo, vou a estádio. Agora, sofri muito porque é difícil lidar com jogador, assinar contrato, além de todas as questões do tipo "vende o jogo, não vende o jogo"; "compra o jogo, não compra o jogo". Andei por toda essa baixaria do futebol, mas foi uma experiência muito valiosa para a vida. O futebol me causou muito sofrimento, mas em compensação abriu tantas portas, que não posso me queixar. E eu aproveitei.

Quando começamos a Universidade de Franca, não tínhamos dinheiro para construir o primeiro galpão; para isso, eu precisava de um empréstimo da Caixa Econômica Federal. Um belo dia, cheguei ao Rio de Janeiro e fui procurar o Heleno Nunes: "Almirante, estou com

um processo na Caixa." Ele disse: "Está bem, meu filho" — ele me tratava assim — "isso nós vamos ver depois." Saímos para almoçar, e de repente ele mudou de rumo e acabamos na porta da Caixa. Subimos até a Presidência — o presidente era seu amigo — e o almirante falou: "O meu menino aqui tem um negócio com a Caixa. Diga o número do seu processo." Falei o número, na mesma hora o processo chegou às mãos do presidente, e o empréstimo saiu rapidamente.

Ali por 1985 ou 86, eu tinha um grande amigo em São Paulo que mexia com turismo, numa empresa que se chamava Miller Turismo, na rua 7 de Abril. Um belo dia, ele me disse que queria montar uma filial em Ribeirão Preto e que eu iria tomar conta. Fiquei espantado: "Mas como?! Estou lá no *campus* da USP!" Mas ele insistiu: "Só quero que você, quando sair da USP, lá pelas 17h30, passe pela agência e veja os números para mim. Preciso de gente de confiança." Aí enveredei pelo turismo, uma experiência nova.

O senhor, que começou pela odontologia, passou a entender de administração e de contabilidade?

É verdade, acabei entendendo de tudo; a vida me ensinou, com ou sem curso. Por conta dessa entrada na área de turismo, acabei pedindo afastamento da Universidade e fiquei dois anos morando em São Paulo, ali no Centro, dirigindo a Miller Turismo da rua 7 de Abril.

Afastou-se também dos Correios?

Não, apenas pedi transferência para São Paulo — aliás, tinha feito a mesma coisa nos anos que passei em Porto Alegre fazendo doutorado.

Apesar de toda essa movimentação, desde 1970 o senhor estava à frente da Acef, a Associação Cultural e Educacional de Franca. Como surgiu a idéia de fundar essa associação?

Nasceu de um grupo de pessoas. Tinha gente de Ribeirão Preto, tinha gente de Franca. Vocês poderão chegar à conclusão de que sou um lobista de primeira ordem, porque tenho talento para fazer amizades, conversar, conseguir as coisas; já fazia isso para a própria USP. Por exemplo, quem ia ao Rio de Janeiro, ao Ministério da Educa-

ção, na Avenida Graça Aranha, fazer os registros dos diplomas de odontologia era eu, porque os formandos queriam trabalhar e teriam que esperar alguns anos até verem reconhecido o diploma. Eu chegava no Rio com uns pacotinhos de café de Ribeirão Preto, conversava muito, tudo para poder agilizar os registros dos diplomas. Com isso, fiquei conhecido e fiz muitos relacionamentos no Ministério.

Em Franca havia um grupo querendo iniciar uma atividade na área de ensino, mas sem experiência; tinha um advogado, um médico... Educadores só eu e o meu sócio, prof. Clovis Eduardo Pinto Ludovice, que trabalhava na Unaerp, Universidade de Ribeirão Preto, uma entidade particular. Eu o trouxe de Ribeirão, para ficar na instituição enquanto eu ficava indo e voltando. Apesar de ser advogado, ele trabalhava na administração e conhecia muito sobre a elaboração e o encaminhamento de processos. Eu vinha para cá, passava a mão num calhamaço de papel e ia para o Rio, para Brasília, para São Paulo; ficava trabalhando e trazendo as coisas.

Para dar aulas e mesmo conversar, tinha dificuldades, porque o vocabulário era só de dentista. Eu estava cansado e pensei: "Querem saber de uma coisa? Vou fazer um curso de direito à noite para adquirir vocabulário."

Onde o senhor e o prof. Clovis se conheceram?

Na faculdade de direito. Entrei para a faculdade antes de ir para Porto Alegre. Fiz o primeiro ano, fui para o Rio Grande, voltei e terminei o curso em 1970. Aliás, até hoje não sei por que cargas d'água, comecei a pensar no que fazia, com quem eu me dava, as conversas, as festas a que comparecia, e cheguei à conclusão de que meu círculo de relações era composto basicamente de dentistas. Para dar aulas e mesmo conversar, tinha dificuldades, porque o vocabulário era só de dentista. Eu estava cansado e pensei: "Querem saber de uma coisa? Vou fazer um curso de direito à noite para adquirir vocabulário."

Fiz o vestibular para a Unaerp, entrei e acabei gostando. Lá fiquei conhecendo o Clovis, e lá também nasceram as conversas sobre montar um negócio na área de educação. Havia um professor de direito civil, o prof. William Wanderley Jorge, que era de Franca, e que propôs: "Vamos montar alguma coisa lá."

Por que escolheram Franca?

Porque aqui não havia escola de ensino superior, salvo um curso de filosofia e serviço social. Então, era um campo que estava

aberto e acabamos vindo. Fundamos a Acef, a Associação Cultural e Educacional de Franca, em uma sala de aula emprestada pelas freiras do Colégio Jesus Maria José, perto da estação de estrada de ferro da antiga Mogiana, e lá instalamos o primeiro ano do curso de educação artística.[1] Começamos com esse curso porque era o mais fácil de obter autorização para funcionar e também porque era um curso barato; não tínhamos dinheiro. Muita coisa foi feita com livro emprestado para impressionar a comissão que vinha para examinar a biblioteca. Naquela época, era preciso fazer das tripas coração: "Fulano, você tem uma biblioteca boa? Então, empreste-me os livros, porque amanhã chega a comissão." Levávamos os livros para lá, no dia seguinte a comissão vinha, aprovava, e devolvíamos os livros.

Nesse meio-tempo, existia aqui em Franca uma entidade chamada Pestalozzi. O dono era muito amigo da Esther de Figueiredo Ferraz, que aprovou alguns cursos dele na área profissionalizante.[2] Num determinado momento, já tínhamos construído o nosso prédio, já estávamos com mais alguns cursos no outro lado da cidade, e a Pestalozzi tinha uma área pequenininha com um prédio, onde hoje funciona a Universidade. O proprietário do terreno ao lado havia feito um acerto com eles: se a Pestalozzi construísse uma escola, ele faria a doação do terreno, porque a escola iria valorizar toda essa área, da qual ele era proprietário. Mas a Pestalozzi entrou em crise porque não soube administrar seus cursos e nos ofereceu; acabamos incorporando esses cursos profissionalizantes, que temos até hoje.

Passamos uma fase difícil, porque herdamos os problemas; tivemos que mandar gente embora, e há aqueles que não gostam de nós até hoje aqui na cidade, por causa dessa fase. Mas, ou fazíamos, ou não progrediríamos. Incorporamos também aquele terreno cedido à Pestalozzi — e aí aconteceu aquele episódio com o almirante Heleno Nunes. Com a escritura na mão, dei o terreno como garantia para obter o empréstimo da Caixa Econômica e assim poder construir as salas de aula.

Quando foi incorporada a Pestalozzi?

Em 1975. Aí vieram nove cursos, o que aumentou bastante a grade e possibilitou a criação da União das Faculdades Francanas. Aí também tem alguma coisa de inteligência. Adotamos o nome União

[1] A Companhia Estrada de Ferro Mogiana tem sua origem na construção de uma estrada de ferro entre as cidades de Campinas e Mogi Mirim, em 1873. A malha ferroviária da companhia cresceu até que, em 1971, ela passou a integrar a Fepasa, Ferrovia Paulista S.A., que também absorveu a Estrada de Ferro Sorocabana, a Estrada de Ferro Araraquarense, a Estrada de Ferro São Paulo–Minas e a Companhia Paulista de Estradas de Ferro. Em 1997, a Fepasa foi transferida para a União e, em 1998, foi incorporada à Rede Ferroviária Federal S.A., passando a ser designada como Malha Paulista. www.bndes.gov.br.

[2] Esther de Figueiredo Ferraz (1915-) foi membro do Conselho Federal de Educação entre 1970 e 1982 e secretária de Educação do estado de São Paulo entre março de 1971 e agosto de 1973. Foi ministra da Educação de agosto de 1982 a março de 1985, tendo sido a primeira mulher a ocupar um ministério no Brasil. Ver *DHBB*.

das Faculdades Francanas, que dava a sigla Unifran; ou seja, já existia na cabeça um projeto de universidade. Quando perguntavam se era universidade, respondíamos: "Não, é a União das Faculdades Francanas, uma federação de escolas." Consegui registrar no Conselho Federal de Educação a federação de escolas, porque na antiga Lei de Diretrizes e Bases não existia a figura das faculdades integradas, embora muita gente batizasse assim as suas instituições.[3] Mas geralmente, esse pessoal não tinha autorização; já eu consegui autorização para criar uma federação, já pensando no futuro. Na época, tínhamos apenas 1.500 alunos.

Em 1978 a Acef cria as escolas de primeiro e segundo graus?

Na verdade, não chegou a criar. Aqui existia o Colégio Objetivo, com primeiro grau, segundo grau e cursinho, o que já era uma concessão do Di Gênio.[4] Ele empresta o nome, e nós somos obrigados a comprar o material; ou seja, ele ganha dinheiro no fornecimento de material e nos autoriza a usar o nome, que é um nome conhecido. Muito bem: o Objetivo de Franca trabalhava nesse esquema, mas o proprietário não resistiu, entrou em crise, e nós incorporamos. E fizemos crescer, com um relacionamento muito bom com São Paulo; mantemos até hoje o esquema de primeiro e segundo graus, com a seguinte estratégia: "Coloque seu filho na universidade a partir dos seis anos."

Havia demanda?

Havia público, mas mal estruturado. Com a experiência que tínhamos do ensino superior, aplicamos uma série de conhecimentos, melhorias, e estamos sempre com 800, mil alunos. Perdemos matrículas nos últimos dois anos por estarmos mal localizados no Centro, mas agora vamos recuperar, com as novas instalações físicas aqui no Parque Universitário. Agora temos uma estrutura esportiva, uma série de coisas que podemos dar às crianças. Acredito que com isso vamos motivar os pais a colocar seus filhos aqui.

O investimento realizado aqui foi altíssimo. Mas o prédio, além do primeiro e do segundo graus, serve também aos cursos seqüenciais noturnos da Universidade. Aliás, a política aqui é a otimização dos recursos. Por exemplo, uma sala para professores de todos os cursos; assim,

3 A Reforma Universitária de 1968 (Lei n. 5.540) determinava que os estabelecimentos isolados de ensino superior deveriam, sempre que possível, incorporar-se a universidades ou "congregar-se com estabelecimentos isolados da mesma localidade ou de localidades próximas, constituindo, neste último caso, federações de escolas" regidas por uma administração superior e com critérios comuns de organização e funcionamento. A partir da Lei de Diretrizes e Bases de 1996 as formas de organização acadêmica definidas para instituições de ensino superior passaram a ser: universidades, centros universitários, faculdades integradas, faculdades, e institutos ou escolas superiores. *Coleção das Leis de 1968, volume VII*. Brasília, Imprensa Nacional, 1968. *Coleção das Leis da República Federativa do Brasil*. v. 188, n. 12. Brasília, Imprensa Nacional, 1997.

4 João Carlos Di Gênio é reitor da Universidade Paulista (Unip) e um dos sócios do Grupo Objetivo, que começou sua atuação com cursos de pré-vestibular.

todo mundo troca experiências. Aqui os multimeios são um só: o professor pede o que precisa para sala de aula; ele não é dono nem do computador, nem do projetor, de coisa nenhuma. A Universidade fornece aquilo de que ele necessita. Existem fabulosas salas de multimídia, mas são para todos os cursos, o que não existe em outros locais. Isso tudo dá outra dinâmica, uma dinâmica de economia, de aproveitamento. São coisas que a vida foi me ensinando, e pude aplicar aqui.

Como foi tomada a decisão de criar determinados cursos?

Ainda sem grande experiência, fazíamos uma avaliação do que a cidade precisava. E houve um caso muito engraçado, quando preparei dois processos: pedi um curso de arquitetura, pelo qual não tinha muito interesse, e um de engenharia de produção, em que fui a São José dos Campos, peguei uma pessoa para fazer um perfil psicográfico do profissional da área, um negócio bonito. No dia em que foi avaliar os dois cursos, o conselheiro, um engenheiro, me disse: "Seu curso de engenharia está muito bonito, mas este país está cheio de engenheiros. Para você não dizer que não vai levar nada, vai levar o curso de arquitetura."

Na área da educação existem muitas coisas como essa, porque as pessoas julgavam lá de longe, não vinham aqui no lugar para ver melhor. É muito difícil, sofremos muito até hoje com essas aprovações de curso, principalmente para quem não é universidade. Quem é universidade tem autonomia, e quem é apenas centro universitário exerce ilegalmente a autonomia, porque não está na Lei de Diretrizes e Bases, foi uma criação do governo para poder fazer a expansão com mais facilidade. [5]

Não estou reclamando, até sou amigo de todo mundo. Mas é injusto, porque como universidade sou obrigado pela Capes a manter atividades de pesquisa, e os centros universitários têm a mesma prerrogativa da universidade mas não são obrigados a ter pesquisa. O mesmo tempo que eu levo para abrir um curso, eles também levam, mas não têm obrigação de oferecer mestrado nem doutorado. Além disso, cobram as mesmas mensalidades que as universidades.

Se as coisas continuarem caminhando como estão, qualquer dia envio uma correspondência ao MEC pedindo rebaixamento para

5 O Decreto n. 2.207, de 15/4/1997, define centros universitários como sendo "instituições de ensino superior pluricurriculares, abrangendo uma ou mais áreas do conhecimento, que se caracterizam pela excelência do ensino oferecido, comprovada pela qualificação do seu corpo docente e pelas condições de trabalho acadêmico oferecidas à comunidade escolar". O mesmo decreto estende a centros universitários autonomia para criar, organizar e extinguir cursos e programas de educação em sua sede e determina que eles podem usufruir ainda de outras atribuições da autonomia universitária, uma vez que constem em seu ato de credenciamento. Essas prerrogativas dos centros universitários foram mantidas pelo Decreto n. 2.306, de 19/8/1997, que revogou o Decreto n. 2.207. Ver *Coleção das Leis da República Federativa do Brasil*, v. 189, n. 4, t. 2. Brasília, Imprensa Nacional, 1997.

centro universitário, porque aí vai me sobrar dinheiro. Eu não teria que fazer pesquisa, não teria que contratar medalhões, não teria que ficar brigando com a Capes para aprovar um curso de mestrado aqui no interior. É muito difícil trabalhar com a Capes, porque ela tem um viés contra a escola particular; não é da parte da direção da Capes, mas dos avaliadores, que são todos de universidades públicas: USP, UFRJ, Federal de Pernambuco.

Tenho sofrido muito com as comissões de avaliação da Capes e as comissões de reconhecimento dos cursos normais do MEC. Chegam aqui, vêem esta Universidade bonita e podem ter duas atitudes: se forem pessoas inteligentes, dão os parabéns e sugerem coisas: "Você pode crescer fazendo isso, aquilo. Sua linha de pesquisa está um pouquinho fora, mas você..." Mas já tive avaliadores que chegaram aqui e disseram: "Parabéns. Não tenho nada disso lá na minha federal." Só falta completar: "E por isso vou dificultar a sua vida." E aí começa. Passam na biblioteca e dizem: "A biblioteca não é suficiente. Está negado, porque falta o livro disso, o livro daquilo. Está negado porque sua linha de pesquisa não é compatível com o projeto do seu curso."

Eles esquecem que estão falando com uma pessoa que fez pesquisa a vida inteira, que sabe de tudo isso, que sabe o que está acontecendo e que as coisas não funcionam assim. Linha de pesquisa é uma coisa que vai sendo construída ao longo do processo. Fiz todo o trabalho de pesquisa para o meu doutorado, e quando fui fazer a avaliação, o resultado foi totalmente contrário ao que eu esperava. Fiquei desesperado e falei com o meu orientador, que respondeu calmamente: "O resultado é este, e nós vamos apresentar este resultado." Mas enfim, vamos voltar à nossa história.

... é injusto, porque como universidade sou obrigado pela Capes a manter atividades de pesquisa, e os centros universitários têm a mesma prerrogativa da universidade mas não são obrigados a ter pesquisa.

Eu contava a vocês como foi a escolha dos cursos que queríamos montar. Não havia pesquisa de mercado, era mais um faro. E outra coisa: eu tinha dificuldade para ter os cursos nobres. Estes só vieram com a universidade. Direito era impossível, porque precisava consultar a OAB; para odontologia, precisava consultar o Conselho Nacional de Saúde. Então, era muito difícil conseguir isso para uma escola pequena do interior, com mil e poucos alunos. Assim, fomos procurar áreas em que pudéssemos ter os cursos, ter alunos e ir sobrevivendo: administração, ciências contábeis etc.

Quando recebemos a autorização para nos transformar em universidade, tudo ficou muito mais simples: reuni o Conselho Universitário e propus: "Vamos criar o curso de direito." Fiz a ata, criei o curso e comuniquei ao MEC; muito mais simples. Foi aí que tive um crescimento tão violento, que até hoje ainda não consegui resolver os grandes problemas. Eu tinha menos de dois mil alunos e passei para 11 mil; só no último vestibular cresci 1.500 alunos. Mas isto pode ser atribuído a uma série de fatores: o nome que cresceu, a qualidade que passamos a oferecer, o espaço físico.

Qual é o perfil do aluno da Unifran?

Dá de tudo, mas 40% são da cidade e 60% de fora; entre esses, há gente do Brasil inteiro. São pessoas de todas as camadas. Por isso, nosso grande problema é a inadimplência.

Atualmente, qual é o nível de inadimplência na Unifran?

A inadimplência também tem que ser explicada. O pagamento é dia 7; no dia 8, a inadimplência é alta, mas vai caindo ao longo do mês. Nossa taxa histórica é de 10%, 12% de inadimplência, mas agora está atingindo 20%, reflexo da queda do poder aquisitivo da população. Numa hora de crise como esta, é preciso ter ferramentas para manter essa meninada dentro da escola, pois é preferível que eles fiquem dentro da escola do que soltos por aí. Hoje tenho muitos créditos a receber, e isso dificulta meu investimento. Não vou começar a construir um prédio com esse problema nas costas; de repente, ele pode se agravar, e eu entro em parafuso. Os investimentos têm que ser muito bem planejados.

Nossa taxa histórica é de 10%, 12% de inadimplência, mas agora está atingindo 20%, reflexo da queda do poder aquisitivo da população.

Pior que a inadimplência é a evasão. Às vezes perco mil alunos por ano, e este prejuízo é irrecuperável. Quanto à inadimplência, o aluno pode ficar um ano sem pagar, você vai pressionando, ele chora, pede, mas tentamos mantê-lo. Ele arranja um emprego, monta um esquema e começa a pagar. A evasão é diferente, só se percebe depois de dois ou três meses que está faltando gente. Aí, vai procurar, o aluno sumiu. E não adianta ir atrás porque ele ficou sem assistir às aulas, sem fazer provas e não tem mais recuperação. E o grosso da evasão se deve às dificuldades financeiras. A evasão do aluno frustrado é muito pequena, cerca de 5% do total.

Por isso nós, no âmbito da Associação Nacional das Universidades Particulares, a Anup, estamos discutindo a questão do financiamento para os alunos, inclusive com um projeto em que o cidadão possa usar os recursos do FGTS para pagar o estudo dos filhos. Não acham que seria um grande investimento para este país? Mas educação, aqui, nunca foi prioridade. No dia em que for prioridade, o país mudará totalmente.

O senhor mencionou que não pode investir na construção de novos prédios por causa da inadimplência. Mas sabemos que existe um financiamento do BNDES à Unifran.

É verdade. Tenho um financiamento do BNDES para ser pago em dez anos, por isso posso fazer alguma coisa.[6] Tenho até uma placa no *campus*: "BNDES e MEC". Levei cinco anos brigando com o Paulo Renato Souza. Eu lhe dizia: "Ministro, não posso admitir que este país financie hotéis lá no Norte, por causa do turismo, e não haja financiamento para construir salas de aula."

Lauro Zimmer, muito meu amigo, estava na Anup.[7] Fomos juntos ao Luís Carlos Mendonça de Barros, então presidente do BNDES.[8] No final da conversa, ele disse: "Isto não é muito interessante. Sou um homem criado no sistema financeiro." Aí eu dei um soco na mesa: "E eu sou educador. Este país não me merece exatamente por causa disso. O senhor está esquecendo que eu não vim pedir dinheiro para mim; estou pedindo dinheiro para os meninos, para a educação brasileira. Estou pedindo dinheiro para fazer salas de aula, não é para fazer motel." Virei as costas e saí. Foi um bafafá, ele foi se queixar ao Paulo Renato. Finalmente, abriu-se uma linha de crédito, porque dinheiro havia. Saía no jornal: "BNDES tem cinco bilhões para aplicar", mas nada para educação. Aí, abriu-se o crédito, e o primeiro processo no BNDES é o meu. Fui ensinando aos outros.

Há uma passagem interessantíssima com o processo do BNDES. Certo dia, recebemos do Banco um formulário para preencher. As perguntas eram do tipo: "Quantos parafusos produz por dia? Quantos são vendidos? Quantos não-sei-o-quê?" Mandaram um formulário para indústria, porque nunca tinham elaborado um formulário para a educação! Não sabiam com o que nós mexíamos. Hoje existe um

6 Trata-se do Programa de Recuperação e Ampliação dos Meios Físicos das Instituições de Ensino Superior do BNDES, estabelecido no Protocolo de Atuação Conjunta MEC/BNDES, de 25/3/1997.

7 Lauro Ribas Zimmer foi reitor da Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina e da Universidade Estácio de Sá. Exerce mandato no Conselho Nacional de Educação para o período 2000-2004.

8 Luís Carlos Mendonça de Barros (1942-) foi presidente do BNDES entre 1995 e 1998. Ver *DHBB*.

formulário no BNDES que foi feito por mim. Reuni minha equipe e disse: "Preciso de ajuda. Vamos transformar as perguntas para a nossa atividade." Então, ficou assim: "Quantos alunos tem? Quantos espera ter com o projeto? Vai criar tantas salas de aula. O que isso vai render financeiramente no primeiro ano, no segundo e tantos anos depois?" Fui refazendo e enviei ao Banco. Sou respeitadíssimo lá por causa disso, pois é o formulário que usam até hoje.

Esse é um empréstimo privilegiado quanto aos juros — mas no meu entender, continuam altíssimos. Hoje pago a TJLP, Taxa de Juros de Longo Prazo, que está em 9,5%, mais 2% para o BNDES e 2% para o Bradesco. Ou seja, 13% ao ano, mas para a educação é muito caro. Um país que quer investir efetivamente em educação não pode funcionar assim. Nos Estados Unidos, o juro comercial é de 1,5% ao ano. Meu Deus do céu, se eu tivesse um dinheirinho a 5% ao ano, o que eu não faria!

Em 1982 o senhor foi nomeado membro do Conselho Estadual de Educação. Foi a partir da experiência em Franca?

Fiquei três anos no Conselho, e essa foi outra experiência muito gostosa. Na época, presidia o Comercial Futebol Clube, e houve uma eleição para a presidência da Federação Paulista de Futebol; o candidato mais forte era o então vice-governador José Maria Marin[9] — o governador era Paulo Maluf. Fiz sua campanha, e conseguimos elegê-lo. Nessa hora, Maluf saiu do governo, e o Zé Maria Marin foi ser governador de São Paulo. Um dia, estávamos almoçando no palácio, quando ele me perguntou: "Professor, o que você quer no governo?" Na hora, respondi que não queria nada, mas dias depois pensei: "Trabalho na área de educação. Por que não posso pertencer ao Conselho?"

Passados uns três dias, fui ao palácio e disse o que queria, e o Zé Maria Marin respondeu: "Já está feito." Estávamos em abril, e em início de junho fui nomeado conselheiro, para um mandato de três anos. Peguei, inclusive, o primeiro ano do Paulo Renato como secretário da Educação de São Paulo, no governo Franco Montoro. No meu primeiro discurso, disse: "Estou aqui, não pelo meu saber educacional, mas sim porque sou presidente de um time de futebol." Tenho cora-

9 José Maria Marin (1932-) tornou-se vice-governador de São Paulo em 1978. Em janeiro de 1982 foi eleito presidente da Federação Paulista de Futebol e, em maio, assumiu o governo estadual, que ocupou até março de 1983. Ver *DHBB*.

gem para essas coisas, só que não deixo de ser educador. Acho que tive uma passagem interessante por lá, ajudei muita gente.

Quais eram as atribuições do Conselho?

Tudo o que diga respeito ao ensino fundamental e médio, à USP e à Unesp, que são universidades públicas estaduais: criação de cursos, encargos educacionais etc. Tem a Câmara de Ensino Médio e a Câmara de Ensino Superior, à qual eu pertencia. As reuniões do Conselho eram semanais, todas as quartas-feiras. Eu saía daqui e passava o dia em São Paulo, aproveitando também para fazer algumas coisas para a própria Unifran, ou compras ou solução de problemas; não se faz nada sem estar em São Paulo ou Brasília.

Sabemos que senhor participou da comissão de acompanhamento de algumas universidades.

Três: Universidade de Alfenas, Universidade Camilo Castelo Branco, em São Paulo, e Universidade Santa Cecília dos Bandeirantes, em Santos. Quando um grupo de faculdades pedia transformação em universidade, o MEC designava uma comissão, composta de um membro do Conselho Federal de Educação, um representante das universidades públicas e um das particulares, para fazer o acompanhamento do processo. Nessa altura, eu já tinha um relacionamento muito bom com o Conselho Federal de Educação, acabei fazendo o acompanhamento dessas três, mesmo antes de a Unifran se transformar em universidade.

É a tal história: devemos aproveitar o que temos de melhor: "Do que vocês precisam? É particular? Estou aqui. É preciso alguém da USP? Sou titular da USP."

O senhor entrava como representante das universidades públicas, já que era da USP?

Misturava um pouco de USP e um pouco da atividade que já tinha na Unifran. É a tal história: devemos aproveitar o que temos de melhor: "Do que vocês precisam? É particular? Estou aqui. É preciso alguém da USP? Sou titular da USP." Com isso, fui adquirindo uma grande experiência. É claro que esta dupla inserção, em uma instituição pública e uma particular, me trouxe muitas responsabilidades. Vocês sabem que o pessoal das universidades particulares é um pouco complicado; às vezes sabem ganhar dinheiro, mas na hora de discu-

tir projetos de educação, eles sempre contratam um escritório, uma consultoria. São maravilhosos, ótimos, grande parte deles honestíssima, lutadores, mas estão deslocados. De todos os mantenedores de universidades particulares, quantos têm título acadêmico? Qualquer título, doutor, mestre, livre-docente? Meu caso é diferente. Nenhum desses prédios foi projetado por pessoal de fora. Foi o meu pessoal, criado aqui; projetistas, arquitetos, são todos daqui. O processo do BNDES foi elaborado na nossa sala, com essa meninada que está aí.

Como este país quer fazer educação, se não exige um mínimo de preparação das pessoas que estão dirigindo?! Alguns mantenedores têm um reitor com titulação, mas é um empregado. O reitor pode dizer: "Vou começar uma pesquisa que acho muito interessante. Preciso de um microscópio e vou contratar mais uma pessoa." O mantenedor, que é o dono do dinheiro, pode muito bem responder: "Não tem nada disso; vire-se com o que tem."

Os cinco sócios fundadores da Acef ainda permanecem na sociedade?

Não, foram saindo. No começo saiu logo um, ficamos em quatro, depois em três. Não lembro exatamente em que momento saiu mais um, mas Clovis e eu já estamos sozinhos há muitos anos.

O prof. Clovis tem titulação?

Nenhuma, além do diploma de bacharel em direito. Agora, tem uma grande experiência na área administrativa. Somando sua experiência com a minha, vamos caminhando. Ele tem uma porção de méritos, mas não tem a titulação; essa é uma exigência que o MEC já deveria ter feito. Estive até discutindo isso recentemente no Ministério com o Sá Barreto.[10] Ele me recebeu, e eu lhe disse: "É fundamental olhar isso. Não estou dizendo que tenha que eliminar ninguém, mas o senhor precisa começar a exigir, nos regimentos das escolas superiores, que diretor, pró-reitor acadêmico e vice-reitor tenham, no mínimo, título de mestre. Reitor, só com título de doutor." Isto precisa ficar claro na legislação.

Não precisa botar ninguém para fora; basta dar um prazo, do tipo: dentro de dois ou três anos todos terão que ter título. Aí se

[10] Francisco César Sá Barreto (1940-) foi reitor da Universidade Federal de Minas Gerais de 1998 a 2002 e assumiu a Secretaria de Ensino Superior (SESu) do MEC em 21 de março de 2002.

força o mantenedor a se preocupar com a educação. Caso contrário, não adianta; ele só vai se preocupar em ganhar dinheiro, e todo o ensino particular leva a fama de ganancioso.

Outra coisa da qual não se fala: não existe nenhuma legislação que regule as relações entre o MEC e a mantenedora. Como se pode pensar na estrutura do ensino privado, se o MEC não pergunta nada ao mantenedor, e se este não se responsabiliza por nada? Quando tenho que enviar um processo ao MEC, a única coisa que preciso mandar são minhas certidões negativas — e isso é recente — de que não devo ao INSS, ao Fundo de Garantia e à Receita Federal. Mando isso e pronto, está feito. É minha única obrigação com o Ministério, como mantenedor.

Qual é sua sugestão? Na última reunião da Anup havia uma oposição ao excesso de regulamentação praticado pelo MEC.

Está acontecendo uma expansão desordenada do ensino particular. Essa expansão teria que ser orientada por uma conversa entre o MEC e o mantenedor...

Nada disso, nada disso! Esse excesso de regulamentação só existe na área acadêmica. Na gestão de Paulo Renato, toda vez que saía uma portaria para nos dizer alguma coisa, o último artigo era o seguinte: se não fizer, será punido, se não fizer, será fechado. Tudo é para punir, nada para orientar, para discutir, nada para saber como podemos resolver juntos o problema. Então, é uma ditadura democrática.

O que proponho é outra coisa. É preciso que juntos possamos assumir responsabilidades. Está acontecendo uma expansão desordenada do ensino particular. Essa expansão teria que ser orientada por uma conversa entre o MEC e o mantenedor: "Quanto você pode gastar? O que você pode crescer na sua região? Em que áreas você pode estar?" Faz-se uma estatística disso e promove-se uma expansão ordenada. Mas não é o que está acontecendo. Eu, mantenedor, entro com um processo no MEC, e eles autorizam o curso. Não querem saber de nada.

Em 1992 a União das Faculdades Francanas entrou com uma carta-consulta no MEC solicitando a transformação em universidade. Qual é a sua lembrança daquele processo? O que foi mais complicado?

Como tinha participado daquelas três comissões, eu já sabia o que ia acontecer. A comissão faz a avaliação e lhe diz: "Está faltando isso, está faltando aquilo." Eu dizia à comissão: "Sou um patinho feio, porque não tenho dinheiro. Tenho só 1.900 alunos e não tenho como fazer investimentos. Preciso de cursos nobres. Quero de vocês um voto de confiança. Se vocês me derem a alforria, comprometo-me a fazer; meus projetos estão aí." E nesse meio-tempo fui tentando, na medida do possível, melhorar as coisas. Foi por isso que demorou um tempo, até que eu pudesse cumprir as exigências da comissão. Quando recebi a aprovação, estava exatamente com 17 cursos e 2.379 alunos.

Os membros do Conselho Federal de Educação eram de um rigor complicado, nunca se conseguia aprovar uma universidade por unanimidade, era sempre um trabalho muito difícil, era o parto da montanha. Sofríamos feito uns desgraçados, nem éramos recebidos pelos conselheiros. Um belo dia, consegui fazer sair. E vejam bem: virei universidade em julho de 1994, e em agosto o ministro Murílio Hingel fechou o Conselho. Só em novembro de 1995 o novo ministro, Paulo Renato, criou o Conselho Nacional de Educação. [11]

O senhor assumiu a Reitoria em 1994, após a transformação em universidade. Tem alternado a Reitoria com o prof. Clovis?

Sim, de três em três anos. No primeiro mandato, fiquei quatro anos porque se tratava da implantação. Depois, ele ficou três anos, e agora fui eleito para mais três, que espero não completar porque quero passar para meus filhos. Quero me aposentar.

Quero sair um pouco da administração. Tenho dois filhos gêmeos, Cláudio e Clóvis, nascidos quando eu estava fazendo doutorado em Porto Alegre. Um é administrador de empresas, o outro é dentista; os dois já viveram nos Estados Unidos, já estão se preparando para assumir.

[11] Em agosto de 1994, o ministro da Educação Murílio Hingel extinguiu o Conselho Federal de Educação (CFE), envolvido em várias denúncias de irregularidade publicadas no jornal *O Estado de S. Paulo*, criando, em seu gabinete, uma comissão encarregada das atribuições do órgão, tais como autorização para o funcionamento de novos cursos e para a transformação de faculdades em universidades. Já na gestão de Paulo Renato Souza foi criado o Conselho Nacional de Educação (CNE) pela Lei n. 9.131, de 24 de novembro de 1995, instalado em 26 de fevereiro do ano seguinte. Ver *DHBB*.

A partir do momento em que se transformou em universidade, a Unifran passou a ter obrigações com a pesquisa. Como isto vem sendo cumprido?

A pesquisa foi se operacionalizando pela minha formação; não posso entender uma universidade sem alguma pesquisa. Só que faço sérias restrições à avaliação da pesquisa em instituições particulares. Vejam bem, sou um homem que vem da pesquisa da USP. Mas é impossível para uma universidade privada fazer pesquisa com o dinheiro da mensalidade do aluno. Essa é outra tese que tenho discutido: em qualquer lugar do mundo a pesquisa é obrigação governamental. As universidades públicas têm obrigação de fazer pesquisa de ponta.

Essa é outra tese que tenho discutido: em qualquer lugar do mundo a pesquisa é obrigação governamental. As universidades públicas têm obrigação de fazer pesquisa de ponta.

Evidentemente, nada impede que eu faça pesquisa aplicada, às vezes até com base em pesquisa de ponta, encontrada nas publicações do mundo inteiro. Posso fazer isso, porque o custo é menor. Mas aí vem o avaliador da Capes e diz que tenho que realizar pesquisa de ponta. Muitas vezes, não tenho condições de sacrificar a graduação para fazer pesquisa; no entanto, faço isso. Tenho uma área de química que vai muito bem, por causa de um sacrifício inicial, e agora conto com apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo, a Fapesp. Os meninos são bons, têm produzido boas pesquisas, e a Fapesp passou a fomentar. Isso me tira um pouco da carga; se tivesse que fazer aquilo tudo às minhas expensas, não teria condições.

A própria Capes, quando aprova meu mestrado, exige uma linha de pesquisa. Ela quer que os meus docentes — agora está mais difícil — publiquem pelo menos um trabalho por ano em revistas de renome, se possível internacionais. É toda uma exigência que custa. Eu costumo dizer que qualidade custa; ninguém consegue manter qualidade sem investimento. Qualquer coisa diferente é mentira.

Em que áreas a Unifran mantém mestrado acadêmico?

Saúde e direito, sendo um em direito civil e outro em direito público, já reconhecidos pela Capes pela segunda vez. E temos um mestrado profissional sendo aprovado em química e biologia; o processo está andando. Pretendo entrar com alguns mestrados novos, na área profissionalizante. Não peço mais mestrado acadêmico porque a dificuldade é muito grande. Os nossos amigos dos comitês da Capes

não admitem que possamos ter alguma coisa; na área da educação, ninguém consegue nada.

O senhor não é o primeiro a mencionar isso.

Nada! Ninguém consegue nada na área de educação, só as universidades públicas. E eu não consigo deglutir que haja tanta diferença; quem ensina, ensina, não tem carimbo. O caminho para aprovar os mestrados profissionalizantes deve ser mais fácil, mas mesmo assim ainda enfrenta obstáculos na Capes. Abílio Baeta Neves, atual presidente da Capes, está montando um comitê para analisar os pedidos de mestrado profissionalizante, mas me disse que está com alguma dificuldade; é uma área nova. Acho que a própria Capes faz uma distinção entre o mestrado acadêmico e o profissionalizante e determina que o mestre profissional não pode ser acadêmico. Que delícia, vai ser uma briga linda daqui a algum tempo!

Além de química, que outras linhas de pesquisa são desenvolvidas pela Unifran?

Tenho algumas pesquisas muito boas em odontologia, em fonoaudiologia, em fisioterapia; aliás, nesta última vamos pedir mestrado profissionalizante; a coisa está evoluindo bem. Estou procurando desenvolver bastante a área da saúde, sobretudo a pós-graduação, por isso estou insistindo na pesquisa nessa área. Pretendo que daqui a cinco ou dez anos a Unifran tenha excelência na área da saúde, o que não invalida as outras; são 30 cursos.

Junto com a exigência da pesquisa, a nova Lei de Diretrizes e Bases exige também que 1/3 do corpo docente tenha titulação e 1/3 tenha regime de tempo integral. Como o senhor está fazendo para cumprir esses requisitos?

Sem problemas, porque graças a Deus, as escolas públicas formam muitos doutores, é só ir buscar. Já superei em muito os 30%. São Carlos, Ribeirão Preto, Uberlândia possuem universidades federais e estaduais, e hoje estamos chegando a uma crise: não temos onde pôr doutores. Talvez o Nordeste ainda tenha alguma carência, mas o Sudeste já está com problemas de saturação. Alguns que estão

Sou a primeira S/A da educação brasileira. Recentemente, o jornal *Valor Econômico* publicou o primeiro balanço da primeira S/A da educação brasileira. Público, aberto, para qualquer um avaliar toda a minha movimentação financeira.

indo para os Estados Unidos com bolsa da Fapesp ou do Ministério de Ciência e Tecnologia, quando voltam não têm lugar para trabalhar. Por isso, digo a vocês que não tenho problemas para cumprir a lei. Hoje, posso contratar alguém com mestrado profissional, porque já tenho mais do que o necessário para atender à exigência da LDB.

Que outras mudanças trouxe a nova LDB, de 1996?

Uma das mais importantes foi a questão das S/A. A antiga LDB dizia que todos os cursos superiores seriam sem fins lucrativos; a nova diz que os cursos superiores poderão ser organizados sem fins lucrativos ou com fins lucrativos, de acordo com a legislação comercial.[12] Abriu a possibilidade de efetivamente eu ser um empresário da educação sem ser chamado de ladrão. Então, foi um avanço.

No início de 1999, eu me transformei em limitada e passei a ser Associação Cultural e Educacional de Franca S/C Ltda. A partir daí, paguei todos os impostos e vim caminhando; em maio de 2001 transformei-me em S/A, tudo de acordo com a legislação. Sou a primeira S/A da educação brasileira. Recentemente, o jornal *Valor Econômico* publicou o primeiro balanço da primeira S/A da educação brasileira. Público, aberto, para qualquer um avaliar toda a minha movimentação financeira. Ou seja, um sistema aberto.

Para isso, tive que criar uma diretoria profissional e um Conselho de Administração, onde estão as duas famílias. E criei duas *holdings*, uma para cada família. Ou seja, preparei a coisa para a sucessão acontecer nas *holdings*, e não na empresa. Eu não pagava impostos; de repente, montei uma companhia limitada e comecei a pagar impostos, mas mesmo assim, de uma forma um tanto atabalhoada. Na hora em que profissionalizei, em que contratei um diretor financeiro profissional, comecei a engenharia financeira; atualmente, sou uma sociedade anônima com menos de um mês. E estamos descobrindo uma porção de coisas, muitas leis que nos favorecem em recolhimento de impostos, e que não usávamos! São vantagens que a S/A tem e que a companhia limitada não tem.

Agora, o grande passo é o seguinte: se amanhã eu conseguir reunir dez universidades, cem mil alunos, nós montamos uma *holding* de S/A, com capital aberto e ações na Bolsa. Com isso, teremos finan-

[12] Essa questão foi regulamentada pelo Decreto n. 2.306, de 19/8/1997, que no seu art. 7o determina que as instituições com finalidade lucrativa "ficam submetidas ao regime da legislação mercantil, quanto aos encargos fiscais, parafiscais e trabalhistas, como se comerciais fossem, equiparados seus mantenedores e administradores ao comerciante em nome individual".

ciamento; o investidor comprará ações, porque acredita que essa empresa vai ter lucro e suas ações vão ter valorização. Atualmente, não consigo sozinho lançar as ações da minha empresa na Bolsa, porque não tenho massa crítica, sou pequeno. Posso chegar através de um fenômeno que está acontecendo no mundo todo: a incorporação e a fusão, que está acontecendo com os bancos.

Atualmente, o único investimento das duas *holdings* é na Acef?

Sim, e as duas, que se chamam Ludovice e Cury e são companhias limitadas, são proibidas de ter qualquer outra atividade, por um acordo entre acionistas que firmamos; ou seja, elas foram criadas exclusivamente para dar um arcabouço a esse sistema. As macrodecisões são tomadas no Conselho de Administração, porque na Acef S/A a responsabilidade dos profissionais é fazer dinheiro. Depois de batalhar todos esses anos, entendi que deveria ter o que é meu; não interessa se vou pagar imposto ou não, trato de usar a cabeça para ganhar dinheiro.

Outra coisa: minha declaração de imposto de renda particular está ficando maravilhosa. O lucro da Acef S/A é distribuído oficialmente, porque a lei diz que devo pagar imposto de renda sobre o lucro; assim, não pode haver segunda taxação, e eu não pago imposto de renda como pessoa física, sobre esse lucro. Nós fazemos um programa de distribuição para as duas famílias e fica tudo às claras.

Enquanto não abrir seu capital, a principal fonte de receita da Acef S/A continua vindo das mensalidades?

Aí é outra discussão. Na Acef S/A posso ter outros negócios, não posso ter nas *holdings*. Por exemplo, acabei de comprar uma área grande e vou construir um *shopping*, cujos lucros virão para a Acef S/A. Posso também comprar uma agência de automóveis, que será dirigida por um profissional. O lucro virá para cá e poderá, inclusive, ser reinvestido no ensino, em uma série de coisas. Não há limites para a realização de negócios na sociedade anônima. Isso tudo foi estudado por um grande escritório de São Paulo, chamado Tozzini, Freire, Teixeira e Silva.

Seus filhos trabalham na sociedade anônima?

Não, não há parentes na S/A. Eles estão no Conselho de Administração, composto de três de cada família — eu e meus dois filhos, mais o Clovis com os dois filhos —, e um presidente que é de fora. Lá tomamos as decisões e aprovamos o balanço. Mas nenhum parente pertence à S/A. Meus filhos estão acesos, esperando que o pai se aposente; aí poderão assumir tudo, tanto eles quanto os Ludovices.

Na maioria das universidades particulares, os fundadores são mais ou menos da mesma geração, estão na faixa dos 60, 65 anos. Agora, a sucessão tem vários aspectos. Existe a sucessão sangüínea e a sucessão com os agregados. Isso quer dizer o seguinte: meu filho está casado e não está numa S/A, está numa companhia limitada. Se ele se separar da mulher, metade da sua parte vai para ela; isso passa a ter uma série de influências e sacrifica a empresa. Essa é a grande preocupação de quem quer fazer a sucessão, mas não sabe como. Foi por isso que decidi fazer a minha sucessão dessa forma.

Agora, na minha proposta, o reitor que vier a me suceder não deve ser nenhum dos meus dois filhos, ou dos quatro filhos do Clovis; devemos contratar. Se eu profissionalizei a administração, nada impede que profissionalize a gestão acadêmica.

Como o senhor está organizando a sucessão do ponto de vista acadêmico?

A gestão acadêmica está regulada por um estatuto aprovado pelo MEC, e existe o Conselho Universitário. Meu sistema é de cursos, não tenho departamentos; são 30 cursos, com 30 coordenadores de curso. Todas as quintas-feiras, nós nos reunimos: eu, o pró-reitor acadêmico, o pró-reitor adjunto de graduação, o pró-reitor adjunto de pesquisa e de extensão, os 30 coordenadores e traçamos nossos planos. Agora, na minha proposta, o reitor que vier a me suceder não deve ser nenhum dos meus dois filhos, ou dos quatro filhos do Clovis; devemos contratar. Se eu profissionalizei a administração, nada impede que profissionalize a gestão acadêmica. Vocês conhecem bons exemplos de reitores empregados. Esse também é um processo e salutar.

A gestão acadêmica é feita pelo coordenador, que é obrigado a me entregar, em dezembro, o orçamento para o ano seguinte; aí vou ver se posso cumprir ou não. Hoje, trabalhamos por orçamento; ou seja, a gestão é profissional desde os diretores até a Acef e também a gestão acadêmica. Uma completa a outra.

Outra possibilidade aberta pela nova LDB foi a criação dos cursos seqüenciais, e a Unifran enveredou por esse caminho. Qual é sua opinião sobre os seqüenciais?

Acho que é um campo importante para o país. O que está acontecendo é que alguns menos avisados cometeram muitos erros no começo. Aqui na região temos exemplos de escolas que entraram com seqüenciais com o mesmo nome de cursos de graduação, e aí nasceu uma confusão: "Como vou fazer um curso que tem um pedaço de quatro anos e outro de dois anos?" E não era essa a orientação dada pelos pareceres, que diziam que o seqüencial é um apêndice da graduação, com outro nome, embora com a grade tirada da graduação; isso dá ao aluno a possibilidade de fazer os dois anos de graduação, cursar o seqüencial e, se quiser, voltar à escola e completar a graduação plena. A idéia é essa.

A Unifran mantém atualmente oito cursos seqüenciais. Têm bom público, porque foram muito bem implantados, com muita segurança. Recebem uma boa resposta.

Em 1999, foi adotado o processo seletivo para graduação através do histórico escolar.

Isso mesmo. Foi uma resolução do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, o Inep, através do Exame Nacional do Ensino Médio, o Enem. Aproveitamos a nota do Enem e o histórico escolar do aluno; com isso, faço uma parte do vestibular com os exames tradicionais e uma parte com o histórico escolar e o Enem. Até certo dia, o aluno se inscreve com o histórico escolar. Meu pessoal reúne todos esses históricos e faz uma avaliação; os melhores são matriculados. Aí abro outra data para o vestibular por provas, e os mesmos estudantes que não conseguiram matrícula pelo primeiro processo, podem fazer a prova. Esse é o novo sistema adotado no país inteiro.

Qual é sua opinião sobre a política de avaliação educacional?

Acho que nada pode ser feito sem avaliação. Avaliação é um atestado de competência, um atestado de responsabilidade. Agora, como fazer a avaliação? Aí é que está o grande nó do nosso processo de avaliação. Através do aluno, com o Provão, não se avalia um curso,

porque num ano tenho uma turma muito boa, mas no ano seguinte, tenho meia dúzia de farristas. Ora, não se está avaliando o curso, mas os alunos daquele ano. E o que o Ministério faz é usar isso para dizer que está avaliando o curso e nos dar uma nota; vai para a imprensa e diz que a nota foi tal. Então, tudo bem: tenho um curso com D e tenho A no corpo docente e nas instalações físicas. Qual é, afinal, a minha nota? Eis por que reclamamos contra o Provão.

O Provão teria que passar por um processo de reavaliação, para aperfeiçoar. Por que a nota do aluno não consta de seu certificado? Ele não tem responsabilidade. Já tive problemas aqui. Não adianta, se o estudante resolver não fazer a prova, não faz, vai embora, entrega a folha em branco. Só que quem está sendo avaliado sou eu, não é ele. Por isso, não dá para acreditar nas notas do Provão; já se fala até que no próximo governo ele vai para o espaço. Poderíamos fazer um processo de avaliação um pouco diferente, em que efetivamente se possa avaliar com justiça o curso, ao longo do tempo em que ele existe.

E como seria esse processo?

Existem vários tipos, no mundo inteiro; pode ser o docente avaliando o aluno e vice-versa. Mas o principal erro do atual sistema de avaliação do MEC está na atitude: toda a avaliação é feita para punir, quando deveria ser feita para corrigir. Meu curso está mal? Vamos ajudar a corrigir. Se queremos chegar a um ensino melhor, temos que corrigir e não, punir. Quando se fecha uma escola, uma porção de gente fica sem proteção. Até agora nenhuma escola foi fechada, porque o pessoal vai para a Justiça e ganha. O MEC não consegue provar que avaliou, porque as escolas dizem: "O Ministério avaliou o meu aluno. Por que vai fechar meu curso? O Ministério deve cassar o diploma desses estudantes, que fizeram má prova, não fechar meu curso." São erros de processo!

Mas o principal erro do atual sistema de avaliação do MEC está na atitude: toda a avaliação é feita para punir, quando deveria ser feita para corrigir.

Além desses erros do processo, mudou alguma coisa a partir do Provão?

Mudou. Não na minha universidade, porque eu já tinha esse tipo de princípio. Mas muitas instituições tiveram que mudar. Ameaçadas de punição ou não, tiveram que investir, que se preocupar, e uma série de coisas foi acontecendo. Agora, eu tenho 30 cursos e não

tenho dez no Provão. O MEC não tem condições de colocar meus 30 cursos no Provão. Custa uma fábula! Custa uma fábula, no país inteiro. O governo não tem dinheiro para isso. Enfim, acho que é positiva e necessária a avaliação. Apenas o Provão tem que passar por um aperfeiçoamento, além de ter que acabar com a premissa de que existe para punir.

Outra questão polêmica é o recredenciamento periódico, determinado pela Portaria n. 2.040.

Realmente, o questionamento jurídico vai até a Constituição. Até a minha universidade ou aquela outra que saiu em seguida, não éramos credenciados, éramos reconhecidos. E a lei dizia que, feito o reconhecimento, não haveria mais retrocesso, nem precisaríamos passar por recredenciamento nenhum. A Constituição diz que posso ser avaliado, não recredenciado. E como fui reconhecido como universidade, não preciso passar por um *re-reconhecimento*. Universidade é um título que recebi e ninguém tira. Posso passar por avaliação, intervenção, tudo o que o MEC quiser inventar para me punir, mas ele não pode mudar meu *status*; aí é que reside o problema jurídico.

Posso passar por avaliação, intervenção, tudo o que o MEC quiser inventar para me punir, mas ele não pode mudar meu *status*; aí é que reside o problema jurídico.

Depois da extinção do Conselho Federal de Educação e da criação do Conselho Nacional de Educação, todas as universidades que foram autorizadas a funcionar, não foram reconhecidas, foram credenciadas; então, o MEC só poderia recredenciar essas, não as outras. E o Ministério já tomou conhecimento de meia dúzia de pareceres de grandes juristas: Ives Gandra Martins, Manoel Gonçalves Ferreira Filho, dizendo para não mexer nessa ferida, senão vai ter problemas.

A Universidade Cândido Mendes foi reconhecida em 1997, e seu mantenedor, o prof. Cândido Mendes, afirmou em pronunciamento na reunião da Anup, em 6 de abril de 2002, que não pode ser recredenciado.

Claro, porque ele foi reconhecido, não credenciado. Seu discurso teve a intenção de afirmar que estão rasgando a Constituição. De acordo com a Constituição, o assunto está morto, o máximo que o Ministério pode fazer é fiscalizar, avaliar, o que ele está fazendo; de forma errônea, mas está fazendo. O que ele não pode é dizer amanhã

que eu não sou mais universidade. Esse foi o tom do discurso do Candido, o da autonomia da universidade, de acordo com a Constituição. Não existe meia autonomia nem autonomia pela metade.

Na sua opinião, deve haver critérios diferentes de avaliação para instituições públicas e privadas?

Não é por aí. Acontece que quem faz os quesitos de Provão são pessoas da universidade pública. Então, já começa a haver uma série de desconfianças, de que as coisas podem, inclusive, estar sendo preparadas para punir a escola particular. Teria que ser tudo igual. Vai haver processo de recredenciamento da USP? Claro que não! Então, só pode ser brincadeira! As públicas não têm avaliação de condições de oferta, nada disso, só o Provão. E estamos vendo inúmeras escolas federais em petição de miséria.

Agora, enquanto nós somos ameaçados de fechamento, as universidades públicas pegam o meu dinheiro, que está lá no MEC, que paguei sob a forma de impostos, e vão recuperar seus próprios cursos que foram mal no Provão. Por que não posso ser tratado da mesma forma? Por que o MEC não vem em meu auxílio para recuperar meus cursos, em vez de me ameaçar com fechamento? Não tem lógica. São dois sistemas totalmente diferentes, tratados de forma distinta, um em detrimento do outro. E nós somos sempre julgados por equipes de universidades públicas. A injustiça é flagrante.

Recentemente, tive uma reunião na USP em que estava presente um moço muito inteligente, diretor da Faculdade de Medicina da USP e membro de um comitê assessor da Capes. Ele bateu na mesa e disse: "A Capes é nossa! Não devemos deixar as particulares chegarem. É nossa!" Preciso dizer mais? Agora, quando pegamos a lei que criou a Capes, um dos artigos diz que um dos seus objetivos é dar apoio à iniciativa privada. E nós não conseguimos! O dinheiro que ela recebe é público, via orçamento, não é através do MEC.

Quando se ouve essas coisas, quando se sabe que lá quem manda mesmo são as públicas e elas não querem concorrência, vem a pergunta: Que brincadeira é essa? Eles nos tratam como concorrentes, enquanto o país precisa de mestres e doutores para poder progredir. Que não dêem oportunidade às más propostas, tudo bem; mas quando

se tem uma boa proposta, por que não aprová-la, por que não dar chance de se preparar mais doutores e mestres? Sou uma das poucas pessoas que podem falar isso, porque tenho duas inserções, uma pública e uma particular.

A Capes lida especificamente com pós-graduação e pesquisa, mas do ponto de vista da graduação, hoje é impossível não encarar a realidade do ensino particular, que detém 70% das matrículas.

Pois é, fomos usados. O governo chegou à conclusão de que precisava expandir o ensino superior e, não tendo recursos, usou o sistema particular. Na filosofia do Ministério, era abrir tudo e depois fazer a seleção; não sei se a premissa é válida, porque abre com má qualidade. E depois, como o aluno vai pagar esse estudo nas escolas superiores privadas? O governo não atentou para isso.

O governo chegou à conclusão de que precisava expandir o ensino superior e, não tendo recursos, usou o sistema particular. Na filosofia do Ministério, era abrir tudo e depois fazer a seleção...

O Crédito Educativo da Caixa Econômica não foi para frente, pura e simplesmente porque a Caixa Econômica se desinteressou. O aluno recebia aquele dinheiro minguado, terminava a graduação e não pagava, não era cobrado, ninguém queria saber de nada, a Caixa também não queria saber quanto ele devia. Ou seja, um processo de brincadeira, sem responsabilidade do próprio governo. Atualmente, o Financiamento Estudantil, o Fies, é o mesmo processo, com um pouco mais de sofisticação, que pode dar certo.

A Unifran tem alunos no Fies?

Tem uma porção, até porque o Fies é pago com o que eu recolho para o INPS; então, para mim interessa, pois tenho um imposto a pagar que transformo em desconto para os meus alunos. Só que tem uma limitação: eu mando uma relação para Brasília, e lá eles me dizem quantos eu posso ter; não sou eu que distribuo. E este assunto, repetindo, não é tratado com seriedade. Educação não é prioridade.

Precisa ficar bem claro que não sou contra as universidades públicas. Não é nada disso, acho que elas devem crescer. Aqui em Franca existe a Unesp. Como eu gostaria que ela tivesse mais 20 ou 30 cursos! Com isso, Franca poderia se tornar um centro educacional

com outra magnitude, e eu também cresceria. Não podemos pensar em ensino no sentido comercial, no sentido da concorrência apenas; temos que efetivamente pensar no sentido educacional. Agora, existe um conceito das universidades públicas em relação às particulares, que só serve para manter o *status quo* das primeiras. Aí começam a botar na cabeça do aluno que a escola pública não pode cobrar, tem que ser gratuita.

De vez em quando, vejo umas faixas em passeatas de alunos, com os dizeres: *Em defesa da escola pública*. Para mim, isto quer dizer que as particulares não devem crescer, que na hora em que o governo permitir que a gente cresça, estará afogando a escola pública. Como vocês acham que eu era visto até outro dia nas reuniões do grande conselho da USP em São Paulo? Alguns me olhavam como se dissessem: "Tem um intruso aqui na casa." Eu ficava quieto, não entrava em celeumas. Lá dentro éramos todos colegas; eu me vestia de USP e acabou.

A USP é considerada por muitos uma universidade envelhecida. O que o senhor pensa a respeito?

Realmente, a USP está passando por um problema muito grave, porque a folha de aposentados sai da verba que o estado distribui — a Universidade recebe 9% do ICMS; se o governo arrecada, muito bem, se não arrecada, pior para ela. Agora, com a queda da arrecadação, a USP passa por um grave problema financeiro. Sua folha de aposentados vai crescendo. Eu estou com 67 anos e pensei que não fosse durar até os 60; de repente, estou com uma vida útil muito maior. Aposentei-me e vou receber por mais 15, 20 anos. Isto está criando um descompasso. Por isso, a USP está envelhecendo. Os professores só saem na compulsória, com 40, 50 anos de casa, e não há como ampliar o quadro. Faltando dinheiro, o que tem ocorrido nos últimos anos? Eu me aposentei. Eles não contratam outro, porque o dinheiro vai continuar me pagando; se contratarem outro, vão pagar duas vezes até que morra. Esta renovação não está acontecendo. Esse é o grande problema: a USP está gastando cerca de 90% de seu orçamento com a folha, e isso cria uma série de dificuldades.

Fazendo um balanço da fundação da Acef para cá, o que mudou na atuação da Unifran?

Uma coisa é importante: a Unifran influenciou no crescimento da cidade. Há alguns anos tivemos uma crise violenta no setor de calçados, a exportação parou, a cidade parou. Coincidiu exatamente que recebi o empréstimo do BNDES na mesma época; então, sustentei a cidade, de certa forma, com os empregos que criei. Havia um mundo de gente trabalhando. Quando a Unifran foi transformada em universidade, eu tinha 300 funcionários; hoje tenho 1.100. Lembro que saiu no jornal que deram um monte de dinheiro para montar a Ford na Bahia e ela criar 300 empregos. Pois eu criei 700, não recebi nem um "muito obrigado".

Outro aspecto importante foi quanto à qualidade, onde sofro mais. Tínhamos um ensino de baixa qualidade, e na medida em que fui tendo recursos, passei a investir, e hoje tenho um ensino de boa qualidade. Não vou chamar de excelente, porque estou falando como particular, daquilo que é possível. Mas, em princípio, estou satisfeito com a qualidade que estamos oferecendo.

Agora, a nossa cultura é terrível; em 30 anos, formei uma porção de gente, e nenhum voltou aqui para me fazer uma doação; alguns são ricos, outros milionários. É um dado cultural. Estive em Harvard e fiquei sabendo que 60% da arrecadação deles vem de ex-alunos. A reportagem do último número da *Exame* afirma que 60% dos grandes executivos deste país nasceram na escola privada, mas nenhum deles volta para doar nada.

Quais serão os novos rumos da Unifran?

Meu enfoque futuro vai ser na pós-graduação e na formação continuada. É meu maior eixo de investimento. Esse é outro dado cultural dos brasileiro; assim como não voltam à universidade para doar dinheiro, também não voltam para se reciclar. Os americanos, ao contrário, não saem da escola, até morrer; voltam, atualizam-se, reciclam-se. E só existe um lugar onde é possível fazer isso: na universidade; aqui é a fonte do saber, não tem outro lugar. Então, é preciso que haja um grande investimento na pós-graduação para poder trazer os profissionais para se reciclarem.

Quando a Unifran foi transformada em universidade, eu tinha 300 funcionários; hoje tenho 1.100. Lembro que saiu no jornal que deram um monte de dinheiro para montar a Ford na Bahia e ela criar 300 empregos. Pois eu criei 700, não recebi nem um "muito obrigado".

Estive na CUNY, a Community University of New York, e perguntei quantos alunos eles têm: são 200 mil! Aí, abre-se o *folder*, e está escrito assim: "Do dia tal ao dia tal, curso de cabeleireiro, tantos dólares, de tantas às tantas horas." Ao lado, vem: "Curso de cirurgia da cabeça, professor fulano de tal, do dia tal ao dia tal, tantos dólares." Tem curso de tudo, até de pregar botão. Aí se compreende a razão da pujança dos Estados Unidos: efetivamente, o país está preparado para qualquer coisa. E nós não temos nada, não temos uma população preparada para crescer.

Podem escrever: se este país crescer 5% ao ano, vai faltar gente. Vai faltar vaga nas universidades, porque com o crescimento, melhora o poder aquisitivo, o emprego e a necessidade de conhecimento por parte das pessoas.

Universidade Gama Filho

Entrevistados

Carlos Antonio Lopes Pereira
Sérgio de Moraes Dias

O Ginásio Piedade, fundado por Luís Gama Filho em 1939, no bairro da Piedade, no Rio de Janeiro, é considerado o marco inicial de existência da instituição. Em 1950, iniciaram-se as atividades de ensino superior, com a fundação da Faculdade de Ciências Jurídicas. Nos anos 1960 foram criados outros cursos, inclusive o de medicina, e no início da década seguinte, em 1972, a instituição transformou-se na **Universidade Gama Filho** (UGF), tendo sido o decreto de reconhecimento assinado pelo ministro Jarbas Passarinho em março de 1972.

Carlos Antonio Lopes Pereira

Engenheiro e professor. Trabalhou muitos anos na Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) e no Instituto Nacional de Tecnologia. Aposentando-se na Finep em 1997, passou a atuar na Universidade Castelo Branco, como assessor de desenvolvimento e planejamento, e, dois anos depois, transferiu-se para a Universidade Gama Filho, assumindo a Vice-Reitoria Acadêmica em 2000. Recebeu-nos em seu gabinete, na UGF, no Rio de Janeiro, em 3 de julho 2001, concedendo-nos uma entrevista de 2h30m de duração.

Gostaríamos de conhecer brevemente sua trajetória pessoal, até o senhor chegar à Universidade Gama Filho, a UGF, em 1999.

Minha formação básica é de oficial do Exército da arma de engenharia. Logo em seguida, entrei para a antiga Escola Técnica do Exército, que hoje é o Instituto Militar de Engenharia, onde me formei engenheiro civil em 1957. Exercendo a minha profissão de engenheiro, ao regressar ao Rio de Janeiro, fui convidado para ser professor do Instituto Militar de Engenharia e também da Pontifícia Universidade Católica, naquela época na Escola Politécnica da Universidade Católica, que hoje se transformou no Centro Técnico e Científico da PUC. Minha vida acadêmica começou então tanto no Instituto Militar de Engenharia como na PUC do Rio de Janeiro, no departamento de engenharia civil.

Tive a sorte de participar do primeiro grupo de trabalho que implantou a pós-graduação neste país, em 1963, 64, liderado pelo prof. Alberto Luiz Coimbra, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, a UFRJ, que era o diretor, na época, do Instituto de Química, que funcionava na Aveni-

da Pasteur. Do lado da PUC, liderados pelo vice-reitor acadêmico, o padre Amaral, constituímos um grupo de trabalho para implantar no país a pós-graduação na área das engenharias. Realmente não tínhamos o sistema de pós-graduação — mestrado e doutorado — no Brasil na época; só tínhamos aquela experiência das livre-docências. Fui o primeiro coordenador de engenharia civil, mas não tinha nem o título de mestre. Depois fui enviado pela PUC para os Estados Unidos e nessa ocasião fiz apenas o mestrado, porque, como eu era oficial do Exército, não podia tirar mais do que um ano de licença. Fui para a Rice University, que fica em Houston, Texas, onde fiz o meu mestrado. Quando voltei, continuei na PUC e em seguida fui convidado para implantar a pós-graduação no Instituto Militar de Engenharia. Também foi uma experiência muito gratificante para mim, porque me abriu alguns campos de trabalho. Me reformei no Exército em 1975 e fiquei em tempo integral na PUC, como diretor do Departamento de Engenharia Civil, onde também tínhamos um programa de pós-graduação. Assim que me reformei, fui convidado pelo dr. José Pelúcio Ferreira, que era o presidente da Finep, a Financiadora de Estudos e Projetos, para trabalhar com ele, e lá fui designado supervisor do Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico.

O prof. Pelúcio tinha relações com esse grupo que implantou a pós-graduação no país?

Sim, e ele realmente possibilitou a implantação da pós-graduação no país em virtude de suas atividades no Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico, o BNDE, onde ele dirigia o Funtec, o Fundo de Desenvolvimento Técnico-Científico. Ele percebeu imediatamente que não existia no país uma massa crítica na área de tecnologia voltada para o desenvolvimento de pesquisas e começou a investir na pós-graduação, a formar os recursos humanos que depois viabilizassem um programa de pesquisa. Em seguida, ele foi dirigir a Finep, que se transformou, naquela ocasião, em secretaria executiva do Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, que era o grande instrumento financeiro para o apoio do movimento tecnológico desse país. Foi uma época muito fértil no Brasil e eu tive o prazer de participar dessa equipe. Em seguida, quando o prof. Pelúcio saiu da Finep, na virada do governo Geisel para o governo Figuei-

redo, fui convidado para dirigir o Instituto Nacional de Tecnologia — continuei na Finep, mas cedido para esse órgão.

De acordo com seu currículo, na Finep o senhor foi coordenador do Pro-uni e do Posgrad. O que eram esses órgãos?

Quando entrei na Finep, ela era dividida em coordenações e eu fiquei com dois programas: a coordenação de apoio às universidades, o Pro-uni, e a coordenação de apoio à pós-graduação, o Posgrad. O Pro-uni visava apoiar a universidade na implantação da infra-estrutura, enquanto o Posgrad era mais para o apoio aos programas de pós-graduação. Depois a Finep foi reestruturada, essas coordenações terminaram e foram criadas três grandes áreas operativas: uma que tratava com empresas, a outra que tratava com universidades e institutos de pesquisa e a terceira, com os bancos de desenvolvimento. Eu fiquei na segunda, que englobava o apoio institucional aos institutos de pesquisa, às universidades e aos programas de pesquisa de pós-graduação.

Nessa época o senhor tinha se afastado da PUC?

Eu estava licenciado da PUC. Quando fui convidado pela Finep, levei o assunto ao padre Amaral, que ainda era o vice-reitor acadêmico, e ele achou que seria interessante a minha saída. Até hoje sou licenciado da PUC e não pretendo sair de lá porque gosto muito daquela universidade. Foi lá que percebi que existiam outras profissões que não a de engenheiro. O Instituto Militar de Engenharia é uma belíssima escola de engenharia, mas não é uma universidade. E na PUC meu horizonte se abriu: comecei a interagir com o pessoal da área de ciências sociais, ciências humanas e mesmo da área tecnológica básica — física, química, matemática etc.

Até hoje sou licenciado da PUC e não pretendo sair de lá porque gosto muito daquela universidade. Foi lá que percebi que existiam outras profissões que não a de engenheiro.

É interessante o senhor estar comentando esse papel da Finep, porque o Brasil talvez tenha sido o único país na América do Sul a desenvolver a pós-graduação durante os regimes militares, e o senhor teve exatamente essa experiência nesse momento.

Para eu falar, é difícil, porque minha formação básica é de oficial do Exército e essas coisas têm carimbo, você não perde nunca. Mas

eu acho que as Forças Armadas no país tinham uma preocupação tecnológica grande, porque eram instituições nacionalistas ao extremo e queriam realmente se tornar independentes do ponto de vista tecnológico. As próprias forças singulares desenvolviam diversos projetos de desenvolvimento tecnológico e acho que o prof. Pelúcio teve esse campo fértil. Ele começou a trabalhar um pouquinho antes de 1964, mas implantou realmente essas coisas no regime militar. Ele encontrou esse campo mais ou menos aberto por causa da preocupação dos militares.

No Instituto Nacional de Tecnologia, para onde fui, então, depois da Finep, também tive muita sorte, porque foi exatamente a época do Programa Nacional do Álcool, o ProÁlcool. Na realidade, eu dirigia duas organizações ligadas ao Ministério da Indústria e Comércio: o Instituto Nacional de Tecnologia, INT, e a Fundação de Tecnologia Industrial, FTI. O grande projeto era a produção de álcool a partir da mandioca, do óleo de babaçu e de uma série de outras coisas. Infelizmente, assim que acabou a crise do petróleo, o Brasil novamente voltou a esquecer essas energias alternativas. O grande conhecedor dessas tecnologias era o Brasil. O próprio americano vivia vindo para cá para conhecer o nosso programa de álcool e a gente depois perdeu isso. Acho que todo aquele conhecimento adquirido ficou um pouco perdido. Ao sair do INT e da FTI, passei por diversas funções: fui sub-secretário de modernização administrativa na época do prof. Hélio Beltrão — para mim é uma glória muito grande ter trabalhado com ele; estive na Central de Medicamentos, que, para mim, foi uma experiência de centralização que deu certo, mas que depois, infelizmente, no governo Collor, foi utilizada com outras intenções e praticamente terminou.[1] Enfim, tive uma boa experiência de administração na área de ciência e tecnologia e mesmo em algumas empresas do ramo.

Em 1997, ao me aposentar na Finep, fui convidado para ser assessor de desenvolvimento e planejamento da Universidade Castelo Branco. Estava lá como vice-reitor um grande amigo meu, que foi meu aluno na PUC, o prof. Luciano Vicente de Medeiros, e ele me convidou para montar o projeto de planejamento estratégico da universidade. Acho que fiquei um ano e pouco, no máximo, lá, quando fui convidado pelo prof. Carlos Alberto Serpa de Oliveira para vir para a Universidade Gama Filho, onde ele tinha acabado de assumir a reitoria.

[1] A Central de Medicamentos (Ceme) foi instituída pelo Decreto n. 68.806, de 25/6/1971, e regulamentada pelo Decreto n. 69.451, de 1/11/1971. A Ceme tinha como objetivo promover e organizar o fornecimento de medicamentos a preços reduzidos aos segmentos mais pobres da população. Em 1992, Luís Romero de Farias, irmão de Paulo César Farias e ex-secretário-executivo do Ministério da Saúde, foi acusado de extorquir fornecedores da Ceme, autorizando compras e liberação de recursos mediante pagamento de propinas como parte do esquema de tráfico de influências de Paulo César Farias e Fernando Collor. A desativação da Ceme foi determinada pela Lei n. 9.618, de 2/4/1998. Ver Marquesini, Ana Maria Bernardes e Carmo, Gerson Tavares do. "Análise sistêmico-institucional da Central de Medicamentos". *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, jan/mar. 1980, 14(1), pp. 127-78 e www.estadao.com.br.

O senhor o conhecia de onde?

Conheci o prof. Serpa quando eu era professor da PUC e ele era aluno de engenharia metalúrgica — mas não chegou a ser meu aluno. Ele fez uma vida acadêmica na PUC. Quando eu saí e fui para a Finep, perdi um pouco o Serpa de vista e me surpreendi quando ele me convidou para trabalhar com ele. Como eu gostava do trabalho de universidade, vim para cá. Nesse ínterim eu tinha ido para o Centro Educacional de Niterói, trabalhar como diretor de planejamento no projeto da profa. Mirtes Wentzel, que infelizmente estão desmontando agora. Esse país tem essas coisas que não dá para entender. O colégio estava em dificuldades, mas o projeto pedagógico dela era uma coisa notável. Achei o desafio interessante, mas quando ela foi demitida, dei boa-tarde e vim embora, direto para a Gama Filho. Comecei aqui em 1999, na coordenação da engenharia civil, porque o Serpa me convidou inicialmente para fazer uma reformulação na área de engenharia da universidade. Depois ele criou uma Assessoria de Planejamento Estratégico, onde me colocou, e começamos a montar o planejamento estratégico. Finalmente, em 2000, acabei aqui na Vice-Reitoria Acadêmica. Essa foi, mais ou menos, a trajetória.

Antes disso, temos a informação de que o senhor foi consultor da Funadesp. Que instituição é essa?

A Funadesp é uma fundação que pretende ser a Capes das universidades privadas.

Isso eu sou até hoje. A Funadesp é uma fundação que pretende ser a Capes das universidades privadas. Chama-se Fundação Nacional de Desenvolvimento do Ensino Superior Particular e foi uma iniciativa da Associação Nacional das Universidades Privadas, que resolveu criá-la já que a Capes não dava tanto auxílio assim às universidades privadas. Ela tem convênio com a Capes e até com o Banco Interamericano de Desenvolvimento, o BID. Tornei-me consultor da Funadesp na gestão do seu primeiro diretor, o prof. Darcy Closs, que foi um dos grandes diretores da Capes. A primeira coisa que fizemos, e que ele montou, foi um diagnóstico das universidades privadas. Eu não participei da elaboração do documento, só das visitas às universidades filiadas à Funadesp, há um ano e meio, mais ou menos. Eles visitaram todas as universidades. A Gama Filho não é vinculada à Funadesp.

Por quê?

Na ocasião ela não se interessou; não sei o motivo, porque eu não estava aqui.

Como vice-reitor acadêmico, o senhor pode sugerir sua filiação agora, não?

Já estamos discutindo o assunto, porque tem algumas vantagens. Ela tem programas de bolsas, programa para absorver os recém-doutores, enfim, programas muito semelhantes aos da Capes. Porque também, por incrível que pareça, eu pago imposto mas o meu dinheiro só pode ser aplicado nas universidades públicas. Por que esse privilégio, não é mesmo?

Mas os estudantes da Gama Filho não podem receber bolsas do CNPq e da Capes?

Até que nós temos bolsas nos programas de doutorado e mestrado, mas não temos, no MEC, as regalias que as universidades públicas têm.

Quais seriam?

Uma série delas, mesmo as bolsas... Se bem que quanto às bolsas da pós-graduação não podemos reclamar porque elas são dadas pela competência dos programas — isso é realmente muito bem feito lá. Temos até bastante bolsa e, por causa disso, até estou aplaudindo. Mas eu digo o seguinte: o ensino privado... Quando eu era da Finep e participava das reuniões do MEC, eu dizia: "O MEC devia mudar de nome; devia ser Ministério da Educação e Cultura das Universidades e das Escolas Federais, Municipais e Estaduais." Porque, na realidade, eles não consideram as privadas. Existe uma discriminação entre as universidades públicas e privadas. Pode ser até por culpa nossa — quando digo "nossa", digo das universidades privadas, que hoje estão exercendo uma disputa de mercado muito acirrada e com critérios não muito éticos, talvez. Mas só para dar um exemplo: a PUC é considerada, na realidade, uma federal. Ela recebia os financiamentos da Finep, do BNDES etc. Na época em que o prof. Pelúcio começou a financiar a pós-graduação, a PUC respondeu de uma forma muito

mais rápida que as federais. Reparem que a Coordenação de Programas de Pós-Graduação em Engenharia, a Coppe da UFRJ, só se instalou muito tempo depois de a PUC ter seus programas de pós-graduação na área de engenharia. A PUC pôde se equipar bastante bem, naquela ocasião, com recursos a fundo perdido.

A PUC tem núcleos de excelência comparáveis aos de uma universidade federal.

Em alguns casos até melhores, e na área de engenharia principalmente. Não é o nosso caso, porque não temos nem condições de competir nessa área. Se formos tentar imitar a PUC, certamente vamos ter que aumentar as mensalidades, chegando ao nível que a PUC cobra hoje, que é muito mais alto — mas os alunos vão para lá porque ela já tem tradição.

Agora as outras começaram a crescer e a Gama Filho começou a perder terreno — isso é uma opinião totalmente pessoal... Antigamente você tinha duas universidades privadas no Rio de Janeiro: a PUC e a Gama Filho.

E os alunos vêm para a Gama Filho por quais motivos? Quais são os alunos da Gama Filho?

Geograficamente, eles se espalham pela cidade do Rio de Janeiro. Temos também muitos alunos de fora da cidade — de Petrópolis e Teresópolis — e de outros estados, como Minas e Bahia. A Universidade Gama Filho, ao longo desse tempo todo, construiu um certo nome e tem uma certa tradição. Quando estávamos começando as discussões para montar o planejamento estratégico, eu levantava essa questão: "Por que se diz que a Gama Filho tem nome?" Hoje estou convencido de que ela tem nome, de que ela construiu uma base interessante, e o importante agora é preservar isso, apesar das dificuldades pelas quais estamos passando. Agora as outras começaram a crescer e a Gama Filho começou a perder terreno — isso é uma opinião totalmente pessoal... Antigamente você tinha duas universidades privadas no Rio de Janeiro: a PUC e a Gama Filho.

A Gama Filho é a primeira não confessional reconhecida como universidade no Rio.

Exatamente. E a Universidade Gama Filho se ilhou aqui na Piedade. Pelo chamariz que ela tinha na área de esportes, na área cultural, com cursos bastante bons nessas áreas e um *campus* até razoá-

vel — que não chega a ser um *campus* americano, mas é um *campus* razoável... Mas as universidades privadas começaram a surgir, a crescer, a se diversificar e a se descentralizar, enquanto a Gama Filho continuou com um único *campus* aqui na Piedade. Começamos a ficar cercados por instituições co-irmãs, especialmente a Estácio de Sá e a UniverCidade, que fazem convênio com colégios, utilizando suas instalações à noite. Acho que, nesse momento, a Gama Filho começou a perder terreno em termos de aluno. O que o aluno hoje procura? Ele procura um local mais próximo de sua casa, um preço mais baixo e, no final, a qualidade, se possível. E nós não estamos só preocupados com proximidade e preço; também estamos preocupados com a qualidade. Bom, quando a universidade abriu os olhos, começou também a se descentralizar e criou as unidades de Downtown e da Candelária.

Esse processo de expansão geográfica já foi posterior àquele planejamento estratégico de 1999?

Não, foi anterior. Quando eu cheguei, as duas unidades já existiam. Acho que elas são de 1998, 99, por aí. O planejamento estratégico surgiu de um documento que eu fiz para o Serpa e que eu chamei de "Vamos repensar a universidade". Eu achava que uma instituição com mais de 60 anos, que não teve grandes evoluções tanto na sua parte administrativa quanto na pedagógica, deveria fazer uma reavaliação de si mesma à luz do que havia no mercado. Ele na mesma hora concordou e nós então começamos a fazer o trabalho de planejamento estratégico. Iniciamos um trabalho com todo o corpo docente e com os funcionários, em reuniões semanais. O projeto não chegou ao fim, porque eu depois vim para a Vice-Reitoria Acadêmica e logo em seguida o prof. Serpa saiu, mas ele nos deu uma visão muito boa da universidade, porque nós já tínhamos feito todo o levantamento dos cenários interno e externo e já estávamos partindo para as premissas básicas do nosso plano de ação.

No levantamento do ambiente interno, utilizamos toda a documentação já existente. Temos um programa de avaliação que funciona há muito tempo, uma série histórica de mais de dez anos; temos o perfil do aluno que entra na universidade e o perfil do egresso da universidade. Quando o aluno se matricula pela primeira vez,

ele preenche um formulário a partir do qual procuramos detectar quem ele é: se tem computador, automóvel, onde mora, por que escolheu a Gama Filho, coisas desse tipo. Temos as avaliações feitas pelos alunos no momento da rematrícula, quando eles são instados a preencher um formulário dando sua opinião sobre a universidade e o curso. Temos também uma avaliação do corpo docente de todas as disciplinas, feita pelo aluno uma vez por ano, cujo resultado é enviado depois para o professor. Até agora isso funcionava só para a graduação, mas nós estamos estendendo as avaliações para a pós-graduação *stricto sensu* e *lato sensu*, o MBA, o seqüencial etc. Isso nos dá então o retrato interno da universidade, com os pontos fortes e os pontos fracos. Ao mesmo tempo, concluímos uma avaliação externa, procurando responder às seguintes questões: para onde vai o ensino hoje? Qual é a tendência mundial? Qual é a tendência do país? Quais são as orientações que o MEC vem dando ao longo desse tempo, também com relação às co-irmãs — não vou chamar de concorrentes, vou chamar de co-irmãs — e como estão atuando? Com esses cenários todos montados, definimos a missão, o objetivo, as prioridades, o que queríamos ser daqui a dez anos, e isso já está pronto. Não se chegou a um plano de ação, mas foi um trabalho interessante porque foi feito em grupo, envolvendo principalmente o corpo docente. Não foi um trabalho de cima para baixo. Para mim foi gratificante e me facilitou muito quando eu vim para a Vice-Reitoria Acadêmica, porque eu já tinha diagnosticado uma série de problemas que encontrei depois. Posteriormente, não mais dentro desse grupo de planejamento estratégico, fizemos um plano de ação e metas, para o qual utilizamos esses dados, e que estamos começando a colocar em prática agora. Pretendemos não copiar as co-irmãs, mas ir ao local onde está o nosso aluno. Se temos um grande número de alunos na Zona Oeste, vamos montar uma unidade na Zona Oeste. Aliás, em Jacarepaguá já temos a vila olímpica, que funciona há muito tempo, e um colégio, além do curso de Educação Física. No período básico, os alunos utilizam os laboratórios do *campus* da Piedade, por causa da disciplina de anatomia etc., e em Jacarepaguá eles têm as partes teórica e prática da educação física. Já a pós-graduação — mestrado e o doutorado — em educação física funciona em Piedade.

Pretendemos não copiar as co-irmãs, mas ir ao local onde está o nosso aluno. Se temos um grande número de alunos na Zona Oeste, vamos montar uma unidade na Zona Oeste.

A idéia é ir aonde o aluno está.

E quanto à unidade de Fortaleza?

Fortaleza já é um pouco diferente. Aí não é a universidade; é uma mantenedora que está montando a Faculdade Gama Filho. Lá nós temos um parceiro.

É o Ceudesp, o Centro de Educação Universitária e Desenvolvimento Profissional, que aparece no *site* da Gama Filho? Está escrito: "Mantida pela Ceudesp."

Ceudesp não é mantenedora; é uma unidade de ensino de Fortaleza que nos procurou propondo uma parceria para implantar alguns cursos. Num primeiro momento, seria ensino a distância, mas as conversas evoluíram para montarmos uma faculdade. Inicialmente montamos cursos seqüenciais. A legislação não nos impedia de fazer cursos seqüenciais ou cursos de pós-graduação *lato sensu* fora de sede, mas nos impede de fazer curso de graduação. Acho que todos nós concordamos que o grande problema do Brasil é a educação, certo? Mas as pessoas começam a colocar amarras para impedir que as coisas andem. Então nós resolvemos criar lá a Faculdade Gama Filho, que pode ter graduação porque não é um *campus* da Universidade Gama Filho, é um outro empreendimento na área de educação. Agora, ela não está desvinculada da universidade, porque o suporte didático-pedagógico é dado por nós. Por causa do nome Gama Filho queremos que seja preservada a filosofia da universidade. Periodicamente estamos lá, conversando, visitando...

A legislação não nos impedia de fazer cursos seqüenciais ou cursos de pós-graduação *lato sensu* fora de sede, mas nos impede de fazer curso de graduação. Acho que todos nós concordamos que o grande problema do Brasil é a educação, certo? Mas as pessoas começam a colocar amarras para impedir que as coisas andem.

Como se fosse uma consultoria?

Uma consultoria. Além disso, temos também na região de Curitiba uma faculdade que não tem o nome Gama Filho e é de outra mantenedora.

Por que não tem o nome Gama Filho?

Porque essa começou antes da idéia de se implantarem faculdades Gama Filho em outros locais. Antes de o prof. Serpa assumir a reitoria, tínhamos aqui um reitor, o prof. Almeri Paulo Finger, que foi para Curitiba implantar essa faculdade. Ele saiu da reitoria exata-

mente para isso. Ele é nosso parceiro lá; a mantenedora fez junto com ele uma mantenedora para essa faculdade.

Então esses empreendimentos fora do Rio de Janeiro são, na verdade, parcerias com instituições ou mantenedoras existentes no local ou fundadas para isso.

Exato. Porque é complicado para a mantenedora chegar lá e implantar a faculdade — para isso, o MEC coloca alguns empecilhos. Agora, por que estamos fazendo isso? Porque esses nossos alunos vêm de lá para cá mas, como todo bom brasileiro, quando chegam no terceiro ou no quarto períodos, a saudade bate e eles começam a pedir transferência. Então eles mesmos têm nos pedido para implantar nesses locais um ramo da Gama Filho.

Havia muitas pessoas de Fortaleza vindo para cá?

Havia, sim. Acho incrível, mas há.

O senhor já estava aqui quando foi implantada a faculdade no Ceará?

Eu já estava aqui e participei, inclusive, da parte pedagógica dos cursos.

E o curso no Espírito Santo, que também consta no *site*?

Lá nós temos cursos de pós-graduação *lato sensu*. Agora estamos pensando em criar uma faculdade lá e temos algumas propostas, que estão em estudo. Isso mostra que a Gama Filho, mal ou bem, tem nome de fato.

A Gama Filho tem tradição nas áreas de educação física e de medicina — quer dizer, nessa área biomédica. É essa *expertise* que está sendo levada para Fortaleza, Curitiba e Espírito Santo? Ou não necessariamente?

Não necessariamente. Medicina a gente nem pensa em implantar fora da sede, só se tivermos boas condições para isso — porque é um curso muito caro e muito complicado. Nem todos os cursos da faculdade no Ceará foram aprovados ainda — já foram visi-

tados, mas precisam da aprovação do Conselho Nacional de Educação e do MEC. Direito é um deles. Já estão aprovados engenharia civil, letras, contabilidade e outros. Mas medicina não é trivial, exige um investimento muito alto. Para mantermos nossa tradição nessa área vamos ter que trabalhar muito, porque não é prudente... Não estamos nem pensando em entrar com a área de odontologia. É claro que não é restritivo. Se houver interesse, se houver necessidade em determinada região, podemos entrar com a área biomédica. Educação física até pode ser que se faça. Aliás, no Ceará eles têm interesse na área de educação física.

Quais são as áreas de peso hoje, na Gama Filho?

Temos dois cursos hoje para os quais não aceitamos transferências: medicina e odontologia — ou a pessoa entra no início do curso ou não entra mais. Em medicina nós temos da ordem de 60 candidatos por vaga. Mas temos outras áreas muito boas, como pedagogia e história. Aliás, história é um fenômeno — na unidade da Candelária estamos com uma turma de alunos de história saindo pelo ladrão!

Nos chamou atenção que existem alguns valores de mensalidade bastante mais acessíveis do que outros. História é um desses casos.

Um dos fatores da concorrência acirrada é o preço. Eu diria que nosso preço está entre o da PUC e o das co-irmãs. Começamos a ter um problema na área de licenciatura: os alunos começaram a sair da licenciatura, onde nós chegamos a ter só cem alunos. Então, em vez de fechar os cursos de licenciatura, a universidade, por achar que essa é uma área importante — e hoje está claro que se trata de uma das mais importantes, tanto que estamos com uma série de novas medidas na área da educação —, resolveu fazer um preço diferenciado para licenciatura, e com isso voltamos a ter muitos alunos — temos hoje de dois a três mil alunos nessa área.

Como foi a decisão da Gama Filho de entrar no segmento dos cursos seqüenciais?

Existem duas modalidades de seqüenciais. Outro dia, eu estava na Petros, com um amigo que é secretário-executivo da empresa, tentando vender um curso para ele. No meio da conversa, ele disse o seguinte: "Olha, Lopes, os alunos da universidade não nos interessam, eles não fazem o que a gente quer." Aí eu fui explicar para ele o que é universidade — apesar de passarmos pela universidade, às vezes não vivemos a universidade. Não posso formar um camarada para ser utilizado no mercado diretamente. Isto é, não posso ensinar aquilo que o mercado pede hoje, porque amanhã ele vai pedir outra coisa. Tenho de preparar uma pessoa capaz de acompanhar a evolução da tecnologia em qualquer ramo em que trabalhe. Para isso, ela precisa ter uma base sólida de conhecimentos. No caso da engenharia, ela tem de saber química, física e matemática. Se souber isso bem, poderá acompanhar qualquer evolução tecnológica. E aí eu disse para esse meu amigo: "Você precisa utilizar os nossos cursos seqüenciais, porque esses são cursos curtos voltados para a necessidade imediata do mercado." Tenho que detectar o que o mercado precisa hoje para então fazer os cursos. É importante que o empresário saiba disso, porque ele quer contratar uma pessoa que saiba fazer aquilo, naquele momento. Quando não precisar mais daquilo, ele vai desempregar essa pessoa e contratar outra. Mas se ele tiver lá um camarada que saiba acompanhar essa evolução, até vai ajudá-lo no seu negócio. Então, o que é o curso seqüencial? Eu preparo em dois anos uma pessoa para trabalhar num determinado segmento tecnológico; se aquela tecnologia mudou e se ela parou de estudar, ela não vai saber acompanhar o que foi modificado. Ela pode até se adaptar, mas vai depender dela. Daí a importância da educação continuada, até para o sujeito que se graduou normalmente. Ninguém mais pode pensar que recebeu o diploma, acabou, não vai estudar mais. E eu tenho que incutir isso no meu aluno, obtendo assim duas vantagens: uma é que ele pode voltar para se reciclar na minha universidade e a outra é que ele vai ser sempre um profissional *up-to-date* no mercado de trabalho.

Daí a importância da educação continuada, até para o sujeito que se graduou normalmente. Ninguém mais pode pensar que recebeu o diploma, acabou, não vai estudar mais.

Uma das modalidades do seqüencial é o curso fechado, um pacote em que os alunos entram para fazer aquele curso. A outra foi

uma das idéias brilhantes do Darcy Ribeiro, que estamos pretendendo até explorar agora. Qual é a idéia? Eu, engenheiro civil, me formei numa época em que ainda se usava régua de cálculo; não tenho muita habilidade para mexer em computador, mas não posso ficar na dependência do meu funcionário. Então eu poderia chegar numa universidade, verificar quais são as disciplinas oferecidas e fazer o meu pacote para suprir a minha deficiência profissional. Essa era a idéia básica dos cursos seqüenciais do Darcy Ribeiro, que acabou evoluindo para um curso fechado.

É muito mais uma possibilidade de atualização, e não de formação.

Isso, mas ao invés de eu fazer um curso de atualização também como um pacote fechado, o aluno vem na universidade, pega a minha oferta de disciplinas e diz: "Vou fazer esse curso, aquele, aquele..." Ele monta o seu horário, se inscreve e faz.

E recebe diploma de quê?

Um certificado de proficiência naquelas cadeiras que ele fez. Porque diploma ele já tem, não precisa de outro. Não vamos mais inventar outro diploma, porque nesse país todo mundo quer muito diploma, não é?

Mas não seria exatamente por essa característica que esses outros seqüenciais estão crescendo tanto? Porque o país quer diploma?

Não, eu acho que o mercado está começando a pedir pessoas que tenham habilidades que o camarada formado num curso convencional não tem, no primeiro momento.

Não, eu acho que o mercado está começando a pedir pessoas que tenham habilidades que o camarada formado num curso convencional não tem, no primeiro momento.

Seria o mesmo que os cursos técnicos de antigamente.

Mas agora estamos na evolução, em que nós já entramos antes de todas as outras. Houve uma época em que foram criados os cursos de engenheiros operacionais, que eram engenheiros de segunda categoria entre aspas. Ao invés de fazerem o curso em cinco anos, eles faziam em três, cumprindo só aquelas disciplinas que interessa-

vam para exercer determinadas atividades da profissão. Obviamente, em um país onde o diploma é muito importante, esse curso não teve grande chamariz. O mercado não estava muito atento à necessidade de pessoas com determinadas habilidades; ele queria mais um engenheiro. Mas hoje o MEC aprovou os chamados cursos tecnólogos, que são cursos de graduação. O seqüencial dá certificado; o tecnólogo, como é curso de graduação, dá diploma.

Esse curso tecnólogo é o seqüencial fechado?

Nos seqüenciais você tem que ter algum compromisso com as áreas do conhecimento, enquanto nos tecnólogos, não — você prepara uma pessoa para fazer determinadas coisas. Mas qual é a grande vantagem dele? Ele é um curso de graduação, que dá diploma e está aberto à pós-graduação. São cursos de dois anos, dois anos e meio, por aí, que nós já começamos. A Universidade Gama Filho está organizada em centros, mas por causa do tecnólogo, nós criamos um instituto independente dos centros, chamado Instituto Superior de Educação Tecnológica, o Iset, onde estão os cursos tecnólogos. Na área de informática, por exemplo, temos um curso de *web designer*, onde o aluno aprende a fazer *home page*. E é um curso de tecnólogo, que dá diploma. Depois de formado, o aluno pode entrar na pós-graduação — naturalmente competindo com o camarada que fez um curso pleno. Mas se ele estudou e continuou estudando, pode até entrar num mestrado ou doutorado. Trata-se de um curso superior de graduação, enquanto que o seqüencial é apenas um curso superior — não é de graduação, não tem diploma. Mas esses cursos é que respondem a esse meu amigo na empresa dele. Posso perguntar para a Petros: "Quais são as habilidades que o teu administrador precisa ter?" "Ah, isso, isso, isso." Venho aqui e monto um curso para ele. Na hora em que ele não precisa mais, fecho o curso, abro outro e assim por diante. O tecnólogo já é um pouco mais amplo, e não posso ir fechando a toda hora.

Hoje nossos seqüenciais estão meio desativados. Quase todos são da área de educação física, que é uma grande *expertise* da universidade. Então temos preparação de técnico de futebol, preparação disso, daquilo, curso de *fitness*, que prepara as pessoas para trabalhar nas academias etc. Mas existe uma coisa para a qual temos

que estar atentos, que é a ditadura dos conselhos regionais das profissões, que está se implantando nesse país. O Conselho Federal de Educação Física não reconhece o curso seqüencial — o MEC, por incrível que pareça, andou mais rápido que eles! Quer dizer, o nosso garoto que foi preparado para aquilo que o mercado precisa e que vai sair com um certificado, não vai ter emprego porque não tem registro. O que pode acontecer é a empresa não ligar, colocar o cara lá e de vez em quando ser multada pelo Conselho. Isso é um problema que estamos tendo com esses cursos seqüenciais. O Conselho Federal de Fisioterapia e Terapia Ocupacional também não aceita os cursos seqüenciais, o que é uma incoerência num país em que você precisa que a pessoa se eduque. Outro dia tivemos uma reunião com o pessoal da educação física, uma reunião até pesada... Porque a minha obrigação para com o meu aluno eu cumpri: dei o curso e ele ganhou o certificado. Mas nós ficamos preocupados com o futuro dele — quer dizer, não nos desligamos do seu problema. Então nos reunimos com eles e acabamos dando bolsa para eles fazerem a graduação convencional.

O Conselho Federal de Educação Física não reconhece o curso seqüencial — o MEC, por incrível que pareça, andou mais rápido que eles!

Bolsa de 100%?

Esse detalhe eu não sei informar, porque a parte de bolsas não é comigo — nem quero me meter nisso, me preocupo com a parte acadêmica. Mas eles vão ter condições de complementar a formação, por conta de uma restrição feita pelo órgão de classe.

Como responsável pela parte acadêmica, o senhor poderia fazer um breve relato de como está a pesquisa na UGF — ainda mais agora, depois da LDB, em que se solicita que as universidades tenham um desenvolvimento grande nessa área?

Por isso algumas instituições estão preferindo ser centro universitário, que não precisa ter pós-graduação, nem pesquisa, nem professor em tempo integral. A universidade tem de ter obrigatoriamente, no mínimo, três linhas de pesquisa ou três áreas de pós-graduação. E terá de ter 1/3 dos professores em tempo integral. Nós aqui temos cinco pós-graduações. Em direito, filosofia e educação física, temos mestrado e doutorado; em psicologia, temos só o mestrado, e temos

mestrado em sexologia, que é uma mistura, porque nele entram os psicólogos, os médicos etc.

Esse curso deve fazer sucesso, porque o tema é diferente, não?

É. Quando cheguei aqui, até achei esquisito.

De alguma forma, esse mestrado não é coincidente com o de psicologia?

Tem uma ligação grande. Estamos até tendo algum problema com a Capes, porque esse curso é interdisciplinar; ele não é de uma área de conhecimento, ele abrange tanto a psicologia como a medicina, tem gente da educação física, tem filósofo... A comissão ainda não sabe bem o que vem a ser interdisciplinaridade, eles ainda não burocratizaram isso. Agora criaram um grupo de trabalho para definir esses programas interdisciplinares, que é, na realidade, o espírito da universidade. Mas é um curso que tem um sucesso bastante grande e cujos professores são todos pesquisadores que publicam etc.

As linhas de pesquisa da UGF são desenvolvidas então dentro das áreas de pós-graduação *stricto sensu*?

Normalmente. Mas isso não quer dizer que em outra área não tenhamos também pesquisa. Temos um programa de iniciação científica para o aluno de graduação, em que ele recebe um orientador, com quem vai desenvolver um trabalho — naturalmente o orientador tem de estar numa das linhas de pesquisa da universidade. E temos linhas de pesquisa em praticamente todos os departamentos.

A pós-graduação *stricto sensu* existe desde quando?

Não me lembro, mas existe há bastante tempo. Quando entrei na UGF, todas elas já existiam.

Os cursos são reconhecidos pela Capes?

Sim, todos. E recebem bolsas da Capes, que faz um trabalho interessante, porque não discrimina. A Capes só dá bolsa para os cursos que são avaliados com o grau alto. Por exemplo, nossas pós-graduações de direito e educação física têm o nível mais alto da Capes,

nível A; as outras estão um pouco mais abaixo. E quem cai num determinado nível não ganha mais bolsa.[2]

E o mestrado de sexologia já foi reconhecido?

Não, ainda estamos em discussão; mas esse curso tem bolsa da Capes.

Qual é o perfil dos alunos de pós-graduação *stricto sensu* e *lato sensu*? São alunos daqui também, do subúrbio?

São alunos do Rio de Janeiro em geral, que se candidatam, fazem um exame de suficiência... O número de vagas é menor do que o número de candidatos, de modo que temos uma seleção bastante boa. O curso de direito — tanto graduação quanto pós-graduação — funciona na Candelária, e estamos pretendendo montar lá nossa área de gestão. Estamos mandando para lá agora administração, economia e contabilidade. A área de direito lá é muito boa, porque os juízes e desembargadores trabalham no Centro da cidade, de modo que aquele local é muito bom para eles. O curso de pós-graduação funciona de manhã e à tarde, quer dizer, é um trabalho mais ou menos *full-time* do aluno.

Ele tem conceito 5 na Capes, não é?

Eu estou dando o conceito como era antes: A, B, C, D. Era A. Mas o A varia, de modo que pode ser A e não ser 7.

Em 1997 o senhor não estava aqui ainda, mas foi criada a Pró-Reitoria de Assuntos Internacionais, com sede em Lisboa. Ela ainda existe?

Não, foi desativada. A idéia da UGF era abrir uma universidade em Portugal, e o nosso pró-reitor de assuntos internacionais, o prof. Manuel Pinto Barbosa, que continua conosco, era reitor de uma universidade de Portugal. Ainda mantemos hoje uma assessoria da área internacional e um intercâmbio de alunos com Portugal, que nós recebemos e mandamos. E estamos agora discutindo com a profa. Daisy Ketzer, assessora dele, o convênio com uma universidade no norte da França, que nos procurou para mandar e receber alunos.

[2] Em 2001, as pós-graduações em direito e educação física da Universidade Gama Filho, tanto o mestrado quanto o doutorado, obtiveram nota 5 pela avaliação da Capes, enquanto a pós-graduação em filosofia, também com mestrado e doutorado, obteve nota 3. As pós-graduações em psicologia social e em sexologia, ambas apenas com mestrado, obtiveram notas 4 e 3, respectivamente. Ver www.capes.gov.br.

Fiquei até impressionado, porque parece que eles estão estudando muito português brasileiro — eles dizem que português de Portugal é muito complicado. No primeiro momento, eles querem mandar alunos para fazer estágios aqui na universidade e em empresas, que nós organizaríamos — podem ser até empresas deles, porque eles agora estão com muitas empresas no Brasil.

Gostaríamos de ouvi-lo um pouco sobre como funciona a gestão na Gama Filho. Nos chamou a atenção que ela não só é uma instituição de origem familiar, mas tem uma administração bastante familiar: a chancelaria, as vice-chanceleres, muitos são da família Gama Filho...

Todas as universidades particulares têm uma mantenedora. A mantenedora é uma coisa e a mantida é outra. A mantida tem uma administração independente em termos e hoje não tem nenhum dono da universidade: a reitoria, com o prof. Sérgio Dias, e os três vice-reitores. Nenhum deles tem laços de família com os Gama Filho. E a mantenedora tem o chanceler, três vice-chanceleres e três diretores, porque são três ramos da família os donos da universidade: o prof. Paulo Gama Filho, a profa. Paulina Gama Filho e a profa. Léa Gama Filho. O prof. Paulo é o chanceler, mas o chanceler poderia não ser da família. A preocupação do prof. Paulo em separar a chancelaria da universidade foi tão grande que ele tirou a chancelaria do *campus* e a levou para a cidade. Hoje temos de prestar contas obviamente, porque não damos grandes vôos sem conversar com eles, mas não tem nenhum filho, nem neto com função administrativa direta dentro da universidade.

A área de direito lá é muito boa, porque os juízes e desembargadores trabalham no Centro da cidade, de modo que aquele local é muito bom para eles.

Até pouco tempo atrás ele era o reitor, não?

Ele ficou um pouco preocupado com a saída do prof. Serpa, por causa do nome do Serpa, e assumiu a reitoria para não criar nenhum constrangimento. Mas na realidade ele delegou a reitoria para a gente, porque quem assinava era eu. No momento em que ele achou que já tinha passado o período de transição, digamos assim, ele designou o prof. Sérgio Dias, que já tinha sido reitor aqui e tinha saído para entrar o prof. Finger. O Finger ficou um período muito pequeno, porque estava só montando Curitiba, na época, e em seguida

entrou o Serpa, que passou uns dois anos aqui. Não houve briga, houve um interesse das duas partes, e ele não quis que isso fosse explorado aí fora e então resolveu ele mesmo assumir.

E quanto à organização da UGF? Parece que a instituição tem uma organização mais convencional, com centros, departamentos etc.

Eu diria que eles tinham tentado mudar isso e eu consegui segurar — como sou formado na PUC, gosto muito daquela organização da PUC, que acho a melhor. Na Gama Filho, o prof. Finger, preocupado com a agilidade da instituição, acabou com todos os centros e departamentos e criou cursos independentes, que se verticalizaram. Isto é, os cursos se fecharam em si e a universidade perdeu a universalidade do ensino. Por exemplo, no curso de arquitetura, todas as disciplinas passaramm a ser da arquitetura: história, matemática, concreto... Quer dizer, ele não ia buscar competência no curso do lado, que tem um camarada que conhece arte; não ia buscar no departamento de história o professor que podia dar história etc. Isso aconteceu com todos os cursos. E o que aconteceu com a universidade? Os currículos incharam, começou-se a agregar disciplinas — talvez pensando em melhorar o curso —, acabou o interesse transversal nas áreas, os cursos não conversavam entre si, extinguiu-se o ciclo básico comum, onde havia as disciplinas de filosofia, sociologia, letras, português etc. Cada um escolhia o seu professor: "Quero um professor que ensine para o meu engenheiro a matemática de engenheiro, português para engenheiro..." E tudo isso sem o órgão moderador, que é o decanato, ou o centro, onde todos os diretores discutem um problema comum. Eram 23, 25 cursos, todos se dirigindo diretamente ao vice-reitor — não há super-homem que consiga resolver isso. Então a suposta agilidade acabou tendo o efeito contrário. E mais: na estrutura de curso, tem-se, por exemplo, um curso de pós-graduação em direito separado do curso de graduação e não se otimiza o uso do professor de pós-graduação. Vivi isso na PUC, onde tínhamos a Escola Politécnica, com os cursos de engenharia, e a Escola Graduada de Ciência e Engenharia, que nós criamos, onde estava só a pós-graduação. Num primeiro momento, os professores da Escola Graduada não ti-

nham nada a ver com os professores da Politécnica. Na hora em que passamos para a estrutura de centros e departamentos, houve uma fusão e os professores da pós-graduação, que eram todos de tempo integral, vieram enriquecer o departamento. Na Gama Filho, tínhamos também cursos de graduação e pós-graduação de direito separados, com biblioteca independente, laboratório de computação independente, professores independentes. Agora estamos começando a quebrar isso e os professores da pós-graduação já estão dando aula na graduação. Já imaginou o que é um garoto ter um doutor dando aula para ele? Desde que seja um bom didata, é excelente — porque se for um desses doutores que não sabem dar aula, não adianta. Nos primeiros períodos tem que ser um camarada bom didata.

Eu diria até que a estrutura ideal para a universidade é uma estrutura matricial — que nós não fizemos —, onde teríamos os departamentos criando as competências e cursos independentes cortando horizontalmente, pegando as competências onde elas estão para formar o cara que querem formar.

Dizem que a estrutura de centros e departamentos é pesada porque burocratiza. Não sei por que isso é pesado. A PUC, por exemplo, funciona assim; as universidades americanas funcionam assim até hoje e são ágeis. O problema da agilidade não é esse, mas a ausência de rotinas de trabalho bem definidas. É preciso ter uma O&M, uma organização e método, que faça com que as coisas fluam normalmente. Não vou dizer que hoje estão fluindo normalmente aqui, mas eu diria que há mais possibilidade de montar uma coisa racional como está do que de outra maneira. Acho que a solução está em otimizar os recursos na universidade — acredito nisso, acredito no Hélio Beltrão. Se preciso de um professor de matemática, vou contratar um que atenda à especificidade das outras áreas. Obviamente, para fazer isso, preciso ter essas coisas muito bem coordenadas. Não tenho isso hoje, mas tenho meios de chegar a isso. Eu diria até que a estrutura ideal para a universidade é uma estrutura matricial — que nós não fizemos —, onde teríamos os departamentos criando as competências e cursos independentes cortando horizontalmente, pegando as competências onde elas estão para formar o cara que querem formar. Tenho discutido muito com o Darcy Closs, que hoje está numa universidade em Londrina, sobre essa questão da estrutura. Eles criaram o curso; por uma questão financeira, o dono achou que tinha que mexer, mas eu acho que eles vão ter problemas na hora em que começar a pós-graduação.

Dois anos de experiência com cursos independentes levaram ao caos acadêmico aqui. E para voltar não foi fácil, porque os diretores

de curso não queriam perder o seu poder. Lógico, quando o sujeito está independente, não vai dar bola para ninguém. Agora tem um decano em cima dele, que também não pode ser um mero repassador de papel, tem que ser uma pessoa que resolva os problemas e só venha para mim com aqueles que não pode resolver. Isso a gente não vai conseguir de hoje para amanhã; a cultura tem que mudar, temos de ter seminários internos, *brainstorms* por aí, para resolver essas coisas. Para mim não foi tão difícil implantar isso por causa da minha experiência no planejamento estratégico. Acredito nessa estrutura e acho que ela não encarece: o meu professor de anatomia dá anatomia para medicina, educação física, fisioterapia, nutrição e psicologia. Voltamos então para a estrutura de centro com departamentos e, com isso, estamos garantindo a interdisciplinaridade dos cursos. Por essa razão, aliás, acabei tendo um departamento de filosofia. Quando eram cursos independentes, sabe onde estavam filosofia e sociologia? Dentro da história, porque era a área mais afim e porque o diretor de história, por acaso, era um sujeito aberto. Mas se não fosse? Ele ia quase que alijar os que não fossem de história.

Esse é um caso interessante, porque é raro uma universidade ter departamento de filosofia.

Hoje não tem uma demanda de mercado, mas se olharmos a nova LDB, a filosofia vai ser básica no ensino fundamental. Nós começamos a pós-graduação de filosofia e criamos um departamento de filosofia. Não temos um curso de graduação em filosofia, mas temos um departamento onde estão a pós-graduação e os professores que dão aula de filosofia na graduação de todos os cursos. Mas, preocupados com essa tendência dada pela LDB e pelos novos estudos que estamos acompanhando, estamos começando a ter seminários sobre filosofia, que vão culminar em um seminário internacional que terá lugar em novembro, se não me falha a memória, sobre o ensino da filosofia no ciclo básico e fundamental. A partir daí estamos pensando em talvez abrir a licenciatura em filosofia. Agora, a demanda é muito pequena — na PUC, tem 20, 30 vagas... Se bem que grande parte dos alunos que vão para filosofia são candidatos a padres, seminaristas.

Por falar nisso, verificamos, no seu currículo, que na década de 1990 o senhor fez um curso de teologia, e ficamos curiosas para saber por que o senhor fez teologia depois de tanto tempo.

São opções que a própria razão não consegue explicar. Vou contar um caso que aconteceu comigo. Tenho como *hobby* fazer esculturas — apesar de militar, gosto de artes!

As duas áreas não são incompatíveis.

Lógico que não. Fui fazer um curso de arquitetura com o Roberto Moriconi, aquele italiano que se radicou no Brasil, um grande escultor brasileiro — já morreu até. No primeiro dia de aula, fomos nos apresentar. Eu não disse que era oficial, porque na época isso era perigoso, então eu disse que era engenheiro. E levei uma vaia: "O que está fazendo aqui?" Engenheiro fazendo arquitetura era proibido. E teologia foi uma fase da minha vida. Dizia São Pedro que a inteligência deve nos explicar as razões da nossa fé, então fui estudar por que eu tinha acreditado. Foi difícil eu fazer esse curso, porque, com mentalidade toda cartesiana, foi complicado ajustar minha cabeça ao modo do teólogo pensar. Mas não sou o único: o vice-reitor acadêmico da PUC da gestão anterior à que está atuando agora é engenheiro mecânico e tem doutorado em teologia feito em Roma!

O senhor não acompanhou o processo de transformação das Faculdades Gama Filho em universidade, em 1972, que foi uma iniciativa bastante precoce à época. Mas talvez o senhor tenha algum conhecimento sobre as motivações que levaram a essa transformação.

O sonho do ministro Gama Filho era fazer uma universidade.

O sonho do ministro Gama Filho era fazer uma universidade. Vou contar uma história que não tem nada a ver com isso, mas é sobre um sonho. Conheci em Brasília um radialista cujo grande sonho era ter uma rádio. Ele teve algumas passagens importantes como radialista: entrevistou o Getúlio Vargas quando ele assumiu, na Revolução de 1930... É desses caras antigos, muito atirados. E ele conseguiu fazer a rádio dele, que foi até inaugurada pelo papa, quando esteve pela primeira vez no Brasil — o papa foi a Brasília e abençoou a estação de

rádio. Bom, a rádio dele, Rádio FM Brasília, eu acho, era muito interessante, só com notícias e músicas. E como ela ficou muito boa, um sujeito quis comprá-la e começou a aborrecê-lo: "Quanto você quer por essa rádio?" E ele dizia: "Não quero nada, porque sonho não tem preço."

É o caso do ministro: o sonho dele era ter uma universidade e quem o ajudou muito nesse processo foram o prof. Newton Sucupira e o prof. Serpa — na época em que o Serpa era inclusive da PUC, se não me falha a memória. Lembro que a faculdade de medicina foi criada porque na ocasião disseram que, para ter a universidade, ele teria de ter uma escola médica. Podemos reparar que ele começou a construir tudo como se fosse um *campus*. É claro que não tem um projeto arquitetônico — à medida que a universidade ia crescendo, ele aos poucos ia construindo. Mas ele podia ter construído uma faculdade de medicina aqui, a faculdade de direito no outro bairro e assim por diante. Não: ele quis fazer tudo num só *campus*. Separados desse *campus* só existem dois prédios da Escola de Engenharia, que fica a uns 50 metros daqui — é bem próxima.

O prof. Serpa, inclusive, fez parte da comissão verificadora da universidade, e o prof. Sucupira foi o relator do processo. O senhor tem mais detalhes sobre como eles ajudaram?

Conheço a história por alto, mas sei que tanto o prof. Sucupira quanto o Serpa transmitiam ao ministro o que ele precisava ter para conseguir transformar a instituição numa universidade. Nós já tivemos um hospital aqui inclusive, o Hospital da Piedade, para o qual eles ajudaram bastante, mas que depois teve uma série de problemas trazidos por diversos políticos. O Serpa tinha um bom conhecimento de universidade — ele viveu a PUC, então sabia bem o que era universidade. O Sucupira, também — foi diretor, na época, do DAU, o Departamento de Assuntos Universitários, que hoje é a SESu, a Secretaria de Ensino Superior. Eles puderam ajudar o ministro a resolver os problemas que eventualmente ele poderia ter na ocasião.

Um dos grandes projetos que temos hoje na extensão é a Universidade da Terceira Idade, a Unati, que é um sucesso absoluto.

O senhor o chama de ministro porque ele foi membro do Tribunal de Contas do estado?

Exato. Ele era ministro do Tribunal de Contas. Quando ele veio

para cá, já veio com objetivos políticos, porque Piedade era o grande colégio eleitoral dele.

Ele foi deputado federal?

Acho que não. O filho dele, sim, o mais velho, que morreu. Ele foi deputado e secretário de Educação do Rio.[3]

3 Luís Felipe Maigre de Oliveira Ferreira da Gama (1906-1978), conhecido como Gama Filho, foi deputado federal pelo então Distrito Federal (o Rio de Janeiro) entre 1951 e 1953 e ministro do Tribunal de Contas do Distrito Federal (1953-1960) e do Tribunal de Contas da Guanabara (1960-1970). Em 1939, comprou o Colégio Piedade que originou o complexo educacional Gama Filho. Seu filho, Luís Gonzaga Prado Ferreira da Gama (1930 -1970), foi deputado federal pelo estado da Guanabara (1967), assumindo logo em seguida a Secretaria de Educação da Guanabara sob o governo Negrão de Lima. Ver *DHBB*.

Uma universidade se caracteriza, entre outras coisas, pela indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Quais são as atividades de extensão da UGF?

Nós tínhamos uma Vice-Reitoria Comunitária aqui, que era o órgão que se ocupava das atividades de extensão. O que é atividade de extensão? É pegar nossa competência e transferir para a comunidade, seja através de cursos de extensão, seja através de ações sociais etc. Hoje eu propus ao reitor, e me parece que ele aceitou, criar aqui na Vice-Reitoria Acadêmica uma coordenação geral de extensão — já tenho uma de graduação e uma de pós-graduação e pesquisa. Essas coordenações são, na realidade, assessorias minhas para esses assuntos, já que a parte operacional está nos centros — meus coordenadores não são executores, e sim assessores. Estou querendo fazer isso na extensão, porque a extensão está hoje um pouco solta em virtude do término da Vice-Reitoria Comunitária.

Um dos grandes projetos que temos hoje na extensão é a Universidade da Terceira Idade, a Unati, que é um sucesso absoluto. Na unidade Downtown, então, é uma coisa impressionante. Fazemos com que o pessoal da terceira idade tenha um programa interessante em vez de ficar em casa sem ter o que fazer. Eles passam o tempo todo na universidade, como se fosse um currículo regular, e têm até a formatura — vai haver uma amanhã. E depois não querem ir embora, querem continuar. O perfil do alunado varia conforme a unidade. No *campus* Piedade, o objetivo é mais social, porque é um pessoal um pouco mais humilde que entra aqui. Na unidade Downtown, não — lá temos embaixador aposentado, médico aposentado, engenheiro aposentado, professor e psicólogo, gente da mais alta sociedade da Barra da Tijuca, de São Conrado etc. A maioria absoluta é de mulheres. É um entusiasmo grande, parece que viraram crianças. Nosso coordenador

lá, que é altamente criativo — ele é nosso professor de comunicação social e é, inclusive, produtor de teatro —, já fez um acordo com o Dado Beer, que fica no Downtown, e eles lá representam teatro para todo mundo. É uma programação intensa. Fizemos uma Semana da Mulher na praça da alimentação, com palestras e debates todas as tardes.

Outra atividade de extensão, que também é muito voltada para a parte das licenciaturas, é a de receber os meninos menores infratores, que vêm aprender uma profissão. Tivemos a formatura deles há coisa de uma semana atrás — se formaram em eletricistas, técnicos de computador. Temos aqui mais de mil alunos desse tipo. Temos também laboratórios jurídicos, que são obrigatórios para o curso de direito, mas também são atividades de extensão, porque atendem o público mais carente que não tem acesso a advogados. Temos o SPA, que é o nosso Serviço de Psicologia Aplicada, que também atende a comunidade. Atualmente estamos atendendo muitos alunos estrangeiros que vêm estudar no Brasil, a maioria de africanos. Eles se perdem um pouco aqui e a gente tem que dar um apoio forte a eles. O pessoal de psicologia montou um programa para acompanhá-los. Alguns desses alunos até entraram no tóxico, ficando com problemas sérios — alguns foram deportados por causa disso. E temos a parte cultural, com um caminhãozinho que vive saindo para praças públicas apresentando peças. Além disso, temos cursos de extensão, que são cursos curtos oferecidos tanto para os nossos alunos quanto para o pessoal de fora. Tanto aqui como em Jacarepaguá vem muita gente da região para utilizar o nosso parque esportivo: as piscinas, os ginásios etc. Mas como eu acho que podemos fazer muito mais do que estamos fazendo, estou querendo criar a coordenação de atividades de extensão.

Gostaríamos de saber sua opinião sobre as novas medidas na área da educação, implementadas no governo Fernando Henrique Cardoso, na gestão do ministro Paulo Renato: a LDB, a avaliação das universidades, o Provão...

Acho isso tudo fundamental. Na minha opinião, isso está mudando as universidades privadas, porque elas estavam deitadas em berço esplêndido. Naturalmente acredito na boa-fé de todos, mas isso alertou as universidades privadas para tomarem alguns cuidados —

até não falo aqui da Gama Filho, estou falando do caso em geral. Agora, existem alguns senões nesse processo de avaliação.

Vamos falar do Provão primeiro. Quando trata de vestibular, a LDB hoje não fala mais de "vestibular", mas de "processo seletivo", porque o MEC chegou à conclusão de que avaliar uma vida de estudo num dia não é muito correto. Mas isso é feito no Provão: num dia do ano eles querem avaliar a universidade com todas as implicações, inclusive aquelas de UNE ser contra, de boicote dos alunos etc. Agora mesmo soubemos que tivemos da ordem de 30 a 50 alunos de medicina que foram levados a não fazer o Provão — entregaram a prova em branco. O que vai acontecer? A média é da universidade, o aluno não tem compromisso nenhum com o Provão.

Ele devia ter compromisso porque, se a universidade dele vai tirar conceito baixo, ele mesmo, no mercado de trabalho, terá dificuldades.

Isso ele só vai saber na prática — experiência não se transfere, adquire-se. O caminho se faz ao caminhar; se você não caminhar, não faz o caminho, certo? Então ele só vai saber disso na hora em que for pegar o emprego — aí ele vai se arrepender.

Mas de qualquer maneira, mesmo sendo num dia, o Provão, como instrumento de avaliação, é válido.

Mas de qualquer maneira, mesmo sendo num dia, o Provão, como instrumento de avaliação, é válido. Algumas coisas têm de ser discutidas ainda. No caso da licenciatura, por exemplo: a LDB e toda a legislação dizem que você tem que preparar o professor ou para o ensino fundamental, ou para o ensino médio, que é o antigo clássico ou científico. Mas no Provão cai tudo. Quer dizer, eu posso ter dado ênfase para o ensino médio, mas no Provão cai o fundamental. Então, isso já traz alguma distorção nos resultados.

Nas áreas de engenharia o Provão é muito bem-feito — também foi uma das primeiras a começar. Os temas da prova são dados como se você estivesse na vida profissional, se deparando com um problema para resolver. Isso até está nos ajudando nas nossas provas aqui dentro; é uma coisa que não pensávamos antes e agora estamos fazendo — não visando o Provão, mas porque é prático. Exemplo: "Uma dona-de-casa estava com vazamento na água, ou a água não saía do chuveiro, ela morava no último andar..." Quando a prova é bem-feita,

o sujeito não precisa saber nada decorado; ele tem que saber pensar, ler e entender o que lê — o que, para os garotos, é hoje muito difícil. O garoto lê, às vezes não sabe o que leu, porque fala um dialeto que eles só entendem entre si. Eu, por exemplo, já fico perdido no meio do caminho. Minha neta, quando quer falar comigo muito rápido, eu não entendo bem; depois eu peço para traduzir.

O Provão, mal ou bem, avalia o que a universidade ensinou e o que não ensinou. Mas, na minha opinião, isso teria que ser somado a outro instrumento de avaliação mais importante, que é a visita dos especialistas. O que os especialistas vêm ver na universidade? Eles vêm ver três fatores. Primeiro, eles avaliam o corpo docente sob todos os aspectos: titulação, produção científica, produção acadêmica, quantas disciplinas dá, quantos fazem isso, quantos fazem aquilo... Eles dissecam o corpo docente e vão dando graus para determinados itens. Depois eles vêm para o projeto pedagógico do curso e verificam qual é o perfil do aluno que a gente quer que saia da universidade. Em seguida, começam a olhar os professores em relação à parte pedagógica: como o professor é compatível com o projeto pedagógico. No final eles vão para as instalações da universidade, laboratórios etc. Se repararmos bem, existe quase uma regra: se no Provão você tirou B, vai tirar A na visita dos especialistas; se tirou C no Provão, vai tirar B nos especialistas. Eu sei porque já fiz parte de comissão de especialista. É sempre assim, porque você está vendo *in loco*. A avaliação é mais correta. Infelizmente, o Provão dá ibope no jornal, todo mundo fica na expectativa de seu resultado. Nesse ano que passou, a expectativa foi menor, porque antes saiu o resultado do Enem, o Exame Nacional do Ensino Médio, mostrando que o ensino médio estava ruim no país. Foi a nossa sorte, porque aí os resultados do Provão não saíram muito no jornal. O Provão é usado politicamente e, na minha opinião, deveria ser usado tecnicamente.

O Provão é usado politicamente e, na minha opinião, deveria ser usado tecnicamente.

Suas ponderações quanto ao Provão são bastante pertinentes. Agora, a Gama Filho não teve um bom resultado nas últimas provas e gostaríamos de saber se isso tem se revertido em alguma ação específica dentro da universidade.

Ah, sem dúvida. Por que o aluno se sai mal no Provão? Simplificando, diria que por duas razões: ou o curso dele é muito ruim ou ele não quer nada. Hoje o boicote já está menos generalizado, mas ainda existe. O presidente do nosso DCE, do curso de comunicação social, é vinculado à UNE, que é contra o Provão. Esse rapaz entrou numa sala, na área de pedagogia, pediu licença à professora e começou a pregar para os alunos fazerem boicote no Provão. As alunas de pedagogia colocaram ele para fora da sala, dizendo aquilo que vocês falaram: "Estamos interessadas no nosso curso, queremos sair daqui e ter orgulho de ter estudado na Gama Filho." Pedagogia foi o primeiro ano em que fizeram Provão. Nosso curso de direito foi o que se saiu pior. Fomos A na avaliação da pós-graduação pela Capes, mas somos E na graduação. Acho que, primeiro, são alunos muito fracos que entram em direito, o que não é desculpa; segundo, temos professores que não levam a sério a sua profissão de professor; e, terceiro, existe, mal ou bem, certo boicote: como o aluno não tem compromisso com o Provão, ele está pouco ligando se vai se sair bem ou mal.

O que começamos a fazer agora? Como vice-reitor, estou pegando o segundo Provão — no primeiro não consegui fazer nada. Estamos mostrando ao aluno que o Provão é importante para ele também, não só para a universidade, porque algumas empresas já pedem a nota do Provão na seleção de pessoal. As universidades privadas têm pedido ao MEC, e o MEC não está consentindo, que coloque o resultado do Provão no histórico escolar do aluno, para que ele leve a sério o Provão. Então começamos esse trabalho. Uma das respostas melhores que tivemos foi exatamente no curso de direito, esse curso que teve E, E e E. Os alunos do diretório acadêmico criaram um projeto chamado "Direito A no Provão", para o qual demos todo apoio. Eles começaram a trazer ex-professores para conversar, tratar de assuntos... Não é cursinho para fazer Provão — isso é até algo que pode começar a acontecer e vai ser um abacaxi. Eles verificaram junto com a diretoria do curso quais eram as áreas em que eles se consideravam deficientes e selecionaram professores — inclusive, muita gente do Espírito Santo —, que eram juízes, especialistas na área trabalhista, na área disso, daquilo, que vinham aos sábados, fora dos horários de aula, e eles mesmos começaram a se preocupar com o resultado do Provão.

O que estamos querendo fazer em termos acadêmicos? Primeiro, estamos começando a olhar o tipo de prova que os professores dão na aula. Muitos professores aqui — não dá nem para acreditar — fazem prova de múltipla escolha. O que é múltipla escolha? O sujeito joga na série do macaco e o macaco tira dois, no mínimo, sabiam disso? Então estamos mexendo no tipo de prova. Estamos montando também um controle por disciplina. Em filosofia, por exemplo, temos dez professores para dar o mesmo assunto. Como vou controlar se o professor deu o assunto que estava previsto? Agora vamos ter uma prova única e vou saber qual é o professor que não deu o assunto direito e qual não chegou no conteúdo que deveria chegar. Estamos procurando fazer provas copiando um pouco o estilo do Provão. No Provão, uma questão é quase de uma página inteira ou metade de uma página. Quer dizer, o garoto tem que ler aquilo e entender o que leu para fazer. Vou ter de treiná-lo nisso — não para o resultado do Provão, mas porque as provas vão mudar aqui. Os professores já estão alertados para o problema, que também os afeta. Estamos, enfim, tentando mexer na parte didático-pedagógica da universidade para revirá-la do avesso. Um grupo de trabalho está fazendo o projeto político-pedagógico na universidade: tenho o perfil do aluno que entra e digo qual é o aluno que eu quero que saia. Estão terminando um documento básico para discussão e em seguida nós vamos fazer uma revisão curricular de todos os cursos da universidade, dentro de alguns parâmetros que vamos definir. Vamos estabelecer algumas disciplinas obrigatórias para todos os cursos. Temos uma disciplina de filosofia, uma de letras e uma da área de educação que são obrigatórias para todo o primeiro período e queremos que essas três disciplinas trabalhem conjugadamente para fazer o aluno aprender a pensar, coisa que ele não sabe. Se conseguirmos isso, já terá sido um passo extraordinário e aí provavelmente as coisas vão ser acertadas no futuro. Isso tudo por causa de quê? Porque nos demos mal no Provão. Se não tivesse havido isso, talvez a gente fizesse outras coisas.

Então, de alguma maneira, o Provão tem um lado positivo.

O que é errado é a maneira como eles usam os números — isso é político. Nosso trabalho não é brincadeira, estamos querendo

preparar cidadãos. Eu não sou contra; só não gosto da maneira como é anunciado. Existe uma brincadeira na PUC dizendo assim: a única vez em que você vê um padre com a revista *Playboy* é no dia em que sai aquela lista das universidades — aí você vê tudo que é padre na PUC com a revista na mão!

Então não sou contra esse sistema de avaliação, particularmente acredito muito nele e gosto muito da Maria Helena Guimarães de Castro, que é do MEC — ela sabe o que quer, sabe o que tem que ser feito e os ajustes que terão de ser feitos ao longo do tempo. Existe um sistema de avaliação no MEC, chamado Paiub, semelhante ao sistema de avaliação interno que nós temos. Nós só não temos ainda o Paiub, o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras, porque ele exige consultores externos que venham avaliar a nossa avaliação. Isso ainda não fizemos, mesmo porque já temos a visita dos especialistas.

Quanto a essas visitas, é preciso dizer ainda que as universidades privadas sofrem com elas, porque a maioria dos especialistas é professor de universidade pública, que pensa encontrar aqui o mesmo que tem na sua universidade. O sujeito vem de Campinas pensando que vai encontrar aqui a Universidade de Campinas, enquanto a nossa realidade é diferente.

No momento em que o professor estiver aqui, ele vai começar a ter exigências que hoje, como horista, ele não tem. Vai querer instalações, laboratório, secretária, isso e aquilo...

Em alguns casos, contudo, as instalações das particulares podem ser até melhores...

É verdade, e até nas reuniões que temos junto com o pessoal das federais, eles falam isso: "Os nossos professores recebem, mas não temos dinheiro para os equipamentos." Isso é verdade, mas a mentalidade que vem é diferente. Uma das grandes diferenças entre as particulares e as públicas é que não temos ainda muitos professores em tempo integral. Vamos ter de cumprir a exigência de 1/3, que traz alguns problemas: tenho de ter local para esse pessoal ficar. No momento em que o professor estiver aqui, ele vai começar a ter exigências que hoje, como horista, ele não tem. Vai querer instalações, laboratório, secretária, isso e aquilo...

Existe uma carreira docente na Gama Filho?

Aqui todos os professores são da carreira docente, mesmo os horistas. Na PUC é um pouco diferente, lá eles têm dois sistemas de docentes: o docente em tempo contínuo, como eles chamam aquele que está na universidade por 20 ou 40 horas, e os horistas. Aqui, não; aqui tudo é horista. Agora, nossa carreira docente está caduca — ela é muito antiga e está sendo revista. Por exemplo, hoje não podemos deixar de colocar como dado importante na promoção a produção científica e, quando a carreira docente foi feita, isso não era exigência.

Era mais um regime escolar.

Esse é o grande problema das universidades privadas: o regime escolar. Agora, o nosso salário é muito melhor do que os salários das federais. Quanto ganha um doutor na federal? R$ 4.000,00? R$ 5.000,00?

Agora, o nosso salário é muito melhor do que os salários das federais.
Quanto ganha um doutor na federal?
R$ 4.000,00?
R$ 5.000,00?
...
Nós pagamos mais do que isso.

Sem dúvida, não mais do que isso.

Nós pagamos mais do que isso.

Quanto ganha um doutor aqui?

De cabeça, não sei dizer, mas o pessoal de pós-graduação deve ganhar em torno de R$ 10.000,00. Quer dizer, eu podia ter aqui um corpo docente de primeiríssima qualidade. O problema é que, para ter esse doutor aqui em tempo integral, pagando muito bem, a mensalidade teria de aumentar e aí o aluno não viria mais. Hoje o aluno já não consegue pagar direito.

O problema da inadimplência é grande?

Eu diria que na nossa universidade é normal. Varia de mês para mês, sendo o último mês o pior. Mas a inadimplência é um problema para a universidade, que é a única instituição prestadora de serviço que tem de prestar o serviço mesmo não recebendo. Por lei nós não podemos tirar o aluno inadimplente — acho que nem podendo a universidade faria isto, pelo menos a Gama Filho, porque é uma medida antipática. Mas é estranho porque prestamos um serviço e não recebemos por ele.

Existe um tratamento para esse aluno inadimplente?

Ele tem que acertar a vida dele quando ele se rematricula: pagar o atrasado ou parcelar. Mas já imaginou o problema? Queiramos ou não, isso traz problemas financeiros para a instituição.

E a evasão é grande na Gama Filho?

Também acho que é normal, não chega a 20%. Quando o aluno sai, muitas vezes é porque mudou de estado — já falei que os baianos gostam de voltar para a Bahia, os mineiros gostam de voltar para Minas e tal. E isso é um problema, porque geralmente ele está indo para uma universidade pior do que a nossa, que ele sabe que é pior. E alguns saem porque não conseguem continuar pagando, preferindo sair em vez de ficar inadimplentes.

Está em tramitação um projeto que visa a regular a questão do recredenciamento periódico das universidades. Gostaríamos de saber se isso está preocupando a Gama Filho e se essa é uma questão que está sendo discutida. O que o senhor consideraria mais fundamental na avaliação para o recredenciamento? Deveria haver critérios diferenciados para as instituições particulares e as públicas?

Critérios diferentes não deveria haver — todas teriam de ser igualmente avaliadas. Sabemos que há cursos nas federais que não se saíram bem no Provão — quer dizer, não é porque é federal que o curso é bom. A grande diferença das federais, como já disse, é que os professores lá são funcionários públicos de tempo integral, que podem não ter dinheiro para equipamento, mas têm dinheiro para seus salários. Mas nós não estamos ainda preocupados com o recredenciamento; eu já ouvi algumas instituições dizerem o seguinte: "Quando virei universidade, não existia isso; agora eu não preciso entrar nesse critério, ninguém mais pode tirar." Então não estamos preocupados com isso. Estamos é montando um grupo para começar a preparar o documento de recredenciamento. A Castelo Branco já estava fazendo isso; quando eu saí de lá, já estavam bem adiantados. Quais as vantagens disso? É que nessa hora nós vamos conseguir colocar, num único do-

cumento, talvez em vários volumes, toda a parte político-pedagógica da universidade, porque é um documento superdetalhado, disciplina por disciplina... Também tem uma coisa: eles vão gastar dez anos para avaliar as universidades a partir disso. A não ser que seja por amostragem — pegar o resultado do Provão e avaliar. Mas eu acho que isso vai ser uma vantagem para nós, porque é a oportunidade de fazermos uma revisão e consolidar tudo isso, inclusive com o levantamento correto do corpo docente. Por exemplo, tem muito mestrado que não vale para a Capes e para o MEC, e agora já temos a preocupação de verificar, na lista da Capes, se ele é válido ou não. Particularmente, não temo o recredenciamento. Ele vai nos ajudar porque uma série de coisas foram ajustadas exatamente na hora em que estávamos colocando isso no papel. Quando estou fazendo o projeto político-pedagógico de cada curso, estou facilitando a organização do documento do recredenciamento. Se bem que, no recredenciamento, não entram só os cursos; entram também a parte administrativa, a parte de desenvolvimento, a parte comunitária, de extensão etc. Eu não desgosto dessas coisas, só vão dar muito trabalho.

Falamos bastante da educação no Brasil, das carências na educação, dos ensinos básico e médio e da educação superior. Gostaríamos de saber qual é, a seu ver, a função do ensino superior hoje no Brasil. No mundo globalizado, o que o ensino superior — seja público, seja privado — deve fazer? Formar pessoas para o mercado?

Acho que o grande problema do país é a educação. Enquanto não tivermos um povo educado — educado no sentido de formado —, não vamos conseguir vencer as dificuldades que temos. É um povo dócil, colaborador — estamos vendo agora, nessa crise de energia, como a população se engajou... Esse é um daqueles problemas dos quais talvez possamos tirar algumas vantagens no futuro. Outro dia estava lendo um artigo do Márcio Moreira Alves dizendo que agora estamos aprendendo a importância de economizar, porque antigamente ligávamos o chuveiro e ficávamos lendo o jornal enquanto a água caía. Agora ninguém mais faz isso. Então isso teve até um valor educativo, porque, na realidade, não somos bem educados nes-

Enquanto não tivermos um povo educado — educado no sentido de formado —, não vamos conseguir vencer as dificuldades que temos.

se sentido. Como eu acho que a área de educação é muito importante nesse país, não podemos ter nenhum dos segmentos da educação desfavorecidos. Obviamente, a prioridade tem de ser para o ensino básico e fundamental — temos de ter as pessoas alfabetizadas, sabendo ler e escrever, sabendo pensar, enfim — e nem todos chegam, nem precisam chegar, ao ensino superior. Mas acho que a universidade tem um papel importante. Porque é, digamos assim, onde a gente vai forjar o cidadão. O espírito crítico, só a universidade vai dar.

Pelos Parâmetros Curriculares Nacionais atuais, um dos objetivos dos ensinos fundamental e médio é justamente o de formar cidadãos.

É lógico, e com espírito crítico. Acho que a universidade tem esse papel. Agora, ela deve preparar a pessoa para o mercado? É uma pergunta difícil de responder. É aquilo que já falei: para atender o mercado direto, tenho opções, hoje, no ensino superior, que são os seqüenciais e os tecnólogos. Agora, tenho de ter pessoas preparadas para acompanhar e ajudar no desenvolvimento das tecnologias, seja na área de engenharia, na área médica ou na área pedagógica. Tenho que ter pessoas que saibam pensar e propor modificações e, para isto, elas têm de ter uma formação diferente daquela que é voltada diretamente para o mercado. Se não tivermos isso, não seremos um país independente. Porque o que temos aqui? Temos a nossa independência política, mas não temos independência econômica — e não temos independência econômica porque não temos a tecnológica. Se eu não tiver gente capaz de absorver e desenvolver tecnologia, não vamos desenvolver esse país. Nesse sentido é que vejo a importância do ensino superior.

O senhor acha que é isso que os alunos buscam na Gama Filho?

Entrar na cabeça deles é difícil! Os alunos, infelizmente, em sua maioria, entram querendo o diploma. Cabe à universidade dizer a eles que isso não basta. Esse é um papel nosso importante: dizer que só o diploma não basta e que é preciso outras condições, outras habilidades e outras ambições para vencer na vida. Ainda hoje estive com alunos da nossa área de comunicação social, discutindo alguns pro-

blemas de curso, e eles estavam me dizendo isso: o que atrapalha o curso são alguns alunos que estão lá só para ganhar diploma; esses atrapalham a aula e até o professor. Acho que nós temos de tirar desse aluno, do interior dele, aquela ambição por aprender. Isso é papel nosso. Por isso estamos até montando um seminário, nesse período de férias de julho, para discutir com os professores a nova didática. Porque o aluno de hoje é diferente do aluno de antigamente. O aluno de hoje não está acostumado a ler, não gosta de ler, tem preguiça de ler. Qual é o meio de ele aprender? Pela visão, olhando televisão. Ele tem uma habilidade manual que eu não tenho, porque está acostumado a fazer aqueles joguinhos de computador etc. Se o meu professor não estiver preparado para isso, não vai conseguir dar uma aula atraente para esse aluno. Tenho de começar ensinando meu professor a mudar a maneira de dar aula. A tecnologia que hoje pode ser usada no ensino e que está à nossa disposição é muito grande. Uma aula pode ser uma coisa muito atrativa, inclusive com Internet: você vai pesquisar e trazer as coisas da Internet — mesmo sem criar, só copiando, já tem alguma vantagem. A universidade não pode só transmitir o conhecimento do professor para o aluno, ela tem de fazer com que o aluno — aí tem o chavão, que todo mundo fala mas ninguém sabe como que é — "aprenda a aprender". No nosso *campus* virtual temos a *weblioteca*, com os *sites* que o aluno pode acessar, *links*, imagens que o professor disponibiliza, coisas desse tipo, exatamente para atrair o aluno. Mas muitos professores ainda não chegaram lá, então os alunos não chegaram também. Então é um problema sério. A universidade hoje pega um garoto malformado, que fala por dialetos. E ela tem esse papel, que eu acho fundamental, de fazer o sujeito pensar, de transformar o sujeito num crítico. Não para destruir; é um crítico que analise o que está lendo e não aceite algo só porque o professor disse. E nós temos alguns alunos assim — a maioria, não. São esses alunos que fazem a universidade mudar, mais do que o Provão.

A universidade hoje pega um garoto malformado, que fala por dialetos. E ela tem esse papel, que eu acho fundamental, de fazer o sujeito pensar, de transformar o sujeito num crítico.

Sérgio de Moraes Dias

Economista. Em 1969 tornou-se assessor do diretor da Faculdade de Ciências Econômicas e Atuariais da então futura Universidade Gama Filho, atuando nas comissões envolvidas na adaptação da instituição à Reforma Universitária de 1968 e no processo de transformação em universidade. Após a criação da UGF, fez carreira como diretor e sub-reitor de admissão e registro (1972-1984), vice-reitor de planejamento e coordenação (1984-1992) e reitor (1992-1998), participando também de entidades vinculadas ao ensino superior privado, como a Associação Nacional das Universidades Particulares (Anup), de que foi vice-presidente. Em abril de 2001 foi reconduzido ao cargo de reitor da UGF, recebendo-nos em seu gabinete, no Rio de Janeiro, no dia 12 de julho 2001, para uma entrevista de 1h30m de duração.

Gostaríamos de conversar inicialmente sobre sua trajetória pessoal. O senhor nasceu no Rio de Janeiro? Em que data?

Nasci no Rio em 18 de janeiro de 1945. Meu pai, Eduardo Gonçalves Dias, era funcionário do Ministério da Marinha e minha mãe, Edméa de Moraes Dias exercia atividade doméstica — naquela época as mulheres muitas vezes não tinham outra atividade.

O senhor se formou em economia pela Gama Filho. Como foi essa inclinação para a economia?

Sempre tive uma inclinação razoável para números. Na escola eu me destacava um pouco quando se falava em números e em algumas coisas de organização — o que hoje seria planejamento, vamos dizer. Então, talvez por força da aptidão acabei fazendo economia.

E o senhor já optou, na época, pela Gama Filho. Por quê?

Porque as minhas relações com a família Gama Filho datam dos idos da década de 1960. Sempre convivi muito com a família. Um

dos filhos do tão saudoso fundador desta casa regulava comigo em idade, éramos colegas de bairro, porque morávamos em ruas próximas, e ficamos muito amigos.[4]

4 Cf. nota 3.

Era em qual bairro?

Na Tijuca, no Andaraí. Fomos crescendo e, quando chegamos à idade universitária, acabei vindo estudar na Gama Filho, como poderia circunstancialmente estar em outra instituição, não é?

O senhor se formou em 1968, numa época em que economia era um curso que estava começando, não é?

Eu diria que o curso de economia teve muita influência e muita divulgação com os planos econômicos da época da revolução, com Roberto Campos, Delfim Neto etc. Depois vieram os planos econômicos da época do Sarney, o Real e tal. Tenho impressão de que o curso de economia mudou bastante. Hoje é mais uma economia de mercado, microeconomia, não é mais aquela macroeconomia que existia à época. Agora tem um perfil um pouco diferente e o curso já não tem mais aquele apelo que tinha. Em 1969, o então diretor da faculdade de economia, o coronel Moacir Veras, me convidou para trabalhar como seu assessor e eu aceitei.

O senhor certamente havia se destacado como aluno, então.

Talvez por isso e talvez porque ele visse em mim uma pessoa que podia ajudá-lo.

O que o senhor fazia nessa função?

Eu ajudava em vários aspectos dos cursos de economia e de administração, muito especialmente na parte prática, em que havia o estágio supervisionado, que era feito em empresas.

E nesse período o senhor também trabalhou no Tribunal de Contas da Guanabara, certo?

Comecei a trabalhar no Tribunal de Contas por volta de 1964. É aquele momento em que a gente completa 18 anos, precisa trabalhar, e então eu fui para o Tribunal de Contas do estado, onde fiz carreira.

De acordo com seu currículo, o senhor foi membro de uma série de comissões dentro da Universidade Gama Filho, a UGF, a partir de 1972, que foi justamente o momento de credenciamento da universidade. Havia a Comissão de Elaboração do Processo de Centralização do Controle Acadêmico, a Comissão Encarregada de Elaborar o Processo Financeiro de Matrícula por Disciplinas e várias outras. O senhor poderia explicar um pouco em que consistia esse trabalho?

Todas essas comissões tinham a ver com o processo de transformação em universidade, seguindo os princípios da reforma universitária de 1968, com a implantação do regime de créditos, do vestibular unificado por área, da matrícula por disciplina... Com a criação da universidade, saíamos daquele regime seriado com faculdades isoladas, cada uma com sua secretaria, e passávamos para uma secretaria centralizada, uma diretoria responsável pela administração acadêmica que acompanhava o aluno do início até o fim, o currículo, o histórico e tudo o mais. Essas comissões levavam rigorosamente ao fechamento do mosaico que compreendia a nova universidade — portanto, a Universidade Gama Filho que surgia naquele momento.

Eu diria que o curso de economia teve muita influência e muita divulgação com os planos econômicos da época da revolução, com Roberto Campos, Delfim Neto etc.

Antes disso, em 1971, quando a instituição estava em fase de reconhecimento, fui para os Estados Unidos, enviado pela Gama Filho para fazer um curso de aperfeiçoamento em administração acadêmica na Universidade de Houston, no Texas. Fiz também cursos de estágio em várias universidades americanas, na tentativa de poder voltar e assumir a diretoria que iria organizar a reforma na universidade. Efetivamente, em 1972 assumi o que então se chamava Diretoria de Admissão e Registro, responsável pela transição do regime seriado antigo para o regime de créditos, onde fiquei até 1982.

Uma das questões dessa pesquisa é entender por que a instituição se transformou em universidade. O senhor estava lá nesse momento e pode nos falar a respeito.

É simples. Essa instituição foi criada em 1939, com o Ginásio Piedade, que foi adquirido pelo prof. Luís Gama Filho. Naquele momento era um prediozinho pequeno. Aliás, para entender a institui-

ção em todo seu sentido, a instituição e o fundador, é fundamental conhecer o Museu Gama Filho, que eu criei em 1984. Eu era vice-reitor de Planejamento, e nosso então chanceler, o prof. Paulo Gama Filho, me disse: "Sérgio, precisávamos pegar uma sala e fazer um museu com algumas coisas da universidade." Ele foi o mentor da idéia, à qual eu dei curso. Começamos instalando o museu em uma sala da reitoria. Depois, quando eu fui reitor pela primeira vez, entre 1992 e 1998, meu grande sonho — que aí se transformou num sonho pessoal — era levar o museu para onde foi o velho Ginásio Piedade. Restaurei a frente do prédio como era em 1939 e ali fizemos o museu da universidade, onde é possível conhecer em detalhes como era o colégio, a história do ministro... Lá temos uma maquete, tudo feito com recursos e por pessoas da universidade... A maquete foi feita por alunos nossos e os detalhes foram dados por professores que viveram a época de 1939. As fotos foram todas feitas e reveladas aqui, as carteiras têm a ver com a história da instituição... Quando se diz "O ministro era um homem que pegava a enxada e trabalhava", parece coisa folclórica. Mas está lá documentado: ele, no meio da obra, construindo essa instituição. Se não tivesse sido registrado, daqui a 30 anos ninguém lembraria como era essa instituição em 1939 e como chegou ao que é.

Uma das produções do museu foi o livro *Um bairro chamado Piedade: memória de um subúrbio carioca*.[5] No dia 10 de outubro de 1991, o livro ficou pronto e nós trouxemos toda a comunidade para uma festa no auditório, onde o corpo artístico da universidade representou o livro, com os personagens do bairro — como Manuel Vitorino, que foi vice-presidente da República e dá o nome à rua da universidade, Pixinguinha e outros. O *hall* do nosso auditório, onde se iniciava todo o processo de representação do livro, estava decorado com as frentes dos bondes da época, como o bonde Piedade, chamado Bataclan — porque no carnaval esse bonde era fantasiado e dentro dele se faziam os blocos de carnaval. No livro, a história do bairro é toda contada em prosa. É um livro bastante agradável de ler, porque é leve e tem fotografias de época. Por exemplo, tem uma história folclórica sobre o nome Piedade, que é contada no livro. Isso aqui era fazenda de café em mil oitocentos e alguma coisa e chamava-se Parada Gambá. Uma senhora da sociedade local incomodava-se muito com isso: não

5 Museu Universitário Gama Filho. *Um bairro chamado Piedade: memória de um subúrbio carioca*. Rio de Janeiro, UGF, 1991.

agradava a ela morar na Parada Gambá. Então ela teria mandado uma carta para o administrador da cidade, em que ela pedia que ele mudasse o nome de Parada Gambá, "por piedade". Aí ele teria colocado Piedade. Mas isso é história folclórica do bairro, na verdade nós temos quase certeza absoluta de que esse nome existe por causa da igreja Nossa Senhora da Piedade. Como toda igreja sempre teve uma influência muito grande nos nomes, o nome Piedade deve ser decorrente disso.

Em 1939, então, o ministro era professor formado em economia e resolveu comprar o Ginásio Piedade e seguir sua trajetória de educador. Além de ser um homem voltado para a comunidade — essa era sua característica —, ele era antes de mais nada um empreendedor. Ele não se conformava com as coisas paradas. Então ele entendeu, naquele momento, que aquele colégio com cinco salas de aula e 136 alunos — era exatamente isso o que o colégio tinha... Não sou testemunha desse fato, mas o falecido prof. Luís Lima, que viveu até pouco tempo atrás, contava que um dia o ministro, sentado na escada do pátio do colégio, disse: "Luís, acho que vou transformar isso aqui numa universidade." E o Luís Lima respondeu: "Olha, é bem provável. O senhor é tão louco que isso é possível." Evidentemente a visão do ministro à época não era essa visão de universidade. Ele falava em faculdades.

Quando se diz "O ministro era um homem que pegava a enxada e trabalhava", parece coisa folclórica. Mas está lá documentado: ele, no meio da obra, construindo essa instituição.

Ele foi ministro do Tribunal de Contas do estado?

Foi ministro do Tribunal de Contas.

E o senhor teve contato com ele lá?

Mais do que lá. Eu diria a vocês que convivo com a família Gama Filho há pelo menos uns 45 anos — estou com 56 agora. Quer dizer, o ministro me conheceu garoto. E convivemos muito no Tribunal, onde tivemos muita proximidade, e depois, na universidade. Eu diria que o ministro era daquelas poucas pessoas que a gente tem privilégio de conhecer na vida. Ele enxergava muito além do que nós pobres mortais enxergamos. Por exemplo, ele inaugurou o colégio em janeiro, e em abril ou maio já estava criando o Grêmio Literário Machado de Assis, fazendo todo um trabalho de cultura dentro do colégio, envolvendo a comunidade e tal. Em 1950, já comprando o terreno do lado, ele fez uma

piscina, que foi, eu acho, a primeira piscina olímpica daqui — para que a comunidade e os alunos pudessem nadar. Começou a fazer as equipes de esporte, foi crescendo e, também em 1950, criou a primeira faculdade do subúrbio do Rio de Janeiro, a faculdade de direito.

O senhor sabe dizer por que ele começou com direito?

Tenho a impressão de que foi porque o curso de direito é sempre um curso de mais prestígio — hoje, talvez menos, mas à época era. O curso de direito é sempre aquele curso de maior procura. Costumo dizer, brincando com os nossos diretores, que com o curso de direito você pode ser até advogado! Porque é um curso extremamente eclético. O sujeito é funcionário público, mas quer fazer o curso; é um pequeno empresário que quer conhecer um pouco de direito para, quando ouvir alguma opinião dos seus advogados, saber do que estão falando. Tenho impressão de que foi então essa a razão. Porque ele foi assessorado, lógico. Tenho certeza de que não foi alguma coisa dele: "Ah, quero fazer o curso de direito..."

Depois vieram, em 1962, a Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Atuariais, na qual o senhor se formou e que depois se transformou em Faculdade de Economia e Administração do Rio de Janeiro, e a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, em 1964.

Naquela época, a faculdade de filosofia incorporava as licenciaturas todas — pedagogia, psicologia, tudo entrava na filosofia. Depois veio a de medicina, em 1965, 66. O sonho dele era ter uma escola de medicina — um sonho tão ousado que ele construiu um hospital, esse Hospital da Piedade, com que depois tivemos alguns problemas de ordem política e ideológica. Era o hospital universitário, mas hoje é hospital do município. Nos idos de 1982, 83, 84, tivemos ali um pequeno núcleo de médicos que se insurgiram e queriam de toda forma administrar o hospital. Mas da seguinte maneira: nós daríamos o dinheiro e eles fariam o que quisessem dentro do hospital. Evidentemente que nós não podíamos concordar com isso. Aí começou a política: vieram os políticos, se aproveitaram e tal. Finalmente, o governo federal — num ato, também, eu diria, extremamente político —, durante a gestão de

José Sarney, resolveu intervir no hospital e tirou-o da universidade. Temos aí uma discussão que deve levar uns 200 anos...

Para reaver o hospital?

Reaver ou, no mínimo, que seja reconhecido o patrimônio. É um patrimônio da universidade, que foi tomado pelo poder público sem que houvesse indenização de, pelo menos, todo o equipamento que lá estava. Imagina: são cinco andares, 150 leitos, com todos os equipamentos, sala de cirurgia, oftalmologia, tudo.

E onde os alunos foram fazer a sua prática?

Temos convênios com a Santa Casa, com vários hospitais e até com eles mesmos — com a Secretaria Municipal de Saúde e, entre os hospitais, com o da Piedade. A prática em cirurgia, por exemplo, é feita lá.

Então o sonho dele era esse, medicina. Eu diria que, com a abertura do curso de medicina, a instituição teve um impulso muito grande. No mínimo, pelo ato de coragem de criar um curso de medicina no subúrbio do Rio de Janeiro — naquela época era o único. Imagina uma instituição particular ousar pensar em um curso de medicina... Só um visionário, só um homem dessa estirpe podia pensar nisso.

Imagina uma instituição particular ousar pensar em um curso de medicina... Só um visionário, só um homem dessa estirpe podia pensar nisso.

E como foi a transformação em universidade? Na época não era comum a transformação de cursos superiores em universidade. A UGF parece ter sido a terceira instituição privada não confessional, a se constituir enquanto tal. O que a motivou?

A resposta continua vinculada ao fundador da casa, à realização do seu sonho de vida, que era transformar aquele velho colégio numa universidade. Ele perseguiu isso. Ele veio a morrer em 1978 e conseguiu realizar o seu sonho em 1972 — e o fez muito bem.

Nós percebemos que a UGF é a única, de nossa amostragem, que tinha um curso de medicina antes de ser reconhecida como universidade.

A abertura dos cursos não tinha o objetivo de agregar para transformar em universidade. Não se abriu medicina porque medicina

facilitava isso ou aquilo. Abriu-se medicina porque achava-se importante. Isso acabou tendo um reconhecimento, em 1972, pelo então Conselho Federal de Educação. E o presidente da República, o presidente Médici, veio a homologar e o ministro da Educação, Jarbas Passarinho, veio a reconhecer esse valor.

Depois da transformação em universidade, quais foram os passos da instituição? Em que área ela se tornou mais consistente e foi mais reconhecida?

A área de saúde continua sendo um ponto de referência forte da universidade.

E educação física também?

E educação física. Eu diria até que a educação física foi o salto seguinte, conseguindo uma equivalência com a área de saúde, e em alguns momentos até suplantá-la. Por quê? Porque ela teve um parceiro paralelo muito importante, que era toda a dedicação que a universidade tinha ao esporte. Desde 1950, como falei, a instituição já tinha uma piscina olímpica. Os filhos do ministro, que hoje ainda estão à frente da mantenedora, sempre se identificaram muito com o esporte. Então o ministro, que já valorizava o esporte, teve nos filhos um vigor muito grande. O curso de educação física acabou sendo uma espécie de conseqüência natural da universidade. E para efeito de ensino, foi um suporte muito forte, porque a universidade estava sempre na mídia espontânea por causa de suas conquistas: campeonato brasileiro, campeonato universitário, olimpíada... Hoje estamos na mídia por causa da pesquisa com a nota de um real. Estamos provando cientificamente que a nota de um real é um transmissor de doença assustador, e isso provocou uma mídia violenta. A Casa da Moeda está nos procurando, a Globo quer exclusividade e vai por aí afora. E estamos fazendo outros estudos que vão nessa direção, bastante sérios.

O curso de educação física acabou sendo uma espécie de conseqüência natural da universidade. E para efeito de ensino, foi um suporte muito forte, porque a universidade estava sempre na mídia espontânea por causa de suas conquistas...

Em 1972, o senhor passou a integrar a Comissão Central de Vestibulares da UGF.

Essa comissão perdeu a razão de ser quando, com a idéia dos unificados, passamos a integrar a Fundação Cesgranrio. A Gama Filho

é uma das nove universidades fundadoras da Cesgranrio, em cujo conselho diretor eu tenho assento hoje.

O vestibular da Gama Filho ainda é unificado?

Hoje nós estamos no unificado e também em vestibulares isolados, concursos que são feitos por nós, com parceria da Fundação Cesgranrio.

E quais eram então os candidatos ao vestibular? Quem procurava a Gama Filho nos anos 60 e 70, que é o período em que o senhor começou a perceber mais de perto a instituição?

A demanda e o perfil do alunado da Universidade Gama Filho acompanhou o perfil da cidade. Antigamente, nos idos de 1960, a Gama Filho era uma universidade de subúrbio, distante da Zona Sul. Os alunos que aqui chegavam eram moradores dessa área residencial que precisavam trabalhar durante o dia e estudar à noite. Nas décadas de 1970 e 1980, com o *boom* do ensino privado, das vagas, essa coisa toda, a universidade se desenvolveu bastante. Com a entrada da medicina e da odontologia, cursos cujo alunado tem um perfil diferente dos outros, ela começou a ter um perfil mais eclético. Na segunda metade da década de 1980 e em especial na década de 1990, tendo em vista a mudança da malha rodoviária da cidade do Rio de Janeiro, Piedade deixou de ser longe. Hoje a pessoa vem, vamos dizer, de Copacabana razoavelmente rápido: pega a Linha Vermelha, emenda com a Linha Amarela e chega aqui.[6] Se ela mora na Ilha do Governador, entra na Linha Amarela e chega aqui em 20 minutos. Eu moro na Barra da Tijuca; antes da Linha Amarela, eu levava 50 minutos para chegar — vinha por dentro de Jacarepaguá, rodava até chegar aqui. Hoje, da porta de casa até o estacionamento da universidade, são 20 minutos. Então isso mudou o perfil do aluno da Gama Filho, porque ela passou a ser uma universidade da cidade do Rio de Janeiro. Lógico, temos uma comunidade grande de Jacarepaguá, porque a proximidade com Jacarepaguá é evidente. Mas temos uma abrangência muito maior, porque houve um encurtamento das distâncias. Hoje a Universidade Gama Filho é, sem dúvida, uma universidade metropolitana.

6 As linhas Vermelha e Amarela são vias expressas da cidade do Rio de Janeiro. A Linha Vermelha liga a Ilha do Governador à Zona Sul da cidade e foi inaugurada em abril de 1992. A Linha Amarela, que liga a Zona Norte à Barra da Tijuca, foi inaugurada em janeiro de 1998.

E quanto aos outros *campi* — em Fortaleza, Curitiba...

Essas são parcerias que nós temos. Somos parte da instituição porque prestamos assistência pedagógica e administrativa, mas essas unidades não são da universidade. Lá em Fortaleza chama-se Faculdade Gama Filho, mas tem outra mantenedora, outra estrutura.

E a que se deve essa decisão de fazer esse tipo de convênio?

Por uma razão simples. Hoje, tanto quanto a cidade mudou o seu perfil, também o país mudou de perfil. Ele não chega a ter uma Linha Amarela unindo Porto Alegre a Manaus, mas as distâncias no Brasil diminuíram muito, de fato. E evidentemente nesses centros — e não são poucos os que nos procuram — há uma demanda por ensino superior, por uma outra formação, que eles naturalmente vêm buscar nos grandes centros — no Rio de Janeiro, em São Paulo, enfim. E a universidade tem sido bastante procurada para desenvolver essas parcerias e esses projetos. Ela admite sempre estudar o caso, desde que ele obedeça a um projeto político-pedagógico realmente adequado. Por isso só temos esses dois, a despeito de haver outras demandas praticamente pelo Brasil todo.

E por que o senhor acha que esses centros procuram a Gama Filho? É por causa da tradição da universidade?

Com absoluta certeza. No Rio de Janeiro temos várias instituições, mas é indiscutível a tradição que a Universidade Gama Filho tem, não só na cidade do Rio de Janeiro, como no país. A busca pela Gama Filho decorre da tradição, da credibilidade, da seriedade que a instituição passa e daquilo que ela tem. Lógico que ela tem suas imperfeições. Não estamos aqui, absolutamente, a gritar pelas coisas só bem-feitas; temos consciência de algumas coisas que ainda não estão bem-feitas e eventualmente não temos nem consciência de outras. Mas não há dúvida de que, em qualquer segmento da economia, a Gama Filho desfruta de uma credibilidade muito forte. Se eu vou ter de escolher um parceiro, vou escolher quem tem credibilidade. E nesse ponto a Gama Filho é um parceiro bastante atraente.

Lógico que ela tem suas imperfeições. Não estamos aqui, absolutamente, a gritar pelas coisas só bem-feitas; temos consciência de algumas coisas que ainda não estão bem-feitas e eventualmente não temos nem consciência de outras.

Depois da transformação da Gama Filho em universidade, o senhor continuou como diretor de Admissão e Registro até 1982 e em seguida ocupou o cargo de sub-reitor, certo?

Em 1982, a mantenedora da universidade se descuidou e transformou a Diretoria de Admissão e Registro numa sub-reitoria.

Se descuidou por quê?

Porque aí me convidou realmente para ser sub-reitor, não é? Fui sub-reitor de 1982 até 1984, se a memória não me falha. Em 1984, ela novamente se descuidou e criou uma Vice-Reitoria de Planejamento e Coordenação, me convidando para o cargo.

Podemos dizer que esses postos foram criados especialmente para o senhor, que vinha se destacando.

Eu não diria que os postos foram criados para mim. Acho que a instituição passava a necessitar dessas posições. E evidentemente, na medida em que a posição se fazia necessária, lembrava do meu nome. Fui vice-reitor de Planejamento até 1992, quando ela teve o descuido definitivo, porque aí me convidou para ser reitor da universidade.

Quais foram os reitores da UGF desde sua criação?

Desembargador José Murta Ribeiro, desembargador Wellington Moreira Pimentel, depois fui eu, em seguida o prof. Almeri Paulo Finger, o prof. Carlos Alberto Serpa de Oliveira, o prof. Paulo Gama Filho, e agora eu novamente.

Quando o senhor deixou a reitoria pela primeira vez, em 1998, o senhor permaneceu vinculado à universidade?

Fui desenvolver uma assessoria especial na mantenedora, onde fiquei até agora, em abril, quando eles resolveram novamente, com o mesmo descuido, me convidar para retornar à reitoria da universidade. E aqui estou, há três meses novamente no meu cantinho.

Com experiência de atuação tanto na reitoria quanto na mantenedora, o senhor pode nos dizer como são as relações entre ambas?

Eu diria que são as melhores. A mantenedora nos dá total autonomia de gestão para estabelecer os caminhos da universidade. O que nós acertamos e discutimos com a mantenedora, o que nós fazemos em comum, são as decisões políticas, os objetivos, as metas que devemos atingir. Anualmente discutimos em conjunto as políticas que a universidade traça, e durante o ano, evidentemente, vamos fazendo os acertos em sua condução. Nosso relacionamento é extremamente democrático e franco e não nos cria nenhum tipo de dificuldade.

Quais são as atribuições do reitor?

Acho que o reitor de uma universidade — não é desta especificamente, mas de todas — é, antes de mais nada, um ser político. Em princípio, até que se prove o contrário, aqui está a elite do pensamento, as pessoas que pensam. Então as relações entre estudantes, professores e funcionários são bastante complexas e impõem um tratamento político muito ordenado, que é o papel do reitor.

Acho que o reitor de uma universidade — não é desta especificamente, mas de todas — é, antes de mais nada, um ser político.

Um papel de aparar arestas?

De aparar arestas, juntar as partes, agregar, fazer com que as pessoas se entendam, com que as partes se somem e se transformem num todo. A outra função é o aspecto econômico, financeiro e administrativo da instituição: a atenção que o reitor tem com a delegação dada ao seu vice-reitor administrativo. Na verdade, desenho minha reitoria em três partes: uma que é responsável pelo funcionamento da instituição, que é a vice-reitoria administrativa; outra que é encarregada da produção, que é a academia, o ensino, a pesquisa e a extensão; e outra que é encarregada da expansão, que é a junção das duas primeiras para que a universidade cresça e se desenvolva. Então trabalho em cima dessa pirâmide com três vice-reitores, cada um encarregado de uma parte. E cabe a mim agregar essas três partes, fazer com que elas efetivamente interajam e que se somem, para que a universidade alcance os seus objetivos. Esse é o papel do reitor.

Quais são as tarefas que o senhor cumpriu, desde 1992?

Se eu começasse a relatar isso... Eu trabalho uma média de 12 a 14 horas por dia. Se colocar isso aí ao longo do tempo, acho que dá para a gente escrever alguns tomos.

E como são os planos de expansão projetados pela Vice-Reitoria de Expansão?

Consistem em tratar do crescimento da universidade, de outros nichos em que ela pode atuar: outros cursos, outras ofertas, fazer com que ela se identifique mais com a necessidade da sociedade.

Isso é feito através de pesquisa de mercado?

São pessoas que estão atentas a acontecimentos e que estão apurando fatos novos, para que a universidade entre em novas áreas.

Em 1997, a UGF criou a Pró-Reitoria de Assuntos Internacionais.

Essa funciona em Portugal.

Vimos que o senhor recebeu uma medalha como membro honorífico do corpo docente da Universidade Moderna de Lisboa. Tem alguma coisa a ver com a pró-reitoria?

Não, absolutamente nada. A outra universidade se distraiu e me deu essa homenagem!

E a pró-reitoria ainda funciona em Lisboa, ou está desativada?

Ela hoje está desativada enquanto pró-reitoria, só temos lá o pró-reitor, que está em Portugal — é o ex-reitor da Universidade Nova de Lisboa, com a qual mantemos convênio. Quando deixou a reitoria, nós o convidamos para ser nosso pró-reitor, ou seja, o elo de ligação da universidade com a Europa, na medida em que possamos desenvolver projetos comuns.

De acordo com seu currículo, ainda em 1972 o senhor participou do projeto "Circuito fechado de ensino televisado" para a UGF. Em que consistiu?

Foi uma empresa chamada Telcom Incorporated, que nos convidou para uma ida a Washington para ver um projeto na Universidade de Maryland de um circuito de televisão. Fomos, aprendemos, achamos formidável, mas não tivemos condições de implantar na universidade. Havia algumas dificuldades técnicas e operacionais. Não era só necessidade de ter equipamento, o próprio circuito de fiação da universidade teria de ser refeito. Porque isso aqui foi sendo feito ao longo do tempo, então não tinha tubulação subterrânea. O processo infelizmente não foi possível.

Hoje em dia a Gama Filho está fazendo uma espécie de ensino a distância, que é o *Campus* Virtual, não?

Temos um *campus* virtual, exatamente. Extremamente ativo, com um belíssimo projeto e uma série de convênios corporativos com a Petrobras, o estado, o município e tudo o mais. São cursos de aperfeiçoamento e de treinamento. Só não são cursos de graduação, porque a legislação ainda não permite.

Temos um *campus* virtual, exatamente. Extremamente ativo, com um belíssimo projeto e uma série de convênios corporativos com a Petrobras, o estado, o município e tudo o mais. São cursos de aperfeiçoamento e de treinamento.

O senhor poderia falar um pouco do mestrado em educação que o senhor concluiu em 1984?

Naquele momento, eu tinha um exercício prático muito forte e uma vivência muito grande da universidade. Eu sentia necessidade de que essa prática passasse a ter um embasamento teórico e resolvi me inscrever na UERJ, que oferecia um curso de pós-graduação na área de administração universitária. Fiz o meu mestrado, cumpri os créditos e depois vim a defender a tese.

Sua tese foi sobre que assunto?

Foi exatamente sobre essa parte toda de administração escolar, na qual eu estava envolvido à época. Se não me engano o título era "Indicadores de eficiência e eficácia de administração escolar", qualquer coisa assim.

Nessa época, o senhor era sub-reitor de Admissão e Registro e deve ter acompanhado de perto o problema da evasão e da inadimplência dos alunos.

Eu diria que a evasão e a inadimplência estão literalmente atreladas à situação do país. Se o país está estável, a inflação está baixa e a possibilidade de emprego está boa, a inadimplência é baixa e a evasão é mínima. Agora, por exemplo, o país está enfrentando uma dificuldade conjuntural muito grande de salário, de emprego, de preços e tudo mais. Não estamos vivendo com aquela inflação absurda que tínhamos, que era uma inflação até, eu diria, antiética, mas estamos convivendo com muita dificuldade, que às vezes eu tenho dúvida se é pior ou melhor. Então isso se reflete aqui: a inadimplência e a evasão aumentam. A pessoa começa a perder o horizonte e começa a se perguntar: "Para que eu quero esse curso? Não tem emprego, não tem nada..." Porque o raciocínio é sempre um raciocínio de curto prazo. Os que raciocinam mais adiante são os que vencem. Infelizmente a sociedade não é, na sua maioria, de vencedores — deveria ser, mas não é. Então as pessoas pensam curto. Se a pessoa está na escola particular, além de todos os encargos, ainda tem a mensalidade. Se está na escola pública, tem os encargos do livro, da condução, do sanduíche que tem que comer... São encargos também. Aí o sujeito do armazém da esquina oferece um emprego para ele, ele vai porque precisa sobreviver e a essas horas a escola está abandonada. Estou dando um exemplo de como isso flutua de acordo com a conjuntura. Um período de ouro para a universidade foi a época do Plano Cruzado,[7] porque era tudo estável, controlado, certinho, estava todo mundo com a vidinha arrumada. Na hora em que aquilo caiu, vum! Começou de novo.

Verificamos que desde 1972, desde a criação da universidade, o senhor vem participando de encontros do Crub, de seminários da Cesgranrio, de simpósios da Associação Nacional de Profissionais de Administração Educacional, Anpae, dos Seminários Nacionais das Novas Universidades Brasileiras, de Encontros Nacionais das Entidades Particulares de Ensino de 3º grau... Além disso, como

7 Implementado em 28 de fevereiro de 1986, durante o governo Sarney, o Plano Cruzado consistiu em um conjunto de medidas de contenção da inflação entre as quais, a adoção do cruzado como unidade do sistema monetário e o congelamento de preços e salários. Nas primeiras semanas, o Plano Cruzado despertou entusiasmo na população, devido à sensação de estabilização dos preços. Em alguns meses, os problemas foram evidenciando os limites das medidas de congelamento dos preços e das taxas de câmbio. Após as eleições de novembro de 1986, o Plano sofreu mudanças e a inflação voltou de forma intensa, sendo acompanhada de recessão. Ver Sandroni, Paulo. *Novíssimo dicionário de economia*. São Paulo, Ed. Best Seller, 2000.

vice-reitor e como reitor, o senhor participou das reuniões plenárias do Crub. Seria possível dar um depoimento a respeito da relação entre as instituições de ensino superior no Brasil? Como é a interação entre as diferentes instituições, tanto públicas quanto privadas?

Durante algum tempo foi muito forte a dicotomia entre públicas e privadas. O Brasil viveu durante muitos anos essa separação, que eu sempre entendi como uma separação extremamente perversa. Não para com as instituições só, mas para com a sociedade. Acho que o fato de ser pública e de ser privada é indiferente. O fundamental é que cada uma cumpra com seus objetivos e dê a sua contribuição à sociedade. Mas durante muitos anos, e mesmo no Conselho Federal, essa dicotomia ficou latente. De uns tempos para cá isso desapareceu um pouco, principalmente a partir da década de 1990, com o desenvolvimento do ensino privado, de um modo geral, e a credibilidade que ele passou a ter. Evidentemente estou generalizando; não estou falando das imperfeições, porque acho que o serviço público também as tem. Enfim, a credibilidade que o ensino privado vem conquistando conquistou também o próprio núcleo público. A convivência sempre foi muito boa, mas a partir daí passamos a ter um diálogo mais identificado, um debate mais forte em função dos objetivos e menos preocupado com a origem. Quer dizer, estou mais preocupado, enquanto reitor — seja de universidade privada, seja de pública —, em discutir as metas, em discutir o que se quer, do que com o fato de eu ser público ou privado. Hoje, não raro acontecem associações e parcerias entre uma instituição pública e uma instituição privada, coisa que nas décadas de 1960 e 1970 era impossível.

A Gama Filho tem parcerias com instituições públicas?

Eu estive afastado da reitoria, mas já tivemos durante muito tempo — hoje parece que não temos mais — uma parceria com a Universidade Federal do Piauí. Já tivemos com a Federal de Alagoas e temos uma convivência extremamente harmoniosa com a Federal do Rio de Janeiro. Sou vice-presidente da Associação Nacional de Universidades Particulares já há alguns anos, convivo com todas essas pessoas e sei que hoje, realmente, essa dicotomia está um pouco rompida. Não

vou dizer que ela está literalmente destruída, seria um exagero, talvez até um excesso de otimismo. Mas os problemas da educação nacional são de tal grandiosidade, que todos nós sentamos à mesa para discutir. Esse salto, essa mudança de pensamento, foi fundamental. Nós torcemos para que tenhamos um excelente ensino público e para que o ensino privado seja uma opção. Às vezes não é uma opção — o sujeito vai porque não tem saída. Acho que o ensino privado é complementar ao ensino público.

Nós torcemos para que tenhamos um excelente ensino público e para que o ensino privado seja uma opção.

O senhor acha que esses fóruns de discussão são proveitosos?

Com certeza absoluta. Costumo dizer o seguinte: mesmo que o fórum... Todo fórum tem lá uma proposta, um tema que vai ser discutido e tal. Mesmo que não se chegue a acordo nenhum em torno daquele tema, o fórum foi vencedor pela possibilidade de aproximar as pessoas que estão à frente das universidades. Seja reitor, seja vice-reitor, seja o diretor da área A ou da área B, não importa a quem se destina, ele tem esse grande mérito, porque essa comunicação é fundamental para o crescimento da educação e para se resolverem os problemas da educação nacional. Quantas coisas eu, eventualmente, posso resolver em uma conversa com um colega, pelo fato de conhecê-lo e de já termos tido a oportunidade de nos encontrar! Você pode falar: "Olha, reitor Fulano, eu gostaria de ir aí para conversarmos." É lógico que ele vai receber ou vice-versa. Mas é diferente se nós já freqüentamos um ambiente de discussão acadêmica, onde um já conhece o outro pelas suas idéias, percebe? Uma coisa é eu receber um desconhecido, outra coisa é receber um conhecido. Então eu acho que a instituição, a universidade, a educação e, em última análise, a sociedade brasileira ganham com essas discussões. Às vezes, as pessoas têm um mau juízo: "Ah, reuniram ali, três dias e o que aconteceu?" Eventualmente não aconteceu nada. Aquele tema foi resolvido? Não, mas muitas coisas acabam sendo resolvidas em paralelo, na discussão, no debate, nas idéias, no que se aprende. Porque às vezes você tem uma determinada visão de um fato, entra lá um colega que faz uma exposição e você diz: "Espera aí, não tinha percebido essa vertente do assunto. Está certo, tem razão." Você já mudou, já clareou o seu conhecimento pelas informações que recebeu. Isso é um valor inestimável. Eu diria que é tão

inestimável para nós, dirigentes, quanto aqueles cursos que temos de freqüentar a vida inteira. Por que vamos à escola? Porque precisamos ouvir, aprender, saber novas idéias, abrir os livros, ler, saber o que as pessoas estão pensando. E esses fóruns têm esses objetivos: saber o que estamos pensando, porque precisamos dizê-lo um ao outro.

E nesses fóruns, agora mais recentemente inclusive — como vice-presidente da Anup, como membro da Comissão Especial para Implantação das Redes de Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação do Crub, do CNPq e da Capes, como membro da Comissão de Redes Universitárias do Crub, enfim —, o senhor deve ter tido a oportunidade de discutir com seus colegas a reforma do ensino superior e a própria LDB de 1996. Esses fóruns acompanharam essas discussões? E como se posicionavam? O que o senhor acha das reformas implementadas na gestão do ministro Paulo Renato e da nova legislação relativa ao ensino superior — incluído aí o Provão, as avaliações, a questão do recredenciamento?

Acho que o grande mérito é a vontade política de fazer, e o ministro tem esta vontade — vontade de mudar, de fazer com que as instituições se mexam nas suas estruturas etc. E a academia tem uma estrutura muito sólida, muito tradicional, na qual é difícil mexer. Eu diria até que todas as reformas são válidas. Agora, algumas precisam sofrer alterações. O Provão, por exemplo. É válido o aluno prestar o exame após a universidade para se perceber sua aptidão, mas o Provão não exige nenhum comprometimento do aluno, o que considero um defeito gravíssimo.

Ele pode comprometer de alguma forma o aluno, na medida em que talvez interesse a ele que a escola onde se formou tenha um bom conceito, para ele conseguir melhor colocação no mercado de trabalho.

Se o mercado de trabalho já tivesse esse desenho, que não tem. A cultura brasileira está muito impregnada ainda por aspectos ideológicos, políticos e partidários. Então não existe ainda, ou pelo menos está começando, no Brasil, um sentimento de ligação à insti-

tuição, à universidade, como existe, por exemplo, na sociedade americana. Talvez por força da dificuldade conjuntural socioeconômica do país, grande parte das pessoas ainda vá à escola mais pela necessidade de ter um diploma e sem uma ligação efetiva com a instituição. Quer dizer, o aluno acha que ele precisa ser um advogado e ponto final. Se ele vai se formar na instituição A, B, C ou D, não importa. Às vezes ele escolhe a que esteja mais perto de casa, ou a mais barata. Talvez agora, com o tempo, com as avaliações que o Ministério está fazendo, com as correções que devem ser feitas no Provão, com as correções que ainda precisam ser feitas nas avaliações institucionais e que o MEC está fazendo, tudo isso vá começando a criar um tipo de conceito que passará naturalmente para a sociedade. O aluno amanhã vai poder perceber que pouco adianta ele fazer um curso por cem reais; que vale a pena ele pagar R$ 300,00 por um curso que está sendo avaliado como bom. Nós nunca tivemos um sistema de avaliação e o conhecimento da instituição sempre se fez pela mídia, ao longo do tempo. Então eu acho que talvez mais para frente nós possamos ter um processo de avaliação mais forte da sociedade. Aí o aluno pode se ligar um pouco mais à instituição e defendê-la: "Eu me formei ali, aquela é a minha instituição." Estou generalizando, não estou dizendo que não exista um segmento da sociedade que tenha ligação direta com a sua instituição. Nós mesmos aqui temos uma quantidade considerável de ex-alunos que têm orgulho de ser da Gama Filho. Um dia estávamos conversando com um cidadão que se apresentou aqui para uma determinada tarefa, e era nítido o quanto ele nos escolheu porque era ex-aluno da Gama Filho e se orgulhava disso. Às vezes, damos entrevistas em jornais e não raro chegamos lá e tem dois, três alunos: "Ah, fomos alunos da Gama Filho, de comunicação. Ah, que saudade da universidade." E as pessoas não precisam falar nada. O fato de dizer para mim que estão com saudades não vai lhes trazer nada, não vou dar prêmio por causa disso. Então a gente percebe que essa cultura está acontecendo e talvez se amplie ao longo do tempo.

O aluno amanhã vai poder perceber que pouco adianta ele fazer um curso por cem reais; que vale a pena ele pagar R$ 300,00 por um curso que está sendo avaliado como bom.

E as outras formas de avaliação, as visitas?

Acho que as visitas também são válidas, elas só precisam ser corrigidas em alguns detalhes. Por exemplo, há uma visão muito for-

te de escola pública nas comissões, que normalmente são formadas por professores de escolas públicas. Mas nem sempre a realidade do ensino privado é a realidade do ensino público, assim como a realidade regional do Norte não é nunca a realidade regional do Sul, do Centro-Oeste etc. E essas coisas ainda estão muito arraigadas; esse sentido cartorial da sociedade brasileira ainda está um pouco forte. A impressão é que você tem um pacote pronto na comissão, que serve para a instituição de Ponta Porã, do interior e para a universidade que está na metrópole: no Rio de Janeiro, em São Paulo, em Porto Alegre... Ainda se entende que o Brasil é um só. A realidade do interior do Brasil é totalmente diferente da realidade do litoral brasileiro, a região Nordeste é diferente da região Leste do Brasil. Reconheço a qualidade intelectual das pessoas que na sua maioria compõem essas comissões. É indiscutível isso. Mas elas têm uma vivência exclusiva de instituição pública, o que faz com que o viés da exigência seja o mesmo da instituição pública.

Isso são coisas nas quais a sociedade brasileira vai tomando pé e que vai corrigindo. Daqui a pouco o governo vem com uma proposta que corrija isso e aquilo. Cada um de nós, reitores, vai tendo suas oportunidades de falar, de trazer um pouco da sua vivência, das dificuldades que vive no dia-a-dia. Porque a gestão de uma universidade desse porte é muito complicada. Os ônus são muito grandes e muito fortes. É verdade que a LDB abriu para a instituição de ensino superior brasileiro uma perspectiva muito ampla, trazendo muita flexibilidade e permitindo a criatividade na universidade — ainda que o governo tudo faça para encurtar essas flexibilidades com regulamentos excessivos e normas, normas de normas etc. É lógico que a LDB precisa, aqui ou ali, de algumas regulamentações e definições e que às vezes os regulamentos existem porque algumas instituições abusam, extrapolam nas interpretações da lei e em alguns interesses que vão além das intenções da lei. Nesses casos, o Estado é obrigado a regulamentar e a estabelecer os caminhos — é esse o seu papel.

É lógico que a LDB precisa, aqui ou ali, de algumas regulamentações e definições e que às vezes os regulamentos existem porque algumas instituições abusam, extrapolam nas interpretações da lei e em alguns interesses que vão além das intenções da lei.

Em maio de 1998, o senhor participou, em Brasília, do fórum do Crub sobre o recredenciamento das universidades, medida que havia sido objeto de uma portaria de outubro de 1997.

Naquele momento discutíamos como seria esse recredenciamento. Foi uma discussão que se alongou durante muito tempo. Recentemente, o Conselho Nacional de Educação veio a firmar um consenso em torno disso e já existe uma proposta de como vai acontecer o recredenciamento. Mas da semana passada para cá houve uma mudança radical, porque foi baixado um novo decreto, que consolida uma série de coisas e estabelece outras.[8] Ainda estamos discutindo alguns aspectos de constitucionalidade do decreto, para evitar que ele mude algumas coisas que estão previstas na LDB. É um decreto novo, que está pedindo de cada um de nós uma reflexão bastante profunda sobre o que ele está propondo, embora seja lei — se é decreto, tem que ser cumprido. Mas vamos discuti-lo inclusive no Congresso Nacional.

O senhor acha que as novas medidas dos últimos anos mexeram nas universidades?

Mexeram no ensino superior de ponta a ponta, com certeza absoluta. É natural que nesses processos de mudança sempre se instale o contraditório. São instituições, umas mais antigas, outras mais novas, que foram sendo criadas ao longo do tempo e com uma legislação extremamente modificada durante esse período. O Ministério da Educação, na medida do possível, tem aberto essa discussão. Às vezes somos surpreendidos, mas de vez em quando somos ouvidos.

Uma última pergunta: quais são os desafios para o futuro?

O grande desafio da Universidade Gama Filho — que em certo sentido é o desafio da universidade brasileira — é adequar-se aos novos tempos. A sociedade e o mundo estão muito dinâmicos, muito rápidos. As respostas que a sociedade está pedindo são dinâmicas, velozes. Há gente que diz: "A universidade tem que ser dinâmica para acompanhar o dia-a-dia da sociedade." Impossível. As transformações dentro de uma instituição universitária demandam tempo e não

8 Decreto n. 3.860, de 9/7/2001, que "Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências." Ver www.mec.gov.br

podem ser inconseqüentes e irresponsáveis. Elas têm reflexos na vida de cada estudante, então têm de ser feitas com pé no chão. Mas as universidades precisam estar mais próximas dessa realidade. Acho que esse é o grande desafio. Precisamos dar a esses jovens que demandam a universidade uma instrução mais próxima da realidade. As dificuldades conjunturais que temos se refletem na instituição, porque exigem do professor uma carga de trabalho excessiva, minimizando seu tempo de estudo para ele se atualizar. Isso é perverso, porque seria injusto dizer: "Ah, o nosso professor é que não está atualizado." Ele pode até não estar, mas não por desleixo, e sim porque não tem tempo. É claro que falo aqui também genericamente. O sustento da família, o sustento pessoal, o atendimento às expectativas de cidadão impõem ao professor um trabalho excessivo para que tenha uma remuneração razoável. Por outro lado, as instituições, com uma seqüência de compromissos bastante significativa, às vezes também têm dificuldade de abrir esse espaço, dando-lhe as condições de estudo. Então isso é um mosaico bastante complexo. Mas tenho confiança, porque sou um otimista por natureza. Acho que o brasileiro em si é inteligente, trabalhador e tem vontade. Na hora em que cada um de nós, na sua atividade, tiver a grande oportunidade de fazer valer essa força, esse país dará um salto. O governo está percebendo, no seu projeto político, que ele só tem uma alternativa, que é a educação. Não existe outra. Diria: "Bom, mas isso todos nós sabemos desde o século passado." É verdade. Não estou dizendo absolutamente nenhuma novidade. O mundo, ou pelo menos os países chamados desenvolvidos, estão aí a nos mostrar. Mas às vezes eu sei aquilo que chamo óbvio, mas não pratico, não é verdade? Então eu acho que os últimos governos estão percebendo que, no cerne do seu projeto político, tem que estar a educação. Conter a inflação é importante? Sem dúvida nenhuma. Dar uma estabilidade política ao país é importante? Com certeza. Dar uma equação estável à legislação nacional é importante? Com certeza absoluta. Mas nada disso nos conduzirá ao desenvolvimento social. O único caminho é a educação.

Então eu acho que os últimos governos estão percebendo que, no cerne do seu projeto político, tem que estar a educação.

E qual é o papel da educação superior nesse quadro?

A educação superior é que vai preparar, sem dúvida nenhuma, a formação profissional e intelectual especializada do país. Ela forma o intelectual — portanto, aquele que pensa e que estabelece o pensamento nacional. Ela prepara o profissional das profissões consideradas de nível superior. Ela forma o especialista, ela forma o escritor e assim vai. Esse é o papel da educação superior: formar a elite do pensamento de uma nação. E por isso, quanto mais nós alargarmos o espectro de acesso ao ensino superior, maior será também o espectro intelectual superior da nação.

Está ótimo. O senhor teria mais alguma coisa a acrescentar?

Quero agradecer essa oportunidade, em nome da instituição, porque é ela que se perpetua no tempo, levando adiante as idéias das pessoas que aqui estão. Agradeço a escolha da Universidade Gama Filho para integrar esse projeto e estou à disposição para contribuir com o que for necessário.

Universidade Guarulhos

Entrevistados

Alexandre Luiz Degani Estolano
Antonio Veronezi

A trajetória da **Universidade Guarulhos** começa com a fundação, em 1969, da Associação Paulista de Educação e Cultura (Apec) e com a autorização do Conselho Federal de Educação (CFE) para o funcionamento dos seis primeiros cursos da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Farias Brito, iniciados no ano seguinte. Em 1982 foi aprovada a transformação da Faculdade em Centros Integrados em Ensino Superior Farias Brito e, em 1985, o CFE acolheu o projeto que previa sua transformação em universidade. A Universidade de Guarulhos teve seu reconhecimento atestado por portaria do ministro Jorge Bornhausen de 10 de dezembro de 1986. Em 1995, portaria do ministro Paulo Renato Souza aprovou a mudança do nome da entidade para Universidade Guarulhos.

Alexandre Luiz Degani Estolano

Doutor em administração. Iniciou sua carreira na IBM Brasil, antes de ingressar na área de ensino superior. Atuou na Universidade Gama Filho, onde iniciou suas atividades como professor e chegou a vice-reitor acadêmico *pro tempore* (1994-1999), e no Centro Universitário Celso Lisboa (1999). Em 2000, ingressou na Universidade Guarulhos, como pró-reitor acadêmico, tendo assumido a Reitoria no ano seguinte. Concedeu-nos uma entrevista de 1h30m, na Reitoria da UnG, no dia 4 de abril 2002.

Fale-nos um pouco sobre suas origens familiares, sua infância.

Sou carioca, nascido em 14 de setembro de 1967 no bairro do Catete, filho de pais cariocas — na verdade, minha mãe, Maria Aparecida Estolano, nasceu em Além Paraíba (MG), mas veio ainda bebê para o Rio de Janeiro. Meu pai, Mário Estolano, teve diversas atividades, mas foi bancário a maior parte da vida. No final da sua carreira, acabou ficando muito tempo em casa, licenciado, pois teve uma série de doenças; começou, então, a estudar informática, transformou-se em programador de computadores e escreveu livros na área, embora tivesse apenas formação secundária. Há dois anos aposentou-se. Quanto à minha mãe, só tem o ensino básico, mesmo assim conquistado através de supletivo; nunca teve profissão, sempre foi do lar ou exerceu atividades correlatas: foi costureira algum tempo, por exemplo.

Por que o senhor escolheu o curso de administração de empresas?

Tudo começou na minha infância. Comecei a trabalhar cedo, pois minha família nunca teve posses; entrei como *office boy* no Banco Itaú, onde trabalhava meu pai. Como era muito ligado a esportes, fazia parte do time de vôlei da agência e comecei a pensar em fazer faculdade de educação física. E a Universidade Gama Filho era uma referência nacional em educação física, por causa do atletismo. No final de 1985 fiz vestibular.

Tudo começou na minha infância. Comecei a trabalhar cedo, pois minha família nunca teve posses; entrei como *office boy* no Banco Itaú, onde trabalhava meu pai.

Na época era necessário fazer um teste de habilidade específica, composto por 14 ou 15 circuitos ou atividades. Eu estava muito bem treinado, tanto que vinha em primeiro lugar até a antepenúltima etapa do circuito; estava praticamente aprovado, precisava apenas de quatro ou cinco abdominais para não ter nota zero. E na hora eu tive cãibra abdominal; travei na posição de canivete e não consegui fazer mais nada, ou seja, tirei zero. Nisso, o supervisor me disse: "Mas não é possível, você não pode ficar com zero, pois era o primeiro da lista. Vou conversar com o outro supervisor."

Conversaram e resolveram me dar uma chance, com o beneplácito dos demais candidatos — eram 150. Aí era uma espécie de repescagem, a natação. Eu tinha tanta certeza de que ia passar — eu era um exímio nadador, nadava no Mackenzie, no bairro do Méier, no Rio de Janeiro — que não fui preparado para a natação, não levei sunga. Estava de *short* e resolvi pular; caí na água, e o meu calção caiu! Quando fui me dobrar para tentar puxar o calção, a cãibra abdominal voltou, e os dois professores tiveram que pular na piscina para me resgatar. Novo zero.

Recebi nova oportunidade, a última chance: era corrida, exame feito na UFRJ, na ilha do Fundão. Depois de descansar do quase afogamento, comecei a corrida. Eu tinha que dar um certo número de voltas. Cada candidato carregava um conjunto de plaquinhas com números e cores diferentes; cada vez que se completava uma volta, uma plaquinha tinha que ser jogada numa caixa. Na segunda ou terceira volta, começou uma ventania e depois um temporal, começou a chover granizo. A corrida foi suspensa, e eles pegaram o telefone de

todos para comunicar a data da nova prova. A corrida foi remarcada para quatro dias depois. Por causa da chuva de granizo, peguei uma gripe e no dia da corrida dei duas voltas e caí, quase morto. Resumo da ópera: não passei.

Que história incrível!

Para vocês verem. Na época, quando se fazia inscrição para o vestibular, era preciso indicar várias opções de carreira; escolhi como segunda opção administração de empresas porque eu trabalhava em banco. Como não passei na primeira opção, fui fazer administração na Gama Filho à noite, muito a contragosto, sempre pensando: "No meio do ano tento novamente para educação física." Assisti a duas ou três aulas e abandonei o curso no primeiro semestre. O problema é que, excepcionalmente, não houve vestibular para educação física no meio do ano.

O senhor continuou como funcionário do Banco Itaú?

Saí do Banco em 30 de abril de 1986. Assim como meu pai, eu já tinha começado a me interessar por microinformática. Na época, praticamente não existiam *softwares* brasileiros; não havia planilhas eletrônicas, jogos, nada. Por diletantismo, comecei a me aprofundar na área e a fazer programação de computadores, desenvolvendo sistemas e adaptando jogos estrangeiros. Com isso, passei a ter uma segunda fonte de renda, que cresceu a ponto de se tornar a principal; não valia mais a pena trabalhar no Banco, pois eu trabalhava um número de horas muito menor e conseguia uma receita maior. Naquele ano tivemos o famoso Plano Cruzado, do Sarney, e os bancos começaram um processo de redução. Em 30 de abril consegui ser demitido do Banco Itaú, porque já não me interessava mais.

Não querendo ficar parado, voltei para administração de empresas — eu tinha abandonado, mas continuava pagando as mensalidades. Pedi transferência para o turno da manhã, porque não estava mais trabalhando no Banco, e aí era outro curso: um número reduzido de alunos, professores muito interessados — uma professora em especial, que se chama Teresa, deu três aulas de Teoria Geral da Administração, e foi o que bastou para que eu me apaixonasse por administração.

No primeiro ano mesmo, começamos a visitar várias empresas, e eu fui me envolvendo cada vez mais.

O governo Sarney baixara uma medida, autorizando a reabertura dos centros acadêmicos e dos diretórios acadêmicos. Houve uma movimentação muito grande, principalmente da parte do PCdoB, o Partido Comunista do Brasil, para reestruturar o movimento estudantil. A sede da União Nacional dos Estudantes, a UNE, na rua do Catete, no Rio de Janeiro, foi reaberta e foi novamente entregue à diretoria provisória da UNE, e eu estava nesse turbilhão. Fundei o diretório de administração da Universidade Gama Filho e fui seu primeiro vice-presidente.

Fiz vários cursos à tarde, além dos da manhã, e cheguei em junho de 1989 ao fim do sétimo semestre, em condições de me formar. Aí descobri que para o MEC o período mínimo de cumprimento do currículo era de quatro anos. Tive que fazer mais duas disciplinas eletivas — já no turno da noite — para terminar o curso de graduação.

Ainda trabalhando como autônomo?

Trabalhando na área de informática. Fiquei um tempo como autônomo e depois me empreguei numa empresa chamada Phídias Agropecuária, que era o braço agropecuário do Grupo Docas, composto pelas Docas do Rio de Janeiro, Banco Boavista, Itatiaia Turismo e Phídias Agropecuária. Em 1988, ainda durante a graduação, fui trabalhar nessa empresa na área de informática, como analista de sistemas. Não cheguei a passar um ano lá, porque em seguida fui fazer o programa de *trainee* da Shell Brasil. Fui um dos pouquíssimos classificados e trabalhei na Shell Brasil até o final de 1989.

Na área de administração?

Era um *trainee* de administração, mas estava vinculado a uma área que cuidava de acidentes com caminhões-tanque e com veículos da empresa; tinha a ver com gerência de procedimentos. Foi uma grande escola.

Independentemente de minha movimentação na política estudantil, eu era o melhor aluno de administração da Universidade, em termos de créditos acumulados; o diretor, prof. Hélio Duarte do

Nascimento, sempre dizia que eu deveria fazer o mestrado. Apaixonado por administração, tentei saber qual era o melhor mestrado do Brasil, e me apontaram: ou a USP ou a Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getulio Vargas, a Eaesp, com larga vantagem para esta última — na época, a Coppead, Coordenação dos Programas de Pós-Graduação em Administração, não tinha o peso que tem hoje.

No final de 1989 fiz a prova do mestrado e nem me preocupei em procurar emprego, porque eu sabia que ia passar. Mas aconteceu que eu não passei na primeira chamada do mestrado. Comecei a procurar emprego no Rio de Janeiro e quando tinha conseguido arrumar uma colocação na área de informática, recebi uma ligação da Fundação Getulio Vargas dizendo que alguém havia desistido, e eu era o primeiro da fila. Vim desesperado para São Paulo e em 19 de fevereiro de 1990 comecei a cursar o mestrado na Eaesp.

Vim para São Paulo sem dinheiro e sobrevivi com a ajuda de amigos do mestrado, que me emprestavam dinheiro para eu poder almoçar — era conhecido como o carioca fila-bóia —, pois na época eu não tinha bolsa de estudo.

O senhor conhecia alguém em São Paulo?

Ninguém, e não tinha onde morar. Fiquei no Hotel Concorde, na rua Sílvia, que no fim de semana é utilizado para outras funções que não as de hospedagem, o que me fazia voltar para o Rio de Janeiro ou ir para São José dos Campos visitar uma tia. Levei essa vida durante dois meses, lembrando que em 1990 tivéramos o Plano Collor, que confiscou todas as poupanças. Vim para São Paulo sem dinheiro e sobrevivi com a ajuda de amigos do mestrado, que me emprestavam dinheiro para eu poder almoçar — era conhecido como o carioca fila-bóia —, pois na época eu não tinha bolsa de estudo.

Foi então que aconteceu um episódios engraçado. Um funcionário do Banco do Brasil chamado Sandro Kohler Marcondes, que era recém-casado no Paraná, conseguiu licença do Banco para fazer o mestrado e alugou um apartamento em São Paulo; logo em seguida, sua mulher lhe comunicou que estava grávida e que iria continuar no Paraná. Como já havia assinado contrato, ele me convidou para sublocar um dos quartos — era um apartamento mobiliado. Eu falei: "Aceito, mas só vou pagar quando tiver dinheiro." E logo depois, nessa busca de dinheiro, candidatei-me a membro da Comissão de Bolsas,

porque achei que assim seria mais fácil obter uma bolsa de estudos. E foi o que aconteceu!

No período do mestrado, o senhor foi para o Canadá.

Sim, em 1991 fui fazer um *mestrado-sanduíche*, pelo programa de intercâmbio que a GV tem com aquele país. Voltei um ano depois, com uma namorada, e nos casamos no Brasil: Elena Estolano, cujo nome original era Elena Anatolievna Iltchenko, porque é ucraniana. Vim para o Rio e continuei na Fundação Getulio Vargas, trabalhando como assistente de pesquisa, assistente de professor etc. Fiz alguns trabalhos de consultoria também, com alguns amigos. Em 1993 a IBM fez um contrato com a FGV, e nós fomos ser consultores da Fundação dentro da IBM.

No ano seguinte terminou esse contrato e fui efetivado na IBM, indo trabalhar na área de estratégia de recursos humanos. Aí esgotou-se meu prazo para a dissertação de mestrado; tive problemas de orientação, fiz o trabalho mas não foi aceito pelo orientador. Isso coincidiu com o nascimento do meu filho, Allex Estolano, em abril de 1994. Aí refiz a prova do mestrado da Eaesp e passei novamente.

Até hoje considero que o grande problema na área de ensino no Brasil é a falta de profissionalização na gestão.

Ainda morando no Rio de Janeiro?

Sim, morando no Rio. Em julho de 1994, fui convidado pelo diretor da Gama Filho, prof. Hélio Duarte do Nascimento, para ser professor do curso de administração. Mesmo que não tivesse completado o mestrado, eu tinha feito os créditos, e isso valia para eles como uma especialização. Comecei a lecionar e, em setembro, quando o prof. Hélio Duarte do Nascimento morreu, fui convidado a assumir o seu lugar, como coordenador do curso de administração — era o novo título. Fiquei na dúvida se aceitaria ou não, porque me exigiria dedicação integral. Acabei aceitando e pedi demissão da IBM, de onde saí em 31 de dezembro. No dia 2 de janeiro de 1995 assumi o cargo de coordenador na Gama Filho.

Mudei completamente de vida. Tinha experiência em empresa multinacional e passei a dar dedicação exclusiva à área de ensino, que conhecia mal. No início de 1996, desisti novamente do mestrado porque passei direto para o doutorado na Coppead e fiz o doutorado

no lugar do mestrado. Dentro da Universidade Gama Filho, acabei fazendo uma carreira muito rápida. Houve uma reformulação na estrutura da Universidade, em 1998, e eu fui alçado a diretor de instituto — cada instituto englobava uma série de cursos; no meu caso, eram administração, contabilidade e economia. Eu era diretor de instituto e acumulava com a coordenação do curso de administração. Quando o vice-reitor acadêmico saiu, fui nomeado vice-reitor acadêmico *pro tempore*. Enfim, fiz uma escalada rápida, para minha idade. Mas atribuo isso a minha formação muito forte em empresas multinacionais estruturadas. Sempre utilizei esses conceitos e esses princípios para tentar estruturar as atividades das universidades onde trabalhei. Até hoje considero que o grande problema na área de ensino no Brasil é a falta de profissionalização na gestão.

Que princípios e conceitos o senhor destaca?

Muito forte é o cuidado com organização, estrutura, planejamento — não vou nem chamar de planejamento estratégico, mas planejamento das atividades — e gestão eficaz de recursos humanos, físicos e de infra-estrutura. São exatamente os quatro pontos que comecei a implantar na Gama Filho. E um processo de desenvolvimento contínuo. Ou seja, o que encontrei na Gama Filho e também na Celso Lisboa — dei aula e ajudei na coordenação da Celso Lisboa [1] — foi a visão que ainda hoje existe em muitos lugares, de que a educação é uma continuidade: o que ensino hoje, vou ensinar amanhã; o que gerencio hoje, vou gerenciar amanhã, e quando as coisas mudam há um trauma muito grande, porque se espera que tudo continue igual, com as mesmas condições de temperatura e pressão que existiam antes.

Comecei a mudar isso, promovendo um processo interno de desenvolvimento dentro da Universidade; aí surgiram idéias e resultados novos. A isso atribuo minha rápida ascensão na Gama Filho, porque em tudo o que era discutido com a mantenedora alguém lembrava de chamar o prof. Estolano para perguntar. Dos mantenedores, eu não tinha contato com o Paulo Gama, só com o Paulo César e com o Luís Felipe.[2] Atualmente, a configuração da mantenedora mudou,

[1] Refere-se à instituição que atualmente é o Centro Universitário Celso Lisboa, situado no Engenho Novo, na cidade do Rio de Janeiro.

[2] Paulo César Prado Ferreira da Gama, conhecido como Paulo Gama Filho, é chanceler da Universidade Gama Filho. Seus filhos Paulo César Passos Ferreira da Gama Filho e Luiz Felipe Passos Ferreira da Gama Filho são vice-chanceler e diretor da mantenedora, respectivamente.

mas na época era uma coisa muito recorrente: "Precisamos organizar uma Comissão de Avaliação: temos que chamar o prof. Estolano. Precisamos fazer uma pesquisa: temos que chamar o prof. Estolano." Com isso, acabei ficando como referencial de competência e credito isso a essa filosofia de trabalho que implantei.

Por que o senhor deixou a Universidade Gama Filho, em 1999?

Prefiro não revelar os motivos. Digamos que tenha havido incompatibilidade com a gestão da mantenedora naquele momento; o fato é que saí e comecei a procurar nova oportunidade. Fiquei como professor da Celso Lisboa, e dedicando um pouco mais de tempo ao doutorado, porque vinha recebendo pressão para concluir a tese. Recebi convite de diversas instituições brasileiras, porque sou consultor *ad hoc* do Ministério da Educação para a área de administração de empresas, e nessa função, visitava universidades no Brasil inteiro; as pessoas conheciam o meu trabalho. Fui responsável pela autorização de abertura de novos cursos de administração e por verificação de condições da oferta de funcionamento.

Desde quando o senhor é consultor?

Desde a implantação do Provão, em 1996. Ainda sou registrado como consultor mas não aceito mais fazer visitas, por causa da minha agenda, embora ainda seja convidado. Enfim, recebi um convite através de um amigo para vir fazer uma visita à Universidade Guarulhos, que eu não conhecia; aqui fui convidado a assumir a Pró-Reitoria Acadêmica. Julguei a oferta bem interessante e assumi em janeiro de 2000. Sem dúvida, era um cargo que me atraía mais do que uma coordenação de curso, porque teria oportunidade de continuar o trabalho que eu iniciara na Gama Filho. Depois de nove meses na Pró-Reitoria, fui convidado a assumir a Reitoria, cargo que ocupo desde 21 de setembro de 2000 — dizem, não tenho certeza, que sou o reitor mais jovem do Brasil.

Depois de nove meses na Pró-Reitoria, fui convidado a assumir a Reitoria, cargo que ocupo desde 21 de setembro de 2000 — dizem, não tenho certeza, que sou o reitor mais jovem do Brasil.

Qual foi o tema de sua tese de doutorado?

Planejamento estratégico. Nada a ver com educação, nada a

ver com empresa de educação. Minha tese foi um estudo de percepção sobre a importância do planejamento estratégico nas cem maiores empresas brasileiras de capital nacional. Fiz uma pesquisa quantitativa, através de *survey*, com questionários etc. Não fiz na área de ensino de administração porque a Coppead não permitiu, achando que eu teria que fazer um doutorado em educação para poder fazer tal pesquisa. Mas como sempre tive trânsito na área empresarial, acabei fazendo com empresas. Não me perguntem como consegui elaborar uma tese de doutorado sendo pró-reitor, porque esse segredo eu não conto para vocês, mas entre três e quatro horas da manhã as pessoas são bastante produtivas.

Como o senhor encontrou a Universidade Guarulhos quando foi convidado para ser pró-reitor? Qual era a realidade da Universidade?

Nada muito diferente das instituições que visitei pelo Brasil todo, como consultor; encontrei uma situação de desestruturação administrativo-financeira, porque a ênfase era dada à área acadêmica, uma despreocupação com eficiência ou eficácia. Então, comecei a implantar, primeiro na área acadêmica e depois em toda a Universidade, uma linha de trabalho dentro daquela filosofia de gerenciar recursos e pessoas, de elaborar um planejamento. Nem sempre com o ritmo adequado, porque o ensino superior vem sofrendo há três anos com taxas de inadimplência muito altas.

Se no passado a margem de lucro líquida das instituições de ensino superior era muito alta, hoje já não é mais, devido às exigências feitas pelo Ministério da Educação — certíssimas, aliás. Na época, era possível contratar professores numa faixa salarial mais baixa, mas hoje é preciso ter mestres e doutores, e isso causa forte impacto na folha de pagamento. E há uma competição muito maior. Dez, 12 anos atrás, São Paulo possuía quatro universidades privadas; hoje, só na Grande São Paulo existem dez. É preciso investir em infra-estrutura para se diferenciar, é preciso investir em *marketing*, coisa que nunca fora preciso fazer; antes só era necessário comunicar as datas do vestibular, mas não era necessário lidar com mensagens institu-

cionais, tentar mostrar as diferenças, seus pontos fortes. Tudo isso passou a interferir nas finanças das instituições. Soma-se a isso o crescimento das taxas de inadimplência, que desde 1980 se mantinham em 6% e saltaram para 22%, sobretudo em São Paulo e no Rio de Janeiro, situações que conheço melhor.

A que se deve este crescimento?

As leis que regulamentam as obrigações financeiras por parte do recebedor do serviço educacional, ou seja, os alunos, permitem que estes interpretem que não precisam pagar. A última Medida Provisória de 2000, que permite uma cobrança um pouco mais efetiva, ainda deixa muitas brechas para que alunos não precisem pagar à instituição. Por exemplo, fazem um semestre aqui, pegam a documentação, transferem-se para outra, e assim por diante, até o diploma. É muito comum eu participar de reuniões com alunos, tratando de assuntos diversos, como, por exemplo, segurança no *campus*, aí um estudante se apresenta: "Sou inadimplente, mas me preocupo com a segurança." É normal eles se apresentarem como devedores. Isto acaba contaminando o mercado e perturbando o ambiente, porque o outro reclama: "Quer dizer que essa pessoa não é cobrada? Quer dizer que eu também posso estudar sem pagar?"

Mas não é só isso: temos crise econômica, desde 1997, quando muita gente entrou na Universidade e muita gente perdeu o emprego. O crescimento dos índices de desemprego, de 1997 para 1998, e de 2001 para 2002, foi muito grande; assim, os alunos que já estavam aqui dentro queriam encontrar uma maneira de continuar. O sistema de crédito educativo, que hoje é Financiamento Estudantil, nem de longe consegue atender à demanda. E finalmente, não tenho dados científicos, mas me parece que a nossa sociedade dá prioridade a quem cobra mais rapidamente. Ou seja, eu faço um crediário nas Casas Bahia e estou pagando a universidade. Se atraso as duas, as Casas Bahia me cobram no dia seguinte, enquanto a universidade talvez demore uns cinco ou seis dias. Então, prefiro pagar em dia às Casas Bahia. Até porque elas podem me tirar o móvel, a geladeira ou a TV, e a universidade não me tira a educação. E, em princípio, a universidade

não pode colocar meu nome no Serviço de Proteção ao Crédito, o SPC; pode, mas não coloca. Existe uma jurisprudência com relação a isso.

Fora isso, parece-me que há também uma preocupação das universidades com a questão social, ou seja, não posso levar a ferro e fogo, pois uma das minhas missões é oferecer educação à sociedade. Se 20% não podem pagar, tenho que encontrar uma maneira de reduzir meus custos para continuar atendendo a esses 20% e recuperar isso no futuro. Atualmente, a inadimplência é cerca de 22% dentro do mês, mas depois dos processos de negociação, renegociação, cobrança, é possível reduzir para cerca de 12% dentro do ano.

Surge uma concorrência pulverizada, bem mais difícil de atacar, e acabamos perdendo alunos. Em muitos casos, é preciso reduzir o valor das mensalidades.

Atualmente, o aumento da concorrência tem um outro impacto. Não existe na cabeça dos alunos uma diferença nítida entre uma faculdade e uma universidade. Na nossa tradição cultural, dizemos sempre: "Vou para a faculdade." Ou então: "Fiz faculdade na Gama Filho." Com isso, as faculdades se aproveitam, pois têm uma estrutura muito menor, não têm pesquisa e conseguem praticar preços mais baixos. E em momentos de crise os alunos são muito suscetíveis a preço. Surge uma concorrência pulverizada, bem mais difícil de atacar, e acabamos perdendo alunos. Em muitos casos, é preciso reduzir o valor das mensalidades. Aqui fazemos uma série de pesquisas, qualitativas e quantitativas, para saber o que a comunidade pensa da universidade, e uma das respostas é que as mensalidades são muito caras.

Qual é o preço médio de sua mensalidade?

Atualmente, 350 reais. Varia de 1.200 reais, nos cursos de odontologia, a 241 reais, nos cursos de licenciatura, que hoje equivalem, praticamente, à metade do número de alunos da Universidade. A mensalidade nestes cursos está 30% abaixo da média do mercado e abaixo do valor das concorrentes aqui em Guarulhos e Região Norte ou Leste de São Paulo, inclusive daquelas que são apenas faculdades. A Universidade Guarulhos baixou os preços, mas mesmo assim as pesquisas têm mostrado que temos uma imagem de universidade cara.

O fato de ser universidade onera as mensalidades?

Em alguns cursos não, porque já temos uma estrutura muito

grande. Por exemplo, uma faculdade que abra um curso de pedagogia consegue matricular 50 ou 60 alunos; nós temos três mil alunos de pedagogia. É uma infra-estrutura criada ao longo dos anos, que não necessita de investimentos gigantescos, e já foi depreciada contabilmente, o que me permite cobrar mensalidades mais baratas. E mesmo assim continuar investindo em pesquisa, utilizando essas pesquisas nas aulas, e aí tendo esse diferencial. Temos trabalhado, inclusive na nossa campanha de *marketing* externo e interno, a diferença entre universidade e faculdade, e isso tem gerado alguns resultados positivos.

Temos trabalhado, inclusive na nossa campanha de marketing externo e interno, a diferença entre universidade e faculdade, e isso tem gerado alguns resultados positivos.

A ênfase nas atividades de pesquisa contribui para explicitar essa diferença?

Sem dúvida, sem dúvida. Ainda utilizamos a qualificação dos professores, porque temos curso de mestrado, formamos muita gente no nosso curso de pós-graduação, temos programas de incentivo ao estudo; quem já é mestre é incentivado, inclusive financeiramente, a fazer o doutorado. Temos um plano de carreira bastante consolidado e tentamos mostrar que isso faz diferença. Atualmente, 50% do meu corpo docente é mestre ou doutor — uma faculdade não é muito exigida e fica no mínimo, nos 33,3%. Com isso, tentamos mostrar as diferenças.

Qual é o perfil do aluno da Universidade Guarulhos?

Tenho 60% de alunos de Guarulhos, 25% das Regiões Norte e Leste de São Paulo e 15% de áreas limítrofes a Guarulhos, como Arujá, Santa Isabel, Franco da Rocha, mas tenho da outra ponta de São Paulo: Taboão da Serra; tenho gente até de São José dos Campos, porque é nosso o único curso de medicina veterinária daqui até o vale do Paraíba. Mas a concentração é de alunos de Guarulhos. Isso varia muito por curso, também. Os mais caros e que têm uma percepção maior de qualidade pelo mercado atraem mais pessoas de fora: são medicina veterinária e odontologia.

Como se distribuem os alunos pelos turnos?

Cerca de 65% estudam à noite, menos de 10% à tarde e 25% de manhã. Quando foi criada, a instituição era 100% noturna; ao longo

dos anos, até para se consolidar como universidade, começou a oferecer outros cursos, que tinham um perfil claramente matutino. Mas em termos absolutos, obviamente, tenho muito mais alunos hoje estudando à noite do que há alguns anos. Este percentual que estuda de manhã não significa migração de alunos, mas que passamos a oferecer cursos de perfil matutino.

Quando começou o mestrado na Universidade Guarulhos?

Em 1990 foram criados os primeiros cursos de mestrado, mas não sei dizer quais. Em 1995 o prof. Walmor Bolan — depois foi ser pró-reitor da UniABC, a Universidade do Grande ABC, e hoje possui uma faculdade isolada própria, na área do ABC paulista — assumiu a Pró-Reitoria Acadêmica e, junto com o prof. João Catarin Mezomo, reestruturou a pós-graduação, lançando 15 novos cursos de mestrado *stricto sensu*. Quando assumi a Pró-Reitoria Acadêmica, mudei a estratégia, só permitindo a inscrição para novas turmas dos cursos que eu julgava capazes de obter grau 3 na Capes. Esses cursos eram somente quatro: administração, direito, ciências do movimento e paleontologia estratigráfica, na área de geologia. Os outros não estão sendo mais oferecidos, porque não quero mais manter cursos que não sejam recomendados pela Capes — essa é a estratégia —, e nenhum deles era, até agora.

E o mestrado profissionalizante?

Antes de eu ser pró-reitor, tentaram obter a recomendação da Capes para mestrado acadêmico. Como não conseguiram, abriram algumas turmas de mestrado profissionalizante, mas isso também está suspenso, por enquanto. O curso existe, tenho o corpo docente, mas não estou oferecendo turmas novas; a antiga está terminando. Eram várias turmas, pois foi uma transformação dos cursos de mestrado *stricto sensu* acadêmico para mestrado *stricto sensu* profissionalizante. Suspendemos provisoriamente, e a estratégia agora é oferecê-los como mestrados acadêmicos. E os profissionalizantes nem abrir mais, eventualmente, exceção feita à área de administração.

Por que essa decisão de se retirar da área do mestrado profissionalizante?

As pesquisas nos mostram que o mercado ainda necessita da formação de professores. A formação de profissionais, em especial na área de gestão, tem sido feita através desses cursos chamados MBAs, que são cursos de pós-graduação *lato sensu*, mais adequados e mais adaptados ao mercado, até porque são de curta duração. Assim, as instituições que lançaram mestrados profissionalizantes não tiveram sucesso, a não ser aquelas *top* de linha, como, por exemplo, a Eaesp da Fundação Getulio Vargas, que continua mantendo os mestrados profissionalizante e acadêmico, destinados a públicos completamente diferentes. Como a Universidade Guarulhos não está situada, no imaginário coletivo, nesse conjunto de universidades *top*, achamos que não deveríamos lançar esses cursos, pelo menos na situação atual do mercado. Continuo fazendo pesquisas para tentar identificar o momento certo.

A Universidade Guarulhos também oferece cursos seqüenciais?

Sim, lançamos nesse semestre. Foi uma possibilidade aberta em 1997, 1998. Entendo a oferta de ensino como uma atividade empresarial, por isso sempre tenho que procurar lançar novos produtos. Hoje existe um segmento de mercado que não é atingido pelos cursos de graduação, não tem interesse porque acha que é uma formação muito longa. Era uma área de mercado que ainda não tínhamos coberto, mas que atingimos com os cursos seqüenciais.

Entendo a oferta de ensino como uma atividade empresarial, por isso sempre tenho que procurar lançar novos produtos.

Nosso curso superior em dois anos é voltado basicamente para profissionais que já têm uma experiência em sua área e precisam de uma formação rápida, de nível superior. Não é um curso voltado para o jovem que queira ter uma graduação rápida, não foi desenhado para isso, embora tenhamos um número reduzido de alunos de 19, 20 anos. Desenhamos um curso completamente diferente; não fazemos como algumas instituições, que se utilizam de disciplinas da graduação para completar a grade dos cursos seqüenciais. Entendemos que são cursos para públicos diferentes. Formatamos 15 cursos, oferecemos ao mercado, mas só conseguimos fechar três.

Quais são eles?

Administração de Pequenas Empresas, Administração de *Marketing* e Gestão de Tecnologia da Informação; para os outros não houve público suficiente. Alguns tiveram alguma demanda, em especial o de gastronomia, mas era um curso caro demais e precisaríamos de um número mínimo de alunos muito alto; acabamos desistindo. Foi um teste de mercado.

Agora estamos envolvidos em outro trabalho, fazendo uma série de palestras para as escolas de nível médio do município de Guarulhos e para representantes da área de recursos humanos e treinamento das empresas de Guarulhos, mostrando qual é o embasamento legal no oferecimento desses cursos, por que eles valem, quais são os cursos que efetivamente são aceitos pelo Ministério da Educação e pelos conselhos das classes, para tentar reduzir um pouco a resistência do mercado. As reportagens e matérias jornalísticas que têm saído a respeito dos cursos seqüenciais não têm sido muito favoráveis. Diversas instituições abriram cursos que acabaram não sendo reconhecidos pelo MEC, ou não foram aceitos pelos conselhos das classes. Nosso objetivo é trabalhar cursos que têm aceitação no seu conselho de classe ou independem dele para serem aceitos.

E a especialização *lato sensu*, existe também na Universidade Guarulhos?

Existe aqui também. No momento, estou em processo de reestruturação da pós-graduação *lato sensu*, porque o meu corpo de professores entende que ela deve ser destinada unicamente à formação de quadros de pesquisa ou de quadros docentes, com uma exceção: a área de enfermagem. Tenho um curso de pós-graduação em enfermagem pediátrica, bastante solicitado, que é claramente voltado para a área profissional. Mas, de forma geral, os demais cursos são voltados para a formação de docentes ou de pesquisadores. Esta é uma visão que estou trabalhando para mudar.

Pelo que estamos observando, sua atuação como reitor está bastante voltada para a reestruturação da pós-graduação.

Não apenas isso. Minha atuação volta-se a uma reestruturação de toda a Universidade: reestruturação administrativa, da graduação, da pós-graduação e da pesquisa, da área comunitária e de extensão, e criando a cultura interna de prestação de serviços, não à comunidade, mas ao mercado. Hoje tenho uma área responsável pela criação de novos negócios e geração de outras receitas que não a venda de serviços educacionais; atualmente, um percentual de minha receita não tem nada a ver com graduação ou pós-graduação, mas vem dos serviços de consultoria, do aluguel de espaços, da cessão de laboratório para terceiros ministrarem aulas.

Vínhamos fazendo um trabalho assistencialista para a comunidade, e estou tentando mudar um pouquinho esse perfil. Hoje estamos muito mais próximos das empresas, da Prefeitura de Guarulhos; continuamos atendendo as pessoas da cidade, mas dentro de uma perspectiva de parceria e de desenvolvimento da educação, não só assistencialismo.

Vínhamos fazendo um trabalho assistencialista para a comunidade, e estou tentando mudar um pouquinho esse perfil. Hoje estamos muito mais próximos das empresas, da Prefeitura de Guarulhos...

Não quero ser considerado uma entidade assistencialista, mas de desenvolvimento das pessoas, da comunidade. Para mim, é fácil fazer 36 mil atendimentos odontológicos por ano, mas minha intenção é fazer um trabalho um pouco mais integrado, num sentido não-assistencialista. Procuramos uma parceria, por exemplo, com a Prefeitura e com empresas, e a pessoa que nos procura para buscar um tratamento dentário, por exemplo, passa por uma avaliação holística, isto é, uma avaliação psicológica, uma avaliação médico-funcional. Com isso, posso dizer ao município: "Suas políticas de saúde não estão surtindo o efeito desejado, ou estão surtindo o efeito desejado nessas e nessas áreas." Nossa abordagem passa a ser mais integrada com o poder público e com as empresas, e não somente: "Sou mais um ponto de assistência dentro do município para tentar atenuar a pobreza que existe aqui." Não é fácil, porque a própria Prefeitura quer continuar sendo assistencialista, sobretudo em anos eleitorais.

A cultura interna também é difícil de romper?

Existe uma cultura interna, sem dúvida. Os próprios mantenedores estão mais acostumados à postura assistencialista do que à postura do desenvolvimento. Às vezes, encontro resistência para fazer algumas mudanças aqui dentro.

Como é o relacionamento entre a Reitoria e a mantenedora?

Desde 1998, o objetivo da mantenedora era profissionalizar a gestão. Tivemos como reitor o prof. Manoel Gonçalves, jurista e ex-presidente do extinto Conselho Federal de Educação. Quando cheguei como pró-reitor acadêmico, ele foi meu reitor durante alguns meses. Aí foi substituído por outro reitor que também não era ligado à mantenedora, o prof. Sérgio Mantovani, que ficou poucos meses; depois assumi eu, que também não tenho qualquer tipo de vínculo com a mantenedora.[3] Temos um relacionamento bastante profissional e, embora na grande maioria das instituições a gestão acadêmico-administrativa seja completamente separada da gestão financeira, aos poucos tenho conseguido trazer para mim grande parte da gestão financeira e tentado contribuir para uma estruturação maior da entidade mantenedora.

No meu modelo de gestão da Universidade a entidade mantenedora não se envolve nas atividades do dia-a-dia; funciona apenas como um *board*, como é nas grandes corporações. Como acionistas que são, devem cobrar a gestão da Universidade, resultados, metas etc. Minha tentativa é transformar o relacionamento entre mantenedora e Reitoria numa relação profissional. Hoje, a mantenedora não participa mais do cotidiano das atividades operacionais acadêmicas, mas ainda participa das financeiras.

Quais são seus projetos para a reestruturação da graduação?

Atualmente, a graduação conta com 30 cursos, com 38 habilitações. Estou desativando cursos que não têm qualidade ou para os quais não tenho demanda, não consigo contratar professores com maior titulação, não consigo produzir pesquisas nem massa crítica. Estou desativando cursos e criando novos. Estou preocupado com a

3 Manoel Gonçalves Ferreira Filho foi reitor da Universidade Guarulhos de 1997 a 2000, sendo substituído por Sérgio Naime Mantovani, que ocupou o cargo em regime transitório, de fevereiro a setembro de 2000, quando Alexandre Luiz Degani Estolano foi nomeado reitor.

melhoria da qualidade, através da profissionalização da gestão dos cursos. Ou seja, quero ter coordenadores gestores e não mais só coordenadores acadêmicos.

Havia aqui na Universidade diversos centros: Centro de Saúde, Centro de Ciências etc. Acabei com todos eles, ficando com um centro único. Estou diminuindo o número de camadas organizacionais, pois quero ter, entre o professor e o reitor, o mínimo de camadas, de gerentes, de filtros, para obter uma comunicação mais rápida. Estou criando novas formas de me comunicar com os funcionários, professores, diretores, gerentes e com os alunos. Utilizo desde jornais até o acesso mais constante à Internet, televisão interna — agregada ao curso de jornalismo, mas com objetivos outros —, boletins internos, aumento significativo do número de reuniões, para demonstrar qual é o planejamento e qual é a estratégia da Reitoria. Além disso, estou tentando desmitificar a Reitoria, começando a dar mais poder aos gerentes de área — que aqui ainda chamamos de encarregados, mas que estou progressivamente rebatizando de gerente, substituindo pessoas que estão aqui há 30 anos.

Estou diminuindo o número de camadas organizacionais, pois quero ter, entre o professor e o reitor, o mínimo de camadas, de gerentes, de filtros, para obter uma comunicação mais rápida.

Quais são as atribuições desses gerentes de área?

Temos na área administrativa e nos órgãos de apoio pessoas que ocupam cargos de chefia. Por exemplo, temos diversos setores de apoio, como os de compra, computação gráfica, recursos humanos, audiovisual, ene áreas. Muitas dessas pessoas, já aqui há muito tempo, não têm poder de decisão ou de sugestão; qualquer coisa fora do dia-a-dia era encaminhada para a Reitoria, para uma solução. O acúmulo de papel e de processos era gigantesco e não se originava de necessidades de alunos, mas de necessidades internas. Nos dois últimos anos venho tentando acabar com isso. Os novos gerentes têm que ter poder de decisão, baseado na estratégia da instituição.

Como está organizada a Universidade, em termos de estrutura?

Professores e cursos estão vinculados a coordenadores de curso, e estes ao diretor do Centro de Graduação, que por sua vez vin-

cula-se ao pró-reitor acadêmico. Tenho um gerente para a graduação, um para a área de cursos seqüenciais e um para pós-graduação e pesquisa. Temos o Conselho de Ensino e Pesquisa e o Conselho Universitário, e fazemos duas reuniões semestrais em cada um. Em instituições comunitárias, como a Fundação Getulio Vargas, e instituições públicas esses dois Conselhos funcionam como órgãos consultivos e deliberativos também; já nas universidades privadas, eles funcionam basicamente como órgãos homologatórios das decisões da Reitoria e da mantenedora. Por mais que tenha a participação de alunos, professores, funcionários, acaba não sendo um órgão consultivo, devido à própria característica da instituição privada.

O que a Universidade Guarulhos almeja para o futuro próximo?

Fundamentalmente, quero estar à frente de uma instituição que seja eficaz e eficiente no relacionamento com os alunos, com seus funcionários, colaboradores e com a comunidade; e que todos reconheçam isso. Como conseguirei atingir esse objetivo? Melhorando a qualidade dos cursos, conseguindo comprovar que o aluno quando sai daqui tem um ganho significativo em sua educação e sua qualificação, independentemente do nível com o qual ele entra aqui. Gosto muito de citar o Cláudio de Moura Castro, que diz o seguinte: "O aluno que tira A no Provão, tira quando faz o vestibular, não quando vai fazer o Provão. Ou seja, quando o aluno está bem preparado, acaba entrando para as escolas consideradas melhores, as que têm melhor imagem no mercado. Os demais entram para as demais escolas. Qual é a instituição mais eficaz e eficiente? Aquela que pega um aluno ótimo e o mantém no mesmo nível, ou aquela que pega um aluno péssimo e dá a ele educação, melhoria na sua qualidade profissional, faz o famoso *upgrade* no aluno e ele passa a ter uma oportunidade de carreira que jamais sonhou em ter?" São palavras do Cláudio de Moura Castro, não são minhas.

Voltando, gostaria que a sociedade reconhecesse que a Universidade fez esse esforço e teve sucesso. É isso que chamo de eficácia e eficiência no relacionamento com alunos, professores, funcionários,

colaboradores e com a comunidade. Esse é o meu objetivo. Para atingi-lo tenho que promover uma série de modificações de estrutura, de processos e de procedimentos dentro da instituição, em todas as áreas. Tenho que mudar, inclusive, a forma de dar aula, o material de apoio e de suporte às aulas; tudo isso eu preciso alterar.

Não posso mais ignorar os avanços da tecnologia educacional, não posso mais acreditar, como fazem muitas instituições, que o professor deve se preparar para ser o melhor professor, e não a universidade prepará-lo para que ele possa atingir um grau de excelência. Hoje em dia, as instituições de ensino superior atribuem ao professor o nível de qualidade de ensino dentro de sala de aula, e eu não posso mais admitir isso. Tenho modelos de ensino e de avaliação que podem e devem ser capitaneados pela Universidade e disseminados no meio do corpo docente. E aí o corpo docente, depois de treinado, aplicará essas estratégias, esses modelos e técnicas, para conseguir um resultado melhor. Esse é um dos meus desafios. Tenho vários, mas a mudança da estrutura de ensino talvez seja o maior deles.

Atualmente, os modelos utilizados variam de professor para professor, de curso para curso, e acredito que tenho modelos que podem ser universalmente utilizados, até para eu conseguir avaliar a instituição de uma forma mais geral, coisa que hoje ainda não consigo fazer. No Brasil, só o Grupo Pitágoras, em Belo Horizonte, onde trabalha o Cláudio de Moura Castro, está utilizando a metodologia da Universidade de Phoenix, de ensino estruturado, e aí eles têm um processo formal de avaliação diferenciado. Só que eles têm 200 alunos, e os professores se comprometeram desde o início a trabalhar nesse modelo. Já eu, que tenho 950 professores, preciso promover uma mudança cultural, que vai causar um atrito muito grande, vai causar um afastamento de muitos professores; por isso, não posso fazer de uma maneira imediata e abrupta.

Qual é sua opinião sobre o desempenho dos alunos no Provão?

Tenho reforçado os projetos pedagógicos dos cursos, porque não acredito que seja possível montar um cursinho preparatório para

o Provão. O processo educacional não pode se limitar a isso, senão não precisaremos ensinar mais nada, só o que cai no Provão. Eu tenho tentado trabalhar dessa forma. O MEC entende que os projetos pedagógicos devem ser divididos na parte acadêmica em si, na de infra-estrutura e na de qualificação docente. Tenho aumentado progressivamente o índice de qualificação docente de cada um dos cursos, a qualidade da infra-estrutura, incluindo sala de aula e biblioteca, e a estrutura do curso, não só o currículo mas a maneira de ensiná-lo, de fazer o acompanhamento, atividades extracurriculares e avaliações.

O desempenho no Provão tem sido satisfatório?

No ano passado foi muito baixo; é uma situação que não se muda de um ano para outro, porque o processo educacional dura no mínimo três e no máximo seis anos, no caso do curso de odontologia. Houve um excesso muito grande no número de alunos que ingressou em alguns cursos no passado recente, e hoje estou colhendo os resultados. Por exemplo, cheguei a ter quatro mil alunos no curso de direito, e hoje tenho 2.500; reduzi, deliberadamente, o número de alunos, para ter um controle maior sobre a qualidade do ensino. Espero que, com o esforço feito nesse último ano, melhore o resultado do próximo Provão.

... cheguei a ter quatro mil alunos no curso de direito, e hoje tenho 2.500; reduzi, deliberadamente, o número de alunos, para ter um controle maior sobre a qualidade do ensino. Espero que, com o esforço feito nesse último ano, melhore o resultado do próximo Provão.

Na sua opinião, o vestibular das universidades privadas é mais fácil?

O vestibular é idêntico ao das universidades públicas, a linha de corte é que é mais baixa. Vou explicar. Meu vestibular não difere muito do da USP, mas para entrar na USP você tem que ter uma média 8 ou 9, porque o número de vagas é muito reduzido. As universidades particulares têm um número maior de vagas. Assim, tenho que fixar uma linha de corte que permita a entrada de alunos em número suficiente, mas que não me comprometa a qualidade. Se a média para entrar na USP é 6, aqui pode ser 3 ou 2; não pode ser 1 nem zero. Essa é, basicamente, a diferença.

Qual é sua opinião sobre a política de avaliação do MEC?

Seria muito confortável para mim dizer que é equivocada.

Precisamos de avaliação, mas lamentavelmente o resultado dessa avaliação vem sendo utilizado mais de forma política do que para melhorar a qualidade da educação. Por exemplo, o sistema de avaliação das instituições não é só o Provão; é composto pelo Provão, pela avaliação das condições de oferta e pelos processos de credenciamento e recredenciamento, ou renovação de reconhecimento de curso, vamos dizer assim. No dia em que sai o resultado do Provão, toda a imprensa fica sabendo, mas em nenhum momento a imprensa tem o interesse em divulgar o resultado das condições de oferta.

Em diversas universidades públicas, não necessariamente federais, as condições de infra-estrutura e qualificação do corpo docente são muito piores do que numa universidade como a nossa, por exemplo. Mas a instituição pública e gratuita é procurada pelos melhores alunos, que conseguem tirar uma nota mais alta no Provão, independentemente da qualidade das instalações, da biblioteca, do seu corpo docente. Essa é a crítica que eu tenho a fazer. Hoje há um programa de avaliação no país, que não existia antes, mas a forma de divulgação leva a sociedade a fazer uma imagem muito negativa das instituições privadas.

Quando encontro alguém do MEC vou logo dizendo: "Vocês reclamam da minha nota no Provão. Eu já provei que tenho professores de qualidade, tenho aulas todos os dias, tenho uma boa infra-estrutura, uma biblioteca quase impecável, mas tenho um aluno que entrou semi-analfabeto — sabe ler e escrever, mas não consegue ler com a velocidade necessária para eu poder acelerar seu aprendizado. Assim, tenho que reduzir um pouco a velocidade. Ele vai sair daqui com um ganho, talvez não esse que vocês desejam; para isso, ele precisaria ficar aqui estudando o dia todo. Eu estou disposto a dar aulas para ele o dia todo, mas ele não tem dinheiro para pagar o dia todo. O governo vai ajudar com financiamento estudantil?"

Mas não, o governo corta o crédito estudantil para aqueles cursos que estão com nota D e E no Provão; é completamente incongruente, porque parte do princípio de que o curso com D ou E não tem qualidade. Não sou contra a avaliação, ao contrário; minha vida profissional foi construída à base de avaliação, por isso jamais poderia ser

contra. Agora, ela penaliza o aluno e penaliza a Universidade. Tenho excelentes alunos no curso de direito, que não têm condição de pagar e que não podem usar o Fies, porque o curso tirou nota E no Provão.

Tenho um curso de comunicação social, que é E no Provão, onde há excelentes alunos, mas como resolveram opor-se ao Provão, sempre entregam a prova em branco — nos últimos dois anos fizeram isso; como aconteceu na UFRJ, na PUC, na Faculdade Cásper Líbero etc. Só que, quando isso acontece na Universidade Federal do Rio de Janeiro, dizem: "Foi boicote dos estudantes." Quando é numa universidade particular, a imprensa noticia: "Mais um E da instituição privada."

Qual é posição da Universidade sobre o recredenciamento periódico?

Atualmente, é contra o recredenciamento, pois entende que a concessão de funcionamento que nos foi dada — não recebemos autorização para funcionamento, recebemos uma concessão — é *ad eternum*. Devemos ser fiscalizados, avaliados, mas em nenhum momento isso deve implicar um descredenciamento da Universidade. Então, acreditamos que no sistema de ensino do país — a última LDB deixou bastante claro — existem segmentos diferentes; não existe um crescendo, como muitas pessoas querem interpretar. Ou seja, uma faculdade isolada, quando é promovida, passa a faculdade integrada; quando é integrada, ao ser promovida, passa a centro universitário. Nós não entendemos dessa forma, porque isto significa que, se um centro universitário vai mal, é rebaixado e pode voltar a ser uma faculdade isolada.

Não acreditamos que seja essa a interpretação correta da lei. As universidades que foram autorizadas a funcionar, essas sim, podem sofrer algum tipo de rebaixamento, mas não as que foram reconhecidas, que é o caso da nossa. Como poder concedente, o MEC pode intervir na Universidade, é um direito seu, mas jamais desclassificá-la, rebaixá-la, reduzi-la a alguma outra categoria que não seja universidade, porque ela nasceu assim. Essa é a visão da Universidade Guarulhos. Não é apenas a minha visão pessoal, é a visão oficial da Universidade, discutida entre Reitoria e mantenedora.

Como poder concedente, o MEC pode intervir na Universidade, é um direito seu, mas jamais desclassificá-la, rebaixá-la, reduzi-la a alguma outra categoria que não seja universidade, porque ela nasceu assim. Essa é a visão da Universidade Guarulhos.

Como separar o joio do trigo em matéria de universidade particular?

Auto-regulamentação. A publicidade no Brasil não é auto-regulamentada, as empresas não se juntam e elaboram um código de ética? Então, precisamos crescer institucionalmente no país e passar a auto-regulamentar os setores. A criação das agências reguladoras é um primeiro passo para tirar das mãos do governo o controle sobre algumas áreas, e estabelecer um poder regulador. Na área de educação, o próprio ministro Paulo Renato já cogitou diversas vezes a criação da Agência Nacional de Educação. Poderia ser um primeiro passo, mas eu acho que nem a agência deveria existir; deve existir, sim, uma situação em que nós sejamos estimulados e cobrados a ter uma auto-regulamentação, um autocontrole, uma forma de as instituições superiores controlarem a si mesmas e passarem, como acontece com os *boards* de certificação nos Estados Unidos, a certificar aquelas escolas que atingem um nível mínimo de qualidade.

Atualmente, o Ministério faz um censo e pergunta quanto eu faturo, mas eu sou uma empresa privada, não deveria ser obrigado a dizer ao MEC quanto invisto aqui, porque não existe um padrão. As empresas têm graus diferentes de eficiência. Eu posso ser um filantropo, embora não seja uma empresa filantrópica, e decidir que não quero ter lucro. Mas posso ser uma empresa que tem que ter uma rentabilidade mínima, para o meu acionista, de 20%, sem descuidar obviamente da qualidade, que deve ser avaliada, fiscalizada. Mas não pelo Ministério da Educação. Devo ser regulamentado por uma entidade do mercado, que diga para o mercado: "Esta universidade não serve; estamos descredenciando porque não serve." É uma visão bem diferente da visão atual.

Devo ser regulamentado por uma entidade do mercado, que diga para o mercado: "Esta universidade não serve; estamos descredenciando porque não serve." É uma visão bem diferente da visão atual.

Antonio Veronezi

Bacharel e licenciado em química, professor e empresário, foi fundador da Apec. Criou e dirigiu diversos estabelecimentos de ensino na região da Grande São Paulo e em cidades do interior paulista. Foi vice-presidente do Sindicato das Entidades Mantenedoras de Ensino Superior do Estado de São Paulo (Semesp) (1979-1985), reitor da Universidade Guarulhos (1987-1993) e presidente da Associação Nacional das Universidades Particulares (Anup) (1989-1995). Presidente da Associação Comercial e Industrial de Guarulhos (1978-1981), fundou o Poli Shopping Center (1989) e o Internacional Shopping Guarulhos (1998). É diretor-presidente da Apec e chanceler da Universidade Guarulhos. Recebeu-nos em seu gabinete na Universidade, na cidade de Guarulhos, no dia 4 de abril 2002, para uma entrevista de 2h30m.

Conte-nos um pouco sobre sua trajetória e como surgiu seu interesse pela educação.

Nasci em São Paulo, em 1943. Meu pai, Antonio Giovani Veronezi, era comerciante, dono de um bar, e minha mãe, Joana Rodrigues Veronezi, era tecelã nas Indústrias Mattarazzo; ficou um tempo fora da tecelagem, depois voltou para sustentar os filhos, porque meu pai saiu de casa e não deixou recursos. Éramos três filhos: duas moças mais velhas, uma casada e uma solteira que ainda morava conosco, e eu, temporão, com nove anos quando meus pais se separaram. Havia uma distância de cinco anos entre cada filho, porque no intervalo havia o falecimento de um: nascia um, outro falecia, e assim por diante.

O senhor começou a trabalhar cedo?

Ah, muito. Consegui meu primeiro emprego aos 11 anos de idade — comecei em 28 de fevereiro de 1955 —, como *office boy* da se-

cretaria de um colégio na Penha, aqui em São Paulo, o Ateneu Rui Barbosa. Antigamente, havia um concurso para admissão ao curso ginasial, e como eu vinha de uma família de poucos recursos, não tive como me preparar para o exame e não consegui entrar para um ginásio do estado. Precisava de, no mínimo, uma média 5 e obtive 4,98. Fui, então, tentar o exame de admissão numa escola particular e consegui passar, mas não tinha dinheiro para pagar as mensalidades. Procurei emprego pelo meu bairro todo, mas o pessoal ria de mim, achava graça porque eu era um nanico de 11 anos de idade. Quando eu cheguei à escola e disse que não poderia me matricular, o diretor perguntou se eu queria trabalhar; pediu que minha mãe fosse até lá e me deu o emprego de *office boy*. Passei a trabalhar de manhã e à tarde, e a estudar à noite, de graça. Isso fez com que, muitos anos depois, eu me preocupasse com esse lado social das instituições de ensino e dos estudantes.

Procurei emprego pelo meu bairro todo, mas o pessoal ria de mim, achava graça porque eu era um nanico de 11 anos de idade.

Seu curso ginasial foi todo feito no Ateneu Rui Barbosa?

Sim, e hoje, por ironia do destino, esta escola nos pertence. Seu dono, Glady Felix del Buorno Trama, tornou-se meu padrinho de crisma. Na década de 1970, a escola entrou em decadência, por conta da expansão das escolas públicas no bairro da Penha. Eu, já então jovem, dinâmico, formado, com uma vivência muito forte na representação estudantil e dono de um curso superior aqui em Guarulhos, preocupei-me com o Ateneu; voltei lá e propus a criação de um curso superior na escola. Vejam bem, eles poderiam ser — como acabaram sendo — nossos concorrentes, porque é um bairro vizinho aqui de Guarulhos, mas não nos preocupamos com isso: queríamos salvar o Ateneu Rui Barbosa.

Na região, outras três escolas passavam por uma crise parecida: o Colégio Excelsior, o Colégio Caetano Cortelli e o Liceu Santo Afonso. Juntei as quatro escolas e convenci os proprietários a criarem a Federação de Escolas da Zona Leste de São Paulo, que depois passou a se chamar Faculdades da Zona Leste de São Paulo e hoje é a Unicid, Universidade Cidade de São Paulo. O embrião da Unicid foi a minha vontade de criar uma faculdade para desenvolver e salvar o Ateneu Rui Barbosa.

O atual reitor da Unicid era genro do dono de uma das escolas, o Liceu Santo Afonso, e não tinha a menor experiência em escola. Um dia, eu o acordei em sua casa e disse: "Vamos para Brasília." Ele foi comigo, começou a tatear, e hoje é o reitor. Durante esse processo, participei algum tempo da entidade mantenedora da Unicid, depois me retirei. Hoje somos concorrentes, mas somos mais companheiros; é uma concorrência sadia.

Depois de formado no Ateneu Rui Barbosa, o senhor prosseguiu nos estudos?

Sim, fui fazer o curso técnico em química na Escola Técnica de Química Industrial São Judas Tadeu. Na realidade, eu ia fazer o curso de contabilidade, mas um casal — prefiro não identificar — me perguntou: "O que você gostaria realmente de fazer?" Naquela época, o sonho de todo garoto era ser médico, engenheiro ou advogado; eu queria ser médico. Eles me disseram: "Então, você vai fazer o científico. Se conseguir terminá-lo, nós lhe pagamos a faculdade de medicina." E a mãe desse homem, que estava perto, disse: "E eu lhe dou os livros." Levei minha mãe à casa deles; conversaram e acertaram tudo.

Fiz o científico e, em 1962, quando estava terminando, já fazendo o terceiro mês do cursinho pré-vestibular, senti que não agüentaria mais, financeiramente. Fui até eles: "Não estou mais agüentando. Quando vocês vão começar a me ajudar?" Só que eles tinham se arrependido da promessa e disseram: "Não vai dar. Pensamos melhor e vimos que não poderemos arcar com essa despesa." Foi o dia em que mais chorei na minha vida; tranquei-me numa sala e chorei muito. Aí, respirei fundo, comecei a abrir o jornal e percebi que havia muitas ofertas de emprego para químico. Mas eu detestava química. Pensei bem e decidi: "Vou enfrentar. Vou estudar química e arrumar um emprego, vou ganhar dinheiro."

Fui à Escola Técnica São Judas Tadeu e me matriculei; vim à Microlite, aqui em Guarulhos, pedir um emprego de químico — é a fábrica das pilhas Rayovac. O sr. Lazlo, chefe do setor de produção da empresa, me entrevistou, e fiz um teste. Aí ele disse: "Vou lhe contar

uma coisa: a vaga já foi preenchida. Mas achei você tão interessado que resolvi entrevistá-lo e acho que você não pode ir embora. Vou ao Departamento Pessoal ver onde posso encaixar você." Fiquei esperando, ansioso.

Na volta, ele disse: "Existe uma vaga no Departamento de Faturamento. Você quer?" Bom, na época eu ganhava no Ateneu pouco mais de seis mil — não me lembro da moeda — e me ofereceram 18 mil. Aceitei, claro. Só que, nesse caso, o período de trabalho seria integral, o que impossibilitava prosseguir pensando em medicina. Meu objetivo era entrar naquela empresa, que possuía um setor de química, um laboratório. Comecei trabalhando no faturamento, fui para o Departamento de Contas a Pagar, mas sempre de olho no laboratório.

Fui fazendo ambiente, conhecendo as pessoas, comecei a conversar com os engenheiros: "Quando houver uma vaga, pensem em mim." Surgiu uma vaga, e o Veiga, meu chefe à época, me disse: "Veronezi, tanta gente já o requisitou, mas eu nunca lhe contei. Só que agora apareceu uma vaga no laboratório, que é a sua área, porque você está fazendo química. Quero saber se você quer." Claro que aceitei!

Fui fazendo ambiente, conhecendo as pessoas, comecei a conversar com os engenheiros: "Quando houver uma vaga, pensem em mim."

Comecei como auxiliar de laboratório e fiquei quatro anos trabalhando em química; aí, eu já estava terminando o curso de química industrial e ingressando na faculdade, em Mogi das Cruzes.

Acontece o seguinte: quando eu terminava o curso técnico em química industrial, o Colégio Oswaldo Cruz anunciou a instalação do curso de engenharia química — nessa altura, eu já gostava de química, porque tive, então, excelentes professores, e me interessei pela carreira; saiu da minha cabeça a história de estudar medicina. Num primeiro momento, queria fazer química industrial, ganhar dinheiro e voltar para fazer a escola de medicina. Fiz, portanto, dois colegiais: o científico e o técnico em química, mas gostei tanto de química, que me tornei professor!

Fui ao Colégio Oswaldo Cruz, porque eles anunciavam a abertura de uma escola de química industrial em nível superior e de engenharia química. Fui lá fazer o cursinho preparatório e, quando chegou o momento do vestibular, eles disseram: "Infelizmente, não

conseguimos a autorização do MEC para funcionar, mas em Mogi está abrindo um curso de química." Fiz o vestibular em Mogi, ingressei e comecei a dar aulas.

Minha vida era assim: eu trabalhava na Microlite, morava no Belenzinho, onde minha mãe trabalhava como tecelã, e toda noite ia para Mogi das Cruzes. Lá, o dono da Universidade de Mogi das Cruzes, o padre Manoel Bezerra de Melo, foi à minha sala perguntar quem gostaria de dar aula de Desenho Geométrico. Eu tinha feito o cursinho com um professor maravilhoso de Desenho Geométrico, o engenheiro Adilson Pinto Maronte, por isso me senti apto e aceitei a empreitada.

Onde o senhor passou a lecionar?

No Colégio de Aplicação da Universidade. Saía dez minutos antes do término das minhas aulas, dava as duas últimas aulas no Colégio de Aplicação, terminava às 23h10 e pegava o trem às 23h25. Ia dormir à uma hora da manhã, às 06h30 já estava de pé. Mas não me arrependo.

No terceiro ano de faculdade, eu já lecionava no Ateneu Rui Barbosa, onde criei o curso de química industrial, no colégio em Mogi das Cruzes, e fui chamado para ensinar aqui em Guarulhos no antigo Colégio Claretiano, um colégio de padres.

O senhor continuava na Microlite?

Não, tinha passado para uma indústria de recuperação de metais preciosos, a Treves Fábrica de Jóias. Uns clientes dessa fábrica queriam montar uma empresa, e quando saí da Treves para me dedicar exclusivamente ao magistério, fui chamado: "Veronezi, queremos que você monte a indústria para nós." Como aleguei que não tinha tempo, eles me propuseram ficar só na parte da tarde. Eu tinha passado num concurso para ser diretor de colégio do estado à tarde; desisti e fui montar a indústria para esse grupo, a Carol Purificação de Metais Preciosos, que depois se desdobrou em Purimil — o dono da Carol se chama Antônio Calegari e é meu amigo até hoje; o da Purimil, seu irmão, é José Calegari.

O senhor continuava correndo contra o tempo?

Sempre. Acordava de manhã e ia para a Penha dar aula; de lá, vinha para o Colégio Claretiano; saía daqui, pegava um ônibus para o Belenzinho. Passava dez minutos em casa, comia alguma coisa; tomava um ônibus no largo São José do Belém, ia para o Ipiranga, onde ficava a Carol, e trabalhava até 17h30. Às 18h10 pegava o trem para Mogi, dava umas aulas, assistia a outras e voltava para casa. No final de um ano, consegui comprar um carrinho. Às vezes, eu ia direto para a escola — isso é uma coisa maravilhosa, que os alunos contam de mim até hoje — dos bailes de formatura, de *smoking* alugado; dormia dentro do carro, e o pessoal me acordava: "Professor!" Vestia o avental e ia em frente.

Fui levando essa vida e, logo que me formei, por coincidência os padres do Colégio Claretiano anunciaram que iriam arrendar a escola para se dedicar mais à parte confessional e a uma gráfica enorme que possuíam, a Editora Ave Maria. Eu disse: "Vou juntar alguns professores, e nós arrendaremos a escola." E assim foi feito: arrendamos a escola em 1969. Éramos seis sócios, eu e mais cinco: Varesio Felice, Aylton Heringer, João Prudente do Amaral, Milton Dini Maciel e Ennio Chiesa.

Essa foi a origem da Apec, a Associação Paulista de Educação e Cultura?

Isso mesmo. Primeiro arrendamos o colégio, depois nos reunimos e decidimos que eles cuidariam do colégio, no seu cotidiano, e eu trataria da criação da faculdade aqui. Alguns disseram: "Você é louco?!" Foi a primeira de muitas vezes em que fui chamado de louco. Pois bem: fundamos a Apec e criamos as Faculdades Farias Brito, que começaram a funcionar em 1970.

Alguns disseram: "Você é louco?!" Foi a primeira de muitas vezes em que fui chamado de louco. Pois bem: fundamos a Apec e criamos as Faculdades Farias Brito, que começaram a funcionar em 1970.

Por que as faculdades levaram o nome de Raimundo de Farias Brito, um filósofo cearense?

O problema é que, ao mesmo tempo, outra instituição aqui da cidade também estava criando uma faculdade de filosofia, as Faculdades Integradas de Guarulhos. E era um grupo tido como muito poderoso. Eu, um garotão — tinha 26 anos, na época —, pensei: "Esse

pessoal vai nos atropelar, e nosso processo no MEC não vai andar. Como fazer para despistar? Sugeri batizar a Faculdade com um nome neutro, os demais concordaram, e procuramos o nome de um filósofo.

Pesquisando, aprendi que Farias Brito era o único filósofo brasileiro reconhecido internacionalmente, e decidimos: "Está aí, vamos homenagear o Farias Brito, do Ceará." Todo mundo ia pensar que a nova faculdade seria aberta no Ceará e não chamaria tanto a atenção como "de Guarulhos". Pensei que quando nossos concorrentes percebessem, já teria passado. E foi o que aconteceu.

E quando se transformou em universidade o senhor trocou o nome.

Sim, porque tínhamos que dar uma posição geográfica à instituição. Batizamos como Universidade de Guarulhos. As Faculdades Integradas de Guarulhos ainda existiam, com cursos de filosofia, ciências e letras. Não nos preocupamos em sobrepujá-las; preocupamo-nos apenas em criar a nossa. Eles continuam até hoje como faculdades integradas.

Com quantos cursos as Faculdades Farias Brito começaram a funcionar?

Com cinco cursos, em 1970: letras, ciências sociais, matemática, pedagogia e química. Em 1971 vieram biologia, física, psicologia, estudos sociais e geografia.

Por que o senhor decidiu criar uma faculdade naquele momento? Havia demanda para isso?

Tínhamos arrendado um colégio que não estava em franca ascensão; ao contrário, vinha numa trajetória descendente. Com nossa chegada, houve um pequeno avanço no colégio, mas ele não era suficiente para avançar. Ao mesmo tempo, o ministro Jarbas Passarinho conclamava as escolas para que se transformassem em instituições de ensino superior, devido à falta de vagas e às constantes greves dos estudantes.[4] Hoje, discutimos muito com o governo federal: "Vocês nos chamaram para cumprir uma missão, para suprir uma deficiência de

4 Até a Reforma Universitária (Lei n. 5.540, de 1968), o ingresso nas universidades era feito através de concurso vestibular com caráter eliminatório. Na década de 1960, com o aumento substancial da demanda por ensino superior, o número de candidatos aprovados freqüentemente ultrapassava a disponibilidade de vagas, gerando enormes contingentes de candidatos que, mesmo aprovados no concurso, não podiam matricular-se: eram os "excedentes". A questão dos excedentes logo transformou-se em uma das principais bandeiras do movimento estudantil em sua luta por reformulações no ensino superior e foi largamente explorada pela imprensa. Diante deste quadro, a gestão de Jarbas Passarinho à frente do Ministério da Educação (1971-1974) autorizou a abertura de inúmeras instituições particulares de ensino superior que pudessem suprir a demanda cada vez maior de egressos do curso secundário. Ver *DHBB* e Martins, Carlos Benedito. *Ensino superior brasileiro: transformações e perspectivas*. São Paulo, Brasiliense, 1988.

vocês e hoje nos colocam como marginais do processo. Vocês não tiveram competência para assumir a tarefa." Hoje, nós respondemos por 75% do alunado. Não fosse esse chamamento, talvez tivéssemos ficado nos nossos colégios e deixado o ensino superior para o governo.

Atualmente, o governo federal tenta mascarar sua incompetência acusando-nos de algumas pequenas deficiências, que realmente temos. Afinal, o desenvolvimento do ensino superior particular no país é muito recente. Mas se analisarmos bem, o ganho do aluno numa universidade particular é muito maior do que numa universidade pública, porque o estudante que entra numa escola pública de 3º grau já está muito bem preparado; é um aluno que vem dos colégios particulares. É quase um aperfeiçoamento, porque ele já tem a base forte. Nós, da universidade particular, temos que suprir as deficiências do mau ensino que o estudante recebe na escola pública de 1º e 2º graus, temos que recuperá-lo e levá-lo à formação. Hoje 65% dos executivos de São Paulo saem da universidade particular — eu já sabia, e a revista *Veja* publicou isso no mês passado. [5]

Ora, em vez de massacrar a escola particular, como alguns teimam em fazer, por que não a ajudam a melhorar seu nível? Por que o governo não muda o sistema de financiamento da educação? Nosso país já fez 500 anos e ainda trata a educação como no tempo da catequese, quando dávamos dinheiro para as igrejas catequizarem os índios. Continuamos a dar dinheiro às "igrejas" — como chamamos as universidades públicas —, em vez de dar dinheiro ao índio e deixá-lo escolher sua "igreja". Ou seja, em vez de dar dinheiro às universidades, por que não se dá dinheiro ao estudante para que ele próprio escolha sua escola? Com isso, você vai nivelar para cima a qualidade do aluno que entra nas instituições de ensino e melhorar o nível de todas. Não tem sentido para um estudante que mora em Presidente Prudente, por exemplo, ingressar na Universidade de São Paulo porque é gratuita; ele vem para a USP, às vezes tem moradia gratuita, isso e aquilo, o que dá uma despesa bem maior do que se ele recebesse o dinheiro lá mesmo e entrasse numa universidade de Presidente Prudente ou da região.

5 Revista *Veja* de 20/3/2002. São Paulo, Ed. Abril, ano 35, n. 11, p. 100-103.

Ora, em vez de massacrar a escola particular, como alguns teimam em fazer, por que não a ajudam a melhorar seu nível? Por que o governo não muda o sistema de financiamento da educação?

Dirão vocês: "E a pesquisa da universidade pública? Ela faz uma pesquisa muito mais profunda, um trabalho de pós-graduação muito mais eficiente." É verdade. Vamos separar, então, essa verba e entregá-la à universidade pública, para fazer pesquisa e pós-graduação, mas sem deixar de apoiar a universidade particular que as faça também. O ensino de graduação, entretanto, não pode continuar desse jeito. O aluno da escola particular, mesmo quando recebe o Fies, o Financiamento Estudantil, é punido; no final do curso, ele tem que ressarcir o Estado, enquanto o aluno da escola pública não tem qualquer compromisso. Por quê? Ou os dois pagam ou nenhum dos dois paga nada! Que tratamento desigual é esse?

Minha filha estudou na USP; é até justo, porque sou um bom contribuinte de impostos. Mas eu poderia pagar uma universidade privada para ela. É justo a minha filha entrar na Escola Politécnica e não pagar, e o filho do meu motorista — por hipótese, não é o caso — entrar na minha universidade e ter que pagar? Não é justo. Além disso tudo, há um congestionamento nas universidades públicas que tem de ser evitado. É a própria UNE que diz isso: há alunos na USP há 19, 20 anos. Deveriam ser jubilados.

Na sua opinião, a gratuidade do ensino superior deveria ser função da condição socioeconômica do aluno?

Certamente. O aluno deveria ter gratuidade aqui, em Ribeirão Preto, no Ceará, em escola pública ou particular. Seria fixado um teto: a família que recebesse acima de 30 ou 40 salários mínimos não teria gratuidade; o aluno que fosse reprovado uma vez, começaria a pagar 50%; na segunda vez, seria jubilado ou pagaria 75%. O que não é possível é ficar completamente impune. Eu tenho discutido isso com alguns parlamentares e políticos em geral. O ex-ministro da Justiça, Aloysio Nunes Ferreira, por exemplo, me disse: "Veronezi, pela lei o Estado não pode financiar a escola particular." Eu respondi: "Há um equívoco no seu raciocínio. Não queremos que o Estado financie a universidade, mas o estudante." Mas, mesmo que assim fosse, se houvesse consenso e a lei impedisse, deveríamos mudar a lei.

E outra coisa: por que a escola pública custa tão caro? Porque há um número excessivo de professores que nada fazem. Existem disciplinas de alguns cursos, que prefiro não citar, que têm 16 professores para 12 alunos — esse número existe. Graças a Deus, houve uma ameaça de mudança no critério de aposentadoria dos professores das universidades públicas, que são competentes, e muitos fugiram; aposentaram-se e vieram para as universidades particulares. Com isso, nosso nível melhorou bastante, porque eles estavam acomodados; isso ajudou muito a escola particular. Houve uma migração boa, muito positiva. Mas foi por acaso, não foi com esse propósito; o governo não pressionou para isso, mas deveria pressionar.

O senhor falou em financiar separadamente a pós-graduação e a pesquisa. Mas segundo a Lei de Diretrizes e Bases a idéia é que haja uma integração entre ensino, pesquisa e extensão.

Claro, só que o governo, quando quer mascarar esses fatos e criar peso estatístico, cria a figura dos centros universitários, por exemplo, dos quais não é exigida nem a pesquisa nem a extensão. O centro universitário é uma excrescência do sistema.[6] Foi criado porque o governo precisava de estatísticas positivas, precisava mostrar que melhorou e, na minha opinião, separar o financiamento não significa desobrigar a universidade particular. Apenas destinar verbas separadamente para que não sejam desviadas ou mascaradas.

A chancela da universidade é mais respeitável que a do centro universitário?

Em termos acadêmicos, sim, porque se exige muito mais da universidade. Mas não em termos sociais, porque o estudante de 18, 19 anos não sabe diferenciar uma coisa da outra. O que acontece? Ele vai para um centro universitário que, por ter custos menores, pode ser mais barato. O centro universitário acaba atraindo o estudante, e a universidade fica penalizada. Agora, quando nosso conjunto de faculdades foi transformado em Universidade de Guarulhos não havia

6 O Decreto n. 2.207, de 15/4/1997, define centros universitários como sendo "instituições de ensino superior pluricurriculares, abrangendo uma ou mais áreas do conhecimento, que se caracterizam pela excelência do ensino oferecido, comprovada pela qualificação do seu corpo docente e pelas condições de trabalho acadêmico oferecidas à comunidade escolar". O mesmo decreto estende a centros universitários autonomia para criar, organizar e extinguir cursos e programas de educação em sua sede e determina que eles podem usufruir ainda de outras atribuições da autonomia universitária, uma vez que constem em seu ato de credenciamento. Essas prerrogativas dos centros universitários foram mantidas pelo Decreto n. 2.306, de 19/8/1997, que revogou o Decreto n. 2.207. Ver *Coleção das Leis da República Federativa do Brasil*, v. 189, n. 4, t. 2. Brasília, Imprensa Nacional, 1997.

essa opção de virar centro universitário. É outra coisa curiosa no Brasil: você começa a obedecer a determinada regra e, no meio do caminho, a regra muda. Prejudicando quem obedeceu e beneficiando quem não foi capaz ou não se habilitou.

Se houvesse a figura do centro universitário, na ocasião, a instituição teria optado por esse caminho?

Na ocasião seria preferível. Hoje, não; porque mesmo que o soldo do coronel fosse maior que o do general, este não aceitaria diminuição de patente para receber mais dinheiro. Mas não sei se interessam a vocês essas digressões.

Além da trajetória da instituição, nosso interesse é também conhecer a sua visão do sistema educacional.

A maioria das pessoas que está na educação superior — não estou dizendo a totalidade — está lá por vocação, podem acreditar nisso. Aqueles que vieram por mercantilismo são mais recentes e são poucos. Vou contar uma historinha. Como já contei, eu estudei no Colégio São Judas Tadeu. O prof. Mesquita e a d. Alzira, que ainda é viva, não queriam criar uma faculdade — aliás, criaram o colégio no porão começando com um curso de admissão ao ginásio. Fui à casa deles, na Avenida Paes de Barros, convencê-los a criar a faculdade e montei todo o processo, junto com o saudoso prof. Aloisio Neves, consultor na época. O prof. Naddeo, que era o dono do Liceu Santo Afonso, também era uma pessoa de vocação. Quando eu o procurei para criar as Faculdades Integradas da Zona Leste, ele argumentou: "Mas o colégio está redondinho, por que vou mexer nisso?" Respondi: "Porque, se o senhor não fizer, vem um aventureiro e faz. E o senhor, que é uma pessoa competente, tem que ocupar esse espaço." Foi o que eu tinha dito ao prof. Mesquita e foi o que eu disse ao Edson Franco, que era revisor de livros da Editora Abril, e que eu convenci a montar o Cesep, atual Universidade da Amazônia.

A maioria das pessoas que está na educação superior — não estou dizendo a totalidade — está lá por vocação, podem acreditar nisso. Aqueles que vieram por mercantilismo são mais recentes e são poucos.

Não sei se Edson Franco lhes contou essa história. O ministro Jarbas Passarinho me pediu que o ajudasse; aliás, o ministro foi outro

que me chamou de louco: "Sei que você é o único louco capaz de fazer isso." Juntei o Edson Franco, o secretário de educação de Belém e o Paulo Batista, que era secretário do Mackenzie; criamos para eles uma sociedade civil em Belém e fomos juntos pedir o colégio das irmãs para alugar. Cheguei a ir à casa do Edson, no Ipiranga, convencer sua mulher, a Nazaré, a voltar para Belém, porque a cidade precisava de uma escola superior. Assim como eu, outros tantos incentivaram seus colegas no sentido de atender ao chamamento.

Esta movimentação aconteceu na década de 1970?

Isso mesmo. Houve um período, entre 1971 e 1978, em que, por ter discutido com meus sócios na Apec, fiquei afastado da sociedade. Quando isso aconteceu, recebi inúmeras ofertas de trabalho: a Universidade Brás Cubas me convidou para ir para lá; a São Judas Tadeu também me queria, e o pessoal da Zona Leste queria que eu ficasse na sociedade. Em Bragança Paulista existia uma faculdade de direito que estava sob intervenção federal. De minha parte, eu procurava um desafio. O pessoal de Bragança Paulista me convidou, e eu decidi: "Vou para lá."

Qual era a razão da intervenção federal?

A faculdade era acusada de dar "cursos de fim de semana" — depois que fui para lá, não deu mais; antes, não vou dizer se isso existia ou não, fica por conta da história. Quando cheguei, ditei as regras: "Venho, mas sob tais condições; o salário pouco importa. Vamos fazer assim: quero o salário de um secretário, mais um cruzeiro a mais por cada novo aluno que eu trouxer para a organização. Está bom?" Concordaram.

Primeira providência, sanear as pendências. Comecei a dar credibilidade à instituição, levando pessoas lá. Houve um fato curiosíssimo, na época. Fiz o prefeito de Bragança convidar a secretária estadual de Educação, Esther de Figueiredo Ferraz, que era membro do Conselho Federal de Educação, para inaugurar uma escolinha na cidade.[7] Ela fazia severas críticas à instituição, pelo que eu ouvia. Fiz questão de vir a São

7 Ester de Figueiredo Ferraz (1915-) foi membro do Conselho Federal de Educação entre 1970 e 1982 e secretária de Educação do estado de São Paulo entre março de 1971 e agosto de 1973. Foi ministra da Educação de agosto de 1982 a março de 1985, tornando-se a primeira mulher a ocupar um ministério no Brasil. Ver *DHBB*.

Paulo buscar pessoalmente a profa. Esther, com quem já tinha uma amizadezinha anterior, e quando ela se deu conta, estava na porta da Faculdade de Direito de Bragança, que ela tanto criticava. Ela reclamou: "Veronezi, isso é uma traição." Eu respondi: "Tem um objetivo. Quero que a senhora continue criticando esta faculdade de direito, mas depois de conhecê-la." A secretária desceu do carro, percorreu as instalações. Aí eu disse: "Professora, o plano de trabalho é este, nós estamos tomando tais e tais providências. O diretor é Nelson Carrozzo, de quem a senhora gosta." O resultado foi que ela saiu de lá com outra idéia.

Em 1972 criamos a escola de medicina em Bragança, a Faculdade Bandeirante de Medicina, a última a ser autorizada pelo Conselho Federal de Educação — as outras, depois, foram só por meio de imposição da autonomia universitária. E a profa. Esther foi decisiva para a autorização, dizendo: "Estamos autorizando o funcionamento desta escola" — está nos anais do Conselho — "porque sabemos que quem está à testa desta organização é o Veronezi, que merece o nosso respeito e a nossa admiração." Falou publicamente. Eu saí todo orgulhoso da sessão.

De minha parte, eu procurava um desafio. O pessoal de Bragança Paulista me convidou, e eu decidi: "Vou para lá."

Criamos essa escola de Bragança, a de Itatiba e as Faculdades Santo Antônio. Até que o dono dessa organização — era o Instituto de Ensino Superior da Região Bragantina e hoje se chama Universidade Franciscana e pertence aos padres franciscanos — começou a desvirtuar o projeto. Eu tinha uma proposta educacional, mas vi que a coisa estava indo mais para um lado mercantil, deixando de lado a qualidade. Um determinado dia, desencantado, fui a ele e pedi demissão, sem mais nem menos. Ele me perguntou: "Para onde você vai?" Respondi: "Para lugar nenhum. Estou cansado da educação da forma como está. Vocês não querem fazer uma coisa séria, e eu não quero mais ficar na educação deste jeito." Fui embora.

Na época, meu sogro tinha uma loja de ferragens e estava pensando em fechar, porque queria descansar. Juntos, meu cunhado e eu pegamos essa loja de ferragens, a Casa Poli; transformamos em Poli *Shopping*, o primeiro *shopping* da cidade de Guarulhos. Mexemos tanto com a cidade que, em 1976, fui eleito presidente da Associação

Comercial. Nessa época, criei uma revista chamada *Revista da ACIG* (Associação Comercial e Industrial de Guarulhos), que teve alguns números publicados. Cansado de ficar na Associação Comercial depois de dois mandatos, propus que houvesse uma eleição e não me candidatei. Como sabia que meu sucessor faria mau uso da revista, comecei a imaginar uma revista cujo nome tivesse a mesma sonoridade, fosse parecida mas mantida de maneira privada. Resultado, passei a editar a *Revista Siga* — era Siga Esportes, Siga Lazer, Siga Cultura, Siga Política. A revista existiu durante 20 anos, cobrindo a vida cultural da cidade e a revista da Associação Comercial acabou.

Nesse meio-tempo, eu continuava recebendo convites para voltar para a área da educação, mas recusei todos, porque não eram sérios. A própria Esther de Figueiredo Ferraz, quando se encontrava com minha mulher no cabeleireiro, dizia: "O Veronezi precisava voltar. Fale com ele." Mas eu recebia os recados e resistia, porque estava meio desiludido, magoado. Em 1978, meus antigos sócios nas Faculdades Farias Brito foram ao Poli *Shopping* me chamar de volta: "Veronezi, precisamos de você." Pensei 30 segundos e aceitei. Vim aqui e disse: "Tudo bem, aceito mas quero assumir o comando. Nada de colegiado. Eu tomo as decisões, e vamos tocar a vida." Aceitaram, e eu voltei em 1979.

Logo depois o senhor foi eleito vice-presidente da Amesp, a Associação das Mantenedoras do Ensino Superior de São Paulo?

Sim, por causa das lides todas. Minha primeira proposta foi transformar a Associação em sindicato; junto com o presidente, Luís Paulo Schiavon, levamos a cabo o projeto. O primeiro presidente do Sindicato foi Ernani Bicudo de Paula, atual reitor da Universidade São Marcos. Eu fui o primeiro vice-presidente. Tinha bom trânsito com todos, pela amizade, pelo companheirismo que tínhamos em Brasília. As coisas eram bem diferentes, naquela época; os procedimentos eram completamente transparentes, um ajudava o outro ostensivamente, claramente. Se uma instituição estava em dificuldades, a outra corria para ajudar; não éramos concorrentes e sim parceiros defendendo o sistema como um todo.

Na sua opinião, isto mudou hoje em dia?

Mudou bastante, infelizmente. Nós somos um sistema e deveríamos funcionar como tal, e não ficar colidindo. No Rio de Janeiro, sobretudo, virou uma selva, as pessoas estão se digladiando pelo aluno. São Paulo ainda não chegou a esse ponto. Aqui em Guarulhos, por causa da proximidade, temos 60% de alunos da capital; a maioria vem de lá, em busca de qualidade.

No Rio de Janeiro, sobretudo, virou uma selva, as pessoas estão se digladiando pelo aluno.

Por que essa diferença entre Rio e São Paulo?

Acho que falta um pouco de ética a algumas instituições do Rio — não me peçam para citar; vocês poderão identificar facilmente. Faltou um pouco de ética de procedimento; as pessoas avançaram muito para o lado comercial. Algumas instituições não procuraram conquistar o aluno por sua qualidade. Há uns seis ou sete anos, fizemos um anúncio institucional, que terminava com um *slogan*: "Universidade Guarulhos, certeza na qualidade do ensino." Isso calou fundo em muitas escolas.

Aqui em São Paulo, apenas duas escolas se digladiam por alunos: a Unip, Universidade Paulista, e a Uniban, Universidade Bandeirante de São Paulo. As outras ficam tentando diminuir essa colisão, porque tem espaço para todo mundo. Eu me orgulho de ser uma espécie de catalisador desses entendimentos, não deixando que a guerra se declare. Sou amigo do João Carlos Di Gênio, da Unip, e sou amigo do Heitor Pinto Filho, da Uniban; converso com os dois. Não me perguntem qual dos dois tem razão, porque eu não vou responder. Afinal, cada um tem seu motivo para proceder desta ou daquela forma.

Vejam o Di Gênio, por exemplo; se ele disser que tem cinco amigos, tenho certeza de que vai dizer que um deles sou eu. Quem fez o projeto da universidade dele fui eu, com muito orgulho. Queriam lhe cobrar uma fábula de dinheiro, mas eu disse: "O que é isso, João?! Você não vai pagar coisa nenhuma! É uma questão de filosofia, e você não pode aceitar o prato pronto. Tem que discutir." Fiz o primeiro estatuto e o primeiro regimento de sua universidade. Ele é uma pessoa inteligentíssima, merece o sobrenome que tem.

O senhor redigiu os estatutos de outras universidades também?

Cedi meus documentos para outras instituições. O estatuto da nossa Universidade foi redigido por mim, não copiei de ninguém. Quando algumas me pediam para ter o meu projeto como espinha dorsal, eu cedia. Di Gênio foi o único que me chamou um mês depois: "Veronezi, quero almoçar com você." Lembro como se fosse hoje; fui ao Hotel Nacional, e ele chegou com o estatuto e o regimento debaixo do braço. Foi logo perguntando: "Por que você incluiu isso e isso no regimento?" Eu respondia. E ele: "Por que você incluiu isso aqui no estatuto?" Ele sabe das coisas.

Heitor reclama porque o Di Gênio teve o privilégio de criar escola onde queria, e as outras não puderam. Eu lhe disse: "Olhe, Heitor, também fui atingido por isso, mas não posso me queixar." O que aconteceu foi que houve um decreto, que durou apenas 60 dias, autorizando a abertura de uma mesma escola em vários lugares; todo mundo podia fazer. O Di Gênio foi esperto — talvez ele próprio tenha sugerido esse decreto —, estava atento e fez. O decreto foi extinto, mas ele criou dentro da lei. Não podemos condená-lo por isso, mesmo que tenha sido prejudicado. Ora bolas, eu que tivesse lido a lei! Podem ter baixado o decreto para beneficiar o Di Gênio, mas não podiam evitar que outros se beneficiassem. Aproveitou quem estava atento.

Na sua opinião, as instituições privadas de ensino superior são mais dependentes dos homens que as dirigem?

São, e vou dizer por quê. Infelizmente, algumas instituições se povoam de familiares e criam um sistema muito doméstico de administrar. Se a família for competente, isso dá certo, mas é a exceção. O problema é que as pessoas priorizam a segurança familiar em lugar da competência. Vou dar o exemplo aqui da nossa organização. Fiquei como reitor até 1993, quando percebi que já não me julgava mais competente para dirigir academicamente a Universidade de Guarulhos. Podia continuar dirigindo a Associação, que é a entidade mantenedora, mas não tinha mais condições de me dedicar à Universidade

Se a família for competente, isso dá certo, mas é a exceção. O problema é que as pessoas priorizam a segurança familiar em lugar da competência.

tanto quanto deveria, sendo reitor. Então, tinha que escolher alguém para assumir esse papel.

É isso que tenho aconselhado as organizações a fazer: buscar no sistema gente competente para gerenciar academicamente suas instituições, porque elas cresceram mais do que nós. Quando tínhamos uma "faculdadezinha", tudo bem, íamos levando. Agora, quando se tem um universo, é preciso estar atento todo dia, todo o tempo. A pessoa tem que ter muito preparo e muita atenção. Ora, existem as questões administrativas: paga, recebe, compra, supre; mantém, que é o papel da entidade mantenedora. Além disso, há os problemas acadêmicos: cursos, pós-graduação, representatividade acadêmica externa. Não é possível alguém fazer isso tudo. É preciso contratar profissionais competentes e dar-lhes liberdade de ação. O que nos leva a outra questão: não adianta contratar e esmagar; é preciso dar liberdade. É claro que há um risco.

Depois que o senhor deixou a Reitoria, quem assumiu?

Saí em 1993, como contei a vocês, e meu sucessor foi o prof. Henrique Luiz Varesio, já falecido; era o "último dos moicanos" que ficou aqui, filho de um dos sócios iniciais, Varesio Felice. A sociedade inicial mudou bastante. O Ennio já tinha falecido, e seu filho, que participou um pouco, retirou-se porque se interessava mais por publicidade. O Milton estava muito cansado, doente, e disse: "Não quero mais saber disso. Quero só dar aulas." Saiu. O Prudente também saiu; agora está dirigindo uma faculdade aqui na cidade. O Aylton foi para Fortaleza. O Varesio ainda está vivo; seu filho Henrique faleceu e sua nora, Alayde Cremonine Varesio, esposa do Henrique, permanece aqui como minha sócia.

Mas enfim, o Henrique e eu decidimos terceirizar, digamos assim, a Reitoria; ficarmos na mantenedora. Contratamos um homem muito competente, com um currículo maravilhoso, que não deu certo, porque tinha ocupações das quais não conseguiu se livrar. Para tentar de novo, contratamos Alexandre Estolano como pró-reitor acadêmico e colocamos na Reitoria uma "prata da casa", o Sérgio Mantovani, que já tinha sido tudo aqui, até aluno. Quando sentimos que o Estolano estava pronto, nós o nomeamos reitor.

Voltando um pouco: o senhor retornou à sociedade em 1979, e em 1982 a Faculdade se transformou em Centros Integrados. O objetivo já era tornar-se uma universidade?

Quando criamos os primeiros cursos, já pensávamos em universidade, por isso pedimos autorização para abrir cursos em todas as áreas; não nos restringimos aos cursos de ciências humanas, o que seria muito mais cômodo. É como todo mundo começa: administração, direito, geografia, história, letras, pedagogia. Nós não; pensamos assim: "Se queremos chegar lá, temos que começar da maneira certa." Vejam que não criamos inicialmente o curso de direito, que foi criado muito depois. Como já existia uma escola de direito na cidade, não vimos necessidade de criar outra logo no início.

Quando criamos os primeiros cursos, já pensávamos em universidade, por isso pedimos autorização para abrir cursos em todas as áreas...

Na área de saúde, começamos logo com psicologia, depois psicologia clínica e enfermagem. Após a transformação em universidade vieram veterinária, nutrição e fisioterapia.

Houve alguma tentativa de integrar outras instituições?

Tentamos, mas sem sucesso. Em 1985 chegamos a chamar as duas outras instituições existentes na cidade — uma de direito e administração e uma de filosofia — para criar um bloco só: "Vamos criar uma única universidade. Nós ficamos com os cursos de ciências exatas, porque já estamos preparados; a Vila Rosália, que já tem o curso de direito, fica com as ciências humanas; e a FIG, Faculdades Integradas de Guarulhos, que é menorzinha, fica com os cursos da área de educação."

Discutimos, discutimos, discutimos. Começamos a perceber que queríamos avançar, e eles queriam nos segurar. Até que, numa determinada reunião, eu disse: "Já decidimos. Conversei com os conselheiros que estão nesse projeto, e alguns já disseram: 'Veronezi, esse pessoal está demorando muito, por que não vão vocês?' Então, vamos." Em uma reunião, questionei uma decisão final de nossas pretensas parcerias, que resolveram que "montar uma universidade será muito oneroso." Tinham alguma razão, mas pelo lado comercial, não pelo institucional.

Se a integração tivesse tido sucesso, hoje seríamos um gigante. Temos aqui na Universidade Guarulhos 16.500 alunos, a FIG deve

ter uns três mil, e o pessoal da Vila Rosália, uns seis mil. Então, teríamos hoje uma universidade com 25 mil estudantes, mais flexibilidade e um negócio mais estruturado. Não foi possível, mas tudo bem. Agora já criamos a Unidade V.

O que é a Unidade V?

Estamos na Unidade I, onde fica a Reitoria. A Unidade II é o nosso centro de educação física, centro desportivo, que estamos retomando, depois de um período de dificuldades financeiras. A Unidade III fica em São Paulo e só tem cursos de pós-graduação, com especialização. A Unidade IV é o Hospital Veterinário, aqui em Guarulhos. E a Unidade V é o *campus* da Phillips, onde antigamente havia uma fábrica, em frente ao *shopping*, que nós — eu, o *shopping*, vamos dizer assim — compramos para uma expansão futura, e hoje está cedido à Universidade. Abriga parte da graduação, com 1.500 alunos, mais da área de ciências humanas.

Em 1985, o senhor iniciou o processo de transformação em universidade junto ao Conselho Federal de Educação. Como foi a tramitação?

Quando criamos os Centros Integrados, já pusemos neles a estrutura de universidade. O que a comissão de acompanhamento fez foi analisar se estávamos, de fato, implantando aquilo que propusemos na carta-consulta e que já vínhamos fazendo. Costumo dizer, exageradamente, que a universidade começou de fato em 1970, mas se fosse mais comedido, diria que ela começou em 1982, com a modificação para Centros Integrados, não em 1985. O passo para ser universidade foi muito pequeno, foi quase uma questão de ordem burocrática, porque já dispúnhamos do centro de pesquisa — somos centro de excelência em geologia, por exemplo. Judite Garcia, que dirige nosso Centro de Geologia, foi nossa aluna, fez mestrado, doutorado e está aqui desde jovem. Para vocês terem uma idéia da qualidade desse Departamento, o pessoal da USP vem usar o nosso equipamento, na área de geologia, e trocar idéias com nosso pessoal.

Há alguma explicação para a geologia ter tido esse desenvolvimento?

Vocação. Não adianta equipar um baita laboratório e não ter quem use. Costumo dizer que quando existe a demanda, você responde.

Vou contar uma passagem da minha vida que espelha esse comportamento. Quando criamos a Escola de Medicina de Bragança Paulista, eu a dirigi por algum tempo. Até que um professor exigiu cadáver fresco para poder ensinar aos alunos, dizendo: "O cadáver precisa reagir e sangrar; preciso ter cadáver fresco. Como vamos fazer?" Respondi: "Não sei. Não me consta que alguma escola tenha isso." Fui ao Instituto Médico Legal de São Paulo, convenci o pessoal a ceder cadáveres para a faculdade, compramos um carro frigorífico e fizemos um convênio: a Escola de Medicina de Bragança faria autópsias para o IML de São Paulo — o índice de acidentes e atropelamentos de madrugada é muito grande. O cadáver chegaria à faculdade às 07h30, oito da manhã e estaria liberado às 10h30, 11h; ao meio-dia a família já estaria com o cadáver. Cheguei todo feliz para o professor: "Conseguimos. Está tudo OK: fechamos o convênio." Aí ele me disse: "Esqueci de lhe dizer que mudei o meu projeto e não vou precisar mais." Eu retruquei: "Desculpe, mas você vai usar os cadáveres, ou está despedido e eu vou contratar um professor que use. Você provou para mim que era necessário, agora vai fazer."

Para dirigir competentemente uma instituição, é preciso ter alguém que goste do que faz. Esta instituição, por exemplo, talvez nunca se tivesse transformado numa universidade se eu não estivesse à frente, com uma equipe entusiasmada. Quando meus sócios ficaram sozinhos, a instituição progrediu um pouco pela própria inércia. Não que eles não se esforçassem ou fossem incompetentes. Mas faltava vocação. A transformação só aconteceu depois que eles foram me chamar, porque sentiram que o projeto inicial ficou um pouco à deriva. Tem que ter quem toque. Eu digo isso até ao ministro, digo a todo mundo do MEC: "Vocês se preocupam se a instituição tem prédio, livro etc., mas têm que se preocupar com quem vai dirigir."

Eu digo isso até ao ministro, digo a todo mundo do MEC: "Vocês se preocupam se a instituição tem prédio, livro etc., mas têm que se preocupar com quem vai dirigir."

Mas como o MEC poderia avaliar quem dirige?

Tem que gastar tempo, assumir a responsabilidade e procurar alguém que tenha o perfil. Comece a pensar e gaste tempo. Por que foi o Estolano o escolhido para ser reitor da Universidade de Guarulhos? Porque ele tinha uma história na Universidade Gama Filho, na Estácio de Sá. Já estávamos de olho nele. Agora, como o Ministério da Educação poderia interferir no processo? Outro dia, eu disse ao ministro: "Para evitar a excessiva interferência das famílias nas instituições privadas de ensino, faça uma exigência: para assumir Chancelaria, Reitoria e Pró-Reitoria tem que ter grau universitário." O ministro Paulo Renato respondeu: "Mas isto é óbvio!" Eu insisti: "Óbvio para o senhor. O sujeito bota o filho, bota a tia para receber o salário e acha que pode fazer tudo. Ele é o reitor, nomeia um irmão como vice-reitor, o outro como pró-reitor acadêmico... Ora, para ser pró-reitor acadêmico, então, deveria ser exigido, no mínimo, pós-graduação."

Não exigem nada disso. Se, em vez de exigir que tenhamos laboratórios maravilhosos, exigissem titulação acadêmica para os dirigentes, seriam corrigidas inúmeras distorções que existem por aí.

Quando criamos a Associação Nacional das Universidades Particulares, a Anup, existia uma universidade que ninguém queria trazer: "Temos que separar o joio do trigo." Eu discordei, porque o julgamento era precipitado, não havia uma avaliação técnica: "Se começarmos a tratar todo mundo de maneira igual, vamos nivelar por cima. Então, vamos trazer todo mundo, agir como se todo mundo fosse igual, depois a gente vê. Se, de fato, os procedimentos não forem condizentes, tomaremos providências." Não deu outra. Aquela universidade mostrou competência, e hoje é maravilhosa, é um dos melhores centros de zootecnia e ensino florestal; podemos até citar o nome: Universidade de Marília.

Se eu sofrer um acidente no interior, não me levem para hospital, levem-me para a clínica de medicina veterinária deles. Estou falando sério! Nós temos aqui o curso de veterinária, mas admito para vocês: o da Universidade de Marília é uma das melhores escolas do país. Tem um centro de produção de alimentos como vocês não imaginam. O dono, Márcio Mesquita Serva, era produtor de livros para con-

curso público e criou um curso preparatório para esses concursos. Quando eu estava nessa organização, de Bragança Paulista, um dia me aparece o Márcio, que eu conhecera em Brasília: "Veronezi, posso colar em você? Não quero nada, só trabalhar ao seu lado durante seis meses." Durante seis meses ele ficou comigo, depois comprou uma faculdade — ou criou — e foi embora. Hoje, é dono de uma universidade.

Antes da transformação em Universidade de Guarulhos, o alunado dos Centros Integrados Farias Brito era basicamente noturno?

Sim, a maioria. Nos cursos de ciências humanas, até pelo perfil, o aluno trabalha de dia e estuda à noite. Os cursos das áreas de ciências da saúde e de exatas é que têm um alunado que freqüenta mais o período diurno, mas esses são mais recentes.

O senhor destacaria alguma questão como tendo sido mais problemática no processo de transformação em universidade?

Foi uma passagem natural. Nossa maior dificuldade residia na desorganização: não mantínhamos em dia a memória da instituição. Muita coisa que não julgávamos que poderia ser útil tinha sido perdida. A comissão chegava e perguntava: "Vocês fizeram isso? Onde está?" Resposta: "Fizemos sim, mas não conseguimos encontrar os documentos." Confesso que não éramos burocraticamente bem organizados. A nossa situação acadêmica era boa, a nossa administração era boa, mas a nossa documentação era muito mal organizada. Esse talvez tenha sido o maior entrave.

Nossa maior dificuldade residia na desorganização: não mantínhamos em dia a memória da instituição.

Quantas visitas foram feitas?

Em dois anos a comissão nos visitou 11 vezes. E houve também muita discussão, porque a própria comissão era plural. Tinha o prof. Antonio Carbonari Neto, que era matemático; a profa. Lucia Helena Lodi, que era socióloga, e a profa. Estela dos Querubins, de Brasí-

lia, que era pedagoga, se não me engano; até entre eles havia discordâncias quanto à filosofia a ser implementada. E eu discutia permanentemente com eles, porque considerava que não deveria implementar alguma coisa que já não fosse da vontade do nosso corpo interno. Corrigir e dirigir, tudo bem; mas mudar o nosso rumo, não. Havia entre nós uma convicção — acho que essa é a palavra — do que queríamos, e isso gerou alguma discussão. Mas não foi tanta porque, comparado ao de outras universidades, nosso processo foi rapidíssimo. Por conta daquela preparação anterior, não saímos da condição de faculdades isoladas para a universidade; houve um encaminhamento, foi um crescimento natural.

O prof. Carbonari era da Universidade São Francisco, não era?

Sim. Quando nós o conhecemos, ele tinha 26 anos, era professor de matemática recém-formado. Eu era diretor de planejamento do Instituto de Ensino Superior da Região Bragantina e tinha um problema em Itatiba; chamei-o: "Carbonari, você será o diretor da Escola de Engenharia de Itatiba." E ele foi.

Entre 1987, quando ocorreu o reconhecimento da Universidade de Guarulhos, e 1993, o senhor foi seu primeiro reitor, como nos contou. Quais foram as principais iniciativas de sua gestão?

Para falar a verdade, não senti uma grande transformação em minhas atividades tradicionais; para mim, era uma coisa natural. E digo mais: eu imaginava que o reitor fosse ser o prof. João Cipriano de Freitas, então diretor-geral das Faculdades Farias Brito. Eu ainda estava em Brasília, quando eles me telefonaram e disseram para comprar o jornal *O Estado de S. Paulo*. Estava lá, em matéria de 2 de dezembro de 1986, que faço questão de ler para vocês: "Universidade de Guarulhos Farias Brito se transforma. Em reunião do Conselho Federal de Educação, no dia 1º de dezembro de 1986, foi aprovado o reconhecimento da Universidade de Guarulhos. Explica-se. O MEC,

em janeiro de 1986, aprovou, através de parecer favorável, a transformação dos Centros Integrados de Ensino Superior Farias Brito em Universidade de Guarulhos. A partir de então, a instituição passou a receber visitas periódicas, quase semanais, de uma comissão de especialistas nomeada pelo MEC que acompanhou a implantação do novo modelo. Esta comissão, composta pelos profs. Estela dos Querubins, Lucia Helena Lodi e Antonio Carbonari Neto terminou seus trabalhos em setembro último, concluindo, em seu relatório final, pelo reconhecimento da Universidade, uma vez que, segundo a Comissão, 'a entidade já estava em condições de funcionar como tal'. Em novembro, a Câmara Especial de Educação se reuniu em Brasília e, com base nos relatórios e nas visitas realizadas, concluiu por estar a instituição em condições de funcionar de acordo com a nova estrutura. No dia 1º de dezembro último, reunido em sessão plenária, o Conselho Federal de Educação aprovou o voto da Câmara Especial e julgou estar a Farias Brito em condições de funcionar na qualidade de universidade. O reitor da Universidade de Guarulhos, escolhido por seus companheiros, é o prof. Antonio Veronezi. Os dirigentes da Universidade são os seguintes professores: Antonio Veronezi, Aylton Heringer, Henrique Luiz Varesio e João Cipriano de Freitas."

Sua escolha foi uma surpresa?

Completa. Eu não sabia de nada, nem tinha esse objetivo. Fui escolhido por eles, cheguei aqui no dia seguinte, fizeram todas as homenagens e tal. Aquelas comemorações naturais... E continuamos a tocar a vida.

Em 1995, uma portaria alterou o nome da instituição: retirou o "de" Guarulhos e fez modificações de estatuto. O senhor pode falar um pouco sobre isso?

Meu primeiro discurso no Conselho Universitário dizia que todos nós aprenderíamos a fazer uma universidade. Dizia que tínhamos que contar com todo mundo, os membros escolhidos para o Conselho Universitário, e assim foi feito. Anos depois, foi preciso adaptar o estatuto às modificações que a vivência foi trazendo. Baixamos por-

tarias, publicamos editais, mas chegou uma hora em que tivemos que ajeitar a casa. E foi o que fizemos. Com a perspectiva de montar unidades fora de Guarulhos, tiramos a palavra "de" Guarulhos, para que ela fosse Universidade Guarulhos e não Universidade de Guarulhos. Mas os *campi* fora da sede acabaram não sendo permitidos.

Com a perspectiva de montar unidades fora de Guarulhos, tiramos a palavra "de" Guarulhos, para que ela fosse Universidade Guarulhos e não Universidade de Guarulhos. Mas os *campi* fora da sede acabaram não sendo permitidos.

Quando foi implantada a pós-graduação *stricto sensu*?

Em 1992 foram defendidas as primeiras dissertações de mestrado, mas em 1995 foram implantados novos programas. Aí o reitor já não era eu, de modo que não tenho registros muito precisos a esse respeito. Não sei se foi na gestão de Henrique Luiz ou se o reitor já era Manoel Gonçalves Ferreira Filho. Nesse momento, eu era apenas mantenedor, e é aquela história: se você fica se intrometendo, os outros não conseguem trabalhar.

Uma vez, li um livro de Laurence Peter, chamado *Todo mundo é incompetente*. O subtítulo é "inclusive você". Ele trata das competências das pessoas: todos nós temos competências limitadas. Eu procuro ter muita visão a esse respeito. Meu filho mais velho, Alessandro Poli Veronezi, estudou administração na Getulio Vargas, depois fez mestrado e MBA no Canadá. Tem muito boa cabeça para finanças, em que é muito mais competente que eu. Por isso, entreguei a ele as questões financeiras do grupo: a mantenedora, o *shopping*... Dono de banco, gerente é com ele; não quero saber.

O senhor tem mais dois filhos, não é isso?

Isso mesmo: Victor Poli Veronezi é o político: cuida da administração, sabe lidar com as pessoas. Já foi vereador, mas se desencantou com a vida pública, como achamos que iria acontecer; infelizmente para a cidade, felizmente para ele. É uma pena quando as pessoas competentes e corretas saem da política.

Tenho também uma menina, Ana Beatriz Poli Veronezi, que fez Escola Politécnica e, aos 23 anos, foi dirigir a construção da fábrica da Audi em São José dos Pinhais, no Paraná. Ficamos boquiabertos quando recebemos a notícia. Ela foi escolhida entre 50 engenheiros porque

tem, além da competência, domínio completo do alemão — acho que essa foi a sua vantagem. Ela ficou lá um ano e meio, voltou, casou-se e agora está dando aulas no mestrado da Poli. Nunca imaginamos, nem eu nem minha mulher, que ela fosse seguir carreira docente, porque ela gosta mesmo é de construção. Tanto que, com o *shopping*, ela se deliciou: comandou a construção de uma das alas do *shopping* — junto com a empresa contratada, lógico.

A que partido pertencia seu filho?

Ao PFL, Partido da Frente Liberal, de cujo diretório municipal sou presidente, desde sua fundação. Fui para o PFL pelas mãos do deputado Jorge Maluly Neto,[8] médico do interior, uma pessoa com quem eu tinha afinidade. Identifiquei-me com as pessoas do partido, como Cláudio Lembo, atual reitor da Universidade Mackenzie, presidente do diretório estadual. Como todo partido, tem pessoas boas e pessoas más, mas gosto de sua linha política. Sempre defendemos o capitalismo; acho que o mundo tem que se direcionar pelo capital e pelo trabalho. Temos que ser democratas e capitalistas. Lembro-me de uma frase, acho que de um francês: "Todo jovem que não é comunista não tem coração; e todo adulto que não é democrata não tem inteligência." É mais ou menos isso.

Quando jovem, eu participava de lutas estudantis, fui diretor da UNE, participei do movimento estudantil em Mogi das Cruzes. Peguei os anos bravos: 1966, 67, 68, imaginem. Tinha dois grandes amigos: José Serra e Walter Bareli, que foi ministro do Trabalho e hoje é secretário do Trabalho de São Paulo; ambos são socialistas por convicção. Eu sou capitalista, e nós três discutíamos essas teses tomando cerveja no bar; eles não mudaram nem eu, e nós continuamos amigos. E cada um foi tendo sucesso na sua área.

Sustento o seguinte: a pessoa que trabalha mais, conquista mais e empreende mais tem que ter esse reconhecimento pelo trabalho que realiza. Essa história de dividir tudo e um trabalhar mais e o outro trabalhar menos não é comigo. Eu sempre soube que o homem não vale pelo que ele tem, mas pelo que faz.

8 Jorge Maluly Neto (1931-), médico e advogado, exerceu diversos mandatos como deputado estadual de São Paulo (entre 1967 e 1975), e foi secretário de Relações do Trabalho do estado de São Paulo (1975-1979), durante o governo de Paulo Egídio Martins. Eleito deputado federal em 1979, vem sendo reeleito desde então. Ver *DHBB*.

O senhor teve uma trajetória de atuação em várias áreas. Fundou, por exemplo, em 1995, o jornal *A Tribuna de Guarulhos*.

Isso mesmo. Havia um político, nesta cidade, que é dono de jornal até hoje. Como só havia veículos de comunicação de sua propriedade, a cidade só ouvia e lia o que ele queria. Pensamos: "Vamos acabar com essa festa." Montamos o jornal, que era semanal e passou a ser diário, e que começou a publicar as verdades da cidade. Quando a política local foi saneada, interrompemos a publicação do jornal, porque o objetivo tinha sido atingido. Instituímos troféus, premiando pessoas da cidade; o primeiro chamou-se Troféu Paulo Francis, depois, Hermano Henning, e assim por diante. Na verdade, o jornal atuou como um instrumento de equilíbrio político.

O senhor já foi candidato a algum cargo eletivo?

Sim, a deputado federal em 1986; tive quase 78 mil votos e fiquei como suplente, mas nunca cheguei a assumir. Eu me candidatei para mudar algumas questões básicas da educação brasileira. No tocante ao financiamento, por exemplo, acho que há muita distorção, muito desvio de dinheiro público, gastos mal feitos. Está na hora de privilegiar o estudante pobre, não a instituição. A instituição pública nem sempre é pobre; às vezes, é pública e é rica. Talvez não precise tanto do dinheiro quanto o estudante. Então, está na hora de passar o financiamento direto para o estudante que precisa. Além disso, candidatei-me para poder participar da Comissão de Educação da Câmara dos Deputados porque, às vezes, seus membros não conseguem defender bem alguns interesses, pois não têm a vivência do setor. Sem tribuna, a pessoa fica um pouco sem instrumento.

A instituição pública nem sempre é pobre; às vezes, é pública e é rica. Talvez não precise tanto do dinheiro quanto o estudante.

Atualmente, é possível discutir a política educacional para o ensino superior sem discutir os processos de avaliação?

Antes que alguém falasse disso, na minha gestão como presidente da Anup, entre 1989 e 1995, montamos o Paiub, Projeto de Avaliação das Instituições Universitárias no Brasil. Identificamos as duas maiores sumidades em avaliação do mundo; eram dois alemães que

trouxemos para o Brasil para discutir esse tema conosco por mais de uma semana. Já naquela época estávamos preocupados com isso. Quando o ministro Paulo Renato assumiu e seu pessoal nos chamou para uma reunião, eu disse: "Cadê o Paiub? Vocês vão jogar no lixo todo o nosso trabalho de tantos anos?! Quero que vocês o tomem pelo menos como base para iniciar a conversa." Aí o pessoal recuperou um pouco isso e veio com essas questões, como o Provão etc.

Em que o Paiub é diferente do Provão?

Ele passava também pelo Provão, mas já havia outras questões que pesavam na avaliação: instalações físicas, qualidade do pessoal interno da instituição, o avanço conseguido por ela. Por exemplo: temos uma instituição dourada, maravilhosa; se há cinco anos ela já era dourada, não melhorou em nada. Outra instituição era toda enferrujada, e cinco anos depois está prateada. Quem trabalhou mais? Eram questões dessa natureza que discutíamos também. Em relação ao Provão, há uma coisa que até hoje ninguém engole: o fato de o aluno não ter responsabilidade sobre a prova que faz. Tivemos casos aqui de estudantes cujas turmas inteiras se reuniram às vésperas do Provão, para fazer a "Festa do Provão": o pessoal bebeu até as seis da manhã e às nove foi fazer o Provão. É uma enorme falta de sensibilidade e de responsabilidade.

Infelizmente, as pessoas só se movem por interesse imediato e financeiro. Num dos nossos cursos, propusemos o seguinte: se tirassem A, ganhariam as duas últimas mensalidades do curso; se tirassem B, uma mensalidade e mais o diploma em pergaminho. O pessoal tirou B. Agora, não podemos ficar comprometendo o orçamento da instituição, porque vamos falsear os dados. Há instituições que fazem preparação para o Provão. Quando alguém faz isso, está confessando que não ofereceu um curso decente de graduação.

Uma comissão de avaliação veio aqui e ficou tentando nos corromper, através dos coordenadores de cursos, vendendo serviços: "O plano pedagógico do curso não está muito bom, mas conhecemos um pes-

soal que dá assessoria e o ajuda a instalar o plano pedagógico. Fazemos o reconhecimento por um ano ou dois e depois voltamos." Pedi aos coordenadores que trouxessem a proposta escrita e levei para um membro do Conselho Nacional de Educação. Houve uma tentativa de contemporizar, reconhecendo o curso por prazo curto. Não aceitamos. Declarei a algumas pessoas: "A vida inteira eu me portei de maneira decente, e não vou mudar agora. Se quiserem reconhecer o curso, muito bem; se não quiserem, não reconheçam." Fomos obrigados a chegar a esse ponto.

Costumamos dizer — e isso vale para todas as instituições de ensino: "Nós, que somos donos das instituições de ensino, ficamos na instituição todo o tempo. O professor entra, demite-se, sai quando quer; o aluno se forma, se transfere. Nós não temos como fazer isso." Não dá para botar uma placa: "Vende-se", ou dizer: "Não quero mais brincar."

A composição das comissões de avaliação também deve ser revista?

Sim, porque é uma questão de moralização. Já dissemos isso ao secretário de Ensino Superior da época; dissemos isso a todo mundo que tinha algo a ver com o processo, e eles reconhecem que é verdade. Costumamos dizer — e isso vale para todas as instituições de ensino: "Nós, que somos donos das instituições de ensino, ficamos na instituição todo o tempo. O professor entra, demite-se, sai quando quer; o aluno se forma, se transfere. Nós não temos como fazer isso." Não dá para botar uma placa: "Vende-se", ou dizer: "Não quero mais brincar." Nós temos responsabilidade. Se a instituição for mal, os mais afetados somos nós; por isso, mais que qualquer estudante ou professor desta instituição, queremos que ela vá bem e nos esforçamos para isso o tempo todo. Às vezes, tomamos caminhos errados? Claro que sim; mas nunca com dolo ou intuito de errar ou enganar alguém. São erros naturais de quem age.

Que outros problemas o senhor aponta no Provão, além da falta de responsabilidade do aluno em relação ao resultado?

Fazer o Provão pela curva de Gauss é uma maluquice. Pode-se ter uma instituição com bom conceito que tirou 2, desde que a outra tenha 0,5 ou 1, ao mesmo tempo em que se pode ter uma institui-

ção que tirou 8 e seja D. Isso não existe. A regulamentação do Provão tinha que ter uma base de nota: 4, 6, 8 ou 10. E a nota individual seria registrada no certificado de conclusão de curso — não precisa ser no diploma. Ou o aluno teria que cortar um pedaço do certificado, ou passaria a respeitar mais o Provão. O próprio pessoal da UNE concorda com isso, mas não pode concordar publicamente, porque boa parte dos alunos não quer que isso aconteça.

Já está crescendo no mercado de trabalho a tendência a privilegiar os egressos de universidades com conceito A ou de pedir a nota do Provão.

Pode ser, mas até agora a Universidade é que tem sido prejudicada. Vejam bem: se há uma avaliação da escola dizendo que temos laboratórios excelentes, biblioteca maravilhosa, professores acima da média, damos papinha na boca do estudante, cafezinho para o professor... Ora, não podemos fazer o Provão pelo aluno! Outra pessoa que deveria ter responsabilidade nisso é o professor. Deveria ser visto: quem foi o professor dessa turma? É claro que ele é contratado pela instituição, mas não podemos ser prejudicados por um mau desempenho e os verdadeiros responsáveis ficarem no anonimato, protegidos pela lei.

Querem ver outra coisa que está errada no Provão? Por hipótese, temos um aluno do curso de direito reprovado em Direito Constitucional III e IV, está em dependência e não vai se formar. Mas ele tem direito de se inscrever no Provão porque está no último ano, não importa que tenha 25 dependências, a decisão é dele. A instituição não pode impedir. Aí ele se inscreve no Provão contra a nossa orientação; a prova versa sobre Direito Constitucional III e IV, e ele vai mal. Resultado, estão reprovando alguém que já reprovamos. Ele faz o Provão porque acha que pode fazer as dependências de manhã, à tarde, à noite, de madrugada. Ilude-se, diz ao pai e à mãe que vai se formar e vai lá fazer a maldita prova, contribuindo para derrubar a média da escola e prejudicando os colegas no seu conceito global.

De qualquer forma, o aluno não recebe o diploma porque está em dependência.

Mas derruba a média da escola! Não é penalizado em nada; daqui a seis meses, faz o Provão novamente. Vamos pensar em outra hipótese: o professor aprovou o aluno que não sabia nada; ele fez o Provão e foi reprovado. Quem errou: nós ou o professor? Nós o contratamos por seus títulos: ele era maravilhoso — todo mundo nos disse —, vimos seus documentos, cartas de referência e o contratamos.

Vamos pensar em outra hipótese: o professor aprovou o aluno que não sabia nada; ele fez o Provão e foi reprovado. Quem errou: nós ou o professor?

Mas a universidade deve acompanhar permanentemente seu corpo docente.

Até aí, Inês é morta, já se passaram dois anos.

Qual é sua opinião sobre o recredenciamento periódico?

É um tema bastante polêmico, do ponto de vista jurídico; já temos, inclusive, pareceres. Existem as instituições reconhecidas e as credenciadas. Estas foram credenciadas por tempo determinado; cinco anos, por exemplo. Já o reconhecimento, sob a legislação antiga, não tinha prazo. Quem nos perguntou, antes de sermos reconhecidos como universidade, se o aceitaríamos por um prazo determinado, e que prazo? Ninguém. Então, por que temos que aceitar agora? Não aceitamos. Uma instituição que é reconhecida não tem que ser recredenciada, pois ela não foi credenciada, foi reconhecida; são situações jurídicas diferentes.

Essas que foram credenciadas, que se recredenciem até serem reconhecidas, pois seu credenciamento foi feito por prazo determinado. Se não têm maturidade suficiente — o governo pensa assim — para ter um reconhecimento efetivo e permanente, claro que vamos concordar. Agora, para as universidades reconhecidas, não aceitamos o recredenciamento. Façam avaliação periódica, suspendam um curso, por esta ou aquela razão. Mas não podem mexer no reconhecimento da Universidade. Já recebemos vários pareceres de juristas e estamos prontinhos para a guerra.

Quais são as perspectivas para o ensino superior e como o senhor vê a Universidade Guarulhos nesse cenário?

Educação é um processo dinâmico. Garantir alguma coisa, ninguém pode; pode-se ter a vontade de fazer, mas existem questões que fogem ao nosso alcance. Vou exemplificar. Quando o mercado de construções está em ebulição, as escolas de arquitetura caem de qualidade, porque os arquitetos vão todos para a construção e abandonam as escolas; quando o mercado está em baixa, consegue-se contratar os grandes arquitetos para ensinar nas escolas de arquitetura. Isso vale também para outras profissões.

Evidentemente, queremos dar a melhor qualidade de ensino possível para o nosso alunado; mas, para isso, é necessário que ele tenha uma base melhor. Aí entra aquilo que foge, de novo, ao nosso alcance: o melhor preparo do aluno. O pressuposto é o de que todo mundo que chega à universidade tem todo o conhecimento básico, mas a escola pública de primeiro e segundo graus não tem dado esse suporte — há escolas particulares horríveis também. O aluno chega despreparado, e nós recebemos um material humano difícil de trabalhar.

Já discutimos essa matéria com o reitor da USP, e lhe perguntamos se ele conseguiria ter os mesmos resultados com o nosso alunado. Ele disse que gastaria mais tempo, mas teria. Falamos: "Então, o senhor está querendo dizer que vai lhe dar o colegial de novo." É isso que a gente vem tentando fazer. Infelizmente, tem um aditivo nessa conversa que as pessoas mascaram: existe o interesse financeiro — se ele não é mercantilista, é comercial. A universidade particular não pode cercear todos os seus alunos no ingresso, senão fecha. E filosoficamente também não deve, porque é como dizer, num hospital, que não vai aceitar o paciente porque ele está doente. O colégio atesta que ele sabe e lhe deu um diploma: vamos ver se ele sabe mesmo. Ele entra e não sabe; patina, passa fica um, dois anos e desiste.

Outra avaliação que fazemos, bem sinteticamente: vale mais o aluno que não tem nenhum ano de universidade ou o que tem um ano ou dois e depois desiste? Melhor o que tem um ou dois anos, mes-

mo que ele desista no meio do caminho, pois já vai ter recebido um pouco mais. Só que a instituição de ensino particular não pode ser tão rigorosa no seu ingresso porque ela não se sustentaria e não daria oportunidade. Se formos excessivamente rigorosos no nosso vestibular, as outras escolas vão acabar aceitando os estudantes, e vamos fechar as portas; vamos deixar de prestar nosso serviço, que consideramos muito bom, porque o aluno vai fugir da nossa escola. Então, não aceitamos ser chamados de picaretas, quando recebemos o estudante que não estava tão bem preparado quanto o que entrou para a universidade pública. Mas é do que nos chamam: "Esse pessoal só pensa no lado mercantilista." Ouvimos isso o tempo todo. Mas temos que sustentar nossa Universidade. Seria muito bom que pudéssemos não ter essa preocupação. Mesclem os estudantes, dêem-nos alunos sustentados pelo governo — esses preparados — e vocês verão como a gente vai longe. Nossa perspectiva é sempre positiva, pois acreditamos naquilo que fazemos. Acreditamos que isso vá melhorar dia após dia. A curto prazo, é impossível; vamos mudar é a médio e longo prazos.

Se formos excessivamente rigorosos no nosso vestibular, as outras escolas vão acabar aceitando os estudantes, e vamos fechar as portas...

No passado, ninguém acreditava que as escolas particulares de segundo grau fossem alcançar a qualidade que têm hoje, porque antigamente quem tinha qualidade eram as públicas. Todos nós já quisemos estudar numa escola pública, porque a qualidade era muito melhor. Com as universidades vai acontecer a mesma coisa, porque o governo não tem competência para cuidar da qualidade; o governo não acompanha, não cobra. E, graças a Deus, os professores bem preparados das escolas públicas estão vindo para as universidades particulares; com isso, estamos melhorando nossa qualidade. Estamos deixando o *superávit*, o lucro, em terceiro plano e estamos preocupados em mostrar que somos capazes. Queremos ter lucro suficiente apenas para nos manter, tocar e melhorar; tendo isso, vamos em frente.

Está na hora de o governo, em vez de se limitar a apontar nossos erros, começar a nos ajudar a corrigi-los, até porque há sérias distorções de ordem fiscal. Quando alguns homens do governo vêem uma universidade particular com incentivo fiscal, tacham de "pilantrópi-

ca" — algumas têm o certificado de filantropia e não pagam impostos. Então, o governo espreme a receita das universidades, colocando todas na vala comum, e aquelas que têm de fazer frente aos impostos se vêem estranguladas, porque não enganaram o governo pegando esses certificados frios que existem por aí. As instituições sérias vêm tomando paulada há muito tempo.

O modelo japonês também é muito interessante e poderia ser adotado por aqui. Lá no Japão as universidades apresentam um projeto qüinqüenal; findo o prazo, recebem a auditoria de uma comissão, que diz: "Você cumpriu suas metas; por isso, vai continuar recebendo 50% do valor da mensalidade. Já a outra não cumpriu, então vamos baixar para 30%. Para esta terceira universidade, que foi além, vamos aumentar para 70%." É assim que funciona. As instituições recebem incentivos de acordo com o que produzem.

Há algum tempo o BNDES abriu um programa de apoio à infra-estrutura de instituições privadas de ensino; várias universidades particulares se candidataram, e algumas conseguiram ver aprovados seus projetos. Este seria um caminho?

É um caminho, não há dúvida. A Universidade Guarulhos não apresentou projeto, porque na ocasião não estávamos habilitados. Por coincidência, ainda ontem andamos revendo o esboço de projetos que fizemos na época. Esse é realmente um caminho, mas ainda é pequeno, porque a disponibilidade é muito curta. É melhor do que nada, mas não é alguma coisa significativa, não. Eles dão dinheiro para você fazer quadras de esportes, isso e aquilo, só que você tem que pagar, lógico.

Mas não estamos falando de empréstimo. Vamos voltar àquela pergunta: por que o aluno da universidade pública recebe dinheiro para o financiamento do seu estudo e não tem que devolver nada, enquanto o aluno que recebe dinheiro do Fies tem que devolver no final do curso? Que critério maluco é esse?! Na escola particular, o estu-

dante pode ficar inadimplente durante um ano, enquanto o Fies pede dois avalistas — não é só um, não. Não podemos pedir avalista aqui, não podemos pegar o nosso aluno e exigir que nos pague; temos que ficar amargando 20%, 30% de inadimplência. O governo não nos dá instrumentos para cobrar pelo serviço que prestamos, mas o governo cobra; cobra de uns e não cobra de outros. Essas distorções são terríveis. Se colocarmos essa casa em ordem, sobrará dinheiro.

Na escola particular, o estudante pode ficar inadimplente durante um ano, enquanto o Fies pede dois avalistas...

Universidade de Mogi das Cruzes

Entrevistados

Isaac Roitman
Manoel Bezerra de Melo
Roberto Leal Lobo

A história da Universidade começou em 1962, com a fundação da Organização Mogiana de Educação e Cultura — Omec, que iniciou suas atividades com a implantação de cursos de admissão ao ginásio, ginásio e colegial. No ano seguinte, a Omec criou a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, com quatro cursos de graduação: ciências sociais, filosofia, letras e pedagogia. Onze anos depois, em 1973, a Omec solicitou o reconhecimento da **Universidade de Mogi das Cruzes** (UMC) mediante a incorporação de estabelecimentos já reconhecidos, atendendo à exigência da universalidade de campo. O Conselho Federal de Educação acolheu o parecer favorável da Câmara de Ensino Superior, em sessão de 15 de março de 1973, e o presidente Emílio G. Médici assinou o decreto de reconhecimento em abril deste ano.

Isaac Roitman

Dentista, doutor em microbiologia. Iniciou sua carreira docente na Universidade Federal do Rio de Janeiro (1964–1974), de onde transferiu-se para a Universidade de Brasília (1972–1995). Foi diretor do Centro de Biociências e Biotecnologia da Universidade Estadual do Norte Fluminense (1995–96). Ingressou na UMC em 1997, onde foi diretor de Pesquisa e Pós-Graduação (1997–99), pró-reitor acadêmico (maio a out. 1999) e reitor (1999–2002). Recebeu-nos na Reitoria, em Mogi das Cruzes, no dia 26 de abril 2001, para uma entrevista de 3h50m de duração. Após o período de elaboração deste livro, foi substituído pela Profa. Regina Coeli Bezerra de Melo Nassri.

Gostaríamos de ouvi-lo inicialmente sobre sua formação e trajetória profissional até chegar aqui.

Sou formado em odontologia pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas e, logo que terminei meu curso, fui fazer uma pós-graduação em microbiologia no Instituto de Microbiologia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, obtendo o doutorado em 1967. Aliás, naquela ocasião só havia dois cursos reconhecidos pela Capes — estávamos exatamente no início da pós-graduação: o do Instituto de Microbiologia e um curso de cardiologia na PUC do Rio de Janeiro. Terminei meu doutorado e fui para os Estados Unidos, onde fiquei dois anos com uma bolsa do CNPq. A bolsa foi estendida por seis meses e emendei para Israel, onde fiquei trabalhando na Universidade Hebraica de Jerusalém. Voltando ao Rio, iniciei minha atividade como docente propriamente dito — porque eu já era docente, mas depois do doutorado viajei.

Trabalhava na UFRJ no *campus* da Praia Vermelha, antes de ir para o Fundão. Comecei a constituir família, a ter filhos, e o futuro do Rio de Janeiro e do Fundão começavam a me assustar. Recebi então uma proposta para ir para a Universidade de Brasília, a UnB, cujo reitor, o microbiologista Amadeu Cury, era uma pessoa com quem eu tinha iniciado minha carreira no Rio de Janeiro. Fiquei em Brasília pelo período de um ano e meio, cedido pela UFRJ. Isso foi em 1972. Em 1974 me transferi da UFRJ para a Universidade de Brasília — foi uma transferência, porque as duas são federais — e fui incorporado ao quadro da UnB. Trabalhei lá até 1995, quando me aposentei em virtude daquele terrorismo da aposentadoria, porque estávamos numa fase de transição, de mudança de *status* do funcionário público.

A Universidade de Brasília tinha sofrido um golpe quase fatal, em 1965, e ficou estagnada durante vários anos, com um corpo docente permanente muito pequeno e professores que iam e voltavam.[1] Quando cheguei, ela estava em ampla recuperação. A maior parte do meu tempo de docente na UnB foi dando aulas de graduação e pós-graduação. Foi lá que orientei a maioria dos meus estudantes da pós-graduação — mestrandos e doutorandos. E praticamente fundei um laboratório, cuja planta eu mesmo fiz. Ocupei também alguns cargos administrativos. Fui chefe do meu departamento de Biologia Celular e, de 1985 a 1989, fui o decano, de Pesquisa e Pós-Graduação, função que equivale à de pró-reitor de Pesquisa e Pós-Graduação nas outras universidades. Nesse cargo comecei a entender o que é uma universidade. Quando a gente fica trabalhando na própria área de conhecimento, tem-se uma noção muito boa daquela área, inclusive socializando só com elementos que dela fazem parte. Mas como pró-reitor, ou decano, de Pesquisa e Pós-Graduação, tive de conhecer realmente a universidade, porque, além dos acadêmicos de microbiologia, tinha de falar com os de relações internacionais, de direito, de engenharia, de computação, enfim. E foi uma experiência muito gratificante. Durante esse período da Universidade de Brasília, me ausentei por duas vezes: em 1977, quando passei um ano na Inglaterra, também como bolsista do CNPq, e em 1990, depois que larguei o cargo de decano, quando passei novamente um ano na Inglaterra, para reciclar, dessa vez na qualidade de bolsista da Comunidade Européia.

[1] Fundada em 21 de abril de 1962, a Universidade de Brasília (UnB) sofreu diversas intervenções durante o regime militar instaurado em março de 1964, tendo seu *campus* invadido pela Polícia Militar e vários de seus alunos e professores presos. Colocada sob intervenção, a Universidade sofreu diversos reveses, como a demissão de grande parte de seu corpo docente. Em 1974, quando o prof. Isaac Roitman se transferiu para a UnB, o reitor era Amadeu Cury (1971-1976). Ver www.unb.br

Quando me aposentei, em 1995, tive três dias de férias, porque fui logo trabalhar na Universidade Estadual do Norte Fluminense, a Uenf, que é a Universidade de Brasília II.[2] Darcy Ribeiro, que tinha idealizado a Universidade de Brasília junto com Anísio Teixeira, havia ficado decepcionado porque o projeto inicial de fazer algo realmente diferente foi distorcido: apesar de ser uma universidade de grande destaque no Brasil, a UnB acabou não diferindo muito das outras universidades públicas federais ou estaduais, tendo as mesmas qualidades e os mesmos defeitos. Então o Darcy Ribeiro, uma pessoa muito inquieta, fundou a Uenf, chamando-a até de Universidade do Terceiro Milênio — ele tinha boa imaginação. Naquela ocasião, eu tinha uma amizade e uma colaboração científica com o então reitor, Wanderley de Souza, e fui chamado por ele e pelo Darcy Ribeiro, para ajudar no projeto da Uenf.

Trabalhei na Uenf durante um ano e alguns meses, sendo diretor do Centro de Biociências e Biotecnologia. Foi uma fase muito estimulante na minha vida acadêmica, porque a idéia era fazer uma universidade diferente, e a Uenf era considerada uma universidade experimental. Evidentemente tínhamos atrás de nós o Darcy Ribeiro e o sinal verde para inovar, o que às vezes é difícil numa universidade pública muito cristalizada. Saí da Universidade Estadual do Norte Fluminense levado em parte por razões pessoais. Minha família — minha esposa e meus quatro filhos — estava em Brasília e eu gastava todo o meu ordenado para ir para casa nos finais de semana. Pegava dois aviões: um para o Aeroporto Santos Dumont, de onde me deslocava para o Aeroporto do Galeão, e outro para Brasília. Demorava oito horas para ir e oito horas para voltar. Retornei então a Brasília, que é a minha sede, inclusive, até hoje. Em meados de 1996 fui convidado pelo presidente do CNPq, prof. José Galizia Tundisi, para coordenar um novo programa no órgão, principalmente na linha de mandar pessoal para o exterior. Consideraram que era muito importante reunir toda a comunidade, e fiquei à frente daquele programa, trabalhando como voluntário.

Nesse momento surgiu o convite para vir à Universidade de Mogi das Cruzes, a UMC, que aceitei. Na ocasião, havia um projeto aqui, conduzido pelo reitor, prof. Roberto Leal Lobo. Eu vim com a função de

[2] A Universidade Estadual do Norte Fluminense (Uenf) foi criada por Darcy Ribeiro, a convite do governador Leonel Brizola, em 1993, no município de Campos (RJ). O plano orientador da Uenf a concebe como um pólo gerador de tecnologia avançada, voltado para atender às novas necessidades da civilização para o terceiro milênio e, particularmente, suprir as deficiências da região onde se implantava, estimulando seu desenvolvimento econômico. Ver *DHBB* e www.fundar.com.br.

implantar a pesquisa e a pós-graduação na universidade e assumi o cargo de diretor de Pesquisa e Pós-Graduação, no qual fiquei até maio de 1999, quando o prof. Lobo saiu da universidade. De maio a outubro de 1999 assumi a Pró-Reitoria Acadêmica da UMC, à qual estão subordinadas três diretorias: de Graduação, de Pesquisa e Pós-Graduação e de Extensão e Assuntos Comunitários. Essas diretorias correspondem às pró-reitorias nas outras universidades. A estrutura da UMC é a seguinte: há o chanceler e o vice-chanceler da universidade — isso não existe no sistema federal ou estadual, mas é comum no sistema privado — e há o reitor, o vice-reitor e dois pró-reitores, um acadêmico e um administrativo. Fiquei então como pró-reitor acadêmico até outubro de 1999, quando recebi o convite para ser reitor. A universidade privada não tem eleição para reitor, como na pública — é feito um convite e resolvi aceitar, de modo que sou reitor da UMC desde outubro de 1999.

Resumidamente, essa foi minha trajetória até chegar aqui. Evidentemente tive atuações bastante intensas dentro das atividades universitárias, porque fui presidente de sociedades científicas, fui da diretoria da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência, a SBPC, de cujo conselho fui membro durante alguns anos, fui assessor de todas as agências de fomento, desde a fundação estadual do Rio Grande do Sul até não sei onde, fiquei seis anos no comitê assessor da minha área no CNPq, tendo sido inclusive o representante de todos os comitês assessores — o CNPq tem um órgão chamado Comissão dos Coordenadores dos Comitês Assessores, CCCA, que eu presidi por dois anos —, e tive assento no conselho deliberativo do CNPq. Quando eu era decano na Universidade de Brasília, fui durante dois anos o coordenador nacional do Fórum de Pró-Reitores de Pesquisa e Pós-Graduação das Universidades Brasileiras, organismo muito ativo que existe até hoje e está crescendo. Essa foi uma experiência também muito interessante, porque, pelo ofício do cargo, conheci grande parte das universidades brasileiras, e até universidade que eu nunca tinha suposto que existisse, como a Universidade do Cariri, em Juazeiro do Norte, vale do Cariri, no Ceará. Foi muito interessante porque eu tive oportunidade de discutir com os colegas pró-reitores realidades diferentes. Eu não tinha conhecimento, por exemplo, que no estado da Bahia existem três universidades estaduais.

Eu não tinha conhecimento, por exemplo, que no estado da Bahia existem três universidades estaduais.

Esse fórum era restrito às universidades públicas, ou era geral?

Era geral, ainda que a participação fosse predominantemente de públicas. Tanto que, revendo há alguns meses a papelada referente à minha gestão, vi que, nos anais de uma reunião que houve em Brasília, consta o nome de um representante da Universidade de Mogi das Cruzes, o prof. Plínio Dias da Silva, que hoje é chefe de gabinete da vice-reitoria. Não é, portanto, um organismo só das públicas — ao contrário do Fórum de Pró-Reitores de Extensão, que erradamente, na minha opinião, não deixa as privadas participarem, o que vai levá-las, certamente, a constituírem um fórum próprio. Esse, aliás, é o único, porque os demais fóruns são abertos para as públicas e as privadas: o de Pró-Reitores de Pesquisa e Pós-Graduação, que é aquele de que participei, o de Pró-Reitores de Graduação e o de Pró-Reitores Administrativos.

Ainda com relação à sua vasta experiência acadêmica, quais as publicações que o senhor destacaria como mais significativas da sua produção?

Tenho uns 70 trabalhos publicados — perdi a conta —, a grande maioria no exterior. Sempre publiquei em revista indexada porque, primeiro, é uma garantia de certa qualidade — alguém melhor do que eu vai ver o meu trabalho — e, depois, sendo indexada, ela pode ser lida por qualquer pessoa no mundo, porque é acessível. A grande maioria dos meus trabalhos eu publiquei no *Journal of Protozoology*, que é uma revista da minha área. Existe uma sociedade internacional de protozoologia, de cujo conselho também fui membro. Acho que, para o cientista, cada trabalho é um filho, então é difícil escolher um. Evidentemente, os que mais me entusiasmaram foram os primeiros trabalhos, como foi minha tese de doutorado. Depois virou uma rotina.

Lembro-me de um trabalho, que foi pitoresco, mas que não era exatamente em pesquisa. Em 1988, quando estava sendo discutida a Constituição, fui convidado para escrever um artigo sobre ciência e tecnologia e a Constituição para a revista *Educação Brasileira*, do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras. É pitoresco para mim — talvez não para vocês, que são da área de humanas —, porque

na minha área a gente tem que aprender a ser sintético. Você faz um trabalho de cinco páginas, o editor fala: "Não, reduz para três, tira essa tabela, tira isso, tira aquilo..." — por causa do tempo, porque as pessoas lêem mais rapidamente um trabalho curto, e também por motivo de ordem financeira, porque sai mais barato para a revista. E recebi o convite especificando que eu tinha que escrever no mínimo 30 laudas! Então me deparei com um desafio que era contra meu *modus vivendi* e minha experiência. Bom, escrevi sobre o que devia constar na Constituição para incentivar a ciência etc., e deu quatro páginas. Eu disse: "Faltam 26. Tenho que encher uma lingüiça aí, porque 30 laudas..." Telefonei para a revista: "Não dá para ser menor?" "Não, tem que ser no mínimo 30." Aí estudei bastante, naquela ocasião havia um livro do Simon Schwartzman sobre a evolução da universidade brasileira,[3] fiz um histórico das áreas, como se implantou a matemática no Brasil, a química, os fatos todos da Faculdade de Filosofia da Maria Antônia da USP e tal — não tinha dado ainda! Aí escrevi sobre o Instituto de Pesquisa Biológico, o Agronômico de Campinas, a Fiocruz etc., até que cheguei às 30 laudas! Mas esse artigo não foi o mais importante; foi mais um desafio. Evidentemente a gente pode medir não a emoção mas a repercussão de um trabalho pelas citações. Uma das linhas em que me especializei foi a do desenvolvimento de meios de cultura para um grupo de micróbios chamados de tripanossomatídios, entre os quais o *Trypanosoma cruzi e* o *leichmania*. Na realidade, os meios que eu e meus estudantes desenvolvemos foram pioneiros, sendo usados no mundo todo. Então sou até muito citado por causa disso, porque quem usa o meio cita nosso trabalho. Na realidade sinto-me muito gratificado na minha profissão de pesquisador. Há alguns anos se descreveu um novo protozoário a que um ex-estudante meu deu o nome de *Herpetomonas roitmani*. É claro que o ego da gente fica estimulado. Mas acho que isso não é importante.

Talvez eu possa responder à pergunta de outra forma. Em 1988 fui convidado para fazer um concurso de professor titular de parasitologia na Escola Paulista de Medicina, que hoje é a Unifesp. Eu não tinha a mínima intenção de vir, mas eles lá queriam que eu fizesse. E existe uma invenção paulista, que é fazer memorial. Fora de São Paulo a gente trabalha com *curriculum vitae*, mas aqui é "memorial"

3 Schwartzman, Simon et al. *Educação superior brasileira*. Brasília, Crub, 1979.

— um documento em que você conta a história de como a parteira influenciou você na carreira científica!

É quase uma autobiografia acadêmica.

Exato. E quando cheguei na parte de orientação de alunos — eu dizia que meu tempo havia sido mais utilizado no laboratório, junto com estudantes de pós-graduação —, fiz uma tabelinha: o nome do aluno, o grau que obteve — mestrado ou doutorado —, qual o curso — porque eu orientava estudantes de diferentes cursos de pós-graduação —, o ano e o que o aluno estava fazendo agora. Naquela época eram 28 orientandos. Eu não tinha esquecido nenhum deles, mas eu nunca tinha visto de uma maneira sistemática, como em uma fotografia, que três haviam morrido. Eu sabia que eles tinham morrido, mas nunca tinha calculado o percentual. Falei: "Mais de 10% morreram." Está errado, não é? O orientador tem que morrer antes do orientando. Depois, fui vendo o que cada um estava fazendo: tinha gente na UFRJ, na Unicamp, em Brasília, em Londrina, o pessoal estava espalhado por aí, mas eu me senti chateado porque ninguém tinha me ultrapassado. Perguntei: "Por que nenhum dos meus estudantes, apesar de estarem trabalhando, publicando trabalhos etc., consegue me sobrepujar?" Elaborei uma hipótese muito egocêntrica: "Não é por minha causa. Eles é que não estavam preparados. Eles já estavam muito estragados pelo sistema perverso do primeiro e segundo graus e da universidade, onde tinham perdido várias características importantes: liderança, crítica, criatividade etc. Não deu para modificá-los." E como sou de uma área experimental, para provar uma tese eu tinha que fazer uma experiência. Daquele momento em diante resolvi me afastar da pós-graduação — eu ainda tinha duas orientações de doutorado, que terminei — e disse: "Vou começar a trabalhar com alunos do segundo grau." Eu ainda estava em Brasília e comecei a pegar alunos que estavam entrando no primeiro ano do segundo grau, numa faixa etária de 15 anos de idade, e trouxe-os para o laboratório. A experiência, evidentemente, foi feita com poucas pessoas, mas hoje estou de alma lavada! Tive três gerações de estudantes: a primeira foi de um aluno só; a segunda foi de dois, e a terceira foi de três. Quer dizer, o total da experiência foi de seis estudantes, sendo os últimos

Eu ainda estava em Brasília e comecei a pegar alunos que estavam entrando no primeiro ano do segundo grau, numa faixa etária de 15 anos de idade, e trouxe-os para o laboratório.

três de classe pobre e as duas primeiras gerações de classe média — filho de professor e tal. Estou acompanhando essa meninada. Um deles era brilhante — claro que não sou responsável, isso é genético, mas creio que ajudei bastante. Esse menino, só para resumir, formou-se e fez o mestrado no Instituto de Biofísica da UFRJ, que é um curso muito rigoroso, em sete meses. Não queriam que ele defendesse a tese porque, pela legislação brasileira, tem que ter, no mínimo, residência de um ano de mestrado. Aí conversei com o pró-reitor de Pesquisa e Pós-Graduação, que era meu amigo, e, junto com o orientador dele, lá no Rio de Janeiro, fizemos um recurso que entrou no Conselho Universitário, e foi permitido que defendesse a tese. O processo dele foi inclusive publicado, numa publicação da UFRJ, com a minha carta e a carta do Ricardo Gattass, que hoje é diretor da Academia Brasileira de Ciências. Esse menino foi depois selecionado entre centenas de alunos para fazer um doutorado na Rockefeller University e hoje é um indivíduo que tem uma notoriedade bastante grande já na ciência. Ele está fazendo o pós-doutorado na Duke University e quer voltar ao Brasil. Talvez o trabalho publicado de sua pergunta seja desse meu aluno. Não sou o autor, inclusive não entendo nada do que ele escreveu. O meu laboratório de microbiologia produzia microbiologista mas os alunos também foram para outras áreas de conhecimento. No caso desse menino, a tese dele foi sobre a biologia molecular no processo cognitivo, quer dizer: sob o ponto de vista molecular, como a gente aprende as coisas. Mas paralelamente ele está estudando a biologia molecular dos sonhos. Até não o incentivei — converso muito com ele —, porque é difícil, é uma coisa muito para a frente. Mas ele publicou, agora em outubro de 2000, um trabalho numa revista importantíssima chamada *Learning and Memory*, que foi artigo de capa da revista. O trabalho teve grande repercussão e foi comentado em várias revistas científicas. E ele dedicou o trabalho a mim. A dedicatória não é simplesmente ao prof. Isaac Roitman, mas "ao professor e — está entre parênteses — *and dreamer* — e sonhador — Isaac Roitman." Então talvez esse trabalho, que não foi meu, mas de um aluno meu, seja a resposta a sua pergunta.

Outros colegas também tiveram experiências com alunos de segundo grau: na bioquímica da UFRJ, com o Leopoldo Demeis, e no

Instituto Oswaldo Cruz, onde existe um programa de vocação científica. Convenci o Wanderley de Souza, o ex-reitor da Uenf que hoje é o secretário de Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro, e ele criou um programa na Faperj de iniciação científica para o aluno de segundo grau. O programa tinha inicialmente cem bolsistas, mas há uns dois meses ele me disse que vai passar para 200. Estou tentando convencer o prof. José Fernando Perez da Fapesp a fazer um programa semelhante em São Paulo. Porque acho que muitas vocações são desestimuladas nesse ensino que a gente tem, e temos de procurar esses talentos no segundo grau. Existem algumas iniciativas do Impa, o Instituto de Matemática Pura e Aplicada, no Rio de Janeiro, que tem alunos fazendo doutorado que não terminaram o segundo grau. Em certas áreas, como matemática e música, a genialidade é manifestada antes da universidade. Isso é interessante, porque a gente começa a tomar coragem de ter certas iniciativas. Por exemplo, não fui contemporâneo disso, mas na Universidade de Brasília havia um estudante em matemática chamado Fausto Alvim que, depois de um semestre de faculdade, chegou ao reitor, ao Darcy Ribeiro, e falou: "Professor, não aprendi nada aqui nesses seis meses; eu sabia tudo. Olhei as matérias que tenho que fazer até o final do curso, e acho que sei tudo." O Darcy Ribeiro pediu uma avaliação completa de todas as disciplinas do curso, e o resultado foi espetacular: ele sabia tudo. Ele deu então o diploma para o menino. É uma atitude que sai da regra, mas é justificada.

Em certas áreas, como matemática e música, a genialidade é manifestada antes da universidade.

Outro exemplo ocorreu quando eu era decano de Pesquisa de Pós-Graduação em Brasília. Tinha um curso de mestrado em jornalismo e o pessoal da comunicação social me procurou, dizendo que alguns jornalistas com experiência na profissão queriam fazer o mestrado mas não queriam fazer as disciplinas; eles queriam só fazer um trabalho de tese e defender. Pela legislação, existe uma figura chamada "notório saber". Então falei: "Vamos fazer um edital de admissão por notório saber, com todo o rigor etc." Candidataram-se 12 jornalistas e três foram selecionados: um deles tinha feito o curso de jornalismo na UnB; o outro não tinha feito curso superior, e o terceiro não tinha terminado o segundo grau, mas foi admitido no mestrado. Esse último era representante do *Estadão*, *O Estado de S. Paulo*, há 15 anos em Brasília, com uma coluna semanal no jornal. Eu inclusive pensei

que o Conselho Federal de Educação, na época, fosse fechar o curso. Porque o caso teve repercussão, já que eram jornalistas: saiu na grande imprensa — *O Globo*, *Jornal do Brasil*, *Estadão*, *Folha de São Paulo*. Mas não houve absolutamente nada. Eu estava munido de um argumento: está provado que o cara é bom por uma comissão de especialistas. Então acho que a gente tem que sair um pouco dessa camisa-de-força imaginária, que, na verdade, não é tão grande. As pessoas é que a usam para se acomodar: "Ah, não posso fazer; a lei proíbe."

Essas considerações sobre a formação de talentos e a vocação científica são bastante interessantes, até porque ajudam a entender sua posição em relação ao ensino. Mas gostaríamos de voltar ao projeto da UMC que o trouxe aqui. Que projeto era esse?

O chanceler, que fundou a universidade e é o presidente da mantenedora, poderá dar mais detalhes sobre as razões do projeto de reestruturação da UMC. Em 1995, numa reunião importante para essa universidade que foi filmada em vídeo — e por isso pude assistir a ela posteriormente —, se implantou uma série de iniciativas no sentido de melhorar a qualidade acadêmica da universidade — razão pela qual o projeto foi denominado Projeto Acadêmico. Presumo — isso é uma presunção absoluta minha — que a reformulação ocorreu em função de uma proliferação muito grande de universidades privadas, principalmente no estado de São Paulo e em torno da cidade de São Paulo, nas décadas de 1980 e 1990. A UMC é bastante antiga, uma das pioneiras no ensino privado no país, e sempre teve uma afluência muito grande de alunos, que ela atraía do Leste de São Paulo, do Vale do Paraíba, da Baixada Santista, enfim. Hoje são 38 universidades no estado de São Paulo, sendo cinco públicas e 33 privadas. Então houve uma proliferação muito grande, tornando o quadro competitivo. Uma saída, que considero inteligente e sensata, era dar uma diferenciação de qualidade acadêmica a essa universidade. Esse Projeto Acadêmico foi o primeiro instrumento nesse sentido e mostra uma visão do chanceler, que inclusive tinha sido reitor e sempre foi a cabeça da universidade. Nessa ocasião, em 1995, ele implantou um programa para incentivar a qualificação do corpo docente, antes mes-

Hoje são 38 universidades no estado de São Paulo, sendo cinco públicas e 33 privadas. Então houve uma proliferação muito grande, tornando o quadro competitivo.

mo da Lei de Diretrizes e Bases, que foi promulgada em 1996. Pelo chamado PAQD, Programa de Apoio à Qualificação Docente, a universidade dá uma bolsa de estudos para os professores que estejam fazendo curso de mestrado ou doutorado — desde que seja um curso bem avaliado pela Capes. Até hoje ele já beneficiou entre 140 e 150 professores, sendo que atualmente ele tem 80 bolsistas. Aos poucos o programa vai perdendo a justificativa e a tendência é ele desaparecer no futuro.

Após o término dos seus trabalhos de dissertação e tese, os professores beneficiados permanecem na universidade?

Antigamente, no termo de concessão da bolsa, não se falava que o professor teria de ficar depois de ter o mestrado ou o doutorado. Há um ano e meio, mais ou menos, colocou-se no contrato que o professor tem que ficar na instituição pelo menos o mesmo período de tempo que aquele em que recebeu a bolsa, sob pena de devolvê-la. Mas quando não havia isso no contrato, eles também ficavam. Tenho a impressão de que eles começam a criar uma emoção pela universidade. O professor diz: "A instituição está do meu lado, ela está preocupada." Acho até mais legítimo ele querer ficar porque está achando que está num ambiente bom do que para atender a um contrato. Então o sucesso é muito grande. Nem todos os que são egressos desse programa depois vão fazer pesquisa na universidade. Nem daria, porque temos mestrandos e doutorandos em todas as áreas.

Ao lançamento do programa de qualificação docente, em 1995, seguiu-se uma avaliação acadêmica externa. Foi composta uma comissão, que esteve aqui, estudou a universidade e deu sugestões. Isso redundou provavelmente no convite ao prof. Lobo, que era uma pessoa com um passado acadêmico e uma experiência muito grande, e que tinha acabado de ser reitor da USP. Ele veio, assumiu a reitoria, e compôs uma equipe de gestão. O prof. Lobo tornou-se reitor, se não me engano, em junho de 1996, e eu fui convidado no final de 1996, iniciando minha missão aqui em 1997.

Quais foram as iniciativas que o senhor implementou aqui como diretor de Pesquisa e Pós-Graduação? O que, concretamente, o senhor propôs para a universidade?

Tenho isso tudo na cabeça. No final do ano passado, a ABMES, Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior, abriu inscrições para um concurso chamado Prêmio Top Educacional Mário Palmério — Mário Palmério foi um educador de Minas Gerais —, e fiz um projeto para concorrer a esse prêmio. Em dezembro saiu o resultado, e nós ganhamos o primeiro lugar. O projeto é exatamente a sua pergunta: "Implantação da cultura de pesquisa na Universidade de Mogi das Cruzes". E o tenho na cabeça porque vou receber o prêmio na semana que vem. Tem um jantar de gala em Brasília e um seminário — estou mais interessado no seminário, e não na comida, porque já estou um pouco gordo! Apresentei o projeto com a finalidade de disseminar o modelo que implantamos aqui. Os modelos de pesquisa e pós-graduação nas universidades brasileiras, e provavelmente no exterior também, podem ser mais eficientes.

O que nós fizemos efetivamente? Quando cheguei aqui — e me chamaram dizendo: "Precisamos implantar pesquisa e pós-graduação" —, me deparei com um organismo chamado Ipumc, Instituto de Pesquisa da Universidade de Mogi das Cruzes. Falei: "Bom, já tem um instituto de pesquisa, o que venho fazer aqui?" Mas o instituto era, na verdade, um órgão de prestação de serviços. Ele tinha dois estatísticos — um inclusive muito bom, que depois fez concurso para o Banco Central e saiu — que faziam pesquisa de cesta básica, levantavam dados como indicadores, o que dava certo prestígio local para a universidade. Esse trabalho é feito até hoje, inclusive com a Unitrabalho, que é um consórcio com a Unicamp e a USP. A designação "instituto de pesquisa" está errada; devia ser um núcleo de pesquisas em estatísticas sociais. Atualmente ele só tem uma pessoa, e tem estagiários, que são requisitados quando precisamos de certo serviço: para preencher formulários, fazer os cálculos etc. Nos primeiros documentos que escrevi aqui, tive de usar o termo "pesquisa *stricto sensu*", para diferenciar a pesquisa que eu estava tentando implantar do conceito que se tinha. Por exemplo, verificar a viscosidade de um óleo lubrificante, ou ver qual o horário de trem mais conveniente era considera-

Nos primeiros documentos que escrevi aqui, tive de usar o termo "pesquisa *stricto sensu*", para diferenciar a pesquisa que eu estava tentando implantar do conceito que se tinha.

do pesquisa. Mas é levantamento de dados, prestação de serviço. Isso foi muito bom, porque começamos do zero, e é bom começar do zero. Algumas pessoas estavam fazendo pós-graduação e faziam pesquisa nos cursos de pós-graduação que estavam freqüentando, mas isso não configura pesquisa na universidade. Nossa idéia era criar uma massa crítica de professores pesquisando para depois começarmos a fazer uma pós-graduação *stricto sensu*. Há inclusive uma pressão legal para isso, porque até 2004 será necessário ter produção intelectual institucionalizada para continuar como universidade. [4]

Fizemos vários documentos sistematizando a discussão. Nossa primeira pergunta foi: "Que tipo de pesquisa a gente vai fazer?" E fixamos vários princípios. Primeiro: em uma universidade privada, não é possível ter pesquisa em todas as áreas de conhecimento. Não dá para fazer como a UFRJ, a USP ou a Unicamp: ter pesquisa em antropologia, sociologia, química, física etc. Tínhamos de escolher algumas áreas, e essa escolha tinha de ser feita depois de uma reflexão muito profunda. Quais eram os critérios? Primeiro, tinha de ser uma pesquisa que tivesse relação com cursos de graduação da universidade. Por exemplo, não temos curso de astronomia aqui, então não adianta fazer pesquisa em astronomia. Segundo, teria que ser uma pesquisa que, de preferência, tivesse importância regional, para a área de Mogi das Cruzes ou até do estado. Outro parâmetro importante era o de ser uma pesquisa numa área contemporânea sob o ponto de vista científico, quer dizer, alguma coisa que estivesse ou na ponta ou perto da ponta, na fronteira da ciência.

Resolvemos estruturar essa pesquisa em núcleos. Naquela época, havia uma tendência de acabar com os departamentos desta universidade, o que efetivamente aconteceu. Então criamos a figura do Núcleo de Pesquisa e Prestação de Serviço, onde os pesquisadores de áreas convergentes trabalham juntos, com a finalidade também de estimular a interdisciplinaridade. Porque poderíamos acabar com os departamentos e fazer o núcleo de biofísica, o núcleo de história etc., mudando apenas o nome. Ainda não decidimos quais serão as áreas de todos os oito ou dez núcleos que teremos na universidade. No mês passado acabamos de criar o quinto núcleo, e agora estou começando a pôr em discussão qual será o sexto, que vai ser instala-

4 A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n. 9.394, de 1996), em seu artigo 52, estabelece, entre as exigências para que uma instituição seja considerada como universidade, a necessidade de produção intelectual institucionalizada (inciso I). No artigo 88, fixa o prazo de oito anos para a adequação das instituições de ensino superior aos incisos II e III do artigo 52, referentes à titulação e ao regime de trabalho do corpo docente. Ver *Coleção das Leis da República Federativa do Brasil*, v. 188, n. 12, t. 1. Brasília, Imprensa Nacional, 1996.

do daqui a um ano, um ano e meio, depois de muita reflexão. Uma preocupação que tenho, e que estou tentando estimular, é fazer um núcleo de pesquisa em ciências humanas, para dar um equilíbrio, porque já temos um certo número de cursos de ciências humanas.

A escolha dos núcleos é precedida de muitas discussões. Chamamos gente de fora para conversar conosco: vale a pena esse núcleo, não vale, é contemporâneo...? Por exemplo, para a criação do Núcleo de Biotecnologia, que foi o primeiro, chamamos o representante da Finep, a Financiadora de Estudos e Projetos, em São Paulo, chamamos o Sebrae, o sindicato rural de Mogi das Cruzes... Só para ver como a coisa é bem discutida — não sei se a decisão é a melhor! A biotecnologia é uma área de fronteira hoje. Pode-se fazer biotecnologia ligada à produção de vacinas ou de soros, ou uma biotecnologia para ter alimentos transgênicos, por exemplo. Nossa ênfase é na agricultura, o que não impede o pesquisador de estudar assuntos fora dessa área. Por exemplo, temos um projeto lá que estuda os genes da surdez. Isso é permitido, é preciso haver essa liberdade. O foco na área da agricultura se deve à própria região de Mogi, que tem uma base econômica forte na agricultura, mas estava em recessão. No início da década de 1980 havia aqui três mil agricultores, pequenos empresários, todos japoneses, e em 1995 esse número era de 1.800. Quer dizer, os filhos desses produtores estavam indo para o Japão e para outras atividades. É até interessante, porque o presidente do sindicato rural naquela época era um deputado estadual, que hoje é prefeito da cidade, e portanto vem acompanhando as mudanças. Nossos cinco núcleos de pesquisa atualmente são: esse na área de biotecnologia; um núcleo interdisciplinar de bioquímica; outro de pesquisa tecnológica para abranger as áreas de engenharia; o núcleo de ensino, pensando o ensino do primeiro e do segundo graus e da universidade; e o quinto, criado no mês passado, de ciências ambientais, com ênfase em biologia e química. No caso desse último, chamamos duas pessoas para discutir conosco: um grande químico da Unicamp e um grande biólogo da USP, que é o Eurico Cabral de Oliveira. Ele se aposentou, mas continuou no Núcleo de Estudos Avançados da USP, como coordenador da área de ecologia. E o químico da Unicamp vai ser o coordenador do grupo — assumiu há três dias. Nós chamamos as pessoas, e às

A escolha dos núcleos é precedida de muitas discussões. Chamamos gente de fora para conversar conosco: vale a pena esse núcleo, não vale, é contemporâneo...?

vezes elas se entusiasmam tanto que acabam trabalhando conosco. Ele se aposentou, vai trabalhar 20 horas semanais até o fim do ano, quando vai passar a tempo integral — porque ele ainda está orientando alguns alunos.

Quanto à estrutura, esses núcleos são formados da seguinte maneira: na cabeça, temos um sênior, uma pessoa experimentada, reconhecida fora da universidade, notável na área, e, em volta dele, muitos jovens, muitos jovens. Podemos ter até dois seniores, desde que eles não briguem entre si! A gente não quer o pesquisador isolado, o indivíduo que não tenha com quem conversar, com quem colaborar. Numa estrutura normal de universidade pública, muitas vezes o sênior é o cara dominador, é o cara que quer assinar todos os trabalhos, é ele que pede os auxílios grandes, como Pronex, Programa de Apoio a Núcleos de Excelência do Ministério da Ciência e Tecnologia, por exemplo. Aqui, não: a escolha do sênior tem que ser absolutamente rigorosa, para não ser um cara mandão, dominador. É muito importante que seja uma pessoa que deixe a meninada crescer. Se a gente pega um sênior que quer ter o mesmo tipo de atitude que a maioria dos catedráticos de antigamente, a coisa fracassa. Então temos poucos seniores. E o sênior tem ainda a função de servir de tampão para as brigas. Porque pôr muita gente jovem junta, todo mundo quer ser importante, quer liderar... Se não se tem uma pessoa ali perto, eles começam a se atritar. Eu já vi muita coisa desse tipo lá na Universidade de Brasília — até briga física ocorre. Em alguns núcleos temos pessoas renomadas na área. Por exemplo, o coordenador do Núcleo de Biotecnologia, João Lúcio Azevedo, é uma das pessoas mais importantes na genética brasileira. Aposentou-se da USP, foi diretor da Escola Superior de Agricultura Luís de Queirós, em Piracicaba, membro de comitês de Capes, do CNPq etc.

Agora, como manter esses indivíduos aqui na universidade? Em 1997, quando iniciamos esse trabalho, falar em tempo integral era mais ou menos tabu. Por razões óbvias: há um *turnover* muito grande de docentes em universidades privadas — muito mais do que nas públicas, que são estáveis. Nas particulares, sempre que se dispensa alguém, há os gastos com os direitos trabalhistas. Então o professor faz seis horas semanais — sai mais barato do que depois dispensar

um indivíduo que faz 20 horas semanais. E 40 horas, nem pensar, porque não havia ninguém com essa carga horária. Isso está mudando, porque a médio prazo, no final de 2004, por exigência de lei, as universidades terão de ter 30% dos docentes em tempo integral.[5] Mas naquela época o que foi feito? Criamos a figura da bolsa de pesquisa e utilizamos o critério hora-aula para instituir a hora-pesquisa. Criamos o bóia-fria da pesquisa! Como funciona isso? Vamos supor um professor que dê oito horas de aulas semanais no curso de graduação: posso dar 32 horas de bolsa de pesquisa para ele. Seu ordenado passa a ser composto pelas oito horas-aula que ele dá por contrato CLT, mais as 32 horas de pesquisa. Na regulamentação da bolsa, permitimos que o professor dê de duas a 32 horas de pesquisa por semana, o que é muito flexível. Às vezes uma pessoa precisa de 20 horas semanais para fazer uma pesquisa, então ela tem essa flexibilidade. A bolsa também tem seis níveis, parecidos com os do CNPq, para diferenciar o indivíduo de início de carreira de um sênior. E a *performance* do bolsista é constantemente avaliada. Para o professor pedir uma bolsa de pesquisa — pode ser um professor antigo ou um que esteja chegando —, ele submete à avaliação um projeto de pesquisa, no mesmo formato do CNPq ou da Fapesp. Nós mandamos o projeto para dois assessores externos *ad hoc*, de preferência pesquisadores de nível 1A do CNPq, obedecendo ao princípio da análise por pares. O assessor diz se o projeto tem mérito ou não e dá sua opinião. Se não tiver mérito, a bolsa não é aprovada: até logo, muito obrigado. Muitas vezes o assessor *ad hoc* pode dar uma sugestão que melhore o projeto. Se for aprovado, concedemos a bolsa e, depois de um ano, o bolsista elabora um relatório, que também mandamos para o assessor *ad hoc*, perguntando, entre outras coisas, se a bolsa deve ou não ser renovada. Temos atualmente 27 bolsistas. Dois já foram eliminados do sistema — algo em torno de 10%. Quer dizer, é um mecanismo que permite corrigir erros sem ser muito caro, porque a bolsa não inclui o pagamento de encargos trabalhistas. Para os bolsistas tem vantagens e desvantagens. Uma das vantagens é o fato de sobre a bolsa não incidir imposto de renda. Entre as desvantagens está uma falha no sistema, que não previ quando o propus. Trata-se da bolsa de pesquisa para o jovem. O jovem está numa fase em que está montando família, querendo ter

5 A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394, de 1996), em seu artigo 52, inciso III, estabelece que uma universidade deve ter 1/3 de seu corpo docente em regime de tempo integral. O artigo 88 fixa prazo de oito anos a partir da publicação da lei (2004, portanto) para o cumprimento dessa determinação.

um patrimônio para comprar uma casa, um apartamento etc. Como bolsista, na hora em que vai alugar um apartamento ou comprar um terreno, o cara que vai financiar diz assim: "Quanto você ganha?" Nesse caso, o que vale é o que está no contrato; a bolsa não conta. Se ele dá oito horas de aula, ganha R$900,00 no contrato, e o cara fala: "Você precisa ter uma renda de dois mil reais para ter esse empréstimo." A bolsa dá um sentido de insegurança para o jovem. Para o sênior, não, pois ele já está aposentado. Os seniores que nós temos são todos aposentados, não estão no início da carreira.

Criamos a figura da bolsa de pesquisa e utilizamos o critério hora-aula para instituir a hora-pesquisa. Criamos o bóia-fria da pesquisa!

Nesses últimos meses se definiu aqui a política de tempo integral e vamos passar 15 dos 27 bolsistas para tempo integral, com contrato de 40 horas semanais, especificando-se o que vão fazer na graduação, na pós-graduação e na pesquisa. A bolsa de pesquisa vai servir para o indivíduo ser testado e o tempo integral vai ser uma espécie de premiação. Os bolsistas mais recentes vão continuar com bolsa de pesquisa, com a expectativa de passar para o tempo integral. Temos atualmente mais três bolsistas do programa Jovens Pesquisadores de Centros Emergentes da Fapesp, que, além do auxílio, recebem uma bolsa diretamente da Fapesp. Esses três, por causa dessa bolsa, não podem dar aula na graduação, têm de se ocupar apenas do projeto que solicitaram.

Então está havendo uma política de ampliação do quadro de professores de tempo integral.

Exatamente. Também fizemos um novo plano de carreira, pois havia algumas distorções de pessoas antigas ocupando uma posição maior do que deviam, sob o ponto de vista de mérito acadêmico. Outras tinham feito doutorado e não tinham progredido na carreira. No final do ano passado, então, fizemos um novo plano, corrigindo as distorções e constituindo um incentivo para o docente, que pode subir por mérito acadêmico. A idéia é que cada bolsista em pesquisa e, a partir de agora, cada indivíduo que vai ser incorporado em tempo integral para fazer pesquisa tenham o seu projeto, dentro de sua área. Cada um tem a liberdade de fazer o projeto que quiser, desde que prove sua qualidade para uma agência, que vai financiar o projeto — nós não financiamos o projeto. Então há uma liberdade, que acho fundamen-

tal, de o pesquisador trabalhar numa hipótese dele, estimulando-se sua criatividade.

Qual é o nosso objetivo, o nosso *steady state*? Quando se implanta um projeto, é preciso dizer até onde se vai chegar. Geralmente, as instituições que não têm muita crise são as que limitam o seu *steady state* e fazem coisas graduais. As que dão saltos levam tombos. Nosso objetivo é ter de oito a dez núcleos — pode ser daqui a três, cinco ou dez anos, não importa — e ter uma população de 80 a 100 professores-pesquisadores, com seus alunos de iniciação científica, seus mestrandos e doutorandos, o que vai dar uma população de umas 500 pessoas fazendo pesquisa na universidade. E por quê? Qual o significado de fazer pesquisa numa universidade como essa? Acredito que o denominador comum a todas as universidades privadas seja a graduação — esse é o forte, essa é a própria razão da existência da universidade, inclusive da existência econômica. Por que, então, pesquisa? Para, com essa comunidade de pesquisadores, haver uma atmosfera acadêmica, de modo que a universidade não seja um colégio em que o professor vem dar aula e vai embora, e o aluno assiste à aula e vai embora. Esses jovens pesquisadores que estão publicando em revistas indexadas têm um brilho nos olhos, gostam do que fazem. Na realidade, a responsabilidade maior do gestor é manter o pessoal entusiasmado. É preciso que se motive o estudante, para que ele comece a ter um pensamento científico na sua formação. Ele vai assistir a conferências, simpósios, debates e tal. Mais que isso — e estamos tentando fazer algo que não é fácil: é preciso quebrar a cultura do aluno que, desde o primário, estuda para fazer prova — faz a prova para somar o crédito e depois ter o diploma. Então, o que queremos é modificar o quadro de um estudante que entra numa universidade, qualquer que seja, faz a universidade e, quando sai, não percebeu o que é uma universidade. Isso é muito comum. O estudante de medicina vai fazer medicina, vai só escutar coisas da medicina, vai se socializar com estudantes de medicina. Acaba casando com a colega da medicina! Para mim, universidade não é isso. A universidade deve preparar o indivíduo para conviver intelectual e socialmente com qualquer área do conhecimento e qualquer segmento social. Agora, para isso é fundamental que os pesquisadores — e por isso a gente trabalha com jovens, e o jovem

Na realidade, a responsabilidade maior do gestor é manter o pessoal entusiasmado. É preciso que se motive o estudante, para que ele comece a ter um pensamento científico na sua formação.

dá para modificar — não tenham a postura do pesquisador clássico das universidades públicas. A maior parte da pesquisa nesse país é feita na universidade pública, na sua maioria — é claro que há exceções — pelo pessoal que se ocupa da pós-graduação. Tendo estudante de pós-graduação, o professor vai ter mais publicações, vai enriquecer seu currículo, vai ter maior notoriedade... Então, com raras exceções, para esse professor dar aula para a graduação é um ônus. O governo federal está incentivando agora, mas não precisaria incentivar.[6] Se a pessoa vai dar uma aula sem gostar de dar aula, ela não vai dar uma boa aula. Pode ser um profissional muito bom, pode falar bem, mas é preciso dar aula com emoção. O que estamos fazendo aqui é que esse pessoal da pesquisa está altamente envolvido com a graduação. Não em número de aulas, porque se o indivíduo dá mais de 12 horas de aula por semana atrapalha a pesquisa dele. Mas ele está ligado. É essa população de pesquisadores que vai chegar ao colega horista, que não tem tempo nem está estimulado para estudar — porque ele dá aula aqui, dá aula lá, tem consultório, é consultor... —, e bater no ombro dele, falando assim: "Meu amigo, esse papel amarelado que você está usando você precisa atualizar, está dez anos atrasado." É esse pessoal jovem que vai ser, na minha opinião, o principal instrumento da melhoria acadêmica na graduação — além de fazer pesquisa de bom padrão, de publicar seus *papers* ou tirar suas patentes e de ser reconhecido.

Surpreendentemente, tivemos um sucesso muito grande, muito maior do que eu esperava. Porque praticamente todos os projetos de autoria dos nossos pesquisadores que enviamos para a Fapesp, por exemplo — que é uma agência com uma tradição e um rigor grande de análise —, foram aprovados. Por quê? Porque, já na concessão da bolsa de pesquisa da UMC, os projetos são analisados por assessores do padrão da Fapesp. Não é difícil, hoje, com a base de dados daquele programa Prossiga, escolhê-los. Então, só para se ter uma idéia: conseguimos captar, através dos projetos e principalmente da Fapesp, mais de sete milhões de reais. O número de pessoas envolvidas com pesquisa aqui é mais ou menos o de um departamento da USP: 30 pessoas — se bem que a Física da USP tem 160 professores. Somos uma coisa muito pequena, com projetos que têm tido uma repercussão muito grande. Por exemplo, no Núcleo de Biotecnologia temos quatro projetos de

6 A Lei n. 9.678 de 3/7/1998 instituiu a Gratificação de Estímulo à Docência (GED) no magistério superior. De acordo com seu §20, o valor da gratificação deve variar conforme uma pontuação "atribuída a cada servidor em função de suas atividades na docência, na pesquisa e na extensão". Ver *Coleção das Leis da República Federativa do Brasil*. v. 190, n. 7, t. 1. Brasília, Imprensa Nacional, 1998.

genoma da Fapesp de grande repercussão. E mais que isso: o nosso grupo, que é pequeno, tem convite da Fapesp para entrar nos outros. O dr. Andrew John George Simpson, que é o coordenador do projeto genoma, esteve aqui. O José Fernando Perez já esteve aqui. Não podemos entrar em todos. E agora — saiu na *Folha de São Paulo* ontem — o presidente Fernando Henrique vai dar 26 milhões de reais para sete grupos. Somos consorciados com a Fiocruz através do Instituto de Biologia Molecular do Paraná e esse é um dos grupos selecionados — estamos lá: Universidade de Mogi das Cruzes. Na realidade, foi feito aqui, na Biotecnologia, o primeiro chip de DNA do Brasil — num núcleo que não estava no cenário há quatro, cinco anos atrás. Não é só isso: os laboratórios estão equipados devido à Fapesp. A universidade dá a infra-estrutura, mas todos os equipamentos, e alguns são muito caros, são dados pela Fapesp. O presidente da Fapesp apresentou no ano passado quais universidades particulares têm tido auxílio deles desde 1995. A PUC de São Paulo vem em primeiro e nós estamos em segundo lugar, muito à frente das demais, que são pontuais — umas sete. Por exemplo, a Universidade do Vale do Paraíba, a Univap, que é uma universidade muito nova, em São José dos Campos, tem 46 pessoas trabalhando em pesquisa — mais do que nós. Só que eles não arrecadaram nem 1/3 do que nós arrecadamos, sendo a nossa produtividade maior. A Universidade Metodista de Piracicaba é uma universidade que está indo para a frente.

Nem todos os núcleos de pesquisa da UMC correspondem a cursos de pós-graduação, atualmente. Existe uma perspectiva de que eles se revertam em mestrados?

Ah, sim. Toda essa base de pesquisa que estamos constituindo visa a, no momento em que estiver amadurecida, se fazer uma pós-graduação *stricto sensu*. Foi isso que aconteceu com os núcleos de Biotecnologia e Engenharia Biomédica, que agora são mestrados. Existe um tabu muito grande das universidades privadas, que acham a Capes muito rigorosa: "Vocês vão fazer pós-graduação? E a Capes?" Não é rigorosa coisa nenhuma, ela fixa as regras, e temos de obedecer às regras. Submetemos nossos mestrados à Capes e não houve nenhuma diligência. Vieram os avaliadores, deram o parecer, e não tivemos nenhum problema. É preciso que os pesquisadores não só tenham titulação —

às vezes, a titulação não significa absolutamente nada —, mas estejam desenvolvendo uma atividade criativa, o que deve ser provado pelo currículo. O resto é fazer uma ementa e especificar os cursos, o que é muito fácil. Nossos núcleos visam, então, à pós-graduação. Acho que, em pouco tempo, podemos pensar numa pós-graduação em ciências ambientais, porque já temos a massa crítica. Não temos pressa.

Os mestrados em biotecnologia e engenharia biomédica já são reconhecidos pela Capes?

Já. Na regulamentação da pós-graduação, fiz questão de colocar o seguinte: vamos oferecer cursos de mestrado e doutorado que sejam reconhecidos previamente pela Capes. Muitas universidades privadas, e algumas universidades públicas também, começam a oferecer os cursos sem o reconhecimento da Capes. Esses cursos já têm egressos, mas seus diplomas não têm validade. Quer dizer, é quase um estelionato. Por isso estipulamos isso na nossa resolução da pós-graduação. Submetemos os dois cursos à avaliação da Capes em abril, fomos reconhecidos em setembro, e então falamos: "Vamos iniciar." Ambos começaram em março de 2001 — acabei de dar a aula inaugural nos dois cursos.

Cerca de 99% das pós-graduações são em ensino público e não cobram nada. O aluno vai ter que pagar aqui. Será que virá? Para surpresa nossa, tivemos muita procura...

Então, eles são bem recentes; ainda não foram avaliados.

Eles foram reconhecidos. Pelas regras da Capes, há um prazo de dois anos para que o curso possa ser credenciado. Enquanto isso, a Capes está avaliando. Não fomos ainda avaliados porque o curso é muito recente. Também é curioso, porque às vezes trabalhamos às cegas aqui, sem saber o que vai acontecer: vai ter aluno para a pós-graduação? Com quem a gente está competindo? Cerca de 99% das pós-graduações são em ensino público e não cobram nada. O aluno vai ter que pagar aqui. Será que virá? Para surpresa nossa, tivemos muita procura: mais de 90 inscritos para a seleção de cada curso. Existe um segmento, que estava debaixo do tapete, de pessoas que querem fazer uma pós-graduação mas que trabalham. Esse é o mesmo perfil dos alunos do nosso curso noturno, cuja maioria trabalha. E fizemos um sistema que vamos ver como vai funcionar: selecionamos dez para cada curso, que são alunos efetivamente matriculados, e vinte e tantos para cada curso, que vão ser alunos especiais. Esses últimos são pes-

soas que já estão no mercado — numa indústria farmacêutica, no caso da biotecnologia, ou num hospital, no caso da engenharia biomédica. Então eles vão pagar por disciplinas — você vê que eles querem investir, é incrível — e, quando tiverem mais tempo, vão submeter os créditos a uma entrada, pois eles vão valer.

A dificuldade de prever se haveria alunos também aconteceu na montagem do programa de iniciação científica, que foi minha primeira missão aqui. Em um mês, apresentei um projeto ao CNPq, que foi aprovado. Eu tinha montado um programa em Campos e tinha uma certa experiência, porque fui do grupo de assessoramento da iniciação científica do CNPq durante quatro anos. Saber montar é muito fácil. Agora, será que os alunos viriam? Teriam motivação para se inscrever? Acabamos tendo uma resposta adequada; o programa é avaliado todo ano por um comitê externo do CNPq e os relatórios são muito bons. Quando me reúno com os estudantes que estão terminando a iniciação, costumo dizer: "A iniciação científica é uma oportunidade de vocês testarem sua vocação, é como um namoro. Ela é feita para estimular vocês a fazerem uma carreira acadêmica, fazer um mestrado, um doutorado... No entanto, se vocês fazem iniciação científica e não ficam apaixonados, não adquirem paixão pela carreira acadêmica, vocês não perderam tempo, porque aprenderam a se disciplinar, a ver que um projeto na teoria é diferente de quando colocado em prática, aprenderam a sistematizar, a expor oralmente um trabalho em um congresso, a fazer relatórios, e tudo isso é importante para o exercício profissional." É pena que não dá para dar um curso superior na base da iniciação científica. Só 20 mil alunos no Brasil têm esse privilégio. E acho tão importante criar o hábito... Por exemplo, temos um evento multidisciplinar aqui chamado "Ciência ao meio-dia", em que trazemos gente da sociologia, da filosofia, da biotecnologia, de tudo. Já "caçamos" alguns ratinhos desse evento, que vão em todos, pegam gosto. Mas é difícil... Tentamos fazer com que os estudantes e os professores compareçam. O auditório tem umas 140 cadeiras; em certos dias não dá para sentar, está cheio de gente no corredor. Temos um auditório, que está em reforma, em que cabem 400 pessoas. Acho que essa universidade vai estar no ponto em que eu gostaria que estivesse, no que diz respeito à atmosfera universi-

tária, no momento em que houver "Ciência ao meio-dia" todos os dias e um "Ciência às nove da noite" para os cursos noturnos, as pessoas tendo que chegar cedo para não ficar em pé. Estamos tentando fazer essa transformação cultural.

Temos atualmente um projeto chamado "Atitude acadêmica", mais focado para os calouros, com o objetivo de incentivar uma postura universitária. O aluno do curso noturno, por exemplo, muitas vezes não sabe se está numa universidade, dentro de um ônibus ou em um bar. Ele sai ou entra na aula quando quer, fica conversando no corredor enquanto o professor está dando aula... O indivíduo que está há três, quatro anos fazendo isso é um caso perdido. Mas estamos trabalhando com o calouro: fazemos uma campanha para ele aproveitar a universidade em todos os seus aspectos. Toda semana tem uma sessão de cinema, e quando o filme é brasileiro, trazemos o diretor. Temos teatro, coral... Temos recebido pessoas notáveis de várias áreas, para os alunos terem oportunidade de conhecer seu trabalho. Nos cursos de medicina e odontologia, os alunos começaram agora a fazer uma atividade que eles chamam de liga: Liga de ortopedia, Liga de obstetrícia etc. E eles mesmos, por iniciativa própria, trazem as pessoas. É fácil, porque São Paulo é pertinho e tem muita gente boa. Estamos vendo que eles começam a considerar esse contato importante. E eu prego isso a eles: essas atividades extracurriculares são mais importantes do que as curriculares.

Temos atualmente um projeto chamado "Atitude acadêmica", mais focado para os calouros, com o objetivo de incentivar uma postura universitária.

Fiz uma experiência interessante lá na Uenf, que era uma universidade experimental. Eu detinha 25% do poder na universidade — porque havia o reitor e os três diretores de centro — e podia fazer qualquer coisa! Nos reuníamos toda semana para decidir quem ia ser contratado, para onde ia o dinheiro etc. Analisei o curso de graduação em ciências biológicas do meu centro. Era um curso clássico, do aluno entrar às oito horas e ficar até o meio-dia, voltar às duas horas e ficar até as seis, de segunda a sexta. Fui ver o método pedagógico: era uma cópia do curso da UFRJ. Aí eu bati na mesa — de vez em quando faço um teatro — e falei: "Fiz uma análise desse curso e ele é igual ao da UFRJ. É uma cópia, um xerox — aliás, uma cópia malfeita, porque não está tão boa quanto o original —, e não tem sentido o governo do estado gastar dinheiro para a gente dar o curso, se tem um

igual na UFRJ. Deixa os meninos irem para a UFRJ." Porque o investimento foi grande lá na Uenf. "Assim não dá, vou modificar." Como meus outros três colegas ficassem quietos, entendi aquilo como sinal verde e fiz um negócio mais ou menos autoritário. Chamei o coordenador da graduação e falei: "Põe aí: ato institucional número 1 — não tem mais aula à tarde. Atividades normais desse tipo, só de manhã." Como eram quatro horas de manhã e quatro horas à tarde, todos os créditos foram divididos pela metade. Os créditos eram medidos pelo número de aulas. Então, por exemplo, se uma disciplina tinha oito créditos porque tinha oito horas por semana, determinei que teria quatro, porque proibi aula à tarde. Mas continuava sendo um curso de tempo integral. Passei todas as atividades regulares — aula, seminário, prova, aula de laboratório etc. — para de manhã, e à tarde o aluno ia para os laboratórios fazer iniciação científica, para a biblioteca fazer trabalhos que os professores solicitavam... E todos os dias, às cinco horas, tinha uma conferência no meu centro. De segunda a sexta reuníamos os estudantes de graduação, os estudantes de pós-graduação e os professores num grande auditório, e havia, por semana, três palestras de professores da universidade e duas de visitas que vinham especialmente do Rio de Janeiro, que era mais perto. Às vezes, as discussões iam até nove horas da noite. Quando fiz isso, qual foi a reação da comunidade? Os estudantes viram com simpatia, porque eles raciocinaram, eu presumo, que com metade das aulas haveria metade da matéria, sendo então mais fáceis as provas. Os professores foram 100% contra: "Você está louco? Não vai dar para dar toda a matéria." O exemplo mais radical foi o professor de botânica, que era um bom professor. Ele dava quatro horas de aula por semana e já havia um pedido dele na minha mesa querendo mais duas, dizendo que aquelas quatro horas não eram suficientes para ele dar tudo o que precisava dar. Quando reduzi para duas, ele disse que iria embora da universidade. Eu disse: "Olha, estamos numa universidade experimental e queremos melhorá-la. A idéia dessa experiência é que você dê os conceitos básicos da sua disciplina, o vocabulário da disciplina, e, na parte da tarde, faça com que o estudante trabalhe essas coisas." Ele estava saindo da sala, estava bravo comigo e falou assim: "E o que é esse negócio de atividades especiais em disciplina?" "Qualquer atividade dentro da

sua disciplina que não seja uma das clássicas." Aí perguntou: "Posso então pegar meus estudantes e ir para o campo fazer uma experiência que vai durar a tarde toda?" Eu disse: "É para isso!" Aí ele falou assim: "Puxa vida! A vida toda eu quis fazer isso, mas não podia porque o cara estava estudando música, estatística, computação..."

Hoje, o sistema público permite que uma parte das pessoas que fazem tempo integral — que, supostamente então, deveria também fazer pesquisa — não faça pesquisa e sobreviva até o fim da carreira.

Esse tipo de coisa não dá para fazer na UFRJ, na UnB ou na USP, porque as universidades públicas estão muito cristalizadas. O acadêmico é um conservador, a gente sabe disso. Lá em Campos deu, porque o espírito era outro, era pioneiro: vamos fazer uma coisa diferente. E nas particulares é mais fácil, principalmente nas universidades que têm a consciência de que precisam melhorar. Na minha atividade como diretor de pesquisa e reitor aqui, não tenho nenhum atrito acadêmico com a mantenedora. Claro que existem limitações orçamentárias, mas não há absolutamente atrito. Se todas as universidades privadas tiverem consciência de que precisam melhorar... Por exemplo, uma coisa que temos aqui, que o prof. Lobo começou e que é muito importante, é a avaliação externa dos cursos. Em 1997 e em 1998 vieram notáveis das diferentes áreas de conhecimento, ficaram alguns dias aqui e produziram um relatório apontando as coisas boas e as coisas deficientes. Essa não é uma avaliação externa para constar, para colocar o relatório na gaveta. É para ver realmente quais são as sugestões. E isso é fundamental para todas as universidades, as públicas e as privadas. O gestor da pública tem dificuldade de avaliar, porque a instituição se cristalizou muito. No início da instalação do tempo integral nas universidades públicas, o acompanhamento da produtividade do pesquisador era feito com grande eficiência. Hoje, o sistema público permite que uma parte das pessoas que fazem tempo integral — que, supostamente então, deveria também fazer pesquisa — não faça pesquisa e sobreviva até o fim da carreira. Na privada, pelo menos na nossa experiência, esse acompanhamento é feito de maneira mais rigorosa.

Tenho uma experiência interessante de avaliação de universidade pública. Quando eu era decano de pesquisa da UnB, pedi um relatório de todos os professores da universidade em que constassem os trabalhos publicados — livros, capítulos de livros, artigos em revistas — e os trabalhos apresentados em congressos, e fiz uma apresen-

tação, em 1985, chamada "Produção científica da Universidade de Brasília". Nela qualifiquei os trabalhos — revistas indexadas, trabalhos publicados no Brasil, congressos etc. — por departamento e fiz uma pequena estatística para mostrar as diferenças entre os vários departamentos de toda a universidade. Publiquei aquilo como se fosse um cartão de visita: "Olha aqui: isso é que nós publicamos." Em 1986 repeti: saiu novamente a "Produção científica". E o que fiz em 1986? Confrontei o índice dos autores da publicação com a lista de professores da universidade. Cerca de 25% dos professores — e lá todo mundo é tempo integral, sendo a grande maioria com dedicação exclusiva — não apareciam na publicação de 1985 nem na de 1986. E eu colocava na "Produção científica" tudo o que os professores mandavam, até trabalho apresentado em congresso realizado em Pirapora... O que fizemos? Redigi uma carta para o reitor, que era o Cristovam Buarque, e mandei dizer para cada um desses 25% de professores: "O Decanato de Pesquisa e Pós-Graduação detectou que o senhor não teve produtividade em 1985 e 1986. Como o senhor sabe, nosso interesse é estimular a pesquisa na universidade. Por favor, diga-nos o que podemos fazer para que o senhor produza." A idéia dessa carta não era de puxar orelha, mas imaginávamos que, quando o professor a recebesse, diria assim: "Puxa, fui descoberto! Os caras já estão sabendo." Poderia haver uma reação; ou ele começava a produzir, ou dizia: "É melhor eu ir embora, porque vão me pegar." Esperei mais um ano. Em 1987 continuou o mesmo índice: 25%. Quer dizer, não houve uma reação. Em geral eram as mesmas pessoas. Aí mandei outro documento, já mais agressivo: "O senhor recebeu uma cartinha e tal e não nos procurou. Gostaríamos que nos explicasse por que não está produzindo." Nessa ocasião, fui entrevistado por estudantes do jornalismo para um jornal interno do Departamento de Comunicação, que me fizeram a seguinte pergunta: "Qual é a conseqüência desse levantamento?" Eu disse: "Ah, a conseqüência é a seguinte..." — e chutei: "Se depois de sete anos o indivíduo não dá aula boa, não faz pesquisa, não tem mais nenhuma atividade, ele precisa ser substituído. São indicadores para uma possível substituição." Para que fui falar isso?! Saiu uma manchete no jornal do Departamento de Comunicação: "Professor Roitman caçando os picaretas" — e uma charge minha, de caçador com uma

Você jamais poderia extinguir os departamentos numa universidade como a UFRJ. Ia haver uma revolução! A universidade privada tem a vantagem de ser mais aberta à possibilidade de se implantarem mudanças...

picareta na mão! Em seguida, o *Correio Braziliense*, que é o jornal mais lido em Brasília, fez uma reportagem e deu uma chamada na primeira página dizendo que íamos demitir professores: "A caça aos picaretas." Qualquer coisa que sai na primeira página do *Correio Braziliense*, no dia seguinte sai na grande imprensa. Eu deixava a minha sala, tinha repórteres, todos com microfones: "Quantos vão ser mandados embora?" Coisas desse tipo. Veio a TV Globo, deu no Jornal Nacional. O Departamento de História não publicava quase, e eles iam lá, queriam entrevistar o chefe do Departamento de História... Eu sei que o reitor recebeu 28 cartas, a maioria de colegiados, quase todas pedindo minha cabeça. Tinha havido a explosão daquela bomba de césio lá em Goiânia, e ele disse: "Você atirou uma bomba de césio aqui!" [7] O Paulo Freire, que era do conselho diretor, entrou na minha sala, sentou no sofá e falou assim: "Roitman, me explica o que está acontecendo." Expliquei e ele disse: "Levante-se." E me deu um abraço. Foi uma satisfação. Até falou um nome feio — não vou falar porque está gravando — e disse: "É isso mesmo, precisamos pegar esses caras." Repercutiu muito. Escrevi então uma carta para o José Goldemberg, que era reitor da USP, dizendo: "A avaliação é importante. Precisamos modificar a postura com relação àqueles que não fazem nada..." Eu era amigo do pró-reitor da USP, que me contou que o Goldemberg fez uma reunião e disse: "A UnB vai passar na frente da gente." Eles fizeram uma lista dos improdutivos, que infelizmente soltaram para a imprensa e saiu na *Folha de São Paulo*. Em Brasília, a imprensa me pediu a lista, mas não forneci. Eles não foram inteligentes, porque o livrinho "Produção científica da UnB" eles tinham. Se viessem pedir a lista dos professores da universidade, poderiam cruzar as informações.

7 Em 13 de setembro de 1987 dois catadores de lixo da cidade de Goiânia, em Goiás, encontraram um aparelho de radiologia que continha uma cápsula com um composto radioativo de césio. Sem noção do perigo que corriam, diversas pessoas manusearam o objeto. Quatro pessoas morreram nos dias subseqüentes e 500 foram oficialmente consideradas vítimas do acidente. Ver www.jbonline.com.br

O senhor acha então que essa estrutura cristalizada da universidade pública é uma das características que a diferenciam da particular?

Você jamais poderia extinguir os departamentos numa universidade como a UFRJ. Ia haver uma revolução! A universidade privada tem a vantagem de ser mais aberta à possibilidade de se implantarem mudanças; nela, as modificações podem ser efetivadas com muito mais facilidade do que no ensino público. Tenho um privilégio

que pouca gente teve: trabalhei em duas universidades federais, a UFRJ e a UnB, em uma estadual e, agora, em uma particular. Quer dizer, é interessante. Em todas elas você tem a mesma preocupação: o estudante. São realidades diferentes, mas a missão é a mesma. A universidade privada fica sujeita a contingências orçamentárias, que são difíceis de prever, enquanto a pública tem um orçamento que lhe dá mais possibilidade de previsão. A pública está passando por momentos muito difíceis, porque não está tendo investimento etc. Mas, sob o ponto de vista de missão educacional, acho que não há muita diferença entre as duas. Você pode ter uma universidade pública em São Paulo ou uma universidade pública em São Carlos, que é menor que Mogi. Entre a de São Carlos e a UMC vai haver muitas semelhanças, apesar de uma ser pública e a outra privada, porque ambas estão situadas em cidades pequenas. No Rio de Janeiro, a população está pouco ligando se, na UFRJ, o Conselho Universitário está brigando com o reitor. Aqui? Puxa vida! Aqui até a Câmara Municipal iria participar... Em São Carlos, que tem uma vida universitária intensa, todo mundo se conhece, o cara não tem privacidade, todos sabem que ele é professor, é reitor. Então as variáveis são muitas e você tem que respeitar as características, independente de a universidade ser pública ou privada.

Existe algum tipo de colaboração da UMC com instituições do ensino superior públicas?

Sim. Na minha ótica, se a gente tentar desenvolver a universidade privada sem a parceria com a universidade pública, desenvolve, mas vai levar um tempo bem maior. Porque, queiramos ou não, a *expertise*, os recursos humanos de boa qualidade estão nas públicas ou nos institutos de pesquisa. Então, essa parceria acelera. Fizemos um convênio com a Unifesp, a Escola Paulista de Medicina, planejando fazer um encontro de iniciação científica dos nossos alunos com os deles e promover uma troca de professores: professores nossos dando aulas lá e deles aqui. Firmamos um convênio com a Universidade de Brasília, no ano passado, que deve consistir na vinda de um grupo de alunos para passarem as férias aqui, trabalhando na pesquisa, e na ida de alunos nossos para lá. A distância entre Mogi e Brasília é que complica um pouco. Existe também uma série de colaborações em pesqui-

Na minha ótica, se a gente tentar desenvolver a universidade privada sem a parceria com a universidade pública, desenvolve, mas vai levar um tempo bem maior. Porque, queiramos ou não, a *expertise*, os recursos humanos de boa qualidade estão nas públicas ou nos institutos de pesquisa.

sa com universidades públicas: com a Unifesp, a USP e a Unicamp. No início da pesquisa aqui, não tínhamos equipamentos e havia um projeto de melhoramento da pimenta, que incluía a análise da substância que faz a pimenta ser mais apimentada. Precisávamos fazer uma cromatografia de alta resolução, em um aparelho mais ou menos sofisticado, e isso era feito na Escola Paulista de Medicina. Não tem nada a ver com medicina; é agricultura pura. Os nossos pesquisadores jovens são egressos da Paulista de Medicina, da USP, da Unicamp ou da Unesp e têm acesso aos laboratórios dessas universidades. Temos ainda uma colaboração com uma instituição privada que não é universidade, o Instituto Ludwig, no Hospital A. C. Camargo, esse hospital do câncer, com o prof. Ricardo Brentani.[8] Eles dão pós-graduação em oncologia e a Capes está exigindo que os bolsistas tenham um treinamento didático durante o mestrado e o doutorado. Como eles não têm curso de graduação, precisavam se associar a uma instituição de ensino superior. Tentaram com a USP, foi complicado e desistiram. Me procuraram, assinamos o convênio, e eles têm treinamento didático aqui. Fizemos a mesma coisa com o Inpe, o Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais, que também é um órgão de pesquisa que tem pós-graduação e precisa de um campo para fazer treinamento didático. Esses convênios são bons, porque o estudante de pós-graduação, teoricamente, está sabendo o que está acontecendo, alimenta o curso e até o próprio professor aprende alguma coisa. Isso é extremamente importante. Já tínhamos uma parceria com o Inpe antes: damos algumas bolsas de estudo para filhos de funcionários do instituto e, em compensação, seus laboratórios ficam abertos para nós. Levamos os estudantes de engenharia para fazer uma visita. E Inpe é primeiro mundo! Eles fazem satélites... Estamos começando a fazer convênios com o exterior também: com a Universidade de Ferrara, na Itália, com o Instituto Pasteur, em Paris... A universidade não pode ficar isolada — nem nacional, nem internacionalmente.

8 Ricardo Renzo Brentani é professor titular da USP, diretor do Instituto Ludwig de Pesquisa sobre o Câncer (Ludwig Institute for Cancer Research) e diretor-presidente do Hospital do Câncer A. C. Camargo, em São Paulo.

A UMC tem sofrido algum preconceito da parte do setor público e da comunidade acadêmica?

Institucionalmente, temos tido boas relações com vários organismos. Agora, uma parte dos membros da comunidade universi-

tária tem certo preconceito. O discurso é o seguinte: quem está na universidade privada está a fim de dinheiro. Não é bem assim. No começo, quando vim para cá, o Ennio Candotti, com quem eu tinha trabalhado na diretoria da SBPC, dizia: "Traidor!" — brincando, mas com certo grau de ironia. Hoje, convido muita gente para ver os nossos projetos, no sentido de darem opiniões etc. No mês passado esteve aqui a presidente da SBPC, a Glacy Zancan, que passou um dia com a gente. O presidente da Academia Brasileira de Ciências, o Perez, da Fapesp, esteve aqui várias vezes. Hernan Chaimovich, pró-reitor de Pesquisa da USP, fez uma conferência na UMC. Estamos com uma visita agendada de Vilma Figueiredo, que é vice-presidente da SBPC e membro do Conselho Nacional de Educação. Há uma proposta de fazer um núcleo regional da SBPC em Mogi das Cruzes, e estou convidando a outra universidade daqui, a Brás Cubas, para uma reunião sobre o assunto. Já recebemos o Carlos Roberto Jamil Cury, de Belo Horizonte, que é do Conselho Nacional de Educação. Uma pessoa que olha o ensino privado com bastante rigor é a Eunice Ribeiro Durham. Ela veio, fez uma conferência. Agora, tem certas atitudes, que a gente ouve falar, de dessensibilização. Por exemplo, ouvi num fórum do Instituto de Estudos Avançados da USP um discurso do José Arthur Giannotti, que é uma figura de liderança, e a certa altura ele falou: "Nas privadas, quando vem a comissão do MEC, elas chamam os professores do curso para assinar um contrato de tempo integral; quando a comissão vai embora, volta o contrato a ser de tempo parcial." Não sei se é verdade ou não; pode ser que isso ocorra em algum lugar. Não quis polemizar, não era a hora. Mas depois, escrevi para ele — eu o conheço pessoalmente: "Giannotti, eu gostaria que você viesse nos visitar e ver que nunca passou pela nossa cabeça fazer isso." Ele não veio; está empurrando com a barriga. É possível que haja universidades privadas muito ruins e que o Giannotti tenha visto isso. Dizem que existem instituições que, quando querem se credenciar para ser universidade, alugam uma biblioteca. Ou então que montam uma sala de computadores para a comissão e desmontam quando ela vai embora. Eu não sei; isso precisava ser apurado. É preciso desnudar e começar a diferenciar, a separar o joio do trigo. Tenho a impressão de que estamos passando por um momento de transição; o fenômeno de expansão das particula-

É preciso desnudar e começar a diferenciar, a separar o joio do trigo.

res é uma coisa muito recente, e elas são muito heterogêneas. Algumas estão passando por transformações rápidas, como essa aqui e outras. Na realidade, é importante que as universidades privadas consigam as coisas que elas querem pela seriedade dos projetos. Ouve-se falar que, no passado, havia muito *lobby* no Conselho Federal de Educação. Acho que não é por aí. No comitê externo do Pibic, por exemplo, pego os melhores acadêmicos do Brasil para vir aqui e criticar o que virem. E se criticarem coisas criticáveis, a gente vai mudar. Eu não quero facilitar. Se você quer atingir um padrão de excelência, tem de ter um rigor muito grande. A gente está com um conceito, eu acho, muito bom, dentro do Ministério da Educação e do Ministério da Ciência e Tecnologia. Nosso setor de bioquímica já publicou três trabalhos numa revista chamada *Journal of Biological Chemistry*, que é a melhor revista da área, com índice de impacto maior e tudo. Quando alguém da bioquímica lá da USP ou da UFRJ publica nessa revista, é um motivo de festa. E nossos jovens pesquisadores já publicaram três! Isso fecha a boca de qualquer pessoa. Na *Folha de São Paulo* de ontem, quando saiu a matéria sobre a Universidade de Mogi das Cruzes, não foi matéria paga, são fatos. Então tem que ser com esses argumentos... O resultado do Provão a gente não inventa; quem tira A numa coisa é porque é A, e quem deu foi o MEC.

Eu tinha uma noção errada de que na universidade privada, como o vestibular não é tão rigoroso, os estudantes eram todos muito ruins. Mas há talentos espetaculares aqui. Tem os egressos do programa de iniciação científica que se candidatam a cursos de pós-graduação altamente competitivos e estão entrando. Alguns egressos de universidades particulares, por causa da baixa auto-estima, dizem: "Não vou fazer esse curso porque os candidatos são da USP, da Unicamp..." E não é verdade. Esses meninos têm obtido prêmios absolutamente competitivos. Tem um estudante na área de publicidade que ganhou o prêmio internacional, a medalha de ouro — dizem que é o Oscar da publicidade —, e foi receber o prêmio em Chicago. O prêmio é dividido geograficamente em várias partes do mundo; ele ganhou da América Latina e concorreu com a América do Norte, com a Ásia... No ano passado, uma moça daqui ganhou o prêmio Bilbao Vizcaya do *Estadão* para estudantes.[9] Ela foi para a Espanha com uma bolsa. Quer dizer,

9 O Prêmio Bilbao Vizcaya de Jornalismo é concedido anualmente pelo jornal *O Estado de S. Paulo*. A vencedora de 2001 recebeu uma bolsa de estudos de seis meses na Universidade de Navarra, Espanha.

na realidade, existem alunos muito bons. Evidentemente é uma curva de Gauss: a maioria é média, há alunos muito ruins, mas há talentos. E esse ambiente acadêmico-científico que a pesquisa dá incentiva esse pessoal a continuar.

Vou contar um episódio interessante. Há uns dois anos atrás, eu estava no comitê assessor do PADCT, Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico, da biotecnologia, reunido em Brasília. Estava com 18 colegas, era o único de universidade privada naquele comitê, e entrou um projeto da UMC, dentro de uma carteira que era para jovens. Como é de praxe, quando começou a ser discutido esse projeto, saí da sala. E o sistema era na base de notas. Havia dezenas de projetos, tinha uma ficha, cada um dava uma nota. As notas iam para o setor de computação e depois eles diziam quem ganhou o primeiro lugar, o segundo... Os dias foram passando, até o último dia em que se coletaram as notas. O presidente era o Ricardo Renzo Brentani, que falou: "Primeiro lugar: Mogi das Cruzes." E olhou para mim: "Isso é uma surpresa!" Eu falei assim: "Se tirássemos o segundo lugar eu não aceitava!" Sou irreverente e eles me conhecem. Eram os dez primeiros que ganhavam.

Então, na realidade, hoje não somos mais tratados como um monstrinho. Ainda está muito longe de sermos uma grande universidade como gostaríamos, mas vários índices que não dependem de auto-elogios estão numa ascendência grande. Por exemplo: o Provão. Estamos melhorando no Provão; os resultados de hoje, comparados com os de 1996, estão muito melhores. Em 1996 tiramos D e E. Hoje, não temos nenhum E, temos dois As, dois Bs, temos ainda alguns Ds, mas estamos caminhando para melhorar isso. O *Estadão* fez um *ranking* dos resultados do último Provão e, num universo de 704 instituições universitárias, estamos entre as 50 melhores, no 47o lugar. Acho que estamos em quinto lugar nas universidades privadas do Brasil, sendo que duas que estão na nossa frente são a PUC do Rio e a PUC de São Paulo, que são universidades referenciais em certas áreas. Depois, tem o Mackenzie, que é uma instituição tradicional, e a São Judas Tadeu. E o conceito dado pelas comissões de avaliação, que é um outro instrumento externo de avaliação, também melhorou: antigamente não tínhamos nenhum conceito muito bom, hoje temos muito bom em

Então, na realidade, hoje não somos mais tratados como um monstrinho. Ainda está muito longe de sermos uma grande universidade como gostaríamos, mas vários índices que não dependem de auto-elogios estão numa ascendência grande.

alguns cursos. E a chave é muito simples: ter professores bons, motivados. Com isso, o resto fica muito fácil. Acho que tentar melhorar a universidade privada é tentar melhorar o Brasil — se bem que no meu futuro quero trabalhar no ensino fundamental, porque não adianta ter uma universidade boa sem aquela base. Atualmente, cerca de 70% dos estudantes universitários estão na universidade privada. E a tendência vai ser aumentar. Porque o ensino público não vai crescer, e talvez o privado cresça ainda. Se a gente já critica a formação do egresso da universidade pública e se a gente não tiver um bom egresso da universidade privada — que, teoricamente, no geral, é pior do que a universidade pública —, a gente vai ter um país com uma qualidade de profissionais absolutamente baixa, o que vai se refletir na qualidade de vida do brasileiro.

A universidade pública está asfixiada, ela não consegue se manter! Vou a universidades federais que estão caindo aos pedaços. O hospital universitário no Fundão, da UFRJ, não tem dinheiro para manutenção. Poucos setores estão reagindo, tentando gerar recursos próprios. A situação em que o MEC está colocando as federais é complicada. Evidentemente existe coisa a ser modificada, alguns flancos que se abriram, mas estou muito preocupado. Se o ensino público superior se desintegrar no Brasil, será um retrocesso absolutamente espetacular. É preciso que o ensino superior público, como falei anteriormente, ajude as universidades privadas a subirem, porque vão subir muito mais rapidamente. O Gilberto de Oliveira Castro e eu fomos pioneiros nisso: egressos da pública que foram fazer gestão em universidade privada. Agora isso está se multiplicando: o ex-reitor da Unicamp é diretor de um centro na Universidade Cruzeiro do Sul.[10] Encontrei com o José Raymundo Romeo na semana passada — ele foi presidente do Conselho de Reitores e durante muitos anos foi reitor da Federal Fluminense: está na Santa Úrsula.[11] O reitor da Universidade Católica de Brasília é um cientista de Viçosa; o pró-reitor de Pesquisa e Pós-Graduação era da Capes, o Ivan Rocha. Então, está começando uma migração desses indivíduos, a maioria aposentada, para a universidade privada. Eles vão, certamente, dar um enfoque diferente ao ensino privado e facilitar a comunicação com o segmento público. É o que acontece comigo: a minha cabeça é de ensino público

10 José Martins Filho (1943-) foi reitor da Unicamp entre 1994 e 1998, exercendo também, nesse período, a presidência do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (Crub) (1995-1996). Em 1998, transferiu-se para a Universidade Cruzeiro do Sul (Unicsul), tornando-se pró-reitor acadêmico em 2001.

11 José Raymundo Martins Romeo foi reitor da Universidade Santa Úrsula de novembro de 2000 a julho de 2001.

ainda — foi onde me criei —, estou tentando entender o ensino privado, e isso facilita o diálogo. Buscando esse pessoal, as universidades privadas estão fazendo uma espécie de transfusão de sangue de gestores com experiência pública. Sem ela, talvez demorasse muito mais. A variável do tempo é importante, porque existe uma pressão. Escutei, numa reunião de fóruns de universidades privadas, alguém dizer: "Precisamos trazer gente como o Cláudio de Moura Castro." É um estudioso de educação. Nisso aí você vê nas entrelinhas que existe uma vontade política de trazer o pessoal, que, por sua vez, está indo, está dando uma mão. Vamos chegar a um ponto em que isso não será mais necessário, mas nesse estágio essa migração é muito importante.

Professor, falamos bastante da pesquisa. Podemos ajustar o foco mais na graduação? Como o senhor avalia o público que procura a UMC?

Não sei se isso acontece também nas outras universidades privadas, provavelmente sim: sob o ponto de vista de aluno, temos duas universidades — uma diurna e outra noturna. Os estudantes diurnos vêm de um segmento social muito próximo ao dos estudantes da universidade pública. Existem cursos que são absolutamente caros, como medicina e odontologia, que são de tempo integral, cuja maioria é de pessoal de classe média e classe média alta — você vê pelos carros que estacionam e pela forma como as pessoas se vestem. O noturno é completamente diferente. Os estudantes do noturno representam cerca de 70% dos estudantes da universidade, e a maioria é de pessoas que ou estão voltando do trabalho ou vão sair daqui para um trabalho noturno. Esse é o grande desafio. O desafio de fazer um curso diurno de alta qualidade não é muito grande — basta ter bom professor, bom método pedagógico, bom ambiente... Já o aluno do noturno vem cansado, sua motivação é sair daqui com um diploma, porque ele acha que assim tem a chave da ascensão social. Por causa do cansaço, esse aluno não se concentra, então a aula dele tem que ser altamente motivante. E não é fácil você pegar um professor clássico — de privada ou pública — e dizer: "Agora vamos mudar. Não é mais aquela aulinha expositiva, vomitar aquele conhecimento." Estamos tentando inclusive desenvolver métodos de educação a distância —

Já o aluno do noturno vem cansado, sua motivação é sair daqui com um diploma, porque ele acha que assim tem a chave da ascensão social. Por causa do cansaço, esse aluno não se concentra, então a aula dele tem que ser altamente motivante.

com computador, Internet, vídeos — para que o aluno talvez não precise comparecer todas as noites à universidade. Porque aqui, à noite, parece um estádio de futebol, com centenas de ônibus estacionados. São ônibus fretados pelos alunos, que vêm até do litoral, de São Sebastião! Os alunos viajam duas horas e meia. Tem ônibus que vem de Santos, da Zona Leste e de diferentes bairros de São Paulo. É um pessoal de origem humilde que faz um esforço grande de deslocamento, de vir, de pagar a universidade... Quando uma instituição de educação recebe esse tipo de indivíduo, tem que dar o melhor possível.

Detectamos que, quando entra na universidade, o estudante tem inúmeras deficiências. Ele não sabe escrever, comete erros ortográficos, gramaticais, de expressão, de frases sem sentido... Em 1998, instituímos um programa — está em caráter experimental ainda —, que consiste em dedicar 60% do tempo, no primeiro ano de todas as áreas do conhecimento, a aulas de português, inglês e informática. Trata-se de uma pedagogia nova, de poucas aulas presenciais e muita oficina para o aluno aprender a aprender. Houve uma reação muito grande da parte dos pais de alunos: "Como assim? Eu pago para o meu filho estudar medicina e o senhor está dando inglês para ele? Ele já sabe inglês. Ele fez Cultura Inglesa." Aperfeiçoamos o programa e fizemos uma proficiência: se o aluno vem de um segmento social que já permite que tenha computador, se ele já sabe mexer, pesquisar na Internet e tal, ele não faz informática. Com o inglês é a mesma coisa. Mas o português é obrigatório para todo mundo. Hoje mesmo tenho uma reunião com o coordenador do curso de direito, com o diretor do Centro de Ciências Humanas, com a diretora de graduação e com alunos de direito que não entendem isso — porque essas aulas roubaram horas de direito comercial — e vai ser uma ótima oportunidade para eu explicar pessoalmente. Não somos nós que falamos. Um diretor da Fiesp disse: "Olha, se o candidato não souber escrever, não admitimos." Houve também uma mudança de paradigma. Há dois anos fui a uma reunião com estudantes e tinha um diretor da União Estadual dos Estudantes, a UEE. O que acontecia, antigamente, se um estudante falasse que era diretor da UEE? Os caras falavam: "Esse cara, não. Não quero um agitador aqui na minha fábrica, na minha empresa." Mas esse diretor me contou que seu antecessor havia pedido um documen-

to que comprovasse que tinha sido diretor da UEE. Isso porque ele estava concorrendo a um cargo muito bom numa empresa multinacional, que sugeriu: "Se você foi diretor da UEE, traga um documento e será contratado." Porque eles sabem que o aluno, como diretor da UEE, tem iniciativa, liderança... É isso que eles querem.

E como são tratadas a evasão e a inadimplência na UMC?

A evasão se dá principalmente no primeiro ano da universidade, por uma somatória de motivos. Um deles é a decepção com o ensino superior. A euforia que o egresso do segundo grau tem quando é aprovado no vestibular revela que ele está esperando uma coisa espetacular. Quando ele entra na universidade, pública ou privada, ele vê que é a mesma coisa. Vou dar um pequeno exemplo disso. Quando fui para Campos, uma das minhas filhas entrou no curso de engenharia florestal da UnB. O que fizemos em Campos? Lá nós tínhamos quatro centros: biociências, ciências agrárias, exatas e humanas. No primeiro dia, na segunda-feira, quando o aluno entrava, a gente se reunia num grande auditório e cada um dos pesquisadores da biociência falava durante dez minutos sobre a pesquisa que estava fazendo, numa linguagem palatável, bastante superficial. Isso levava a manhã toda. Eles iam almoçar. Às duas da tarde, voltavam e percorriam os laboratórios, para ver onde estavam sendo feitas as pesquisas. E às cinco da tarde havia uma conferência de um grande biólogo de fora da universidade. No dia seguinte era a agropecuária e nos outros dias eram ciências exatas e humanas. Então, de segunda a quinta se fazia isso. E na sexta-feira eles vinham, às onze horas, para um grande churrasco de confraternização dos estudantes antigos com os novos. Nessa primeira semana, o aluno tinha a noção do ambiente de universidade em que ele ia ficar nos próximos anos, sabendo, inclusive, onde ficavam as coisas. Embora superficial, era uma visão de tudo o que se fazia na universidade. Quando voltei a Brasília, perguntei à minha filha como tinha sido sua primeira semana de universitária. No primeiro ano na UnB, você é matriculado compulsoriamente em disciplinas, e só mais tarde você pode fazer as optativas. Eram 27 créditos, 27 horas de aula por semana. Ela falou: "Estranho, papai, porque eu devia ter 27 horas de aula e tive duas, só." Isso em março — depois de dois, três meses

de férias. E o pessoal tem férias em julho também. Em algumas aulas, vinha um bedel dizer: "Olha, o professor só vai começar na semana que vem." Em outras, o professor chegava e dava uma lista de livros. Quer dizer, não dava aula. Ela teve, na realidade, duas horas de aula. Não pode haver essa impunidade. Isso dá uma sensação de desencanto, que leva à evasão. Também não adianta ter 27 horas de aulas ruins, porque dá uma sensação até pior. Então, a evasão eu acho que decorre do choque entre o que eles esperam e o que não encontram.

Aqui na UMC tem o problema econômico também, tem a inadimplência. Como reitor, não tenho autonomia para resolver problemas econômicos; isso é da competência da mantenedora. Antigamente a universidade fazia uma negociação em certos períodos. Hoje, ela mantém uma negociação permanente. Tem certas regras, mas ela se adapta à possibilidade de o aluno pagar. Existe uma proteção da lei ao estudante: se ele está inadimplente, não pode se matricular; mas se ele se matriculou e não paga, pode cursar o ano todo.

O programa de financiamento do governo, o Fies, que antigamente se chamava Creduc, é na realidade um programa hipócrita. Porque ele financia 80% do curso para o indivíduo pagar depois de se formar. Ora, quando ele sai da universidade, está muito difícil de ele ser absorvido. Como vai pagar? Ele não vai pagar. O Crédito Educativo teve uma inadimplência terrível. Acho então que uma universidade privada que prove por índices muito bem estabelecidos que é boa deveria receber o Fies a fundo perdido. No ensino público, o estudante não recebe dinheiro para repassar para a universidade, mas ele não paga — é como se estivesse recebendo e pagasse. Quer dizer, é uma espécie de bolsa entre aspas, uma bolsa fantasma para ele. Havendo universidades de qualidade e um certo número de estudantes que comprovadamente não podem pagar, são carentes mas são pessoas com potencial, querem estudar, têm capacidade, seu estudo deveria ser financiado pelo Estado numa universidade privada. Temos casos aqui que dá vontade de chorar. De vez em quando não resisto e eu mesmo pago. Mas não posso resolver o problema de todo mundo, então remeto à mantenedora. Vou atrás do histórico escolar, vou conversar... Há casos de alunos absolutamente carentes, cuja família foi à falência, perdeu o emprego. Isso a gente vive de perto — na pública, não se vê tanto.

Acho então que uma universidade privada que prove por índices muito bem estabelecidos que é boa deveria receber o Fies a fundo perdido.

A inadimplência dificulta qualquer planejamento. Como a única fonte de renda é a mensalidade do aluno, se há muita inadimplência, há crises. Essa universidade tem uma infra-estrutura física razoável e precisa de investimentos: os equipamentos nas áreas de engenharia são renováveis, sempre tem novidades; ela está construindo um *campus* em São Paulo... É difícil fazer uma gestão de orçamento quando você não tem certeza de quantos alunos retornam na matrícula. Pode ter um comparecimento total e pode acontecer de 10% não virem por vários motivos. Então, essa é uma questão contemporânea importante.

É difícil fazer uma gestão de orçamento quando você não tem certeza de quantos alunos retornam na matrícula. Pode ter um comparecimento total e pode acontecer de 10% não virem por vários motivos.

O senhor mencionou algumas vezes a relação com a mantenedora. Gostaríamos de ouvi-lo um pouco sobre a gestão acadêmica na instituição e a relação entre a universidade e a mantenedora.

Na administração superior, eu descrevi rapidamente antes, tem a chancelaria, composta pelo chanceler, o prof. Bezerra de Melo, que também é presidente da mantenedora, e a vice-chanceler, que é a esposa do prof. Bezerra de Melo. Ao lado da chancelaria, tem a reitoria: o reitor e a vice-reitora, que é a filha do prof. Bezerra de Melo. Em uma boa parte das universidades privadas, a administração é familiar, havendo também, às vezes, um consórcio de famílias. Depois, tem duas pró-reitorias, uma administrativa e uma acadêmica. A Pró-Reitoria Administrativa tem várias diretorias: de infra-estrutura, gerência de recursos humanos, essa parte mais administrativa. A Pró-Reitoria Acadêmica tem três diretorias: de Graduação, de Pesquisa e Pós-Graduação e de Extensão e Assuntos Comunitários. Aí acaba a estrutura da reitoria. Quanto às atividades acadêmicas, os cursos estão divididos em três centros: o biomédico, o de ciências exatas e tecnologia e o de ciências humanas — a divisão clássica. Cada centro tem um diretor. Antes havia os departamentos e tinha a coordenação de cursos — quer dizer, uma figura que coordenava os cursos. E acabaram os departamentos porque havia uma confusão: o que o chefe de departamento faz, se já há o coordenador de curso? Hoje, abaixo do diretor de cada centro, há os coordenadores de curso. A grande maioria dos cursos tem um coordenador específico, mas certos coordenadores coordenam mais de um curso. Por exemplo, no Centro de Ciências Humanas, a

mesma pessoa é coordenadora dos cursos de letras e pedagogia. Mas nos cursos mais trabalhosos, ou por número de alunos ou complexidade curricular, o coordenador só cuida de um curso, como nos casos de direito, medicina e odontologia. Essa é a estrutura: muito leve.

Os núcleos de pesquisa, achamos melhor deixá-los independentes dos três centros e ligados à Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação. Então, cada núcleo tem um coordenador ligado diretamente a essa diretoria. Pensamos que isso daria uma certa autonomia aos núcleos, que, nos centros e misturados às coordenações de curso, não seriam levados muito a sério, porque a cultura ali era a da graduação. Estamos, no momento, até pensando se essa é a melhor maneira. Uma coisa é fazer uma proposta teórica, estrutural, e a outra é ver se funciona ou não funciona. Até agora, está razoável. Se bem que há uma duplicidade de chefia. Por exemplo, um professor que faz pesquisa e quer sair para um congresso tem de pedir uma autorização para o coordenador do núcleo e para o diretor do centro. Não é que nem na pública, onde você vai a um congresso e não dá aula. Aqui alguém tem que substituí-lo ou ele tem que repor a aula. Mas estamos equacionando isso.

Existe um conselho universitário?

Existe. Existem aqui vários órgãos colegiados. Cada curso tem um colegiado do curso, que só tem um membro nato, que preside o colegiado, que é o coordenador de cursos — todo o resto é eleito. Integram o colegiado o representante da parte básica do curso, o representante da parte profissional, estudantes... É uma estrutura bem democrática do ponto de vista da representatividade para cada curso. Depois, temos, aqui na reitoria, um colegiado que se chama Câmara de Gestão, presidida pelo reitor, reunindo os diretores da parte acadêmica e da parte administrativa. É um fórum para se resolver certas coisas que são da competência de ambas as partes e absolutamente fundamentais. Existe uma comissão de pós-graduação, que é recente porque implantamos agora a pós-graduação, e que também tem como missão discutir a pesquisa. Os membros dessa comissão, à exceção dos representantes dos estudantes, que são eleitos, são apontados pelo reitor. Procuro colocar as pessoas com maior experiência acadêmica

e que não sejam ligadas aos cursos, porque as proposições vão vir dos cursos. Quando necessário, os coordenadores dos cursos são convidados, mas não são membros. Além disso, temos o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, o Cepe, e o Conselho Universitário, que tem representantes de outros segmentos, da comunidade, enfim, a coisa clássica. Essa orientação bastante colegiada e representativa faz parte do nosso novo estatuto, aprovado pelo MEC em 1999. As reuniões de conselhos universitários são geralmente muito chatas, porque, pela legislação, é preciso passar assuntos rotineiros, como interação curricular do curso etc. Tenho procurado colocar na pauta assuntos de discussão mais acadêmica, coisas mais essenciais, antes de se decidir. Senão, fica uma reunião absolutamente cartorial, na qual, no final, ninguém fala mais nada.

E quanto à relação com a mantenedora?

Tem um vetor importante, que é o financeiro. Se não há problemas, se a inadimplência está pequena, se temos o número de alunos previsto etc., o relacionamento é mais fácil. Podemos então estimular o professor a ir a congressos, estimular os estudantes a irem para os encontros das áreas específicas, mandar um ônibus com estudantes para a SBPC... Havendo, contudo, restrição orçamentária, diminuem essas possibilidades. Mas as coisas são negociadas. Já sob o ponto de vista ideológico, a relação é perfeita — desde a época em que eu era diretor e pró-reitor acadêmico. O que quero é melhorar academicamente a universidade, com a idéia de ter um modelo melhor, porque sempre fui insatisfeito com o ensino superior. E isso está de acordo com a vontade da mantenedora. Com relação aos atos para a melhoria acadêmica, tenho tido 100% de apoio. O prof. Manoel Bezerra de Melo é uma pessoa altamente experimentada, vivida, tem grande sensibilidade política, é um político — foi deputado e prefeito —, tem uma boa formação — era padre jesuíta e foi professor de várias coisas — e tem uma experiência, aqui da universidade, muito grande. Então é uma pessoa que sabe das coisas. Não tenho nada para ensinar a ele, pelo contrário: na parte política, de vez em quando, nas entrelinhas, até eu aprendo. Enfim, as relações com a mantenedora são boas. Se não fossem, eu não estaria aqui. Evidentemente, é uma estrutura fa-

O que quero é melhorar academicamente a universidade, com a idéia de ter um modelo melhor, porque sempre fui insatisfeito com o ensino superior.
E isso está de acordo com a vontade da mantenedora.

miliar. Por exemplo, o pró-reitor administrativo é esposo da vice-reitora. São pessoas jovens, mas são atentas: a vice-reitora fez o mestrado, está fazendo o doutorado; foram aos Estados Unidos fazer curso de gestão universitária; o prof. Luís Fernando Nassri, pró-reitor Administrativo, fez o mestrado na Escola Paulista de Medicina e está fazendo o doutorado. Serão gestores da mantenedora no futuro, gente que está amadurecendo. Nesse relacionamento entre reitoria e mantenedora tem de haver uma certa harmonia, porque, se há caminhos diferentes, acabam conflitando. Sabedor das limitações, também não faço fantasias. Por exemplo, para atingir esse *steady state* na pesquisa é um longo caminho. Até falei: não importa se vai ser daqui a dois ou dez anos, o importante é a trajetória. E depende de muitas coisas, às vezes o problema não é nem orçamentário. Por exemplo, você quer uma pessoa de uma área e não tem. Porque aqui no Brasil, pela experiência que tenho, quando você começa a definir — "Quero uma pessoa com essas características: a, b, c, d" —, você não encontra a pessoa. A comunidade é pequena, então é muito difícil. E quando você encontra uma pessoa, pelo CNPq, por exemplo, ela está assoberbada, não tem tempo nem de espirrar. Então você tem que administrar com a realidade, sem querer fazer grandes sonhos.

Chama a atenção, no *site* da UMC, o destaque dado aos cursos *lato sensu*, seqüenciais, MBAs e ao programa *in company*. Qual é o público desses cursos e qual o papel desse segmento dentro da universidade?

Antigamente havia um grande número de cursos de especialização e de extensão aqui. No Projeto Acadêmico foram reduzidos bastante, porque se começaram a estabelecer certos parâmetros mínimos de qualidade para esse tipo de curso. Os cursos *in company* eram chamados de "chão de fábrica" — cursos pequenos de 30 horas, para trabalhadores, com uma participação pequena de docentes da universidade. Eles seriam interessantes se envolvessem nossos estudantes praticando alguma coisa, levando uma melhoria tecnológica ou mesmo de dia-a-dia, de produtividade. Enfim, alguma coisa que fizesse bem para a cabeça das pessoas. Atualmente, de um ano e meio para cá, começou-se a reativar esse tipo de atividade, como, por exemplo, os

cursos seqüenciais. Pessoalmente, acho que é preciso ir com cuidado com os seqüenciais. Teoricamente, é boa a idéia de formar gente em espaço menor de tempo. Aquela experiência que fiz em Campos é prova de que sou adepto disso. Também é mais barato para o estudante, em vez de ficar cinco, ficar dois anos na universidade.

São cursos bem voltados para o mercado de trabalho.

Isso, para o mercado de trabalho. Em nossa primeira investida em cursos seqüenciais não houve uma demanda grande. A universidade não pode se dar ao luxo de ter cursos deficitários e, se tiver um ou outro, eles têm que ser compensados pelos demais. Nesse ano, aqui, vingaram alguns cursos seqüenciais. É uma experiência que está se iniciando e estamos tentando acompanhar direito. O público desses cursos é diferente. Tem muita gente que está no mercado de trabalho, quer mudar ou melhorar naquilo que está fazendo, e vê uma perspectiva de, em 24 meses, terminar. É um público mais adulto. As universidades no exterior — a gente sempre imita o que fazem lá fora — também estão com um grande percentual de gente adulta em cursos de reciclagem. Estamos analisando algumas experiências, como as da Universidade Estácio de Sá, no Rio, que tem muito curso seqüencial — mandei um pessoal daqui para lá, para conversar com eles. Acho a mesma coisa do curso a distância: tem que ir com calma. O MBA começou agora, estão abertas as inscrições — pessoalmente, acho o MBA um modismo. A experiência do in company ainda é pequena. De todas essas modalidades, os cursos seqüenciais devem ser o futuro da universidade. Vamos ter que não gastar muito tempo, não dar conhecimento inútil. O mundo está mudando muito; os parâmetros, em quase todas as áreas, estão se modificando. Se o indivíduo tiver um comportamento clássico, fica ultrapassado. Essa discussão é importante para decidir o que vamos fazer no *campus* de São Paulo, onde deve haver uma ênfase nos cursos seqüenciais, de especialização e MBA. O *campus* de São Paulo será uma oportunidade para fazermos inovações, mas sempre de acordo com o mercado, porque não adianta fazer projetos diferentes se não houver demanda.

De todas essas modalidades, os cursos seqüenciais devem ser o futuro da universidade.

São feitas pesquisas de mercado para subsidiar as decisões?

Temos uma comissão estudando isso e foi encomendada uma pesquisa para fazer o levantamento socioeconômico da região, verificar o número de jovens que moram ali, quais universidades estão nas proximidades... Como se eu fosse abrir um supermercado: o cara vai comprar o suco de laranja aqui ou lá? Quantos tomam suco de laranja? Enfim, foi feito um estudo terceirizado, como indicador. Isso é importante, mas a gente tem que ir muito além. No sistema privado, um curso tende a desaparecer quando o mercado de trabalho não está absorvendo seus egressos. Isso ocorreu aqui. Antigamente, a UMC tinha cursos de história, geografia, ciências sociais e filosofia. Eles foram desativados. Existem ainda no sistema público. Creio que no futuro, se não houver modificação de tendência, a oferta de alguns cursos terá de ser reduzida. Odontologia, fonoaudiologia e psicologia não comportam tantos cursos. Hoje existe um público muito pequeno que pode pagar a psicologia clínica. Talvez a psicologia de massa, para empresas, se mantenha. Existem análises feitas sobre o número de pessoas que procuram, o número de pessoas que não terminam, e isso tem variáveis econômicas, depende do mercado de trabalho etc.

A UMC é uma universidade grande, hoje. O senhor mesmo mencionou os ônibus que chegam, trazendo os alunos. E o público maior parece estar na graduação. O que favoreceu esse crescimento?

Tenho a impressão de que a UMC sempre atraiu estudantes porque o sistema público não atendia a essa demanda. Ela nunca teve problema de falta de alunos até a expansão do ensino privado. Não tenho dados sobre a qualidade de seu ensino nas décadas de 1960, 1970 e 1980. Estamos até tentando buscar egressos — essa universidade já tem 70 mil egressos! É a população de uma cidade. Certos egressos têm grande sucesso — em todos os campos: na medicina, na engenharia... Num universo de 70 mil, seria até de se espantar se não tivessem. Por exemplo, tem médico da seleção brasileira que foi da UMC. Fizemos até um projeto de campanha acadêmica, no qual procuramos certos egressos para dar depoimentos e assim incentivar os calouros. Acho que, nas décadas de 1960, 1970 e em parte na de 1980,

a UMC teve sucesso porque o curso superior era considerado a chave para a ascensão social. Hoje, não é mais assim. E talvez muita gente não tenha descoberto ainda essa mudança. Há uma pressão da família: "Você tem que se formar." Na minha família mesmo, um dos meus filhos não quis estudar; se revoltou contra o sistema desde o começo e parou de estudar aos dez anos de idade, apresentando argumentos absolutamente lógicos. Quando ele tinha 20 anos, o forcei a fazer o supletivo. Mas ele é o que hoje tem mais sucesso, o melhor emprego. Ele é autodidata em computação, sabia falar inglês e foi em frente. Qual era o meu discurso, como o de todos os pais? "Faça, porque é importante." Antigamente, realmente, esse discurso não era falso: era difícil você ter um engenheiro, um arquiteto, um dentista ou um médico com problemas de absorção no mercado. Hoje, é o comum. Então, tenho a impressão de que a atração da universidade sobre os egressos do segundo grau começa a diminuir pela própria realidade que existe. Hoje em dia, acho que o sucesso da UMC se deve ao Projeto Acadêmico. Era preciso se diferenciar pela qualidade. Existe grande competitividade no sistema privado, em certos casos sujeita a críticas éticas. Outro fator de sucesso foi a posição geográfica da UMC, que é muito boa. Por razões de segurança, há famílias de classe média alta que não querem seus filhos morando e estudando em São Paulo. Sei de casos de gente muito rica que manda os filhos estudarem em Alfenas, no sul de Minas, no meio do nada... É uma cidade interessante, que tem uma instituição pública, de farmácia e odontologia, e uma particular que tem todos os cursos, até medicina. Tenho egressos que dão aula lá, na faculdade federal. Na quarta-feira, em Alfenas, é o dia da grande festa, e na praça principal os estudantes dão a volta em cavalos de raça. Cada cavalo daquele é mais caro do que nossas fortunas somadas. Essa universidade está entre as 50 piores no *ranking* do *Estadão*. O indivíduo que mantém um filho lá diz: "Ah, não é tão bom, mas, pelo menos, ele vai sobreviver, não vai morrer no meio do curso." O que quero dizer é que hoje existem algumas variáveis determinando o crescimento de uma universidade como essa que, nas décadas de 1960 e 1970, não existiam.

... era difícil você ter um engenheiro, um arquiteto, um dentista ou um médico com problemas de absorção no mercado. Hoje, é o comum. Então, tenho a impressão de que a atração da universidade sobre os egressos do segundo grau começa a diminuir pela própria realidade que existe.

Gostaríamos de ouvir sua opinião sobre o projeto do recredenciamento periódico, que ainda não está regulamentado. O que o senhor consideraria fundamental para a avaliação institucional que deve ser feita em torno de 2004? Deveria haver critérios específicos para as universidades particulares?

Acho que as universidades que não alcançarem certos requisitos até 2004 vão ter que passar para centro universitário, o que provavelmente diminuirá sua capacidade de atrair o estudante. Não que não possa haver um centro universitário de boa qualidade, mas o indivíduo, o pai do indivíduo, a sociedade diz: "Vai estudar numa universidade, não num centro universitário." Quanto aos critérios de avaliação institucional, é preciso ter muito cuidado. Todos os métodos de avaliação são válidos; o importante é dar o peso certo a cada metodologia. Por exemplo, tivemos aqui, durante um ano, uma avaliação do docente pelo corpo discente. Era um formulário com vários itens e perguntas. Tivemos até assessoria externa na sua elaboração. Mas se perguntarmos a um aluno, por exemplo, se o conteúdo da aula que o professor ministra é bom ou não, ele tem capacidade de responder? Se tivesse, não era aluno. Perguntar se o professor chega na hora ou não...? Tudo bem, pode-se até ver o que o aluno acha, mas e o peso disso? Cometeu-se um erro nessa universidade que foi usar a nota da avaliação do corpo docente pelo corpo discente como critério de promoção. Era no plano de carreira antigo; havia uma nota mínima para que o professor pudesse pedir ascensão na carreira. Então um professor rigoroso, que não era muito simpático ao aluno, tinha uma nota baixa e não podia ter ascensão na carreira.

Acho que o Provão tem distorções e pode ser melhorado, mas é um bom método. Um Provão realizado uma única vez num curso traz pouca informação. Já o comportamento do Provão ao longo dos anos permite concluir muita coisa. É prematuro condenar um curso que tenha tirado uma nota ruim em um Provão. Agora, se o curso tirar E, E, E... A interpretação é importante. Não é muito fácil fazer uma avaliação na graduação como é na pós-graduação, que tem índices mais concretos. Nossa experiência em avaliação na pós-graduação começou na década de 1970, na Capes; ainda há distorções, pode ser me-

lhorada, mas ela é mais fácil. Na graduação, acho que o único jeito de avaliar uma boa aula é assistindo à aula. Em Cuba fazem isso: entra um cara na sala que ninguém conhece e que vai, depois, fazer a crítica. Se fizermos isso aqui, a associação de docentes entra em greve. Então não é fácil. Existem, em alguns países, agências de avaliação externas ao governo e às universidades. Há iniciativas aqui de algumas agências querendo fazer avaliação — na minha opinião, com fins comerciais. Por iniciativa do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, o Crub, estão sendo avaliadas agora dez universidades, empregando-se um método muito interessante e por pessoas sem nenhum interesse.

Agora, é importante que não se procure dirigir o projeto pedagógico em função das avaliações. É uma distorção dar o curso para que a universidade melhore o conceito no Provão. É preciso ter uma clareza muito grande do que se quer na formação dos alunos, independentemente desses métodos externos. Senão, vamos transformar o ensino de graduação num vestibular para o Provão. E é preciso ter métodos de avaliação próprios. É claro que temos de nos preocupar com o Provão, porque ele dá uma imagem para a universidade, mas existem métodos ou índices que vão na essência mesma do produto que a gente quer que saia daqui. O Provão não mede, absolutamente, uma coisa que acho fundamental: o comportamento ético do egresso. Por exemplo, uma pergunta no Provão de medicina que diga: "Como se faz um transplante de fígado?" O aluno responde perfeitamente, descreve tudo: "Faz isso, anestesia o cara, corta isso e tal." Ele ganharia nota máxima. Agora, o mais importante é o que ele vai fazer com esse conhecimento. Ele pode salvar uma vida, que está precisando de transplante de fígado, ou ele pode ser membro de uma quadrilha que vende fígado. Numa pergunta dessas, o Provão não vai medir uma coisa extremamente importante para a função desse aluno na sociedade. E nós temos que tentar dar, durante o curso, esses princípios éticos, para o que é fundamental a postura do professor. Na Universidade de Brasília, temos dois regimes de trabalho dos professores: o tempo parcial, de 20 horas, e o tempo integral com dedicação exclusiva. Na faculdade de medicina, quase todo mundo era 40 horas com dedicação exclusiva, mas os professores não ficavam na universidade. Eles operavam nos hospitais, faziam consultas e tal. Não tenho nenhum pre-

Agora, é importante que não se procure dirigir o projeto pedagógico em função das avaliações. É uma distorção dar o curso para que a universidade melhore o conceito no Provão.

conceito contra quem ganhe dinheiro numa sociedade como a nossa. Mas o aluno está vendo que o professor está fazendo uma coisa errada. Por que esse professor não tem a postura de dizer "Vou ficar 20 horas semanais"? Eu era decano lá, meu filho teve uma indisposição de estômago, levei-o a um gastroenterologista, cheguei lá, era um professor da universidade. Quando ele me viu, pensou: "Fui pego." Ele ficou uns dez minutos sem saber como fazer. No final, pedi um recibo à secretária, que não sai no nome dele, e sim no da clínica. Ora, por que não faz a coisa transparente? O professor tem que ser um modelo. Ele não pode chegar na aula alcoolizado. Se quiser tomar um porre depois, vá para casa, para onde quiser, tudo bem. E a formação dos professores, que teoricamente seria na pós-graduação, também é falha. Porque poucos cursos de pós-graduação dão o treinamento didático, e mesmo assim é preciso ir muito além disso. Eu, por exemplo, acho que falei com meus orientandos muito mais de assuntos que não eram técnicos do que de outras coisas. A universidade não é só para dar informação, é para ensinar o aluno a obter informação, a trabalhar com a informação e a ter uma postura de cidadão. Nisso estamos engatinhando. E não é um problema brasileiro apenas. Acho que estamos numa crise profunda da humanidade. Os americanos são muito preocupados com o curso de graduação deles, que é muito melhor do que o nosso. Segundo um relatório que elaboraram, as universidades de pesquisa — que são cento e trinta e tantas —, para atrair alunos, dizem que têm não sei quantos prêmios Nobel, não sei quantas pesquisas de fronteira, os aparelhos mais modernos do mundo e tal. Os alunos que entram lá, em sua quase totalidade, ficam quatro, cinco anos e nunca vêem um prêmio Nobel na frente, nunca vêem nada sobre pesquisa. Quer dizer, está faltando ao ensino universitário menos aula, menos transposição de conhecimento, e mais conversa. É muito mais importante, hoje à tarde, um professor de direito levar o cara para ver o depoimento do Antonio Carlos Magalhães, tendo visto ele falar, há alguns dias atrás: "Nunca vi lista, nunca..." [12] É muito mais importante, hoje, dar formação sobre o que está acontecendo no Brasil e no mundo do que... E tem a televisão, você pode gravar... A maioria dos cursos de direito no Brasil consiste em decorar lei. Eu sei porque tive muita briga com o Geraldo Brindeiro, o procurador-geral

[12] Em 22 de fevereiro de 2001 a revista *Isto É* publicou o conteúdo de fitas gravadas, em que o senador Antônio Carlos Magalhães afirmava saber como haviam votado os senadores no processo de cassação do senador Luiz Estevão, em junho de 2000. Após o impacto inicial, Antônio Carlos Magalhães passou a negar que o painel do Senado tivesse sido violado, mas peritos da Universidade de Campinas confirmaram a violação. O entrevistado refere-se ao depoimento de Antônio Carlos Magalhães ao Conselho de Ética do Senado (26/4/2001), no qual o senador admitiu ter recebido a lista dos votos, embora negasse tê-la solicitado. Ver www.estadao.com.br.

da República, que era o coordenador do curso de direito lá na UnB. Se eu fosse professor de direito, pegava essas CPIs todas e analisava a postura ali, com vários advogados, como são os argumentos... Para saber a lei hoje, você consulta um índice e tem a lei que quer, num programinha. Quer dizer, o mundo mudou muito e a gente precisa de um indivíduo que pense.

Quando eu era membro da Comissão de Educação da SBPC, eu era o único indivíduo que não tinha formação de educação; o resto todo eram pedagogos, que acham que quem não fez educação não sabe de educação. Eu enfrentava todos aqueles monstros e fiz uma proposta para ensino de primeiro grau: ele devia ter só quatro disciplinas. Primeiro, a língua materna — mas não era só alfabetizar, era muito mais que isso, era entender um texto, saber se expressar. Segundo, matemática, que é a base de todas as ciências. Terceiro, uma disciplina que era relações sociais — como o indivíduo se relaciona com a natureza e com os outros. Aí entrava um pouquinho de sociologia, de história, de higiene... Enfim, saber como é que ele se comporta. E a quarta era jogar xadrez, para exercitar o cara a pensar. Acho que não precisa mais do que isso. Uma vez, na década de 1980, presidi uma sessão que o Milton Santos foi inaugurar, um congresso de geografia. E ele deu uma conferência espetacular. Quando fui agradecer, falei: "Quero fazer uma confissão pública: hoje sei o que é geografia. Porque, para mim, geografia era decorar capital de estado, rios — afluentes da margem direita, afluentes da margem esquerda..." E ficamos amigos. Hoje, quando ele publica um livro, me manda; a gente se encontra na SBPC, toma cafezinho, é uma festa. Ele está muito doente agora.[13] Então na realidade, precisamos começar a repensar o que é educação. Talvez há 50 anos atrás geografia fosse isso mesmo, mas hoje é diferente.

Como o senhor vê a UMC no cenário do ensino superior hoje e quais são seus principais desafios?

Eu diria que, do ponto de vista dinâmico, poucas universidades privadas estão fazendo o que nós estamos, no sentido de modificar a universidade. Isso pode ser medido por vários parâmetros: número de doutores e mestres, pesquisa, implantação de mestrado

13 Milton Santos (1926-2001), geógrafo baiano, era professor emérito da Universidade de São Paulo e recebeu títulos de doutor *honoris causa* de diversas universidades do Brasil e do exterior. Publicou vasta obra sobre teoria e metodologia geográficas e sobre a problemática da urbanização no Terceiro Mundo. Faleceu em 24 de junho de 2001 aos 75 anos, vítima de câncer. Ver www.campinas.sp.gov.br/portal_milton_santos

num período relativamente curto... Então, dinamicamente, acho que estamos na primeira linha. Sob o ponto de vista de desafios, acho que o desafio é consolidar o Projeto Acadêmico, que é um projeto de longo prazo. Ele começou em 1995, com o Lobo, eu continuei, e amanhã alguém vai ter que continuar no meu lugar. Eu não sou eterno. A pesquisa precisa atingir o seu *steady state*: a cultura do aluno e a cultura do professor. É um trabalho lento fazer o professor gostar de ensinar e o aluno gostar de aprender — não é uma coisa que você consiga num estalar de dedos. Além disso, essa não é uma universidade nova igual à Uenf, que estava nascendo, não tinha que respeitar absolutamente nada, não tinha passado. Essa aqui é uma universidade que já tem uma cultura, que você tem que analisar, respeitar e administrar. Nesse processo de transformação, é preciso respeitar essa cultura. O desafio é então a continuação desse processo. Pessoalmente, acho que aos poucos essa universidade pode representar alguma coisa muito importante no sistema de ensino superior brasileiro.

Sob o ponto de vista de desafios, acho que o desafio é consolidar o Projeto Acadêmico, que é um projeto de longo prazo. Ele começou em 1995, com o Lobo, eu continuei, e amanhã alguém vai ter que continuar no meu lugar.

Manoel Bezerra de Melo

Sacerdote de 1958 a 1970, psicólogo, licenciado e bacharel em filosofia, licenciado em teologia. Foi deputado federal por São Paulo (1967-1975, 1979-1983); deputado constituinte pelo Ceará (1987-1991); e vice-prefeito de Mogi das Cruzes (1993–1996). Fundador da Omec e da Universidade de Mogi das Cruzes, atua como Chanceler. Recebeu-nos na Chancelaria, em Mogi das Cruzes, no dia 26 de abril 2001, para uma entrevista de 2h de duração.

Para começar, gostaríamos de ouvi-lo sobre sua trajetória pessoal. O senhor é cearense, nasceu em Crateús, e teve uma passagem pelo Sul do país. Como foi sua trajetória até se instalar em São Paulo e começar sua atividade na área de educação?

Pois não. Minha trajetória é bastante complicada, vamos dizer assim. Iniciei meus estudos no Ceará, no seminário dos padres jesuítas em Baturité, onde fui noviço e estudante de letras. Vim para Nova Friburgo, no estado do Rio, também por conta da ordem dos jesuítas, e depois voltei para o Nordeste, aí já para Recife, para fazer o magistério, que cursei durante quatro anos. Retornei depois para o Sul, onde fiz o curso de filosofia e teologia no Rio Grande do Sul, e uma espécie de doutorado na Argentina, também no colégio dos padres jesuítas. Posteriormente, fui professor no Colégio Santo Inácio, no Rio de Janeiro, durante um ano e de lá vim para Mogi. Eu estava saindo da ordem religiosa e entrando como membro de uma diocese, e procurei

a diocese de Santo André. Mas ao chegar em São Paulo vindo do Rio de Janeiro, fui fazer uma visita ao então cardeal dom Carlos Carmelo de Vasconcelos Mota, que eu havia conhecido em Recife, no momento em que ele foi inaugurar, com o presidente Juscelino Kubitschek, o seminário arquidiocesano. Cheguei lá sem ter marcado a visita e o secretário do cardeal me disse: "Mas, padre Bezerra, como é que o senhor vai falar com o cardeal sem marcar?" Eu disse: "Estou aguardando que haja uma desistência de um dos visitantes de sua eminência." E realmente isso aconteceu. Cheguei mais ou menos às três horas da tarde, e às cinco e pouco o cardeal me recebeu. Quando entrei — não sei se ele se lembrou de mim —, ele disse: "Padre, o senhor caiu do céu!" — àquele tempo eu já tinha sido ordenado padre no Rio Grande do Sul, depois do curso de teologia. Ele disse: "Estou precisando com urgência de um padre em Mogi das Cruzes." Perguntei a sua eminência onde ficava essa cidade, da qual nunca tinha ouvido falar! Ele me disse: "Você toma o trem na estação do norte e vai até Mogi. É uma hora e pouco de viagem." Tudo bem, aceitei o convite. Mas ele me disse o seguinte: "Antes de você ir para Mogi das Cruzes, você vai ter uma incumbência, que é a seguinte: estou muito preocupado com a situação da Universidade Católica, da PUC aqui de São Paulo. Estou preocupado porque há muitos boatos, muitos dizem que são todos comunistas, que é um perigo etc." Ele era grã-chanceler da PUC. Eu disse: "O que vossa eminência quer que eu faça?" Ele disse: "Você fica lá durante alguns dias até eu chamá-lo para a paróquia de Mogi das Cruzes." "Tudo bem. Então devo ficar observando e escrever algum relatório para vossa eminência?" Ele disse: "Se você quiser, pode escrever. Se não, você vem aqui, dá sua opinião e nós conversamos. Como você é uma pessoa que está chegando de fora e não tem nenhum condicionamento, vai me dar um testemunho mais razoável do que o que estou ouvindo de pessoas muito envolvidas nos problemas da PUC." E assim fiz. Fiquei na PUC algumas semanas, observei tudo. Realmente havia, por parte de alguns professores, uma tendência ao socialismo, aquela coisa toda, porque estava em moda. Relatei ao cardeal exatamente o que observei, só que disse a ele: "Eu acho que o senhor não tem que se preocupar, porque se trata de uma ótima universidade, de modo que isso não atrapalha. Está certo que em uma universidade católica se deva

Ele disse: "Estou precisando com urgência de um padre em Mogi das Cruzes." Perguntei a sua eminência onde ficava essa cidade, da qual nunca tinha ouvido falar!

zelar pelos princípios cristãos, mas acho que isso não impede que a universidade também participe um pouco dessa renovação que está acontecendo no mundo." Naquela ocasião, eu também comungava mais ou menos com aquele tipo de procedimento. Ele ficou satisfeito e disse: "Bom, agora você vai para Mogi das Cruzes." Arrumei minhas duas malas — uma cheia de livros e outra cheia de roupas — e vim para Mogi das Cruzes.

Cheguei aqui no dia 10 de março de 1962, como auxiliar do vigário da paróquia de Sant'Ana, cônego Roque Pinto de Matos. Eu vinha como padre, mas não tinha experiência de paróquia. Me apresentei ao vigário e logo de cara perguntei quanto ele ia me pagar por mês — porque eu estava saindo da ordem e sem um tostão no bolso! "Você nem começou a trabalhar e já está querendo saber quanto é que vai ganhar?" Eu disse: "Monsenhor, é porque estou realmente sem reserva nenhuma, e como eu sou fumante, preciso comprar pelo menos cigarros. O senhor me dá alguma coisa de entrada." "Não senhor! Só vou lhe dar a sua mesada no fim do mês, só no dia 31." Eu aí me virei para conseguir cigarro, evidentemente — a gente tem que se virar muitas vezes na vida, até para alimentar um vício! Isso foi interessante.

Comecei então a trabalhar na paróquia, que já tinha pedido a Roma que transformasse Mogi das Cruzes em diocese, e eu trabalhei nisso também. Como eu tinha sido preparado pelos jesuítas para ensinar, para estar na universidade e ser professor em escolas, me senti quase desajustado na paróquia, e pedi ao cônego, que era o vigário aqui, que me deixasse também trabalhar no ensino. Havia poucas escolas de ginásio e colegial naquele tempo aqui, e acabei assumindo aulas no Instituto de Educação local. Eu dava mais aulas do que todo mundo porque gostava muito de lecionar. Pouco depois, fundei a Organização Mogiana de Educação e Cultura, a Omec, instituição mantenedora de futuras escolas e que hoje é a mantenedora da Universidade de Mogi das Cruzes. Tenho aqui o livro de atas, com a ata da criação da organização, datada de 28 de maio de 1962. Criei a organização como sociedade anônima, mas soube em seguida que uma instituição mantenedora de escolas superiores, como eu desejava fazer, tinha que ser sem fins lucrativos ou filantrópica. Então, logo depois, no dia 2 de junho, fizemos uma outra reunião para transformar a sociedade anô-

nima em sociedade civil sem fins lucrativos. Feito isso, foram criados estatutos, tudo foi aprovado, e comecei a trabalhar para fundar um ginásio. Nessa época eu ainda era padre e tinha de dividir o meu tempo entre a igreja e estar correndo para fazer todas essas coisas.

A organização tinha alguma relação com a Igreja?

Tinha. Vou explicar por quê. Havia um prédio na Rua Senador Dantas, aqui em Mogi, onde hoje funciona um colégio também, mas de outra entidade, e esse prédio era a escola do Senai, Serviço Nacional de Aprendizado Industrial, que estava terminando de construir um prédio novo, mais acima, perto do Instituto de Educação. Muito bem. Conversei a respeito com o cônego, que me disse: "Olha, o prédio é da Fundação Ana de Moura." Essa fundação é a mantenedora das irmãs que têm um colégio aqui em Mogi das Cruzes. Não lembro qual é a ordem delas, mas não vem ao caso. Essa então é a ligação: encaminhei à diretoria da Fundação Ana de Moura solicitação para ocupar o prédio com uma escola. O vigário, que era o presidente da Fundação, estava de acordo, mas eu precisava consultar a diretoria, que também concordou.

No dia 3 de setembro de 1962, fundei então um curso de admissão ao ginásio — naquela época era isso. Comecei a dar aulas com 73 alunos, mais ou menos. Eu mesmo era professor de história, geografia, português e matemática, e diretor, secretário, funcionário e limpador de privada...

No dia 3 de setembro de 1962, fundei então um curso de admissão ao ginásio — naquela época era isso. Comecei a dar aulas com 73 alunos, mais ou menos. Eu mesmo era professor de história, geografia, português e matemática, e diretor, secretário, funcionário e limpador de privada... Eu era tudo lá dentro. Como eu estava começando, não podia colocar ninguém. E ao mesmo tempo trabalhando na igreja e dando aula no Instituto de Educação, o que não foi empecilho. No final do ano fizemos o exame de admissão, foi uma concorrência enorme. Vieram muitos alunos, muitos clientes de Mogi. Porque Mogi só tinha dois estabelecimentos de ensino de ginásio e colégio: o Instituto de Educação e a Sociedade Civil Brás Cubas. Eu chegava como terceiro. Era um padre novo, tinha 36 anos — se é que a gente pode dizer que isso é novo. Em 1963, começamos então com o ginásio, que foi a base de tudo. Logo depois veio o colégio.

Nessa época também foi criada a Faculdade de Filosofia, não foi?

Antes mesmo de abrir o curso de admissão, já estávamos trabalhando em um processo para solicitar ao Conselho Federal de

Educação, que funcionava no Rio, a autorização para a abertura de uma faculdade de filosofia, ciências e letras em Mogi. No começo de 1963 demos entrada no pedido, conforme consta desta *Documenta*, que era a revista do Conselho Federal de Educação — está até carunchada, com algumas páginas arrancadas; fui encontrar isso lá nos arquivos. Ela traz o parecer 224/63, aprovado em 5 de agosto de 1963 pelo Conselho Federal de Educação, dando autorização para o funcionamento da Faculdade de Filosofia, da qual fui o primeiro diretor — fui diretor da faculdade durante vários anos.

A faculdade começou a funcionar em março de 1964; tivemos de fazer vestibular etc. E aconteceu um caso muito engraçado, que é até histórico. Em 1963 o presidente era o João Goulart. No começo de 1964, houve aquele levante lá no Rio, aquela coisa toda, e eu estava exatamente nesse fogo. Nosso projeto tinha sido aprovado no Conselho Federal de Educação e, naquele tempo, precisava do ato do presidente da República, autorizando o funcionamento da faculdade. Fui pessoalmente tratar do assunto no Rio, conversei, lá no Ministério da Educação, com os conselheiros, indo até a Diretoria do Ensino Superior para conversar também — se não me engano, a d. Nair Fortes Abumeri era a diretora de Ensino Superior. Informei-me de tudo e o decreto já estava pronto. Não me lembro quem foi que me entregou o decreto em confiança para que eu levasse para o presidente assinar. Vou explicar: o deputado Expedito Machado era o ministro da Viação naquele tempo e eu sou muito amigo dele — somos parentes e tal.[14] Pedi então ao Expedito, que morava em Copacabana, no Rio, que me levasse até o presidente numa das visitas que faria, porque eu tinha um documento para ele assinar — expliquei tudo. Fomos ao presidente João Goulart, que não teve nenhuma dúvida, leu o decreto e disse: "Pois não, padre." E assinou com aquele jota dele bem puxado, que quase furou o papel. Isso foi mais ou menos no dia 18 ou 19 de março — faltava um pouco mais de uma semana para o golpe militar de 31 de março. Bom, peguei o decreto, até aconselhado pelo ministro, fui com ele ao ministro da Educação, não me lembro quem era, e mostrei o decreto já assinado.[15] Ele disse: "Olha, se você tem pressa, você mesmo leva isso para a Imprensa Oficial." E fui para a Imprensa Oficial. Eu sabia todos os caminhos lá no Rio, onde sempre fui muito

14 Expedito Machado da Ponte, também natural de Crateús (CE), foi deputado federal pelo Ceará de 1959 a 1963 e ministro da Viação e Obras Públicas de 21 de junho de 1963 a 31 de março de 1964. Voltando à Câmara Federal após a deposição de João Goulart, acabou sendo cassado em 13 de junho de 1964, com base no Ato Institucional no 1. Ver *DHBB*.

15 Júlio Furquim Sambaquy, paulista de Ribeirão Preto, foi ministro interino da Educação de 21 de outubro de 1963 a 6 de abril de 1964, substituindo Paulo de Tarso Santos, que pediu demissão do cargo. Ver *DHBB*.

despachado, como se diz na gíria. O diretor da Imprensa Oficial me disse: "Olha, padre Melo, dentro de uma semana o senhor pode vir que já estará pronto. Assim como trouxe em mão, vai levar em mão." Depois de uma semana voltei e ele disse: "Infelizmente não está pronto. Está havendo alguns problemas burocráticos aqui, você espera *et cetera* e tal." Tudo bem. Esperei, veio o dia 31 e nada da publicação.

Ora, naquela ocasião, no começo de 1964, já estávamos iniciando as aulas na Faculdade de Filosofia. No dia 7 de março, numa sessão solene, foi instaurada a faculdade, com a presença do bispo, porque aqui já era diocese, com a presença do secretário de Educação do estado de São Paulo, de deputados e de várias autoridades locais. O padre Januário Baleeiro, que era o secretário de Educação do estado de São Paulo à época, veio representando o governador, Ademar de Barros, e pronunciou a aula inaugural da Faculdade de Filosofia. Correu tudo bem, mas nós não tínhamos o decreto de autorização, o que para mim foi um problema imenso. Foi preciso que o Conselho Federal de Educação se pronunciasse, dizendo que, infelizmente, tinha havido problemas que não dependiam nem da instituição nem do próprio Ministério, que tinham impedido que se publicasse o ato, que só seria publicado depois que o Castello Branco assumisse, como ele assumiu, e depois que ele quisesse. E isso só aconteceu um ano depois, em 12 de abril de 1965, quando o presidente Castello Branco e o ministro da Educação Raimundo Muniz de Aragão assinaram o Decreto 55.912, de autorização da faculdade. Aí nós já estávamos inclusive em fase de reconhecimento. Tanto que no ano seguinte, no dia 22 de junho de 1966, foi concedido o reconhecimento da Faculdade de Filosofia, com os cursos de letras, pedagogia, ciências sociais e filosofia.

Na Grande São Paulo, que inclui todos esses municípios aqui do Alto Tietê e da vizinhança de São Paulo, a Faculdade de Filosofia de Mogi das Cruzes foi pioneira no ensino superior.

Já havia alguma instituição de ensino superior em Mogi?

Não. Não só não havia em Mogi como não havia na Grande São Paulo. Havia na capital, evidentemente, a Universidade Mackenzie, a PUC de São Paulo e a USP. Na Grande São Paulo, que inclui todos esses municípios aqui do Alto Tietê e da vizinhança de São Paulo, a Faculdade de Filosofia de Mogi das Cruzes foi pioneira no ensino superior. Havia a Faculdade de Direito de Santos e a Faculdade de Filosofia de Santos, mas de resto não existia nada. Acho que isso foi um grande ten-

to histórico, porque, além de tudo, a primeira escola privada não confessional de ensino superior foi a nossa, a de Filosofia. Já havia o Mackenzie e a PUC de São Paulo, mas ambas são universidades confessionais.

O senhor já pensava em criar uma instituição laica?

Já, uma instituição laica. Como eu era padre, naturalmente tinha que ser uma instituição com princípios católicos, cristãos, coisa que escrevi no regimento aprovado pelo Conselho. E aí volto a falar da ligação com a Igreja. A Fundação Ana de Moura, cujo presidente era o vigário da paróquia de Sant'Ana de Mogi das Cruzes, cedeu-nos o prédio onde havia funcionado o Senai e que nós reformamos totalmente. Ficamos ocupando o prédio sem pagar aluguel, sem nada. E em todas as solicitações de cursos do nosso projeto que dependessem, não de recursos em espécie, mas de planejamento ou de promessa de recursos para serem aprovadas pelo Conselho Federal de Educação, a diocese — que tinha sido instalada em 1963 — se comprometia a prover esses recursos, se fossem necessários. O bispo que veio para Mogi das Cruzes em 1963, dom Paulo Rolim Loureiro, que era o bispo auxiliar de São Paulo, assinou alguns documentos que eu levava para o Conselho Federal de Educação, e aos quais o Conselho dava fé, isto é, os aceitava como bons. Isso foi para a Faculdade de Filosofia, para outros cursos também ligados à Faculdade de Filosofia — cursos de matemática, de física, de química etc. —, foi para a Faculdade de Engenharia, para as faculdades de Medicina e Odontologia e vários outros cursos. Até mais ou menos 1970 tivemos essa colaboração da mitra diocesana. A ligação com a Igreja era então muito grande pelo fato de eu ser padre até 1970.

A ligação com a Igreja era então muito grande pelo fato de eu ser padre até 1970.

Eu me ordenei padre com 33 anos e três anos depois passei para padre secular, vindo parar em Mogi das Cruzes. Acho que a vida da gente tem um destino, ou nós temos uma missão a cumprir. Sempre me senti muito bem depois que deixei a ordem e depois que deixei também, não digo a Igreja, mas deixei de ser padre no sentido estrito da palavra e me casei, com autorização do papa Paulo VI. O bispo escreveu uma carta e ele me deu autorização para casar. Casei no Rio de Janeiro, na igreja de São José da Lagoa, com a presença apenas da minha família e da família da noiva. O cardeal, que era o mesmo car-

deal que ainda está lá, dom Eugênio Sales,[16] e que eu já conhecia, me chamou na ocasião e me pediu que não chamasse a mídia, não fizesse nenhuma divulgação — eu já era deputado federal. Naquele tempo, padre casar era um escândalo, aquela coisa toda, então ele queria que ficasse escondidinho. E na ocasião, de acordo com as normas que vinham de Roma para as dioceses, o padre que fosse vigário numa cidade e se casasse tinha que sair da cidade. Por normas da Igreja, eu teria de sair de Mogi das Cruzes, deixando toda a obra que estava começando. Pedi então uma audiência ao cardeal de São Paulo, d. Carlos Carmelo de Vasconcelos Mota, expus a ele o que estava se passando, e ele disse: "Não, meu filho, fique tranqüilo, você vai continuar em Mogi das Cruzes." E continuei em Mogi das Cruzes. Até hoje o pessoal me chama de padre Melo, continuo como padre Melo para todos os efeitos. Fui candidato como padre Melo, já fui prefeito dessa cidade como padre Melo, tudo aconteceu com o padre Melo.

Como foi sua interseção com a política?

Ela está relacionada a um pormenor que considero muito importante: a transferência do Conselho Federal de Educação para Brasília. Antes, eu pegava meu carro e ia para o Rio, pela rodovia Presidente Dutra. São quatro horas de viagem, não tinha problema nenhum. Eu ficava lá três, quatro ou cinco dias, até resolver os processos. Mas quando o Conselho se mudou para Brasília, se tornou mais difícil. Pela lei, uma faculdade isolada, como era a nossa naquele tempo, dependia do Ministério da Educação. Estávamos crescendo muito e eu precisava estar sempre em contato com o Ministério. Em 1966, me candidatei a deputado federal porque achava, como realmente aconteceu, que minha presença junto às autoridades ia dar mais velocidade às autorizações e aos reconhecimentos dos institutos e faculdades que eu precisava criar aqui em Mogi das Cruzes. Eu ainda era padre aqui em Mogi e me candidatei com o nome de padre Melo. Para entrar na política, eu precisava de uma licença do bispo diocesano, que, nessa ocasião, estava em Roma, participando do Concílio Vaticano II.[17] Escrevi então uma carta bem longa para o bispo, dom Paulo, expondo toda a minha solicitação: que eu precisava me candidatar mas tinha impedimento pelo direito canônico *et cetera* e tal. Ele respondeu me

16 Dom Eugênio de Araújo Sales (1920-) assumiu a arquidiocese do Rio de Janeiro em 27/03/1971. Em agosto de 2001 o Papa João Paulo II nomeou como seu sucessor o então arcebispo de Florianópolis, dom Eusébio Scheid, que assumiu o cargo em setembro de 2001. Ver *DHBB*, www.cnbb.org.br e www.arquidiocese-sp.org.br.

17 O Concílio Vaticano II estendeu-se de outubro de 1962 a dezembro de 1965. Nesse ínterim, o Papa João XXIII, que o havia convocado, veio a falecer (3/6/1963); Paulo VI foi eleito seu substituto e deu andamento às atividades do Concílio. Ver www.vatican.va.

dispensando daquele regulamento do direito canônico e dando autorização para me candidatar.

O registro da minha candidatura foi muito engraçado. Em 1966, o presidente da Arena, Aliança Renovadora Nacional, era o deputado Arnaldo Cerdeira,[18] que tinha um colégio eleitoral aqui em Mogi — ele era muito votado aqui. Por conta disso, tive problemas para registrar minha candidatura... Pensei comigo: "Puxa vida, como é que eu vou fazer?" Eu era um desconhecido, tinha chegado há dois, três anos, como ia fazer para ganhar uma eleição? Não desisti — como não costumo desistir de nada do que planejo. O que planejo tem de acontecer — como até hoje aconteceu, graças a Deus. O presidente Castello Branco na época veio a Mogi das Cruzes inaugurar uma indústria de metal que existe até hoje. Nós já tínhamos o ginásio e a Faculdade de Filosofia funcionando, então nos inserimos na programação do presidente da República e fizemos uma homenagem. Pensei: "O único jeito que tenho de falar com esse homem é me intrometer no meio do programa." Tínhamos uma fanfarra muito boa no ginásio e oferecemos a ele vários números de fanfarra, tocados na praça da catedral pelos alunos, meninos todos fardados, bonitinhos e tal. Na ocasião fiz um discurso apresentando os colégios e a Faculdade de Filosofia, e já vinha no bolso com um ofício para o presidente da República, pedindo a ele que me ajudasse a obter o registro da minha candidatura a deputado federal aqui em São Paulo e relatando que dificuldades estava encontrando. O presidente me recebeu na frente da catedral e eu entreguei em mãos o ofício, que ele pediu ao ajudante-de-ordens que guardasse, mas o lembrasse do assunto lá em Brasília. Uma semana depois recebi um telegrama do presidente dizendo que os problemas já estavam sanados e que eu podia procurar o presidente nacional da Arena para me registrar. A candidatura era registrada no Tribunal, mas tinha que passar pelo presidente da Arena. Fui falar com o presidente Cerdeira, que me recebeu na palma da mão. Antes eu tinha tentado falar com ele inúmeras vezes, mas não consegui de jeito nenhum — ele não me recebia: telefonava, marcava, chegava lá e ele não me recebia. O telegrama que me veio do presidente foi com cópia para ele. Telefonei e, já no telefone, ele me disse: "Pode vir a qualquer hora! Não tem problema. Amanhã ou hoje, se você

[18] Arnaldo dos Santos Cerdeira (1906-1979) elegeu-se deputado federal por São Paulo na legenda do Partido Social Progressista (PSP) no pleito de outubro de 1950, sendo reeleito nos pleitos seguintes (1954, 1958, 1962). Com a instituição do bipartidarismo pelo Ato Institucional n. 2 (27/10/1965), filiou-se à Aliança Renovadora Nacional (Arena), passando a presidir o diretório regional em São Paulo. Elegeu-se novamente no pleito de 1966, mas teve seu mandato cassado e seus direitos políticos suspensos por 10 anos pela junta militar que substituiu o presidente Artur da Costa e Silva, em 1969. Voltou a filiar-se à Arena em 1979. Ver *DHBB*.

quiser. Venha tomar um café." Fui lá e pude fazer o meu registro e me candidatar.

Fui eleito deputado federal em quatro legislaturas: de 1967 a 1971, de 1971 a 1975... Na eleição de 1974 fui derrotado; fiquei na terceira suplência e não assumi, dedicando-me muito mais às escolas. Passei os quatro anos aqui e, em 1979, voltei para a Câmara, com uma votação muito grande — na eleição de 1978 fui um dos mais votados aqui em São Paulo. Já era muito conhecido, também por causa das faculdades. Então, fui deputado de 1979 a 1983, e me candidatei também em 1986 para a Constituinte.

O presidente me recebeu na frente da catedral e eu entreguei em mãos o ofício, que ele pediu ao ajudante-de-ordens que guardasse, mas o lembrasse do assunto lá em Brasília. Uma semana depois recebi um telegrama do presidente dizendo que os problemas já estavam sanados e que eu podia procurar o presidente nacional da Arena para me registrar.

Mas aí o senhor já se candidatou pelo Ceará.

Já foi pelo Ceará. Eu tive que mudar de Mogi durante algum tempo. Minha filha Regina, que hoje é a vice-reitora aqui, era muito alérgica e o clima de Mogi é horrível. Ela tinha muita dor de ouvido, a garganta inflamava, era um problema quando era criança. E o médico, o dr. Otacílio Lopes, me aconselhou: "Olha, seria melhor, quem sabe, você passar uma temporada no Ceará com a sua filha, para ver se ela melhora." E assim fiz. Passei sete anos no Ceará. Mas vinha todo mês aqui, foi no tempo em que a profa. Maria da Conceição Bernardo Silva era reitora. Eu ia para a Câmara, voltava... Era uma loucura. Mas sempre gostei muito de trabalhar, até hoje trabalho bastante. Para mim o trabalho faz bem.

Então, de 1962, quando cheguei aqui, até 1973, quando nos transformamos em universidade, foi uma caminhada difícil, mas conseguimos vencer todas as etapas. Chegamos em 1973 com várias faculdades já reconhecidas.

Então o fato de estar mais perto das autoridades foi positivo, como o senhor esperava.

Isso. Fui fazendo faculdade de filosofia, faculdade de medicina, faculdade de engenharia, instituto de letras, instituto de pedagogia... Fui criando tudo e obtendo as autorizações e os reconhecimentos no Conselho. Como sempre fui um educador, desde o primeiro momento em que cheguei aqui quis fazer uma universidade. Porque eu tinha trabalhado bastante, como jesuíta ainda, na Universidade Católica

de Pernambuco, a Unicap, que é dos padres jesuítas. Então, quando já cobríamos praticamente todas as áreas do saber — as áreas de humanidades, de tecnologia, da saúde e de artes também, pedimos o reconhecimento da universidade. Os cursos, as faculdades e os institutos estavam todos reconhecidos, e os que não estavam, que eram muito poucos, estavam em vias de reconhecimento. O relator do processo no Conselho Federal de Educação foi o dr. José Barreto Filho, e o relatório foi aprovado unanimemente. Aí aconteceu uma coisa que eu considero uma visão religiosa, sobrenatural. No dia 15 de março de 1973, que foi o dia em que foi lido o parecer no Conselho Federal de Educação, minha mãe faleceu. Eu estava em Brasília e recebi a notícia do Ceará, por telefone, às seis horas da manhã: minha irmã, muito chorosa e tudo mais, disse que mamãe tinha falecido naquela madrugada. Fui para o Conselho Federal de Educação, onde o relatório sobre o reconhecimento seria lido às dez horas da manhã. Era tudo muito bem conduzido no Conselho naquela ocasião — e acho que até hoje é. Eu estava assistindo à sessão da platéia, no auditório do Conselho, e, quando começou a leitura do parecer, tive uma visão de minha mãe cochichando no ouvido de cada conselheiro. Foi uma visão tão concreta! Eu fiquei parado, sem respirar, só vendo a minha mãe — e eu a via de perfil, de costas, de frente... E era ela, com certeza. Sou muito religioso e rezei muito para que o Conselho aprovasse, na primeira discussão logo, o reconhecimento da universidade. Acho que minha mãe estava pedindo a cada conselheiro que aprovasse a universidade. E foi o que aconteceu. Depois de uma hora e meia mais ou menos, lido o parecer e discutidos o regimento e as condições da futura universidade, o Conselho reconheceu unanimemente a Universidade de Mogi das Cruzes.

O decreto do reconhecimento foi publicado em 25 de abril de 1973. Daí para cá, fui o primeiro reitor da universidade, durante mais de quatro anos, porque fui reconduzido; depois tivemos o prof. Casemiro Aires Cardozo como reitor, e a profa. Conceição, que hoje é minha assessora. Em 1992, na gestão da profa. Conceição, começamos a reforma da universidade, com o projeto Novo Rumo. À frente dessa reestruturação estavam a profa. Carmem Sylvia Fernandes, que hoje é pró-reitora acadêmica, e o prof. Plínio Dias da Silva Júnior, que é o secretário da vice-reitoria. Quer dizer, o pessoal interessado nas mudanças da uni-

Sou muito religioso e rezei muito para que o Conselho aprovasse, na primeira discussão logo, o reconhecimento da universidade.

versidade ainda está todo aqui. Fizemos várias reuniões para reestruturar, do ponto de vista acadêmico, pedagógico e administrativo, toda a universidade. Isso durou de 1992 a 1995. No fim de 1995, começo de 1996, solicitamos uma comissão externa de alto nível para estudar, junto conosco, nossos projetos. A comissão era formada por reitores da USP, ex-reitores de Campinas e ex-reitores de outras universidades. Nos reunimos aqui várias vezes, e a comissão aprovou o projeto acadêmico-pedagógico da universidade — o projeto administrativo foi feito depois, com a consultoria de uma empresa especializada.

Em junho de 1996, já diante dessa nova estrutura da universidade, contratamos uma equipe encabeçada pelo ex-reitor da USP, dr. Roberto Leal Lobo e Silva Filho, que ficou aqui durante três anos e pouco, sendo depois substituído pelo dr. Isaac Roitman. Estávamos prevendo que o MEC ia mudar e que ia haver uma avaliação, porque já se estava falando muito em avaliação. Minha responsabilidade como criador da instituição, como chanceler, me levava a ter de preparar a universidade. Eu tinha que dar condições para que ela chegasse a isso, e uma das condições era aprimorar o corpo docente. Tínhamos um percentual baixo de pessoal qualificado do ponto de vista de titulação *stricto sensu* — mestrado, doutorado e tal — e precisávamos promover esse pessoal. No final do ano de 1995, ainda na gestão da profa. Conceição, reunimos o Conselho Universitário já com o projeto de reestruturação da universidade pronto. Havia um tópico sobre a capacitação docente, estabelecendo que até o ano 2000 teríamos de ter um percentual de, no mínimo, 50% de pessoal qualificado. E como íamos fazer isso? A instituição ofereceu um bolsa de pós-graduação *stricto sensu*, que eu acho que muito poucas universidades particulares têm, para todo professor da universidade que, não tendo o título de mestre, doutor ou livre docente, quisesse fazer o mestrado, o doutorado ou a livre docência. Hoje essa bolsa é de R$ 600,00 por mês, e a maioria dos professores aceitou. Aqueles que não aceitaram, porque não tinham tempo ou não se interessaram, ficaram na corda bamba, porque eu avisei na reunião do conselho que, dentro de alguns anos, o professor que não tivesse qualificação certamente não iria poder ficar na universidade, porque o MEC iria exigir qualificação total do corpo docente, e nós precisávamos atingir aquela meta. Com efeito, a

maioria dos professores que não aceitou a bolsa já não está mais aqui. Há alguns ainda, que são ótimos professores, não posso negar, têm especialização, se dedicam muito, mas precisavam fazer mestrado. Então isso está funcionando até hoje, e vai continuar funcionando enquanto eu não tiver, pelo menos, 70% do corpo docente qualificado. Isso tem nos dado uma satisfação muito grande, e uma tranqüilidade do ponto de vista do projeto pedagógico e do ponto de vista do aluno, do cliente.

Além da qualificação dos docentes, estamos na fase de implantação do período de tempo integral, porque 30% do corpo docente tem que ter tempo integral nas universidades. Isso era um deus-nos-acuda, a gente não sabia como fazer. Hoje já acertamos o passo, a carreira docente já está implantada, está tudo funcionando, e acho que até o final de 2003, início de 2004, teremos mais de 30% do corpo docente com período integral. Outra preocupação é a pesquisa, que tem que ser institucionalizada na universidade. Tínhamos uma pesquisa esparsa, não havia órgãos de pesquisa e quem instituiu esses órgãos, que são núcleos de pesquisa, foi o dr. Isaac Roitman. Em 1997 ele começou a trabalhar nisso e trabalhou muitíssimo bem. Os núcleos estão funcionando. Hoje mesmo ele me mandou um recorte, que eu já tinha recebido, da *Folha de São Paulo*, sobre o projeto genoma. Nosso pessoal tem muitos projetos que já foram aprovados. Antes não penetrávamos nas agências de fomento: na Capes, na Fapesp, nem em qualquer outra. Hoje temos uma massa crítica de pesquisadores muito boa. Não é ideal ainda, precisamos aumentar, mas todos os projetos apresentados às agências, principalmente à Fapesp, ao CNPq e à Capes, têm sido aprovados. E temos, pelo CNPq, os estudantes que são Pibic, com bolsa de estudo de iniciação científica, programa no qual também entramos com 50%.

O senhor acha que essa aprovação das agências de fomento se deve ao fato de a Universidade de Mogi das Cruzes ter melhorado sua qualidade?

Ah, sem dúvida nenhuma. Se deve a isso e ao fato, também, de termos tido a sorte de ter o Isaac aqui dentro. O Isaac preparou todos os projetos com os pesquisadores. Então a universidade hoje está

totalmente diferente. Hoje ela é uma universidade de qualidade, eu posso dizer isso, apesar de nós ainda estarmos enfrentando no Provão alguns Cs e pouquíssimos Ds. Mas acredito que, com o tempo, vamos superar tudo isso porque, realmente, está havendo qualidade. No caso do Provão, não dependemos só da qualidade que implantamos; dependemos também de um outro elemento, que é o aluno. Conversei com o ministro Paulo Renato no ano passado e pedi a ele que estudasse uma maneira de fazer constar no histórico escolar do aluno o conceito dele no Provão. Porque isso é muito importante: o aluno se sente mais motivado e a escola não sofre tanto com a desídia ou o desleixo do aluno.

Com o boicote mesmo.

Ou o boicote — porque houve até boicote. O aluno é o agente principal do Provão. É lógico que, se ele chegar lá e entregar a prova em branco, é a faculdade que vai sofrer. Hoje os alunos não reagem mais tanto ao Provão, mas é possível que, isoladamente, muitos ainda não concordem com ele. Graças a Deus temos tido um trabalho muito intenso aqui em preparar os alunos para o Provão. Ontem mesmo houve um simulado para os quintanistas de odontologia. Já conseguimos A nos cursos de letras e jornalismo; B nos cursos de psicologia e biologia; C nos demais cursos, e D em alguns, que ocorrem entrelaçados com C. Nunca tivemos três Ds seguidos, graças a Deus. De modo que achamos que vamos ter muito mais qualidade dentro em breve.

O aluno é o agente principal do Provão. É lógico que, se ele chegar lá e entregar a prova em branco, é a faculdade que vai sofrer.

E de onde vem a tradição da UMC na área biomédica — os cursos de odontologia, medicina, enfim?

Quando pedi autorização para instalar a faculdade de medicina, tivemos um apoio muito grande por parte da USP e da Paulista de Medicina, de onde vinham quase todos nossos professores. Quero destacar nesse corpo docente o dr. Castor Jordão Cobra, que foi diretor da nossa Faculdade de Medicina e decano do Centro de Ciências Biomédicas. Ele deu muita atenção à faculdade e elevou muito seu nome. Tanto assim que foi no tempo dele que se projetou o hospital da faculdade: um hospital enorme, que a universidade começou a construir mas não teve condições de terminar, e o governo do estado de-

sapropriou. Hoje funciona lá o hospital do SUS, que é do governo do estado, e nossos alunos exercitam a profissão na Santa Casa da Misericórdia, onde fazem suas aulas práticas. Então foi ao tempo dessa equipe que veio de São Paulo, e principalmente através do dr. Castor Cobra, que a universidade ganhou essa dimensão, vamos dizer, biológica. Não só a Faculdade de Medicina foi reconhecida, como os demais cursos na área biomédica e na área biológica, que foram os cursos de odontologia, biologia, biomedicina, enfermagem, psicologia etc. E agora, no final do ano passado, foram recomendados pela Capes dois cursos de mestrado também nessa área: biotecnologia e engenharia biomédica. Quer dizer, a universidade tem realmente um pendor para isso, apesar de ser privada. Porque, na sua grande maioria, as universidades privadas quase não têm área de saúde. Acho que nós somos uma exceção.

Pois é, trata-se de uma área geralmente mais pertinente às públicas, devido ao alto investimento de que necessita, ficando as privadas mais com a área de humanas. Mas na UMC alguns cursos de humanas deixaram de existir, como filosofia e artes, não é mesmo?

Houve uma mudança de rumo, exatamente. Isso aconteceu logo em 1966, se não me engano, quando pedi o primeiro curso na área biológica, que foi o curso de licenciatura curta em ciências biológicas, àquela época de três anos. Depois esse curso foi transformado em licenciatura de quatro anos, com autorização do Conselho Federal de Educação. Logo em seguida, ciências biológicas passou a ter também a modalidade médica, formando técnicos de laboratório de nível superior, que até hoje funciona. E são cursos que estão bem.

Ainda havia, naquela época, uma demanda grande pelos cursos na área de humanas?

Havia, mas nós acompanhamos o tempo. Como eu disse, no início a única faculdade da Grande São Paulo era a nossa; então havia uma demanda muito grande, o pessoal vinha para Mogi, achava ótimo e tal. Logo depois começou, aqui mesmo em Mogi, uma concorrência da parte da Faculdade de Direito da Universidade Brás Cubas, da qual fui um dos fundadores também — mas depois me retirei,

Já adquirimos a área do *campus*, mandamos o pedido do projeto para o Ministério da Educação, que tem uma parceria com o BNDES, e fomos aceitos, no ano passado, para receber financiamento.

porque precisava cuidar dos nossos cursos, do nosso projeto. Com o tempo, apareceram outras. A grande concorrência se estabeleceu quando Itaquera e Guarulhos começaram a funcionar com faculdades — a Zona Leste de São Paulo. São Judas, que hoje é universidade também, e várias outras faculdades se estabeleceram aqui nas redondezas. Essa concorrência e o mercado de trabalho fizeram com que nossa clientela dos cursos de humanas diminuísse.

Mas isso não chegou a nos causar grandes preocupações. Ao contrário: com essa diminuição de demanda, começamos a pensar em criar em São Paulo, na capital, um *campus* da universidade, para irmos atrás dos nossos alunos, cuja maioria é de São Paulo. Hoje, daqui para São Paulo, você passa por várias cidades que têm faculdades e até universidades. Já adquirimos a área do *campus*, mandamos o pedido do projeto para o Ministério da Educação, que tem uma parceria com o BNDES, e fomos aceitos, no ano passado, para receber financiamento. Trata-se de uma linha de crédito para ajudar as entidades privadas de ensino superior a melhorarem suas instalações por meio de empréstimos do BNDES.[19] Primeiro o projeto de financiamento tem que ser enquadrado no MEC, e depois ele vai para o BNDES. O nosso já foi enquadrado e agora está no BNDES. Já tivemos, inclusive, a visita de duas técnicas do banco, que estiveram aqui na semana passada, acharam o projeto muito bom, visitaram tudo, foram a São Paulo, e até ficaram admiradas porque a construção está muito adiantada. Acho que em outubro a empresa Camargo Correia entrega tudo. Até agora a verba ainda não foi liberada pelo BNDES, mas elas afirmaram que o parecer técnico ia ser dado dentro de uma semana, que depois o processo ia para o jurídico, e que nós deveríamos entrar em contato em seguida, para ver se em 30 ou 60 dias os recursos chegavam. Já estamos com a corda no pescoço, porque estamos pagando as medições. É um *campus* de oito mil metros quadrados — não é grande —, com três blocos: o bloco da administração e dois blocos de ensino. Ele está muito bem colocado.

19 Trata-se do Programa de Recuperação e Ampliação dos Meios Fisicos das Instituições de Ensino Superior do BNDES, estabelecido no Protocolo de Atuação Conjunta MEC/BNDES, de 25/3/1997.

E qual é a previsão para entrar em funcionamento?

O projeto está sendo preparado aqui, na pró-reitoria acadêmica e na vice-reitoria, para darmos entrada no Ministério da Educação

e, logo após, no Conselho Nacional de Educação. Isso leva o quê? De seis meses a oito meses. A idéia é implantar os cursos nas áreas de computação e de serviços: turismo e hotelaria, por exemplo.

Mais na linha dos cursos seqüenciais?

Exato. Inclusive estamos querendo que a predominância dos cursos em São Paulo seja de seqüenciais. Só que há uma dificuldade jurídica que temos de resolver: para haver curso seqüencial, é necessário que haja curso de graduação reconhecido na mesma área. Por exemplo, posso ter um curso seqüencial de administração de creches ou de hotéis porque existe um curso de administração de empresas reconhecido na universidade. Mas esse curso está reconhecido aqui, e não em São Paulo. Trata-se da mesma universidade, e precisamos resolver essa questão junto ao Conselho Nacional. Por isso surgiram algumas dúvidas, que estamos tentando esclarecer com a consultoria jurídica do dr. Adib Salomão. A legislação do ensino é muito complexa e às vezes os pareceres se contradizem.

Essa questão da autonomia fora da sede ainda não está regulada.

É, não está ainda regulada. Parece que o conselheiro Éfrem de Aguiar Maranhão, que é o presidente do Conselho Nacional, declarou, em um parecer, que não seria mais possível haver *campus* fora da sede.[20] Nisso já estávamos com o nosso projeto aprovado e não podíamos deixar de construir. Essas são coisas que vamos ter de resolver no decorrer deste ano.

[20] Éfrem de Aguiar Maranhão foi secretário de Educação de Pernambuco (1999-2001) e presidente do Conselho Nacional de Secretários de Educação (1999-2000). Exerce mandato no Conselho Nacional de Educação para o período 2000-2004.

A idéia é não oferecer curso de graduação em São Paulo?

Vai haver a graduação, que é necessária para que haja o seqüencial, mas vamos bater muito nos seqüenciais, porque há um leque muito grande de seqüenciais que podemos ligar às áreas que já temos reconhecidas. Lá não vamos ter a área de saúde, porque precisaríamos de laboratórios. Seria muito dispendioso para uma entidade privada, por exemplo, levar para lá um curso de medicina, odonto ou qualquer outro que dependa de laboratório. Então vão ser cursos mais na área de humanas, e seqüenciais mais na área de computação. Esses

cursos também dependem de salas de informática com computadores etc., como nós temos aqui, onde a demanda é muito grande. Além disso, a idéia é que o *campus* de São Paulo seja não só uma unidade de ensino, mas também uma unidade cultural. Teremos um teatro com acesso por fora do *campus* para que, nos finais de semana, possam ser apresentados espetáculos, conferências, grandes seminários etc.

Gostaria de ouvi-lo um pouco sobre a relação entre a universidade e a mantenedora. O senhor foi reitor logo que a universidade foi reconhecida, passou depois a chanceler, mas pelo que estou entendendo, sempre esteve muito presente na história da universidade.

Muito presente. O tempo todo. Realmente, esse é um problema sério. Quando fizemos a reestruturação da universidade, a relação dela com a mantenedora foi o problema central: como conciliar a autonomia da universidade e a autonomia da mantenedora? Graças a Deus, desde o tempo em que implantamos isso até hoje, as coisas têm sido muito bem conduzidas. O reitor é da universidade e não tem ingerência na mantenedora, mas tem todo seu apoio. E eu, que sou presidente da mantenedora, não posso interferir nos assuntos da universidade. A não ser que o reitor pense aí numa loucura, aí vou ter que interferir. Acho que o maior segredo de tudo isso é o bom relacionamento entre universidade e mantenedora, através do reitor. Não há um muro delimitando: "Aqui é a universidade, aqui é a mantenedora." Mas o reitor, na universidade, é o responsável por tudo, e a mantenedora é responsável pelo funcionamento da universidade, devendo atender a seus pedidos. Se forem pedidos absurdos, como disse, a gente discute com o reitor ou com quem o estiver substituindo. E nosso sistema contempla isso nos próprios estatutos da universidade, onde está escrito: "A Universidade de Mogi das Cruzes é mantida pela Organização Mogiana de Educação e Cultura, goza de autonomia didático-científica, disciplinar, administrativa e financeira." A universidade é que faz o seu orçamento, que é discutido com a mantenedora. É evidente que ela tem de verificar qual é o orçamento para aquele ano, para ver se todos os projetos previstos podem ser feitos — isso é muito importante. E nós respeitamos tudo, o que é muito difícil. Estou

Quando fizemos a reestruturação da universidade, a relação dela com a mantenedora foi o problema central: como conciliar a autonomia da universidade e a autonomia da mantenedora?

dizendo isso porque sei de universidades onde não há essa autonomia. Quando comecei a reforma da nossa universidade, outras diziam: "Você é maluco! Como é que você vai entregar tudo à universidade?" Eu dizia: "Não estou entregando tudo à universidade; a universidade tem sua autonomia, e o relacionamento dela com a mantenedora não pode ter arestas, tem que ser perfeitamente transparente." Por exemplo, a universidade apresenta o projeto de criação de um curso de mestrado em biotecnologia; esse curso é aprovado pela reitoria. A mantenedora só tem que dizer: "Ok, o curso pode ser feito." É apenas uma consulta à mantenedora. Se a mantenedora achar que o curso vai dar um prejuízo muito grande, que não tem condições, ela expõe o seu parecer: "Olha, o curso é muito bom, mas neste ano não há condições, vamos deixar para o próximo." Então, tudo o que a gente pode levar no bom entendimento, a gente leva. E tem dado muito certo; não tivemos, até agora, nenhum problema quanto a isso.

Esse estatuto foi adotado no processo de reformulação na universidade?

Não, ele é o estatuto da universidade que foi aprovado pelo Conselho Nacional de Educação em setembro de 1999. Porque o Conselho havia exigido a reapresentação do estatuto.

E quanto à mudança dos estatutos da mantenedora de sem fins lucrativos para com fins lucrativos, em 1997?

Esse é um assunto importante. Acho que poucas universidades tiveram a coragem de passar de filantrópicas ou sem fins lucrativos para com fins lucrativos. A maneira correta de você administrar uma universidade privada, que recebe alunos que pagam o curso, não é pela filantropia, mas pelo mercado, assumindo mesmo a finalidade lucrativa. Porque se você não tiver lucro, como é que você pode expandir a universidade, construir, implantar projetos? Se o governo não ajuda, como você vai fazer? Você vai ter de procurar ter lucro.

É verdade que esse lucro, hoje, está muito difícil. Porque as medidas provisórias das mensalidades escolares, que o governo edita todo mês — já estamos perto da centésima medida provisória —, contemplam os alunos e proíbem as escolas de punir qualquer aluno

A maneira correta de você administrar uma universidade privada, que recebe alunos que pagam o curso, não é pela filantropia, mas pelo mercado, assumindo mesmo a finalidade lucrativa.

inadimplente. O aluno paga a matrícula e pode, pela medida provisória, estudar o ano inteiro sem pagar um tostão. Como pode uma entidade privada com tantas responsabilidades e que quer melhorar sua qualidade sobreviver com a inadimplência? Eu falei também com o ministro sobre isso, e ele não sabia o que responder. A medida provisória diz que o aluno inadimplente tem os mesmos direitos de um aluno que paga em dia, o que é uma injustiça. Porque o aluno que paga está pagando para ter um ótimo ensino. E o aluno que não paga? Vai ter o mesmo ensino — ótimo. E você só pode punir esse aluno na matrícula do ano seguinte. No final do ano, a dívida dele está imensa e ele quer negociar — tirar o juro, tirar a multa etc. — para poder pagar e se matricular de novo. Nós fizemos o seguinte: criamos um departamento de negociação, que funciona de manhã, de tarde e de noite. Todo aluno que estiver em dificuldade vai negociar nesse departamento como ele vai pagar o mês que não pagou, para não deixar acumular. E no final do ano, com os milhares de inadimplentes que sobram, fazemos uma negociação mais séria, com contrato e tudo o mais, e com uma equipe maior para negociar, porque o tempo urge por causa do período de matrícula. Então a mantenedora faz um desconto, uma parte eles pagam à vista e a outra parte eles pagam em cinco, seis, sete, às vezes até em oito vezes. Essa é a situação que estamos vivendo: de uma universidade privada que precisa de recursos e que só tem esses recursos através dos serviços educacionais que presta, e que são pagos. Ela não tem de onde tirar. Graças a Deus as agências de fomento têm nos ajudado muito na parte de pesquisa, principalmente a Fapesp.

Que tipo de serviços entrariam em filantropia?

Clínicas gratuitas, bolsas de estudo e todos os serviços prestados gratuitamente pela universidade. Como se trata de uma contradição em termos — uma instituição que cobra mensalidades ser filantrópica e sem fins lucrativos —, a Omec resolveu se transformar em sociedade por cotas de responsabilidade limitada. Ela já teve mais sócios, mas hoje está nas mãos de três pessoas: eu, minha mulher e minha filha. Somos os três sócios da sociedade civil por cotas. Até hoje a mantenedora não deu lucro, porque ainda prestamos alguns serviços gratuitos na universidade: continuamos a dar bolsas de estudo, conti-

nuamos a fazer serviços reembolsados pelo SUS, que paga uma ninharia... Quer dizer, isso não nos tirou o desejo de servir à sociedade, porque estamos inseridos nesse meio e temos de prestar ajuda ao pessoal do bairro, ao pessoal pobre que vem aqui. Em alguns dias da semana, a clínica odontológica, por exemplo, está cheia de crianças! Não só serve para que os alunos pratiquem, mas para prestarmos um serviço muito bom. Temos clínica odontológica, clínica médica, clínica psicológica, fonoaudiológica, clínica de fisioterapia etc. Além disso, tudo o que entra aqui é investido na própria universidade. Não temos helicóptero, avião, casa de campo não sei onde, não temos nada! O que temos está aqui, e procuramos melhorar aqui. Meu espírito é ainda um espírito de padre, e não deixo, de jeito nenhum, a coisa mudar.

Além da negociação com os alunos inadimplentes, a universidade presta alguma ajuda financeira, do tipo crédito educativo, até o aluno se formar?

Não. Somos clientes do Fies, o Financiamento Estudantil, do MEC, e temos por volta de 2.200 alunos credenciados nesse fundo. Pagamos também um seguro-educação, que protege o aluno que fica inadimplente ou por morte do responsável, ou por acidente do próprio, ou por outros motivos graves. Ele tem até 14 meses de seguro. Às vezes, o aluno que mereceu o seguro está no último ano, vai sair, e ainda ficou um resto, então você devolve a ele o que sobra do seguro. Isso é muito comum.

Sempre fui meio rebelde dentro da Arena, apesar de a minha rebeldia ter sido muito cautelosa por causa do que eu estava pedindo nos ministérios.

Lendo o material da universidade, chama atenção sua vinculação com o empresariado da região. Como se dá a atuação da universidade nessa direção?

O relacionamento que existe entre a universidade e as empresas daqui se dá muito em virtude da minha atuação como político, que foi muito grande, inclusive pelo fato de eu ter exercido a vice-prefeitura e a prefeitura de Mogi das Cruzes. Hoje já não é igual, mas o pessoal todo me conhece muito bem, sabe quem sou e com quem trabalho. Então, há uma certa facilidade desse relacionamento prosperar. E a direção de Extensão e Assuntos Comunitários tem muito contato com esse pessoal. Ela é responsável pelos cursos seqüenciais

regulares, que já foram implantados aqui este ano, pelos cursos de pós-graduação *lato sensu* e pelos cursos de extensão e especialização. Ela tem uma equipe que percorre as indústrias, faz os contatos e institui os cursos *in company*, que são cursos ministrados para as empresas.

Os professores que dão aula nesses cursos são os mesmos da graduação?

Nem sempre. Se não puderem ser da graduação, são contratados em São Paulo ou em outro lugar. Por exemplo, estamos implantando agora seis cursos MBA. Como Mogi é uma cidade ainda muito provinciana, onde o campo para esses cursos se expandirem é pequeno, queremos implantá-los mais em São Paulo.

A universidade tem parcerias em outros lugares do Brasil fora do estado de São Paulo?

Não, nem a universidade nem a mantenedora têm parceria em outros lugares. Eu é que tenho alguma parceria lá no Ceará, em Fortaleza, onde fundei alguns colégios. Mas são de outra instituição, não têm nada a ver com a universidade.

O senhor falou de sua atuação como político. Em seu último mandato na Câmara dos Deputados, de 1987 a 1991, o senhor foi do PMDB, o Partido do Movimento Democrático Brasileiro. Quando o senhor foi vice-prefeito e prefeito de Mogi das Cruzes, de 1993 a 1996, também era do PMDB?

Também era do PMDB. Eu era da Arena, passei para o PDS quando o bipartidarismo foi extinto, e depois, quando o Tancredo começou a falar das eleições diretas, me transferi para o PMDB.[21] Sempre fui meio rebelde dentro da Arena, apesar de a minha rebeldia ter sido muito cautelosa por causa do que eu estava pedindo nos ministérios. Mas eu fiz alguns discursos na Câmara que estarreceram. E quase fui cassado naquele episódio da cassação do Márcio Moreira Alves, em 1968.[22] O ministro da Educação naquele tempo era o Luís Antônio da Gama e Silva, muito meu amigo. Em 1967, quando tomei posse na Câmara, ele veio a Mogi, foi lá em casa. Ele tinha sido reitor da Universidade de São Paulo e eu tinha muito entrosamento com

21 Com o fim do bipartidarismo em 29 de novembro de 1979, a Arena, partido de sustentação do governo durante o regime militar, foi extinta, e a maioria de seus membros fundou o Partido Democrático Social (PDS), em janeiro de 1980. Grande parte dos políticos que compunham o Movimento Democrático Brasileiro (MDB), partido que atuou como oposição ao regime militar, fundou o Partido do Movimento Democrático Nacional (PMDB) em janeiro de 1980. Ver *DHBB*.

22 Deputado federal pela Guanabara na legenda do Movimento Democrático Brasileiro (MDB), Márcio Moreira Alves pronunciou um discurso na tribuna em 3 de setembro de 1968 em protesto contra a invasão da Universidade de Brasília pela Polícia Militar. O discurso foi considerado ofensivo às Forças Armadas e o governo solicitou ao Congresso a cassação do deputado. No dia 12 de dezembro de 1968, a Câmara recusou, por uma diferença de 75 votos e com a colaboração da própria Arena, o pedido de licença para processar Márcio Moreira Alves, e no dia seguinte o governo editou o Ato Institucional n. 5 (AI-5). Cassado e exilado, Márcio Moreira Alves retornou ao país com a anistia, em 1979. Ver *DHBB*.

ele já antes de ser ministro. Então houve aquele episódio do Márcio Moreira Alves. Eu me revoltei, achei que o Márcio tinha razão — eu era muito amigo dele — e votei contra o governo. O meu líder na Câmara era o Geraldo Freire da Silva, um mineiro, a quem entreguei um memorando dizendo que ia votar a favor do Márcio Moreira Alves por uma questão de consciência, e que aquilo era apenas um aviso para ele não se estarrecer depois. Porque, sendo da Arena, eu não podia votar contra o governo, tinha que votar com o governo — era como vaca em presépio. Quando aconteceu a votação, o ministro Gama e Silva me chamou. A votação foi numa quinta-feira, ele chegou na sexta, telefonou para minha casa, aqui em Mogi, e me pediu para ir à residência dele em São Paulo. Pensei: "Vem bomba por aí, e é por causa do voto." Fui à residência dele logo de manhã. Ele já trazia a relação do pessoal que ia ser cassado, e eu constava da relação. Disse ao ministro: "Bom, não vou lhe pedir para o governo não me cassar. O senhor tem todo o direito: estou no partido e tenho de ser fiel a ele. Mas eu achei por isso, por isso, por isso..." Levei a cópia do bilhete que eu tinha entregue para o Geraldo e disse: "Antes de votar, eu escrevi isso aqui para o meu líder." Ele disse: "É por isso que o chamei aqui: porque tenho o bilhete que você mandou para ele. Está aqui." Tirou da pasta e me deu, dizendo que combinavam exatamente a minha assinatura e a minha letra — eu tinha escrito à mão. E ele me disse: "Eu o chamei porque nós discutimos o problema lá em Brasília, numa reunião com o presidente, e achamos que você não precisava ser cassado. Você continua deputado." "Muito obrigado e tudo mais!" Fiquei, almoçamos juntos e tal. São essas coisas que acontecem...

Como disse, saí da Arena, passei para o PDS e, na ocasião da campanha das diretas, passei para o PMDB. Nessa época eu estava em Fortaleza. Vim para Mogi para me candidatar a prefeito, mas no final me candidatei a vice. Com a morte do prefeito, que ocorreu um ano e pouco depois, assumi a prefeitura. Eu era presidente do PMDB aqui de Mogi, mas, à frente da prefeitura, não podia acumular as duas coisas e fiquei como presidente de honra do partido, cargo do qual não renunciei até hoje. No ano retrasado, passei para o PSDB, o Partido da Social Democracia Brasileira, onde estou até hoje.

E o senhor pretende voltar para a política?

Não, não pretendo. Aqui em Mogi, sou uma espécie de guru: em geral faço os acordos, planejo uma campanha eleitoral... Porque tenho muita experiência nesse sentido. Essa última campanha não planejei sozinho, porque fui operado do coração em agosto do ano passado. Era a segunda revascularização que eu fazia em menos de 15 anos, ambas com o mesmo médico, dr. Sérgio Oliveira, no Instituto do Coração em São Paulo. Antes de eu ir para a sala de cirurgia, ele me disse, na presença de minha mulher: "Olha, a operação é muito arriscada, porque é a segunda vez e há muitas aderências ainda. Não posso garantir nada. Vou fazer tudo o que for possível." Eu disse: "Doutor, o senhor é quem sabe. O senhor conhece muito melhor do que eu, o jeito é operar." Na operação anterior as minhas safenas e mamárias já estavam bloqueadas e agora eu só tinha 20% numa das mamárias. Quer dizer, a qualquer momento eu podia morrer. Inclusive fiz o cateterismo no hospital da Beneficência Portuguesa, com um ex-aluno da medicina daqui, dr. José Armando Mangione, que é o chefe lá na Beneficência. Ele me examinou e disse: "Padre, o senhor está morto" — me disse assim mesmo! Brincava muito com eles, não é? Eu disse: "Mas morto por quê?" "Porque está tudo entupido" — assim mesmo, nessa linguagem. Nessa segunda operação, quando voltei da UTI para o quarto, tive um problema seriíssimo de anemia profunda. Fizeram transfusão e eu fiquei praticamente em estado de coma. Pensei que ia morrer, tranqüilamente. Me devolveram para a UTI, era num final de semana, havia os plantonistas, mas a equipe não estava lá. Foi um deus-nos-acuda. Mas depois de três dias novamente na UTI, me recuperei bem e graças a Deus estou aqui.

A política preocupa demais. Você tem que se dedicar muito, agradar a todo mundo. Não conheço nenhum santo que tenha agradado a todo mundo, mas o político tem que agradar.

O senhor não volta para a política por causa da saúde, então?

É, por causa da saúde. A política preocupa demais. Você tem que se dedicar muito, agradar a todo mundo. Não conheço nenhum santo que tenha agradado a todo mundo, mas o político tem que agradar. Ou agrada a todo mundo, ou não tem voto. Então prefiro ficar nessa posição de conselheiro e orientador. Como já estou velho, já tenho 75 anos...

À guisa de comentário final, o senhor poderia fazer uma avaliação do cenário do ensino superior no Brasil e, particularmente, do lugar da UMC nesse cenário?

Para falar de ensino superior hoje, tenho que falar do ministro Paulo Renato, que foi quem nos colocou nessa situação estimulante em que vivemos. Porque as escolas superiores estão se avaliando interna e externamente, e o ministro Paulo Renato teve o condão de marcar essa melhoria do ensino superior através da avaliação. O Provão é um dos elementos, mas a avaliação se faz principalmente através da visita das comissões de especialistas às universidades. Isso obriga a universidade, qualquer que seja, a melhorar o seu padrão de qualidade. Como já vínhamos nos preparando para isso — porque nós lemos e temos muitas informações, e eu ia muito ao Ministério, estava sempre presente —, sabíamos que as coisas iam caminhar para isso. Aliás, há muito tempo eu já previa que teríamos um ensino superior de melhor qualidade antes de chegarmos ao terceiro milênio. Então procuramos corresponder à filosofia do Ministério da Educação e nos engajamos de cabeça na avaliação e na qualidade. Graças a Deus a universidade hoje, dentro de uma avaliação que foi feita pela *Folha de São Paulo*, está entre as 50 melhores do país. Isso não quer dizer que nos enquadramos e agora vamos nos contentar com isso. Temos ainda muito caminho a andar. Temos de buscar a qualidade o dia todo e todo dia. A mensagem da Universidade de Mogi das Cruzes é esta: seu projeto de qualidade é bom, está em andamento, e vamos continuá-lo enquanto tivermos fôlego. É por isso que estou preparando minha filha: para que ela continue nosso projeto.

O Provão é um dos elementos, mas a avaliação se faz principalmente através da visita das comissões de especialistas às universidades. Isso obriga a universidade, qualquer que seja, a melhorar o seu padrão de qualidade.

Roberto Leal Lobo e Silva Filho

Doutor em física. Reitor da USP (1990-1993) e reitor da UMC (1996-1999). Recebeu-nos no escritório da Lobo & Associados Consultoria e Participação Ltda., em Mogi das Cruzes, no dia 27 de abril 2001, para uma entrevista de 2h30m de duração. [23]

[23] A entrevista do prof. Roberto Leal Lobo teve a participação de sua esposa, Sra. Maria Beatriz de Carvalho Melo Lobo. Segundo o entrevistado, sua esposa poderia contextualizar o momento de sua ida para a Universidade e dar detalhes sobre a instituição, de cuja administração superior participou durante vários anos.

Profa. Maria Beatriz, conte-nos um pouco da trajetória da Universidade de Mogi das Cruzes, até a chegada do prof. Roberto Lobo.

Maria Beatriz — A Universidade de Mogi das Cruzes é um dos primeiros conjuntos de faculdades privadas do país a se transformar em universidade, em 1973. Na época, havia no estado de São Paulo poucas grandes universidades privadas — Mackenzie, Taubaté estava começando. A UMC nasceu de um dono que viu seu negócio crescer rapidamente, devido à dificuldade dos estudantes da capital de ter acesso ao ensino superior. A cidade de Mogi das Cruzes fica numa posição geograficamente interessante, porque pega toda a capital e o vale do Paraíba. Além disso, por ter uma faculdade de medicina, atraía alunos do país inteiro.

No início, as faculdades de Mogi contaram com bons docentes vindos de outras universidades, enquanto não se exigiu tempo integral nas instituições públicas, e com uma grande relação candidato-vaga, mas depois passou a ser conhecida como uma instituição

com graves deficiências de qualidade. Em 1973, ao se transformar em universidade, tinha mais da metade dos seus alunos no curso diurno — os estudantes moravam na cidade. Era um perfil totalmente diferente do atual, porque com o passar do tempo foram criadas muitas universidades entre São Paulo e Mogi, e a UMC foi ficando cada vez mais regional para todos os cursos, exceto medicina, e se transformou numa instituição mais noturna do que diurna, a exemplo do que aconteceu com o conjunto do setor privado

Com a exigência de dedicação exclusiva e tempo integral nas universidades públicas de boa qualidade, a UMC começou a ter dificuldades para conseguir bons professores. E passou a contratar professores e funcionários de Mogi, acabando cada vez mais voltada para os recursos locais. Sofreu perda de qualidade, aumento da concorrência, até chegar, no início dos anos 1990, a uma séria crise financeira anunciada pelo chanceler, na época: dificuldade para pagar o 13º salário, inadimplência alta e uma queda para oito mil candidatos no vestibular — em 1980 foram 32 mil candidatos. Uma queda muito forte.

Com a exigência de dedicação exclusiva e tempo integral nas universidades públicas de boa qualidade, a UMC começou a ter dificuldades para conseguir bons professores.

A senhora estudou em Mogi das Cruzes?

Maria Beatriz — Sou psicóloga formada por Mogi, dei aulas na UMC e trabalhei como assessora da Decania de Ciências Biomédicas. Mas me casei e fui embora para o Ceará. Ingressei na Universidade de Fortaleza, do grupo Edson Queiroz, como assessora de planejamento, depois fui galgando alguns degraus até me tornar diretora pedagógica. Em 1983, Manoel Bezerra de Melo, conhecido por Padre Melo, meu tio por afinidade, decidiu voltar para o Ceará e deixou a administração entregue à então reitora, profa. Maria da Conceição Bernardo Silva. Mudou-se para o Ceará, foi deputado e pretendia transferir suas atividades para lá; criou colégios no estado e achou que poderia tocar a UMC a distância.

Conversávamos muito, como dois gestores: ele, da Universidade de Mogi — que eu conhecia muito bem —, com a visão de mantenedor, e eu como uma pessoa que estava fazendo um trabalho em outra universidade. Com o agravamento da situação e a perda do sonho político no Ceará — depois de ser constituinte, Padre Melo teve muitas dificuldade de se manter politicamente no estado —, ele decidiu voltar a Mogi e se candidatar à prefeitura. A família não permitiu,

mas em 1991 ele retornou para ser candidato a vice-prefeito — sua filha única tinha voltado antes.

A senhora continuou na Universidade de Fortaleza?

Maria Beatriz — Por pouco tempo. Devido a outras circunstâncias, saí do Ceará e decidi voltar a Mogi, quando meu tio me convidou para assumir um cargo na Universidade. Na época, ele não tinha muita noção do que queria e me deu a seguinte missão: "Preciso transformar a universidade numa empresa viável. Já tenho idade avançada e quero que a Universidade seja um patrimônio e não um peso para minha filha. A Universidade tem que ser perene, tem que ir além da minha existência. Minha filha tem que ter o direito de não administrar, se não quiser. Então, sua missão é viabilizar a Universidade e montar uma equipe de gestão profissional, para que minha filha possa viver apenas dos dividendos da instituição."

O primeiro cargo que assumi foi a Assessoria Acadêmica da Reitoria; lá comecei a fazer algumas transformações. Fizemos um projeto de reorganização interna, que batizamos de UMC-Novo Rumo, cujo objetivo era, minimamente, criar dados e condições para se começar a pensar a universidade. Como começou a transformação? A primeira proposta de reorganização do organograma criou uma Assessoria de Planejamento, que meu tio pediu que eu assumisse. Em seguida, fizemos um relatório chamado "Documento básico de planejamento estratégico" e implantamos um diagnóstico administrativo, como primeiro passo do planejamento. Para isso, contratamos um consultor de administração, o dr. Luiz Carlos Link; juntos, ele, a profa. Ana Elisa de Carvalho Melo, minha irmã, e eu nos organizamos para montar o diagnóstico administrativo.

Foi feito um levantamento dos maiores problemas de gestão e dos maiores problemas do setor administrativo, na opinião de 102 chefes da instituição. Já naquela época achávamos que a decisão de melhorar teria necessariamente que passar pela área administrativa. Não adiantava melhorar a parte acadêmica se a área administrativa não pudesse atender às demandas.

Quais foram os principais problemas apontados pelo diagnóstico?

Maria Beatriz — O diagnóstico foi bastante pesado e mostrou que a UMC tinha problemas gravíssimos de imagem, de intercâmbio entre os setores e de qualidade de recursos humanos, principalmente, dos gestores: falta de compromisso, de qualificação específica, de visão, de desejo de mudança, uma acomodação; explicitamos isso no documento e o entregamos a meu tio em dezembro de 1994. Depois de receber, ele me disse: "Não dormi durante o final de semana inteiro. Esta não é a universidade que eu quero. Se acham que eu queria isso, estão enganados. Quero que, daqui a cinco anos, esta seja a melhor universidade privada do país" — estabeleceu a meta e fixou o prazo. "Para isso, vamos fazer o que é preciso. Por favor, apresentem um plano de mudanças."

Esse plano foi o que deu à Universidade condições de dar o grande salto. Primeiro, uma questão fundamental: autonomia em relação à mantenedora; a Universidade elaboraria seu orçamento, e Padre Melo, como chanceler e mantenedor, apenas executaria e trabalharia nas grandes diretrizes da instituição. Segundo, uma administração profissionalizada: a Reitoria como órgão representativo e uma Vice-Reitoria executiva, com uma pessoa de sua confiança tocando o dia-a-dia — depois isso se mostrou um problema, mas na época pensamos que era correto. Criamos a Câmara de Gestão, um órgão importantíssimo para a instituição, e começamos a fazer grandes mudanças, já quando eu assumi a Vice-Reitoria.

Em seguida, o chanceler fez uma reunião com todo o Conselho Universitário, alguns professores, alguns membros da comunidade e anunciou as mudanças na instituição. Disse que a Universidade não seria mais a mesma, porque ele iria exigir profissionalismo, qualificação. E continuou: "Já que vou exigir tanto, tenho obrigação de oferecer alguma coisa." Aí criou um plano de qualificação do corpo docente, em que qualquer professor que tivesse vontade e disposição para fazer pós-graduação receberia uma bolsa durante três anos. Mas delegou a mim, publicamente, a responsabilidade pelo projeto de mudança, avisando que pessoas seriam substituídas. Assumi em 31 de março de 1995.

Em seguida, o chanceler fez uma reunião com todo o Conselho Universitário, alguns professores, alguns membros da comunidade e anunciou as mudanças na instituição. Disse que a Universidade não seria mais a mesma, porque ele iria exigir profissionalismo, qualificação.

A profa. Maria da Conceição foi mantida na Reitoria?

Maria Beatriz — Sim, mas ele me deu carta branca para iniciar as mudanças. Substituí logo todos os cargos de direção administrativa, de forma bastante traumática. E qual foi o primeiro salto de qualidade? Para substituir uma gestão amadora e politicamente comprometida, nossa opção era profissionalizar; para isso, criamos um serviço de recrutamento e seleção profissional. Chamamos pelo jornal e recebemos dois mil currículos para escolher quatro diretores administrativos. Convidei nosso consultor para ser pró-reitor administrativo: "Você ajudou a montar, agora vai ajudar a colocar em prática." E começamos a mudar, porque os novos gestores introduziram uma qualidade muito maior.

Entretanto, já naquela época eu achava que seria difícil para profissionais de empresa o relacionamento com o ambiente acadêmico. Ou seja, eles deram um salto qualitativo no sentido da visão, da documentação, do processo, mas não conseguiram propor projetos e estruturas adequados ao ensino superior. Enfim, iniciamos a revisão de todos os processos administrativos. Em seis meses, praticamente, fizemos uma grande mudança. Ainda não havia resultados concretos, mas estava montada a base para a grande transformação.

Nesse período a filha do chanceler — que se sentiu à margem do processo — e eu começamos a ter problemas sérios de relacionamento; até então, eu tinha o apoio absoluto do casal, dos donos, mas perdi o da filha. Quando a família começou a apresentar problemas, fui ao meu tio e disse: "Está na hora de escolher um reitor. A profa. Maria da Conceição manteve-se afastada de todo o processo e não resolve os principais problemas da instituição. Eu assumi toda a representação externa e a condução interna da Universidade. Mas não tenho condição de fazer a mudança acadêmica, porque não tenho formação neste nível, nem conhecimento para fazer a mudança que se exige, para termos a melhor universidade privada do país em cinco anos. Já estamos na metade do primeiro ano, e a base está montada. Agora preciso de alguém de qualidade."

Meu tio entendeu que deveria escolher um reitor e fez convites a algumas pessoas bastante importantes no cenário educacional. Aí fui novamente a ele: "Não faça isso. Não escolha um reitor sem ter

um projeto. Porque amanhã ele vai embora, e a Universidade continua sem rumo. Por favor, primeiro vamos montar uma equipe importante, com consultores internos e externos, e elaborar um projeto para a Universidade de Mogi das Cruzes." Ele concordou e me pediu uma proposta de composição dessa Comissão de Notáveis, como ele batizou a comissão externa. Dei-lhe uma lista: o prof. Carlos Vogt, ex-reitor da Unicamp, seria o presidente e escolheria mais dois membros; eu escolhi o prof. Roberto Lobo, que tinha conhecido numa visita à Finep e que tinha conversado conosco sobre o que entendia como universidade privada. Nessa visita, contamos o que estávamos fazendo, e o prof. Lobo ficou muito empolgado; por isso, estávamos pensando, já na época, em chamá-lo para ser consultor de planejamento. Escolhi também o prof. José Marques de Melo — depois vim a saber que ele era membro da equipe do Carlos Vogt.

Tudo acertado, meu tio me delegou a presidência da comissão interna, afastou a reitora, colocando-a na Diretoria de Extensão. Então eu assumi, durante oito meses, a Reitoria, em exercício, e presidi a comissão, acumulando essas funções com a Vice-Reitoria.

Para fazer justiça, é preciso dizer que o projeto acadêmico da Universidade contou com um intenso trabalho da comissão interna, e meu papel principal foi exigir que a Comissão de Notáveis respeitasse as diferenças de Mogi. Nós não tínhamos soluções, mas conhecíamos a Universidade bastante bem para saber que certas propostas não vingariam. O presidente da Comissão de Notáveis dividiu as tarefas de forma bastante estratégica. Delegou à sua equipe da Unicamp o projeto da estrutura da Universidade, da carreira docente e da área de informática, e delegou ao prof. Roberto Lobo, que aceitou com muito prazer, todas as definições acadêmicas sobre a graduação, a extensão, a pós-graduação e a pesquisa.

Quem compunha a comissão interna?

Maria Beatriz — A profa. Carmem Sílvia, pró-reitora acadêmica; o prof. Link, pró-reitor administrativo; a profa. Ana Elisa, diretora de planejamento; o prof. Carlos Rivera, diretor do núcleo de tecnologia, e eu, como presidente. As definições das questões acadêmicas foram articuladas entre essa comissão e a Comissão de Notáveis; o prof.

Roberto Lobo trabalhou permanentemente conosco, em todas essas questões. Tinha uma postura muito clara de que não se podia adaptar o modelo da universidade pública; dizia que tínhamos o grave defeito de não ter rosto, não ter imagem; não sabíamos que aluno estávamos formando, qual a nossa missão. Qualquer decisão tomada, sem essa definição, seria transitória, seria para criar apenas mais uma universidade; jamais poderíamos ter qualidade acadêmica, jamais poderíamos aproveitar os nossos recursos.

... dizia que tínhamos o grave defeito de não ter rosto, não ter imagem; não sabíamos que aluno estávamos formando, qual a nossa missão. Qualquer decisão tomada, sem essa definição, seria transitória, seria para criar apenas mais uma universidade...

O prof. Lobo ia mais além: "O modelo de vocês não é a USP, não é uma universidade da capital. Por que um aluno viria para Mogi das Cruzes?" Uma das primeiras perguntas que me fez foi: "Se encontrar um dono de empresa num coquetel, e ele lhe perguntar: 'Por que eu devo contratar um egresso de Mogi?', você terá que saber responder com duas frases. O que você responderia?" Dessa indagação — o prof. Lobo contará melhor para vocês, mais adiante — tiramos o perfil do aluno da UMC e as principais políticas para cada uma das áreas acadêmicas.

Os outros projetos apresentados pela Comissão de Notáveis foram incorporados ao documento chamado Projeto Qualidade, porém já na discussão percebemos que seriam de difícil aplicação. Incorporamos ao documento a proposta de estrutura, a de informática, a da carreira, sabendo que não iríamos implantá-las e que trabalharíamos mais com o projeto da área acadêmica, a parte feita com o prof. Lobo.

O Projeto Qualidade da Universidade foi entregue ao chanceler numa solenidade, ao final da qual ele me chamou e perguntou se estava na Comissão de Notáveis a pessoa ideal para ser o reitor da Universidade de Mogi das Cruzes. E aí — digo isso com a maior tranqüilidade — eu lhe disse que o escolhido da comissão interna, da nossa equipe, era o prof. Roberto Lobo; pela visão, pela forma como entendia a universidade, pela forma de conviver conosco, por tudo isso era a pessoa ideal. O chanceler já tinha sentido que era isso mesmo, sua esposa também aceitou, e nós fizemos o convite.

Fui a intermediária nas negociações entre a Universidade e o prof. Lobo, quando ele apresentou suas precondições para assumir a Reitoria; eram dez itens, todos aceitos pelo chanceler. Esses itens incluíam liberdade absoluta para escolher pessoas; equilíbrio entre os salários da alta administração; manutenção da autonomia de ges-

tão orçamentária, no sentido da alocação de recursos. A Universidade, que jamais assinara um cheque, passou a decidir como alocar os recursos, e a mantenedora só se encarregaria da execução dos pagamentos. Mais importante que tudo: o prof. Lobo declarou que não viria como "rainha da Inglaterra", como estava previsto no regimento. Ele faria a ponte entre mantenedora e mantida, mas não aceitaria que a Universidade não tivesse autonomia e ele não fosse a pessoa que se relacionasse com a mantenedora: "Haverá um relacionamento, desde que seja por meu intermédio."

Durante as negociações, eu lhe disse: "Se sou sua vice-reitora e você é a pessoa mais importante da universidade, a partir de hoje, apesar de ser sobrinha do chanceler e pessoa de confiança da mantenedora, para continuar vice-reitora passarei a me subordinar a você. Jamais levarei à mantenedora assunto que não seja de seu conhecimento. Respeitarei a hierarquia." E a partir daí, trabalhamos numa relação de confiança muito grande.

Essa situação nova foi aceita tranqüilamente pela mantenedora?

Maria Beatriz — Não, foi o início de uma crise, porque o chanceler queria me manter como sua vice-reitora, isto é, vigiando, controlando, e garantindo sua presença na Universidade. E, por felicidade nossa e infelicidade da mantenedora, alguns meses depois Roberto e eu decidimos nos casar; aí ficou a Universidade de um lado e a mantenedora de outro.

Digo a vocês de coração que esse projeto representou para mim um grande prejuízo individual. Enfrentei sérias resistências na cidade, porque tive que mandar muita gente embora — eu primeiro, e depois o Roberto comigo, sempre com a concordância da família Melo. Fui responsabilizada pela substituição de pessoas que, historicamente, viviam na instituição e tinham muitos poderes. Pessoalmente, tive problemas com a família, com amigos, fui processada por gente que se achou desrespeitada.

Foi muito difícil, mas tenho um grande orgulho: melhoramos a qualidade da Universidade. Atingimos nosso objetivo, mostramos que o setor privado pode ser melhor e, portanto, confiável, se

tiver uma boa administração. Já reconheci publicamente a confiança depositada em mim pelo chanceler; com 32 anos fui, talvez, a mais jovem reitora do país e tive a chance de aprender o que aprendi e hoje uso tão bem. Sou muito grata, mas também orgulhosa de ter feito direito, e ainda muito triste porque paguei um preço alto e recebi incompreensão, injustiça e até ingratidão, para falar a verdade. Mas o importante é que tenho absoluta convicção de que a UMC — tenho isso documentado — era uma, e passou a ser outra quando saímos.

Sei que pagamos o preço por fazer tudo em cinco anos, o prazo dado por meu tio. Não fizemos de forma abrupta porque considerávamos que era a única forma; fizemos porque ele deu um prazo de cinco anos, e ninguém transforma uma instituição chamada de três M — Mobral, Madureza e Mogi — na melhor instituição privada do país, em cinco anos, sem ter transtornos, sem ter grandes crises. Claro, tenho muito orgulho de ter escolhido para a Universidade o melhor reitor que ela poderia ter tido. Hoje é meu marido, mas naquela época eu disse exatamente essa frase para o chanceler: "Eu nunca poderia imaginar que você fosse capaz de conseguir trazer para cá o melhor reitor, e que ele aceitasse."

... ninguém transforma uma instituição chamada de três M — Mobral, Madureza e Mogi — na melhor instituição privada do país, em cinco anos, sem ter transtornos, sem ter grandes crises.

Lembro que disse ao Roberto: "Você foi um grande reitor na Universidade de São Paulo. Mas acho — eu já tinha essa convicção naquela época — que sua maior contribuição à educação brasileira será mostrar que o setor privado pode ser melhor do que é, porque é no setor privado que estão dois terços dos estudantes do Brasil. Sua grande missão será mostrar como é possível fazer uma universidade de qualidade."

Por quanto tempo a senhora foi vice-reitora?

Maria Beatriz — Fiquei o meu mandato inteiro; entrei dia 31 de março de 95 e saí no dia 31 de março de 99. Sempre disse ao Padre Melo que não pretendia ficar mais de um mandato, porque aprendi rapidamente com Roberto Lobo que quem muda, não fica, essa é que é a verdade. No início, achei que poderia ficar, para consolidar as mudanças, mas o Roberto me alertou: "Quem faz o que você fez, não fica." Assim, eu já sabia que não ficaria mais de um mandato. A missão era temporária, porque o desgaste é muito grande.

Durante o período que passamos na Universidade, nada foi

feito contra a vontade do chanceler. Todos os grandes projetos eram autorizados por ele, que se dizia feliz como nunca, porque a UMC tinha tido um avanço que ele nunca imaginara.

A senhora mencionou que a administração anterior à sua era politicamente comprometida...

Maria Beatriz — Totalmente comprometida com a Chancelaria. O critério de escolha, assumido pelos próprios administradores, era a indicação; o chanceler escolhia por critério de confiança, e grande parte das pessoas tinha vínculos políticos na cidade, com vereadores, com pessoas influentes. Padre Melo teve vários mandatos como deputado federal... [24]

É claro — isto não acontece apenas aqui — que quem mantém uma grande instituição, que presta serviços à comunidade, tem um relacionamento com a política. Assim, quando modificamos alguns procedimentos, sofremos uma reação tremenda dos políticos. A Universidade tem uma relação política, e meu tio permaneceu na política para preservá-la. Então, na hora em que você mexe com isso e diz: "Não importa se ele é vereador, se vai mexer com alguma coisa do estado, se é promessa política, a Universidade não pode mais fazer isso", aparecem problemas internos muito grandes.

De outro lado, a UMC deve ter sido favorecida pelos contatos políticos do chanceler, tanto em âmbito local, como estadual e mesmo federal.

Maria Beatriz — Com certeza. A política é a paixão da sua vida e, desde que surgiu a primeira faculdade, nunca mais deixaram de ser totalmente imbricadas, a política e a Universidade. Ele nunca escondeu de ninguém que a Universidade precisava da política e nunca deixou de mostrar que amava a política. Uma vez eu lhe disse: "O que teria sido da Universidade de Mogi sem quatro campanhas eleitorais?" Ele me respondeu: "Você não sabe o que ela poderia não ter sido sem a política." Então, eu nunca soube a medida entre o que a Universidade propiciou a ele como político e o que, em contrapartida, a Universidade se tornou por causa da política.

O fato é que a cidade de Mogi das Cruzes não tem indepen-

[24] Manoel Bezerra de Melo foi eleito deputado federal por São Paulo na legenda da Aliança Renovadora Nacional (Arena), exercendo mandatos de 1967 a 1975 e de 1979 a 1983. A partir de 1979, com o fim do bipartidarismo, filiou-se ao Partido Democrático Social (PDS). Foi eleito deputado federal constituinte, desta vez pelo Ceará e na legenda do Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB), participando dos trabalhos entre 1987 e 1988 quando, promulgada a Constituição, deu continuidade ao mandato ordinário, até 1991. Ver *DHBB*.

dência para analisar a Universidade com a isenção necessária; não há isenção na imprensa local, não há isenção dos poderes políticos, não há isenção da elite empresarial da cidade. Porque existe uma história de mandonismo; duas famílias mandavam na cidade há décadas: a família Costa e a família Lopes; depois os Lopes se afastaram, e ficaram o padre Melo e Waldemar Costa Filho. A cidade não consegue e não deseja olhar de outra forma; Mogi não está preparada para reconhecer o benefício de uma boa universidade. Todos entendiam o benefício do clientelismo, o benefício de ter os filhos estudando perto de casa, mesmo que a universidade fosse ruim; sobretudo, entendiam o benefício de não ir contra os donos do poder, essa é a grande verdade.

Mogi não está preparada para reconhecer o benefício de uma boa universidade.

Prof. Lobo, antes de ser reitor da Universidade de Mogi das Cruzes, o senhor foi reitor da USP. Quanto tempo durou seu mandato?

Roberto Lobo — Fiquei na Reitoria entre 1990 e 1993. Na realidade, sou lotado no Instituto de Física da USP em São Carlos, no interior do estado. Nessa época, eu já tinha vários contatos internacionais, principalmente na área de gestão universitária; era membro do Projeto Columbus, um convênio da Comunidade Européia com a América Latina para gestão universitária — troca de opiniões, estudos comuns etc. E era muito solicitado, já estava coordenando alguns programas deles e tudo mais. Meus filhos estavam todos morando em São Paulo. Voltar para São Carlos seria um enorme transtorno para mim. Agora, depois de ser reitor, sabia que meus pedidos de afastamento teriam mais dificuldade de serem atendidos. Pensei: "Vai haver retaliação, porque há pessoas que não gostaram da minha gestão, que ficaram aborrecidas. Vou ficar pedindo para sair e toda hora e vou ter problemas." Como já tinha tempo de serviço, pedi minha aposentadoria.

A partir daí, assumi muitas responsabilidade no Projeto Columbus. Havia um programa do Conselho de Reitores Europeus, que fazia o treinamento anual dos novos reitores da Comunidade Européia; convidaram-me para participar de um curso desse — gostei muito — e para trazer o modelo para a América Latina. Implantei o programa no México e depois na Argentina; esse curso foi interrompido, mas houve quatro seminários para reitores.

O senhor também era membro do Projeto Alfa?

Roberto Lobo — Sim, participei do Projeto Alfa; fui vice-presidente e presidente do Comitê Científico. Esse é outro projeto da Comunidade Européia, de colaboração entre universidades européias e latino-americanas, principalmente nas áreas de intercâmbio. Intercâmbio de professores, para a realização de pesquisa conjunta; intercâmbio de alunos de pós-graduação; intercâmbio de estudantes de graduação, em que a pessoa passa um semestre na outra instituição. O Projeto Alfa tem um comitê científico, que era formado na época por seis pessoas: três europeus e três latino-americanos; eu fui um dos indicados da América Latina. Houve uma eleição para o Comitê Científico, e o reitor da Universidade de Salamanca foi eleito presidente, e eu fiquei como vice-presidente; depois trocamos de lugar.

Em 1994 José Israel Vargas, ministro de Ciência e Tecnologia, ofereceu-me uma bolsa para fazer uma avaliação do CNPq. Fiquei sediado no escritório da Finep em São Paulo; com isso, a própria Finep me pediu para fazer um projeto de apoio à gestão na educação. Elaborei o Projeto Arquimedes, que a Finep utilizou durante três anos, mais ou menos. Era um programa de financiamento para instituições que quisessem fazer modificações em sua gestão, para melhoria da qualidade do ensino. No caso de instituições públicas, boa parte dos recursos era a fundo perdido; se fossem privadas receberiam um empréstimo.

Estava na Finep quando apareceram duas pessoas da Universidade de Mogi das Cruzes pedindo financiamento para um projeto de pesquisa e ficaram sabendo que o ex-reitor da USP estava lá fazendo um trabalho. Conversaram comigo, voltaram para Mogi e depois me pediram para receber uma comissão da UMC, que Beatriz estava presidindo.

Estava na Finep quando apareceram duas pessoas da Universidade de Mogi das Cruzes pedindo financiamento para um projeto de pesquisa...

Ela me contou tudo o que tinha feito em Fortaleza, o que estava fazendo em Mogi, e tudo muito dentro dos padrões internacionais, de qualidade de gestão, de avaliação, de planejamento... No primeiro dia, fiquei bastante desconfiado e pensei: "Será que esta moça fez isso mesmo ou está me contando uma história que leu num livro?" Depois me telefonaram pedindo que eu fizesse um projeto de planejamento estratégico: como sensibilizar a comunidade, como montar uma equipe para fazer um planejamento. No meio dessa conversa, o pedido já mudou, e era para eu integrar uma equipe de consultores

externos para fazer o projeto acadêmico. Achei melhor, porque era uma coisa de mais longo prazo.

E fomos trabalhando juntos. Peguei a parte da formulação da área acadêmica, e, como senti que os outros colegas não caminhavam, na última reunião, falei: "O projeto está ótimo." Terminada a reunião, disse à Beatriz: "Não tem como esse pessoal abrir a cabeça para mudar. Uma pessoa que, depois de seis meses, não conseguiu descobrir que não adianta ter uma carreira da Unicamp na Universidade de Mogi das Cruzes, não vai mudar em uma semana. Aceite o relatório para poder começar a trabalhar, e jogue fora o que achar que está ruim. Senão, ficaremos num impasse e não vamos resolver isso nunca." Ela entendeu tudo.

Em seguida, fui convidado para assumir a Reitoria. Fiz uma série de exigências, principalmente quanto à autonomia da Universidade: autonomia de gestão financeira, autonomia administrativa, autonomia pedagógica, autonomia para contratar e demitir sem interferências. Tivemos uma negociação, tudo foi aceito, e assumi a Reitoria.

Por trabalhar no Projeto Columbus e no Projeto Alfa e por ter feito meu doutorado nos Estados Unidos, eu tinha muita visão internacional. Então, toda a nossa discussão era muito baseada em *benchmarking*; eu dizia: "Na Bélgica, solucionou-se esse problema dessa forma." Foi uma discussão extremamente rica, porque a equipe da Beatriz estava acreditando, fazendo tudo certinho, do jeito que eu faria, do jeito que eu recomendaria, com toda a experiência que vi lá fora... Estávamos fazendo o que a Inglaterra considera *top*, o que a Suécia considera *top*; estávamos aplicando a metodologia mais moderna. Pensei logo: "Isto vai ser um exemplo fantástico."

Professor, que modelo vocês tinham em mente?

Roberto Lobo — Queríamos encontrar um modelo novo, financeiramente viável, atendendo à realidade brasileira; um modelo de uma universidade privada de boa qualidade, em que o aluno saísse capaz de ser um profissional competitivo; que tivesse alguma pesquisa e participação com a comunidade. Em suma, que fosse efetivamente uma universidade, e não um escolão. Quando começamos a trabalhar, decidimos radicalizar: já que não havia um modelo pronto

que pudesse ser adaptado, resolvemos zerar tudo; toda a experiência prévia foi zerada e rediscutida.

Passamos o primeiro período, seis meses, preparando o planejamento estratégico da instituição. Pegamos o trabalho original da comissão, jogamos fora o que não tinha cabimento e elaboramos um planejamento estratégico. Montamos uma equipe, que discutiu todos os aspectos que vinham do documento anterior da proposta acadêmica, e separamos em diferentes áreas: missão, visão política, objetivos, metas quantificadas, planejamento estratégico. Trabalhamos nisso alguns meses. Fizemos o planejamento estratégico com toda a técnica; fizemos todos os *swots*, análise de cenário, fraquezas, forças, oportunidades, tudo como manda o figurino, para sair o projeto com metas especificadas para cada área. Aí redigimos um documento e distribuímos para toda a comunidade. Mandamos para os diretórios acadêmicos, para todos os professores, para todos os departamentos — depois extinguimos os departamentos, mas ainda havia —, para todos os diretores de centros. Todo mundo recebeu. Pedimos que se organizassem, fizessem discussões e demos um prazo para nos mandarem comentários, observações, sugestões, críticas. Recebi muito pouca coisa realmente boa; não houve nenhuma crítica contundente. Deu para acomodar e até melhorar o documento.

Seis meses depois de assumir, no final de 1996, juntei todos os professores no anfiteatro e disse: "Agora, os professores estão convidados a discutir o planejamento estratégico conosco." Montei as transparências todas, apresentei o planejamento estratégico, já com todos os comentários incorporados, e apresentei a 450 professores. Foi o primeiro grande choque institucional, porque eles nunca tinham visto uma exposição daquele tipo; alguém da direção abrindo o jogo e dizendo: "A universidade tem estes pontos fortes, estes pontos fracos, a análise é esta..." No final, a discussão foi um pouco traumática, porque alguns professores se levantaram e disseram: "Nosso grande problema são os alunos, que são muito ruins." Aí eu respondi: "Não, os alunos não são ruins, quem são ruins são vocês." Foi o primeiro choque.

"Nosso grande problema são os alunos, que são muito ruins." Aí eu respondi: "Não, os alunos não são ruins, quem são ruins são vocês." Foi o primeiro choque.

Qual foi sua impressão dos quadros dirigentes da Universidade?

Roberto Lobo — Desde o início percebi que, com raríssimas exceções, eram muito fracos; as pessoas não tinham experiência, nenhuma vivência acadêmica, não tinham formação. Eu tinha duas Pró-Reitorias: a Administrativa, tocada por um professor, um administrador; e a Acadêmica, onde eu precisava de impacto, porque tinha que aparecer na comunidade interna e externa como alguém que estava promovendo mudanças.

Chamei Oscar Hipólito para pró-reitor acadêmico. Ele tinha sido meu aluno; era professor titular da USP, foi diretor do Instituto de Física de São Carlos, uma pessoa não só de confiança mas um bom pesquisador, um físico com inúmeros trabalhos publicados. Foi do comitê da Capes, do comitê da Fapesp, do comitê assessor do CNPq. E é um excelente professor, tinha essa grande vantagem, sempre foi muito preocupado com o ensino. Depois chamei Beatriz Scavazza, da PUC, para a Diretoria de Extensão. Eu tinha trabalhado com ela na Finep e a considerava muito agressiva e organizada; chamei-a e disse: "Você não tem um clone? Eu precisava de alguém como você." Ela disse: "Por que não me convida?" Convidei, e ela aceitou. Trouxe ainda o Isaac Roitman, da UnB, para a área de pesquisa e pós-graduação, o único que eu não conhecia, mas foi uma recomendação, e o Oscar gostou dele.

O senhor manteve os diretores de centros?

Roberto Lobo — Não, troquei os três. Conversei com eles, vi a experiência acadêmica e decidi: "Infelizmente, não dá para manter nenhum." Trouxe Dalmo Amorim, que foi diretor da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto, por exemplo. Gente bastante boa. E começamos a montar nossa estratégia de pesquisa. Esta teria que ser, primeiro, multidisciplinar, porque não tínhamos massa crítica em área nenhuma, não só para agregar competência, mas para entrar em áreas originais e para disseminar esse conhecimento em muitos cursos. A vantagem de ser multidisciplinar é que não só agrega, como dissemina; podíamos pegar alunos com bolsa de iniciação em várias áreas.

Passamos a batalhar por bolsas de iniciação científica e a definir que grupos iríamos apoiar. Tínhamos que ter uma política indu-

tora, porque a instituição não tinha experiência, e a parte tecnológica, que ela fazia, era fraca. Havia um instituto chamado Ipumc, Instituto de Pesquisa da Universidade de Mogi das Cruzes, criado para fazer pesquisa, mas que fazia mesmo avaliação de índice de preços na cidade.

A primeira providência era fazer a Universidade ficar séria. O chanceler e eu baixamos uma portaria proibindo toda comunicação entre funcionários e mantenedora que não fosse através da Reitoria. Era fundamental. Segundo, seria punida qualquer pessoa apanhada usando a Universidade para fins políticos de interesse pessoal. Tive que fazer isso também. Cortamos todas as bolsas políticas e transformamos em bolsa de iniciação científica, em monitoria. Foi parar no jornal!

Era, mesmo, uma revolução institucional.

Roberto Lobo — Isso mesmo. Aí decidimos montar o perfil do nosso aluno — aquela resposta ao empresário no coquetel. O aluno de Mogi é um profissional capaz de se comunicar e se atualizar. Traduzido em bom português, significa que domina linguagens: português, inglês e informática. Junto com a Beatriz Scavazza, da Extensão, montamos um projeto em que todos os alunos teriam acesso a esse instrumental; não apenas oferecer uma disciplina de duas horas por semana, que não adianta. Fizemos um projeto-piloto maravilhoso, trabalhamos anos nisso e o implantamos quando estávamos quase saindo, infelizmente. Mas mudamos todos os currículos, e todo aluno nosso passava por isso.

Além disso, avaliamos todos os cursos com consultores externos de primeiro time. Tínhamos um projeto integrado, que eram as prioridades da Reitoria, o que ela esperava do ensino; depois, o que os centros queriam do ensino, adaptando as prioridades da Reitoria à realidade dos centros, e o que é que cada curso tinha como objetivos e metas.

Em seguida, promovemos o reforço da área básica, que identificamos como o grande problema dos cursos. No Brasil, o setor privado se contrapõe ao setor público dizendo que as instituições públicas são os academicistas, só ensinam saber teórico, nenhuma prática. O setor privado quer fazer o contraponto, formar técnicos para o mercado. Então, fizemos uma revolução. Criamos dois anos de ensino básico, fundamental, ao final dos quais aplicávamos uma prova, para

No Brasil, o setor privado se contrapõe ao setor público dizendo que as instituições públicas são os academicistas, só ensinam saber teórico, nenhuma prática. O setor privado quer fazer o contraponto, formar técnicos para o mercado.

ver se os alunos tinham absorvido. E fizemos uma experiência sensacional entre o fundamental e o profissional: pedimos ao coordenador do curso profissional que indicasse os conteúdos e competências essenciais que o aluno deveria trazer do curso básico.

Isso foi sensacional, porque acho que foi a primeira vez que se discutiu, no nível acadêmico, mesmo, o que é básico: é ciência básica ou são os conteúdos que a pessoa tem que saber para enfrentar o curso profissional?

Extinguimos os departamentos, que aqui não tinham pesquisa; a pesquisa era multidisciplinar, ligada à Diretoria de Pesquisa, e a extensão era ligada à Diretoria de Extensão. O departamento não tinha massa crítica, pois só lidava com professores horistas. Pensei: "Para que preciso ter um departamento, coincidindo com uma coordenação de cursos? Engenharia mecânica: departamento e coordenação de curso, professor horista que não faz pesquisa, não faz extensão; o que é que estou somando no departamento?" Extinguimos os departamentos, e até que foi uma atitude relativamente bem compreendida e aceita.

Como foram escolhidas as áreas de pesquisa?

Roberto Lobo — Chamamos o presidente do CNPq para fazer um seminário sobre novas tendências das áreas de desenvolvimento no Brasil; chamamos o diretor científico da Fapesp, o supervisor da Finep em São Paulo, para trabalhar conosco na área de financiamento, nas áreas mais práticas, mais aplicadas; fizemos um seminário com o Sebrae, trouxemos um monte de gente. E ficamos ouvindo. Depois percebemos que em São Paulo haveria um grande esforço na área de biotecnologia, e decidimos criar um grupo de biotecnologia. Lembrei do João Lúcio de Azevedo, meu velho amigo, um geneticista fantástico, e o trouxe para nos dar consultoria e trabalhar conosco; demos a ele uma bolsa de pesquisa, e ele montou o primeiro programa nessa área. Aí o sucesso foi explosivo, e quando começou o Projeto Genoma, tínhamos gente boa e fomos aceitos.

Como a UMC conseguiu entrar nessa rede?

Roberto Lobo — Estávamos em contato permanente com a

Fapesp e sabíamos que ela ia fazer um projeto nessa área. Colocamos anúncio em jornal, procurando doutores e pós-doutores bem formados, porque íamos criar um programa de pesquisa em Mogi. Como iríamos atrair um pesquisador para ficar em Mogi em tempo integral? Decidimos nomeá-los para as coordenações de curso. Eles ganhariam como coordenadores, teriam uma bolsa de pesquisa e poderiam dar aulas. Com isso, melhorariam a qualidade do ensino, porque eram pessoas bem formadas, e ao mesmo tempo estariam à nossa disposição como pesquisadores. João Lúcio era o líder do grupo de pesquisa em biotecnologia. Mas trouxemos um jovem para coordenar o curso de biologia, Luiz Nunes, que virou o pesquisador líder do Projeto Genoma, com o apoio do João Lúcio. Quando a Fapesp publicou o edital, entramos com nosso projeto.

Os pesquisadores possuíam, inclusive, *know-how* para elaborar projetos que sensibilizassem as agências de fomento, não é?

Roberto Lobo — Isso mesmo. Sabem quantos currículos chegaram às nossas mãos? Mais de mil, gente da melhor qualidade, com doutorado e pós-doutorado no exterior. Imediatamente, passamos a ter um quadro de 20 pesquisadores de ótimo nível, que substituíram 21 dos 23 coordenadores de curso anteriores. Agora, sabíamos que uma pessoa de 40 anos, livre-docente da USP, não a largaria para vir para cá. Então, decidimos trabalhar estrategicamente nas duas pontas. Teríamos os líderes de grupo, pessoas na faixa entre 55 e 60 anos, já aposentados, e pós-doutores jovens e bem formados, que receberam bolsa da Fapesp, do CNPq ou da própria UMC. Em suma, nossos grupos eram assim: um ou dois pesquisadores bastante experientes e um bando de gente nova, bem formada, para trabalhar com eles.

Em suma, nossos grupos eram assim: um ou dois pesquisadores bastante experientes e um bando de gente nova, bem formada, para trabalhar com eles.

Na Extensão, também tivemos muita sorte com a Beatriz Scavazza. Um dia, recebo um telefonema da Rose Neubauer: "Estamos elaborando um edital para um programa de reciclagem de professores da rede pública, com recursos do Banco Mundial. Gostaria que sua Universidade entrasse na disputa." Chamei a Beatriz Scavazza e lhe pedi que montasse um projeto, que foi considerado o melhor projeto pela Secretaria Estadual de Educação; no final de 1996 rece-

bemos um milhão e 700 mil dólares para reciclar seis mil professores da rede, de quinta à oitava série.

Trabalhamos nesse projeto durante dois anos. A Secretaria de Educação dividiu o estado em regiões, e nós ganhamos a licitação para a cidade de Mogi das Cruzes e região em torno; a PUC pegou uma outra região do estado. Foi um sucesso estrondoso, para uma universidade que sequer tinha programas de extensão, praticamente.

Também chamamos a Mogi os principais cursinhos pré-vestibular do estado, logo no meu primeiro ano. Fiz uma reunião, dizendo: "Quero que saibam que a UMC mudou e gostaria que vocês avisassem aos seus alunos." Foi muito bem recebido; todos levaram a mensagem. O dono do Colégio Bandeirantes, Mauro Aguiar, foi à turma de medicina e disse: "Mogi é uma nova alternativa." Então mudou totalmente a qualidade. Nós tínhamos metas claras, por exemplo, entrar no *ranking* do Guia do estudante.

Houve outros projetos para aumentar a procura pela Universidade?

Maria Beatriz — Um dia, encontrei Roberto em sua sala, sentado em frente ao computador; na tela, uma monte de curvas. Perguntei o que era, e ele me respondeu: "Fiz uma curva de tendência, relacionando preço de inscrição com procura pelo vestibular. Se diminuirmos o valor da inscrição, poderemos aumentar a procura. E se não cobrarmos, teremos 30 mil inscritos. Agora, quero uma reunião." Chamou todo mundo, e 90% eram contra não cobrar: "Vai ser um escândalo, vão dizer que a Universidade está garimpando aluno na rua." Roberto argumentou: "Não, se soubermos defender por que estamos querendo mais inscritos, se não aumentamos o número de vagas. Vamos dizer o seguinte: 'Queremos que todos tenham chance, para selecionar melhor.' Agora, se vamos fazer gratuito, temos que ter uma estratégia para captar os melhores candidatos."

Fomos a primeira universidade privada do país a não cobrar a inscrição para o vestibular, captar bolsas de estudo para segurar os melhores, fazer um trabalho para o primeiro ano, para não ter evasão. Aí a mantenedora deu uma boa contribuição, vamos fazer justiça. O chanceler disse: "Já que vai ser gratuito, vamos fazer com que seja

também solidário: vamos substituir a taxa de inscrição por um quilo de alimento." Foi sugestão da mantenedora.

Roberto Lobo — Sabem quantos inscritos tivemos? Trinta e cinco mil! Meu cálculo não estava errado, estava apenas subestimado; fui conservador.

Sabem quantos inscritos tivemos? Trinta e cinco mil! Meu cálculo não estava errado, estava apenas subestimado; fui conservador.

Maria Beatriz — Sabíamos que depois de dois anos teríamos que encontrar outra coisa, porque todo mundo começou a copiar; estávamos sempre na vanguarda.

Roberto Lobo — Antecipamos o vestibular, fazendo um vestibular prévio em setembro, para os cursos de menor demanda, porque queríamos pegar o aluno da região. Sabíamos que Mogi formava três mil alunos no ensino médio, e antecipamos o vestibular para certos cursos. Imaginamos o seguinte: "O aluno que está terminando o ensino médio mora aqui na região e fará o vestibular aqui em Mogi; se passar, nem estuda mais para outros vestibulares." Fazíamos o vestibular em setembro, não para medicina, mas para algumas carreiras menos procuradas, e já preenchíamos 50% das vagas; as restantes iam para o vestibular de janeiro. Com isso, conseguimos manter um número razoável de matrículas.

Como a Universidade conseguia operar um vestibular com 35 mil inscritos?

Roberto Lobo — Sabem o que significa parar uma cidade? Pois foi o que aconteceu, durante um fim de semana inteiro, sábado e domingo. A estrada que liga Mogi à Via Dutra estava lotada. Foi uma festa na cidade. Montamos um circo para atender os pais.

Um circo?!

Roberto Lobo — Isso mesmo, tinha até um mágico! A segurança cuidava da parte acadêmica do vestibular. E em plena praça pública armamos um circo, com mesinhas, jornais, cafezinho, TV, todo o material da universidade; lá os pais ficavam esperando a prova terminar.

Maria Beatriz — Em determinado momento, eu ia para o centro, com o microfone, e dizia: "Sou Fulana de Tal, vice-reitora, e quero apresentar a vocês o *staff* da universidade: o reitor, os pró-reitores, coordenadores, diretores... Este é o nosso projeto" — explicava tudo —, "isso

é o que queremos. Estamos aqui para responder a qualquer pergunta." Os pais diziam: "Nunca vi isto. É a primeira vez que uma universidade se apresenta. Tomara que meu filho passe." No ano seguinte, fazíamos a mesma coisa. Pais cujos filhos não entraram no vestibular anterior, voltavam: "Viemos novamente, e agora trouxemos também nossa filha."

Foram feitas alterações na carreira de docente?

Roberto Lobo — Fizemos outra carreira, porque percebemos que não seria viável implantar aquela que tinha sido preparada pela Comissão de Notáveis. Um dia, Maria Beatriz me disse: "Com minha experiência na universidade privada, sei que as pessoas acham que um título de doutor garante um bom ensino, e isto não tem sido sempre verdade." Eu respondi: "Então, vamos radicalizar. Se o título não é garantia de qualidade, e nosso foco é o ensino, vamos desvincular a promoção da titulação" — foi a primeira vez que se tomou essa decisão na história da universidade brasileira. "Mas como o título tem um papel importante na pesquisa, vamos separar em três carreiras diferentes e fazer com que o professor ascenda de acordo com seu desempenho na carreira."

Montamos uma carreira — na verdade, três — que não desestimula o professor de ter titulação; ao contrário, se ele tem bolsa, estimulamos a pós-graduação. Agora, a Universidade investiria na carreira acadêmica do docente, esperando que esta se refletisse na melhoria da qualidade do ensino; caso contrário, todos nós perderíamos tempo e dinheiro, e o docente não seria promovido. Ou seja, o fato de ter feito doutorado não era condição suficiente para promoção. Construímos uma carreira de ensino baseada em avaliações dos alunos, dos coordenadores e de uma comissão externa, para ver a atualização do professor. Montamos uma carreira de pesquisa, em que a promoção dependia da pesquisa, e uma carreira na extensão, onde a promoção também dependia da qualidade.

Assim, o professor poderia olhar seu leque de atividades e dizer: "Quero dar sete horas de aula, ter 20 horas de pesquisa trabalhar no curso de extensão." Montaria suas 40 horas de acordo com a sua vocação e apresentaria os três projetos. Em cada um estaria num nível, por exemplo, seria júnior na pesquisa, senior na extensão, professor de não-sei-quê. Foi uma carreira muito original. Fiquei tão preocupado com ela

— todos ficamos, porque construímos do zero, e evidentemente tinha defeitos — que decidi apresentá-la no Nupes, o Núcleo de Pesquisas sobre Ensino Superior da USP.[25] Telefonei para Eunice Durham: "Estou com uma bomba aqui, uma nova carreira de docentes. Queria que você me ajudasse a montar um grupo para discutir." Chamamos a própria Eunice, Simon Schwartzman, José Arthur Gianotti, Elizabeth Balbashevsky, Gilberto Selber, ex-reitor da PUC de Campinas, e Edson Franco, presidente da ABMES, a Associação Brasileira das Mantenedoras de Ensino Superior, para ouvirmos sobre o lado das particulares.

Pois bem, apresentamos a carreira no Nupes, discutimos bastante, trouxemos algumas contribuições e modificamos algumas coisas. Chamamos novamente os 450 professores ao anfiteatro: "Temos uma carreira para apresentar a vocês." Comecei falando sobre o orçamento da Universidade, uma coisa absolutamente inesperada e surpreendente para eles: "Vou contar por que essa carreira é realista e por que a carreira que vocês julgam boa não presta." Peguei o orçamento e disse: "A receita é tanto, a inadimplência é tanto, o gasto com pessoal é esse, as despesas de custeio são essas..." Eles nunca tinham visto o orçamento da Universidade, foi aquela surpresa! Quando expliquei a racionalidade da carreira, todo mundo concordou. Foi unânime.

Levamos a proposta de carreira ao Conselho Universitário, que deixou de ser um órgão homologatório e passou a funcionar como verdadeiro Conselho Universitário. Quando assumi, passei a fazer atas, a distribuir pauta com dois dias de antecedência, os processos ficavam à vista de todos. Tanto o planejamento estratégico como a carreira docente foram aprovados por unanimidade no Conselho Universitário, inclusive com o voto do corpo docente e dos sindicatos.

Esse modelo de carreira inovador se adaptava às determinações da nova Lei de Diretrizes e Bases, ou seja, exigência de um terço de professores em tempo integral?

Roberto Lobo — Sim e não. Não corremos atrás do MEC e até ficamos em dúvida sobre como enfrentar essa discussão. Não tínhamos, por exemplo, um contrato único para as pessoas, o tempo integral. Na verdade, a pessoa assinava três contratos com a Universidade, e às vezes recebia como bolsista. Nos dois primeiros anos, a idéia

25 Dirigido por Eunice Durham, o Nupes é um centro temático da USP dedicado a pesquisas sobre ensino superior e reúne especialistas de diversas áreas do conhecimento.

era que, na pesquisa, o professor recebesse como bolsista, para testá-lo. Ele cumpria 40 horas, mas não era aquele contrato-padrão, único.

Sabíamos que teríamos dificuldades com o MEC nessa área. Mas pensamos o seguinte: já que está aprovado no Conselho Universitário e o profissional está dando efetivamente 40 horas, temos alguma chance. Por isso, levei primeiro a discussão ao Nupes, pois queria ouvir pessoas que eram, também, membros do Conselho Nacional de Educação — Eunice Durham e José Arthur Gianotti —, saber sua opinião, se eles achavam que aquilo era uma carreira que atendia ou não às exigências. Todos acharam que atendia; portanto, ali consegui o apoio de dois membros do CNE. Depois, tínhamos comprovação do tempo que o professor passava na instituição, ao contrário de outras instituições privadas, que põem 40 horas no contrato mas o professor não está na instituição. O professor assina um contrato de tempo integral e dá oito horas de aula; não tem sala, não tem mesa, nada. Nosso professor, ao contrário, tinha mesa, escrivaninha — era possível comprovar que ele vivia efetivamente na instituição. Eu dizia: "A comissão do MEC pode vir aqui a qualquer hora, que nós vamos conversar." Aliás, sempre recebi todas as comissões. Recebia na minha sala, porque considerava importante ouvi-los, primeiro, e depois que eles nos ouvissem também, porque não sou bobo, não estava querendo fazer maquiagem nem brincadeira, mas eles teriam que me ouvir.

Nosso professor, ao contrário, tinha mesa, escrivaninha — era possível comprovar que ele vivia efetivamente na instituição.

Quando alguém disse: "A comissão esteve aí, e os especialistas estão chocados porque foi extinto o Departamento de Engenharia", respondi: "Encaminha a comissão à minha sala, que vou mostrar por que não se deve ter departamentos." Quando se está fazendo a mudança, é preciso saber o que se está fazendo e enfrentar conceitualmente a discussão. Eu dizia: "Não tenho medo de explicar para ninguém. A comissão do MEC pode vir aqui à vontade."

Decidimos trabalhar para ter cursos indicados no *Guia do Estudante*. Chamamos o pessoal, convidamos a visitar Mogi, mostramos o que estávamos fazendo, dizendo: "Não quero pedir nada. Só fiquem atentos ao que está acontecendo aqui. Acho que é importante vocês saberem que está havendo uma mudança." Quando deixei a Universidade, dois cursos nossos estavam no *Guia do Estudante*. Nunca tinham estado; que eu saiba, Mogi nunca tinha sido sequer men-

cionada nos índices dos relatórios da Fapesp e do CNPq, uma coisa vergonhosa! Aí diziam que o setor particular era discriminado. Eu disse: "Discriminado coisa nenhuma, não consta porque é ruim, vocês nunca mandaram projeto que prestasse! Quando saímos, a UMC era o terceiro captador privado da Fapesp; perdíamos para a PUC e para o Instituto Ludwig do Câncer, que estava com o Projeto Genoma na mão.

Que fator influenciou mais este aspecto específico da captação de recursos?

Roberto Lobo — Primeiro, credibilidade da direção; sei que isso foi importante. Eu falava com o presidente do CNPq, José Galizia Tundisi, que foi meu colega da USP, uma pessoa que eu levei para a USP/São Carlos e que me respeita há muitos anos: "Estou montando um grupo para valer. Quero ter qualidade, ajude-me." Já começava a credibilidade. Segundo, fui extremamente rígido na contratação; todo mundo que foi contratado como pesquisador foi avaliado por consultor externo e foi avaliado por nós. Terceiro, a organização dos grupos de forma planejada, em áreas estratégicas. Finalmente, não trouxe nenhum grupo fechado, não comprei "um time de vôlei" pronto. Aliás, tive várias propostas interessantes de gente que dizia: "Você não quer nos contratar? Meu grupo está insatisfeito em tal lugar, nós queríamos ficar ligados a Mogi." Eu respondia: "Tudo bem. Vocês vêm aqui, vão se integrar nos nossos grupos? Querem dar aula de graduação? Vão ter alunos de iniciação científica?" As pessoas diziam: "Não! Nós ficamos em São Paulo. Alugue uma casa para nós, que faremos pós-graduação e pesquisa para vocês." Minha resposta definitiva era: "Não, eu não compro time de vôlei, minha estratégia é outra. Quero contratar o pesquisador para ele se integrar nas nossas atividades, e com obrigação de dar aulas na graduação. Essa coisa de grupo de pós-graduação não existe, para mim." Nunca entramos nessa linha em que, infelizmente, muitas universidades particulares entraram e passaram a apresentar quase como um *marketing*. Aquelas pessoas não interagem com a Reitoria, não interagem com o aluno, não colaboram com a instituição em nada; a única coisa que fazem é dizer que produzem pesquisa para o Brasil, mas isso não repercute internamente.

Nessa época, ainda não havia pós-graduação na Universidade de Mogi das Cruzes?

Roberto Lobo — Não. Havia um projeto de pós-graduação que pedi para retirar da Capes, porque era um projeto ruim, de má qualidade. Decidi: "Primeiro vamos fazer pesquisa. Depois que consolidarmos as nossas linhas de pesquisa, vamos pensar na pós-graduação." Em 1998 começamos a montar os projetos de pós-graduação, que se transformaram nessas duas linhas de pós-graduação que a Capes aprovou recentemente. Pós-graduação é conseqüência de pesquisa, e não causa; esse era o nosso grande debate interno.

Pós-graduação é conseqüência de pesquisa, e não causa; esse era o nosso grande debate interno.

No início de 1997, preocupados em não transformar o planejamento estratégico num mero documento de arquivo, fizemos o Plano Tático Operacional, com metas a serem alcançadas, a partir do planejamento estratégico. Maria Beatriz ficou encarregada de montar, junto com os diretores dos centros e os pró-reitores administrativos e acadêmicos da instituição, as linhas de ação institucionais, com metas concretas, do tipo: "Vamos captar sete milhões de dólares nos próximos dois anos; vamos ter pelo menos dois cursos mencionados no *Guia do Estudante*; vamos chegar a 35% de mestres e doutores; vamos aumentar a freqüência na biblioteca."

Eram, ao todo, 33 metas, das quais cumprimos integralmente 23. Foi um exemplo, citado até nos Estados Unidos. Fui para uma reunião lá, e o pessoal pediu uma cópia do relatório, porque não acreditava que uma universidade fosse capaz de se organizar, definir, acompanhar e cumprir metas, e produzir um relatório dizendo que metas tinham sido atingidas, o que faltava para as outras, o que era preciso corrigir. É um documento muito original, o nosso PTO, Plano Tático Operacional.

Houve coisas sensacionais nesta Universidade, a ponto de eu chegar para um amigo meu, Dalmo Amorim, professor titular da USP, ex-diretor de faculdade, e dizer: "Preciso de você para dirigir o Centro de Ciências Biomédicas." Ele respondeu: "Infelizmente, não posso ir amanhã — era quinta-feira —, mas assumo segunda-feira." Nem perguntou quanto ia ganhar. As pessoas entravam no projeto, era uma coisa linda! Foi assim que foi montada a equipe. Havia um clima de empolgação.

A cada 15 dias promovíamos um seminário de estudos sobre

ensino superior com alguém de fora. Trouxemos uma vez o prof. Júlio Pudles, da USP. Tinha sido cassado e viveu na França muitos anos, como pesquisador famosíssimo do Instituto Pasteur. Voltou ao Brasil ainda cassado, até que eu fui reitor da USP e ele foi readmitido. Ele falou, até com certa arrogância, sobre o que entendia que deveria ser uma universidade. E aí começamos a discutir com ele, mostrando o que Mogi estava fazendo dentro daqueles conceitos. E ele foi ficando perplexo. No final, disse: "Até que enfim eu estou numa universidade no Brasil. Vocês são uma universidade. É a primeira universidade brasileira que se discute como universidade." Esse foi um depoimento importantíssimo para nós.

As pessoas iam lá e se espantavam: "O que está acontecendo aqui? Que clima é esse?" Era aquela chama no olho das pessoas, uma coisa absolutamente obsessiva, uma revolução. E durou enquanto durou.

Maria Beatriz — Dois outros aspectos importantes precisam ser citados: a dificuldade política de trabalhar numa instituição com sérios problemas e a transparência. Como a Universidade não cuidava muito bem da documentação, de vez em quando chegava um aluno, dizendo: "Meu diploma está errado. Além do bacharelado, eu também fiz licenciatura." A Universidade ficava refém. Dizíamos: "Não consta dos nossos arquivos." O aluno insistia: "Consta, sim. Se não corrigirem, eu vou à imprensa." Por minha ordem, nunca deram, mas a chantagem existia. Quando chegou, Roberto começou a rever todas as decisões, e começou a aparecer a enormidade da chantagem que sofre o setor privado. Roberto passou a dizer o seguinte: "Mande dizer que não assino e suste o outro diploma desse aluno, porque vamos rever todo o seu processo. Não dou mais diploma algum e ainda suspendo o anterior."

O segundo aspecto é o da transparência. Numa listagem do vestibular, sumiu uma folha, do 61º ao 102º aprovados em odontologia. Que fez o computador? Puxou mais 50 nomes. Foi publicado no *Estadão*. Mas o presidente da Comissão do vestibular veio reclamar, contratamos uma auditoria e vimos que tinha havido um erro. Aí Roberto decidiu: "Vamos publicar na *Folha de S. Paulo* um anúncio da Universidade dizendo que houve um erro, que estamos sanando e chamando os 50 verdadeiramente aprovados, que não serão prejudi-

cados." Resultado: a *Folha* recebeu e publicou, não quis nem saber o que estava acontecendo, porque houve total transparência.

Roberto Lobo — No final, a *Folha* ligava diretamente para nós, porque acreditava no que dizíamos. Transparência absoluta! A melhor maneira é sempre abrir o jogo. Por isso, a imprensa passou a nos respeitar e parou de dar más notícias a respeito da universidade; checavam primeiro conosco: "Ouvi falar isso aqui. É verdade?" E como acreditavam em nós, muitas das notícias, que eram inverídicas, acabavam não saindo. O que foi bom para a Universidade.

Transparência absoluta! A melhor maneira é sempre abrir o jogo. Por isso, a imprensa passou a nos respeitar e parou de dar más notícias a respeito da universidade...

A Universidade chegou a construir um hospital?

Maria Beatriz — Ainda antes da minha gestão, a Universidade comprou um hospital antigo da cidade, que estava fechado, e reformou para ser um hospital geral. Mas nunca se conseguiu que o chanceler aprovasse um projeto de funcionamento, porque o hospital era financeiramente inviável. Ele tinha muito medo de quebrar, porque sabia que, tendo um hospital, a Universidade ficaria muito exposta.

Quando Roberto chegou à Reitoria, o chanceler lhe mandou o projeto do hospital. Roberto, que é curador do Hospital do Câncer em São Paulo, olhou o projeto e disse: "Este hospital vai quebrar você. Vou mandar para uma análise externa." E chamou três pessoas, que confirmaram a previsão de déficit mensal de 400 mil reais para o hospital. Aí o chanceler falou: "Não quero mais o hospital. Você assume pela Universidade?" Roberto respondeu que assumia e chamou membros externos e internos, como os profs. Dalmo Amorim e Erney Camargo, entre outros, que trabalharam num projeto para a área de saúde. Criou-se uma rede, nascida de um projeto pedagógico do curso de medicina e dos 11 cursos na área de saúde.

A Universidade propôs adotar dois postos de saúde da Prefeitura e ali fazer a área básica de atendimento primário. Pediu ao Governo do estado para administrar um centro de saúde de referência, adotou a Santa Casa em alguns convênios para a área hospitalar e queria transformar o hospital em hospital-dia, com tecnologia de rádio-imagem e, sobretudo, ginecologia e obstetrícia, atividades que viabilizariam financeiramente o hospital, dariam uma aura de modernidade, e ele seria referência na área.

Era um projeto maravilhoso! Foi aprovado pela mantenedora, e nós adotamos dois postos de saúde, assumimos o Centro e íamos assumir o hospital. Os postos de saúde revolucionaram a área de saúde. Tinha procura; todo mundo começou a fugir dos outros postos para ser atendido no posto da Universidade.

Roberto Lobo — Esse projeto foi tão interessante, que foi objeto de um editorial d*o Estado de S. Paulo*, que nunca tinha falado da Universidade de Mogi. O *Estadão* é superelitista, e Mogi não entrava. Ouvi isso de um repórter: "Tenho ordem para não citar a Universidade de Mogi das Cruzes no *Estado de S. Paulo*." Era ordem do editor do setor de educação. Pois o nosso projeto foi citado em editorial do *Estado de S. Paulo*: "Até que enfim uma universidade foi capaz de encontrar um projeto para trabalhar junto com o sistema de saúde da Prefeitura, para atender a população. O modelo saiu do setor privado." O reitor da Universidade do Paraguai esteve aqui e disse: "Vou fazer o maior elogio que posso fazer a um reitor: vou copiar na minha universidade tudo o que vocês estão fazendo aqui."

Tinha sido concluída a reforma do hospital?

Maria Beatriz — Estava todo pronto, com os equipamentos fechados há dois anos, vencendo a garantia, sem nunca terem funcionado. Tudo novinho. Primeiro foi preciso fazer uma pequena adaptação para funcionar como hospital-dia. Quando estava terminando, o chanceler perguntou como ia ser administrado o hospital. Roberto sugeriu uma empresa, para terceirizar, porque sabia que a área acadêmica da Universidade podia usar o hospital, mas não saberia administrá-lo. Trouxe para ajudar na gestão uma equipe que se aproximou da mantenedora e convenceu o chanceler e sua família de que o hospital era um negócio em si, e que uma Universidade com 11 cursos de saúde, clínica de odontologia, clínica de fisioterapia, podia ter um sistema de saúde próprio.

Na reunião para aprovar os planos para o hospital, o chanceler disse ao Roberto: "Tudo bem, o hospital será assim. Porém, como pretendo criar um plano de saúde, gostaria que a administração do hospital ficasse na mantenedora. Eu administro, e a receita fica na mantenedora." Aí Roberto disse: "Foram os alunos que pagaram para

montar o hospital. Portanto não acho justo que a receita fique na mantenedora e não volte para a Universidade. Então, o senhor fique com tudo, e a Universidade vira conveniada, não entra como partícipe disso. Mas o hospital sai do meu orçamento, da minha despesa. Não tem mais função acadêmica."

A UMC recebeu sete milhões do BNDES, dentro daquele programa de reforma do ensino superior. A negociação aconteceu ainda durante sua gestão?

Roberto Lobo — Sim, esse projeto era nosso, era o projeto de implantação da pesquisa. Nosso problema era o seguinte: onde esse pessoal vai fazer pesquisa, à medida que for crescendo? Queríamos ter um núcleo de pesquisa, fazer cooperação internacional. Aí descobrimos que os prédios da Universidade de Mogi não se adaptavam à instalação de pesquisa de boa qualidade, pois é preciso ter água encanada, boa ventilação, gases, uma instalação elétrica nova, para suportar computadores, uma série de coisas. E os prédios lá eram todos antigos, obsoletos. Uma reforma em cada prédio ficaria muito cara. Assim, solicitamos ao chanceler licença para enviar um projeto ao BNDES, visando à montagem de um centro de pesquisa. Foi esse projeto que enviamos ao Banco e que foi aprovado ainda na minha gestão. O que aconteceu foi que o chanceler não quis mais o empréstimo. Agora, depois que saí, não sei que destino teve o projeto.

Queríamos ter um núcleo de pesquisa, fazer cooperação internacional.

Qual foi a reação da mantenedora diante dessa revolução acadêmica?

Roberto Lobo — Criou uma Controladoria, uma estrutura paralela, que era tão cara quanto todos os nossos novos projetos — custava quase cinco milhões de reais, que era o que gastávamos com bolsa de pesquisa, laboratório... Essa estrutura paralela revia tudo o que a gente fazia. Depois, o chanceler me disse: "Estamos sem dinheiro." Eu respondi: "Não admira, gastando cinco milhões de reais com uma estrutura paralela... Não vou abrir mão de pagar uma bolsa de pesquisa a um pesquisador que está captando recursos na Fapesp só porque o senhor quer botar cinco secretárias para apoiar o *controller*."

A verdade é que, depois três anos, a UMC virou mídia e a man-

tenedora ficou tão despreocupada com o recredenciamento no MEC, que não precisava mais de nós.

Além da mantenedora, outros interesses foram contrariados?

Roberto Lobo — Inúmeros. Proibi o uso de apostilas pelos alunos. Havia na Universidade um grande negócio, que era o uso da apostila — agora deve ter voltado. O professor dava suas aula e imprimia apostilas em papel azul, para o aluno não poder xerocar e passar para o outro. Então, eles viviam da produção de apostila. As provas, o exercício de casa, tudo era feito em apostila. Quando cheguei determinei que a apostila teria um caráter subsidiário, mas teria que haver um livro-texto de referência na biblioteca, à disposição dos alunos, e as provas teriam que ser baseadas no livro-texto, e não mais em apostilas. Isso gerou um trauma, porque acabou com um negócio rendoso. Várias gráficas da cidade tiveram que fechar as portas, os professores ficaram insatisfeitos.

Quando o senhor se afastou da UMC?

Roberto Lobo — Dia 19 de abril de 1999, 19 dias depois de Maria Beatriz.

Maria Beatriz — Eu negociei minha saída e me afastei no final do meu mandato. A primeira atitude que a mantenedora tomou foi mostrar ao Roberto que ia parar tudo: quis cortar orçamento, achando que ele ficaria mesmo assim, mas ele não concordou e saiu. E saiu com total decência. Saiu quieto, não pediu para ninguém acompanhá-lo, mas uma grande parte da equipe saiu junto. A outra parte foi demitida pela mantenedora, que trouxe de volta todos aqueles demitidos por nós.

Roberto Lobo — Curiosamente, não houve mudança de discurso; tudo o que dizíamos, eles repetem: o discurso da valorização da qualidade, da pesquisa. A única coisa que a Universidade comprovadamente mantém, de todos os projetos que implantamos, é a pesquisa. Todos os outros foram modificados: português, inglês e informática, a saúde, a carreira, tudo o que se puder imaginar.

Houve alguma reação à sua saída?

Maria Beatriz — A repercussão da saída do Roberto foi muito interessante. Ouvimos muitos comentários no setor público, e gente do próprio Ministério disse a ele que o setor público respirou aliviado, porque a experiência de Mogi era um incômodo. Mostrar que é possível fazer com qualidade e baixo preço é um incômodo.

Roberto Lobo — Depois de deixar a Universidade, Maria Beatriz e eu nos transformamos em consultores; temos vários projetos que estão repercutindo muito bem. Recomendamos às universidades privadas: "Utilizem os resultado do Provão para ver onde estão errando. Usem os resultados do vestibular para saber quais são as deficiências do aluno do primeiro ano." São medidas tão óbvias, tão simples, e que imediatamente melhoram a qualidade.

O senhor teve experiências de direção em universidade pública e em universidade privada. Vê funções diferentes para uma e para outra?

Acho que a universidade privada tem que fazer pesquisa moderadamente, de uma forma diferente; não dá para fazer pesquisa disciplinar de grande porte.

Roberto Lobo — Certamente. Para mim, a universidade particular é muito mais o que é nos Estados Unidos a universidade de ensino e não a *research university*; a universidade pública é muito mais a *research university*. Agora, a universidade de ensino pode ser boa. O setor particular tem cara de centro universitário, não tem cara de universidade tradicional — não gosto dessa nomenclatura, porque parece que estou desqualificando, como se centro universitário fosse menos que universidade. Mas tem uma cara, sim. O que não quer dizer que não faça pesquisa. Acho que a universidade privada tem que fazer pesquisa moderadamente, de uma forma diferente; não dá para fazer pesquisa disciplinar de grande porte. Mas como a pesquisa traz uma qualidade intrínseca ao ensino, nessa medida, deve ter alguma coisa. Da mesma forma que a extensão é um complemento importante. Agora, é claro que o setor privado vai se voltar muito mais para a formação profissional, para a formação em áreas menos tradicionais, para cursos de menor duração, mais voltados para o mercado de trabalho. Tudo tem que ser feito — e pode ser feito — com qualidade.

Sobretudo, acho que devemos estimular a diversidade no

país. A diversidade é ótima, é salutar. Agora, o setor particular precisa encontrar o seu rumo, pensar: "O que sou eu? Vou ter pós-graduação *stricto sensu*, um negócio deficitário, em que é preciso ter pesquisa? Será que preciso ter pós-graduação *stricto sensu*?" Mas a universidade particular não pode abrir mão da pesquisa que pode realizar, só pelo fato de ser particular. E se a pesquisa é bem-feita, exigirá uma pós-graduação em certo momento, porque o professor quer ter alunos, quer orientar o mestrado, então é uma coisa natural. Não acho que seja proibido, mas não pode ser estratégico, ter pesquisa e pós-graduação na profundidade e no nível da universidade pública. Estratégico é ter ensino de boa qualidade.

No início de 1999 recebemos na UMC dois consultores do Banco Mundial que visitavam o Brasil, pelo MEC. Eles escolheram quatro universidades: uma federal, a UFMG; uma confessional, a PUC de São Paulo; uma estadual, a USP; e uma particular, a Universidade de Mogi das Cruzes. Perguntaram muito sobre o apoio ao aluno, as formas de financiamento. Quando terminaram todas as visitas, telefonaram convidando a Maria Beatriz e a mim para jantar. A observação deles foi a seguinte: "Das quatro universidades visitadas, só na de Mogi das Cruzes vimos preocupação com o aluno. Estamos absolutamente abismados! O que está acontecendo nesse país? O setor particular é que está preocupado com o aluno, com bolsas, programas para alunos carentes e tudo o mais?!" Não é engraçado? Esse foi o testemunho de dois estrangeiros, consultores do Banco Mundial, que disseram: "Só aqui vimos essa preocupação. As outras universidades só falam em qualidade, em produção científica. O que é o aluno para eles?" Para eles, o aluno não existe.

Qual é a vantagem de trabalhar no setor privado?

Roberto Lobo — Poder inovar mais rapidamente, essa é a grande vantagem. A agilidade do setor privado representa um grande potencial, porém muito mal utilizado, porque o setor privado copia o setor público, e nas coisas ruins: estabilidade exagerada, falta dessa agilidade, cujo potencial existe mas não é usado. A Universidade era tocada como uma empresa familiar de rotina.

Vou dar um exemplo muito interessante. Decidimos fechar

alguns cursos deficitários, durante o primeiro período, mas sabíamos que teríamos que expandir depois, para não dar a sensação de instituição em crise. É ruim fechar curso, até para a moral de combate da instituição, que começa a se sentir minguando. Enfim, resolvemos fechar esses cursos sem demanda, sem viabilidade, mas consideramos importante analisar a possibilidade de criação de outros cursos que pudessem dar um outro recado, e reconduzir a instituição ao patamar anterior. E fizemos isso — quando o setor privado decide se organizar, a diferença é enorme.

Passamos seis meses fazendo análise de mercado, de currículo, ouvindo especialistas, e montamos um dossiê para cada curso. Aí tivemos uma tarde inteira de reunião e decidimos o que íamos abrir, o que íamos descartar. No setor público, isto demoraria cinco anos só na discussão. E o projeto seria descaracterizado, porque o Departamento de não-sei-quê diz que não pode implantar aquele currículo... Ali não, era um estudo feito tecnicamente, com levantamento de *marketing*, de competências, que professores poderíamos trazer, que perfil de aluno iríamos trazer, que mensalidade os concorrentes cobravam. Ou seja, planejamos em seis meses para decidir em uma tarde. Na Universidade de São Paulo seria planejado em um dia, porque um doido ia lembrar disso e fazer passar no Conselho de Departamentos, e iam ficar discutindo durante cinco anos.

Essa é a grande vantagem do setor particular. Bem organizado, ele tem uma eficácia incrível, porque se pode realmente inovar. E tudo era feito dentro dos cânones. Como se fazia a abertura de um curso? Fazíamos pesquisa de mercado, de preço, de concorrência, de perfil, de oportunidade de contratação de professores. Havia uma metodologia.

Essa é a grande vantagem do setor particular. Bem organizado, ele tem uma eficácia incrível, porque se pode realmente inovar.

Quem realizava essas pesquisas?

Essas foram feitas por nós mesmos, pela Diretoria de Planejamento e *Marketing*, junto com os diretores dos respectivos centros. E com consultores externos agregados ao grupo.

Outra coisa muito interessante foi a organização da Consultoria Jurídica. O setor privado não tem esses cuidados, porque reitor, quando não é mantenedor, vale tanto quanto zero. Um belo dia, mi-

nha secretária me disse: "Há um oficial de justiça aí fora, com o processo de um aluno." Na minha porta! Fiquei irritado: "Nunca vi isso na vida! Desde quando um oficial de justiça entra na sala de um reitor desse jeito?! Isso é um absurdo. Onde está o consultor jurídico?" Ela me respondeu: "Ah, ele só vem das dez ao meio-dia." Eu perguntei: "Mas que diabo de consultor jurídico é esse?" Aí comecei a ver o que é que ele fazia. Nada, só dizia que tudo era proibido. Passava duas horas na Universidade e depois ia trabalhar para o chanceler.

Decidi mudar tudo, dizendo: "Pode ir embora. Vou montar uma Consultoria Jurídica ligada à Reitoria. Quero um advogado em tempo integral, para me dar cobertura. Não vou mais receber oficial de justiça na minha sala. Acabou. E vamos acompanhar as causas trabalhistas também, porque isso interessa à Universidade. Mesmo que a causa trabalhista esteja ligada à chancelaria, nós vamos acompanhar, porque queremos saber o que está acontecendo com o nosso professor."

Outra coisa: tirei a Diretoria de *Marketing* da Pró-Reitoria de Administração e trouxe para a Reitoria, porque *marketing* não é publicidade. Montei uma assessoria de imprensa, terceirizando numa empresa boa, que pôs uma pessoa jovem para nos ajudar. Com esses setores, a Reitoria começou a se fortalecer. E aí começaram os problemas, porque a Reitoria começou a ter estrutura, a aparecer. Fizemos uma verdadeira estratégia de *marketing*, de visibilidade da Universidade. Eu disse: "Modéstia à parte, tenho mais nome que a UMC, então, vou ser a pessoa que vai aparecer, no princípio. Durante um ano, apareço, falo, escrevo artigos, vou ser alvo de reportagem: 'Prof. Roberto Lobo está em Mogi.' E, depois de um ano, vou me retirar e deixar a Universidade aparecer." Isso tudo foi montado, com o maior acompanhamento, a maior lucidez.

Quais são as desvantagens do setor privado?

Roberto Lobo — Uma das dificuldades do ensino particular é que a população é pobre, e o nível de inadimplência é alto. Não pode cobrar o justo para dar um ensino de qualidade; é necessário fazer uma certa ginástica, para ter qualidade com poucos recursos. O segundo problema sério é a total ausência de visão do que é academia, produção intelectual. Os grupos de gestores vêm de colégios e acham que organi-

zar ensino superior é a mesma coisa que organizar um colégio de ensino médio: os cursos são estanques, não existe integração pedagógica, é totalmente pulverizado. Os donos trabalham, como todo bom empresário brasileiro, para driblar o governo. Essa é sua estratégia. O setor particular tem esse grande mal — é a esperteza brasileira — de trabalhar para contornar a legislação, para não ter que investir. Fica complicado.

O setor particular tem esse grande mal — é a esperteza brasileira — de trabalhar para contornar a legislação, para não ter que investir.

Assim, considero que o grande mal do setor particular é que ele nunca buscou, de fato, um modelo, nunca tentou construir uma ideologia do que seria o setor privado de ensino superior. Sempre tentou se defender, atender às demandas da maneira mais maquiada possível, com o maior lucro e o menor prejuízo possíveis, e nunca se preocupou realmente em fazer uma avaliação da qualidade do serviço que oferece. Como existe no Brasil a noção de que o diploma serve para o exercício profissional, o pacto é o seguinte: "Eu lhe vendo um diploma, para que você exerça uma profissão." Como não existe outra aferição além do mercado profissional, esse pacto é muito maldoso. Infelizmente, o sistema particular o adotou e não procurou melhorar sua qualidade.

Agora, apesar das dificuldades financeiras existe um grande potencial no setor particular, porque é mais enxuto, tem muito menos desperdício, muito mais agilidade e infinitamente mais coragem de inovar em certas áreas. É quem vai pegar os cursos seqüenciais e ter sucesso, é quem vai entrar em áreas novas do ensino de graduação, com sucesso. Eles vão, certamente, abrir seus espaços. E acho que esse é um caminho importante.

Universidade do Oeste Paulista

Entrevistados

Ana Cardoso Maia de Oliveira Lima
Agripino Lima Filho
Paulo Lima

A Associação Prudentina de Educação e Cultura (Apec), mantenedora da **Universidade do Oeste Paulista** (Unoeste), foi fundada em abril de 1972, objetivando atuar nos ensinos fundamental e médio e no ensino superior. Em outubro do mesmo ano, a Apec instalou sua primeira faculdade em Presidente Prudente (SP), a de Ciências, Letras e Educação. Ao longo dos anos 70 e no início dos anos 80 foram sendo criados novos cursos, até que, em fins de 1984, a instituição enviasse sua carta-consulta ao Conselho Federal de Educação, com vistas à transformação em universidade. A comissão de acompanhamento do processo foi designada em fevereiro do ano seguinte e dois anos depois, em 12 de fevereiro de 1987, era criada a Universidade do Oeste Paulista, na gestão do ministro Jorge Konder Bornhausen.

Ana Cardoso Maia de Oliveira Lima

Professora e diretora de escola da rede estadual de ensino público, em 1970 formou-se em pedagogia. Acompanhou a criação e o desenvolvimento da Apec, como secretária-geral da instituição, e, em 1987, tornou-se pró-reitora acadêmica da Unoeste. Recebeu-nos nas dependências da Reitoria em 23 de maio 2001, como reitora em exercício, já que o reitor, Agripino de Oliveira Lima Filho, encontrava-se afastado. Sua entrevista teve a duração de 1h45m. [1]

Gostaríamos de saber como foi sua trajetória particular até a criação da Faculdade de Ciências, Letras e Educação de Presidente Prudente, em 1972.

Para a gente começar falando sobre como criar uma escola tem que saber que ela não pode surgir da cabeça de quem nunca viveu escola. Em dezembro de 2000 completei 50 anos de magistério. Fui professora primária, professora de segundo grau e diretora de escola. Faz 20 anos que estou aposentada como diretora de escola. Já tenho filho de quase 50 anos, e neto de 21.

Para a gente andar mil metros, tem que dar um passo primeiro. Nosso primeiro passo foi criar uma escola dentro de Presidente Prudente, que era o maior centro da região naquela época. Nós víamos que lotavam ônibus com os alunos daqui de Prudente indo para Adamantina, Tupã, Dracena, Lucélia e Marília, onde existiam faculdades. Essas cidades eram menores do que Prudente e tinham curso superior. Em Prudente só havia a Unesp, que funcionava naquela época com

[1] A entrevista com a profa. Ana Cardoso Maia de Oliveira Lima foi complementada por duas entrevistas, realizadas com Aparecida Darcy Alessi Delfim e Jerson Valdemar de Melaré Belaz, ambos professores da Unoeste. Como os dois depoimentos ultrapassam o escopo deste livro e considerando que a trajetória da Unoeste já se encontra coberta pelas três entrevistas aqui publicadas, os depoimentos dos dois professores não estão incluídos nesta publicação, podendo ser consultados diretamente no CPDOC.

pedagogia, matemática e ciências sociais, cada uma oferecendo penas entre 20 e 30 vagas, como toda escola oficial. Acho que não é o número de alunos dentro de uma classe que vai dizer se a aula é boa ou não. Se o professor é bom, ele pode ter um auditório até de 500 alunos — se todos estiverem interessados, vão aprender. Mas na mentalidade da escola oficial é assim: a turma com 30 alunos é muito melhor para aprender do que a turma com 50 ou 80. Como vivi a escola durante 50 anos, eu não acho isso. A gente fica vendo as barbaridades que acontecem no ensino oficial em todo lugar. A população cresceu, a juventude cresceu, e no entanto eles continuam com aquele mesmo número de vagas. O que acontece? A universidade particular, ou o instituto isolado, por tanta pressão de pai que quer que o filho estude e ele não tem onde estudar, acabam tendo um maior número de vagas.

A gente fica vendo as barbaridades que acontecem no ensino oficial em todo lugar. A população cresceu, a juventude cresceu, e no entanto eles continuam com aquele mesmo número de vagas.

Depois de um acidente de ônibus muito sério que houve com esses alunos que iam fazer faculdade nas cidades próximas, um grupo de professores liderado pelo Agripino, por mim... O professor Benjamim Teodoro de Resende, que continua com a gente até hoje, Helena Faria, que hoje é livre-docente e continua na pós-graduação com a gente, a nossa bibliotecária, Cecília Denari... São pessoas que estão com a gente desde 1972. O professor Jerson Belaz e a professora Darcy Alessi já chegaram em 1973. Esse grupo de professores se juntou para montar uma escola, uma faculdade, para que os alunos não continuassem viajando. Nossa intenção era que fossem cem cotistas naquela época, só que, no meio de cem, a gente sabe que, se não tiver uma liderança e um mando só, nada funciona. Naquela época você tinha que apresentar o prédio ao Conselho Federal de Educação para depois pedir o curso. Sendo autorizado ou não, o prédio tinha que existir. Muitos achavam que a gente não podia investir em um prédio sem ter certeza de que aquilo seria aprovado. Aí, tivemos denúncia do prefeito, denúncia de professor, dizendo que aquilo não ia dar em nada, que seria uma escola obscura, sem grandes ideais, quando nada disso era verdade. Foi o que eu disse: para a gente mexer com escola, tem que viver a escola. E em 1972 a gente já tinha vivido, e bastante, dentro de escola. O Agripino também era professor e diretor de escola. Hoje ele também é aposentado como diretor.

Antes de o curso ser aprovado, já não tínhamos mais cem cotistas: saiu esse, saiu aquele, o outro ficou com medo de entrar... Mas acho que se você botou uma meta na cabeça tem que atingir aquela meta. Como precisávamos de dinheiro para continuar a fazer o prédio, vendemos uma fazendinha que tínhamos em um lugar chamado Rebojo — além de ser professor, o Agripino também era advogado e tinha um escritório de advocacia, de modo que tínhamos essa fazendinha. Era uma terra muito boa, que tivemos de vender para cobrir as despesas daqueles cotistas que não quiseram ficar. Quase tivemos de vender nossa casa também para poder colocar nesse primeiro prédio, que foi construído em 1973. Hoje somos apenas 30 cotistas, sendo o Agripino e eu majoritários.

Começamos a funcionar no Colégio Cristo Rei, no segundo semestre de 1972. Quando saiu a aprovação, tivemos de levar a planta, mostrar quantas salas tínhamos e provar que podíamos instalar os três cursos. Fizemos um convênio com as irmãs do colégio, que cederam uma parte das salas para funcionar à noite, porque durante o dia tinha aula no colégio. E como já tínhamos começado a construir o prédio que viria a ser o Campus I, em abril de 1973 começamos a funcionar nas nossas instalações.

Por que os três primeiros cursos foram de pedagogia, estudos sociais e letras?

Letras era o que as pessoas mais precisavam para dar aula em ginásio. Estudos sociais estava no auge, na moda — depois veio a habilitação em geografia e história. Também havia educação artística no curso primário. E pedagogia, a pedidos também, porque muitos alunos que já eram formados em outra área precisavam da pedagogia para prestar concurso para diretor e supervisor.

A clientela era mais feminina, nesse início?

Eu não saberia dizer, porque já faz muito tempo. Mas na pedagogia tivemos vários professores homens que queriam prestar concurso para diretor e para supervisor de ensino. Hoje, nos cursos de medicina e odontologia, por exemplo, a gente vê que é meio a meio.

E o que determinou a criação desses outros cursos?

Daqui a São Paulo são 600 quilômetros de distância, de modo que não existia uma faculdade... Nosso primeiro curso na área da saúde foi odontologia, que tiramos em 1974. Só existia em Lins, também com um número pequeno de vagas. O segundo foi o curso de farmácia, em 1978 —, o primeiro curso de farmácia particular do Brasil. Eles achavam que um curso de farmácia não daria certo se não fosse dado por escola oficial e nós provamos que dava muito certo, como está dando.

Na criação de todos esses cursos era necessário requerer autorização ao MEC?

Em todos! Naquela época você mandava 30 cópias de cada processo para o MEC, porque cada conselheiro tinha que receber uma cópia. Era um caminhão de papel. Hoje a gente só manda uma cópia e não sei como eles fazem lá. Nesses processos a gente sempre fez tudo certinho, dentro da legislação, e eles foram aprovados. Quando entramos com o pedido para a transformação em universidade, já tínhamos praticamente todos os cursos: engenharia e tudo o mais. Depois de nos tornarmos universidade, só criamos medicina, fonoaudiologia...

Quando entramos com o pedido para a transformação em universidade, já tínhamos praticamente todos os cursos: engenharia e tudo o mais.

Temos os dados aqui, tirados do *site* da Unoeste: em agosto de 1987, seis meses depois do reconhecimento como universidade, foram criados os cursos de administração, agronomia, ciências da computação, ciências contábeis, direito, medicina veterinária e zootecnia. Em fevereiro de 1988, foram criados psicologia e medicina; em 1995, comunicação social; e, em 1999, turismo e hotelaria, fonoaudiologia e sistemas de informação, sendo que esses últimos constam como autorizados, não reconhecidos.

É porque ainda vamos pedir o reconhecimento desses cursos. Como eles estão funcionando no segundo ano, quando chegam no terceiro já temos de pedir o reconhecimento. No segundo semestre deste ano já vamos protocolar o pedido.

O que determina a criação desses cursos? A demanda da sociedade?

A demanda, os pedidos.

E a Unoeste também criou a demanda? Quer dizer, ofereceu cursos antes não solicitados?

Não. A gente pode até oferecer, mas se não tiver aluno interessado, não se abre um curso. Há três anos, por exemplo, oferecemos o curso de arquitetura e tivemos pequena procura. Não vou abrir um curso quando tenho pequena procura; é sinal de que a sociedade não está interessada em tê-lo no momento. No entanto, o que tivemos de pedido para abrir cursos na área de computação, de psicologia, de comunicação social!... Porque esses cursos só existiam em São Paulo. Aqui em volta não havia.

E arquitetura havia?

Na região havia — em Adamantina, uma particular também.

Os cursos são criados sempre a pedido, ou há também uma pesquisa sobre a demanda?

Há uma pesquisa, feita por comissões que a gente designa, composta por professores da área, e questionamentos através de jornal para ver se as pessoas se interessam... Fazemos pesquisa como em qualquer lugar e, se não há interesse, não instalamos.

Hoje eu acho que temos de estruturar bem os nossos cursos. O que nós tivemos de oferta para que fôssemos instalar cursos em outras cidades e até em outros estados... Mas nunca quisemos sair daqui. Se eu quiser conservar a boa qualidade, tenho que me dedicar a essa universidade, manter uma boa estrutura e procurar ter tudo de bom a oferecer para o aluno. Só se eu tiver muita gente especializada para ir para esses outros *campi*, para ter uma boa estrutura também. Às vezes, meus filhos questionam: "Por que todas as universidades têm *campi* em outros lugares?" Eu falo: "Bom, quando vocês crescerem, procurem ver se interessa" — mas eles já são todos grandes! Tivemos uma oferta de Dracena. Eles queriam que a gente levasse dois cursos para lá porque, como eles são instituto isolado, não podiam

criar. Não quisemos porque nossa idéia é: vamos ficar aqui porque aqui temos as raízes. No fim, eles acabaram levando os cursos de outra universidade, não sei se do Objetivo.

De onde vêm os alunos da Unoeste?

Vêm da região toda, desde Porto Epitácio até Ourinhos. Quando falamos que temos alunos do Paraná e do Mato Grosso, as pessoas acham que é muito distante, mas não é. Estamos a 60 quilômetros da barranca do rio Paranapanema, divisa de São Paulo com Paraná, e a 80 quilômetros do Mato Grosso do Sul. Para eles é mais perto vir para cá do que ir para Curitiba ou Londrina. A gente vê que vêm ônibus diariamente de toda a região tanto para a nossa escola como para Toledo.

Vêm da região toda, desde Porto Epitácio até Ourinhos. Quando falamos que temos alunos do Paraná e do Mato Grosso, as pessoas acham que é muito distante, mas não é.

Em dezembro de 1984, a mantenedora das faculdades, a Associação Prudentina de Educação e Cultura, a Apec, apresentou uma carta-consulta ao Conselho Federal de Educação para se transformar em universidade. Em janeiro de 1987, quer dizer, cerca de dois anos depois, foi reconhecida a Universidade do Oeste Paulista, a Unoeste. A senhora acompanhou esse processo?

Todinho. Eu digo sempre que estou aqui desde o primeiro tijolinho. E acho que vou ser a última que vai fechar a porta e apagar a luz. Foi na época em que a gente achou que tinha todos os cursos, e quando você tinha todos os cursos já podia se transformar em universidade, não só para gozar de autonomia, como também — a própria palavra já diz — ter uma abrangência muito maior na pesquisa, que não é exigida da faculdade. Tanto que temos a pós-graduação, que acompanha a pesquisa dos professores, e a pesquisa e a extensão ligadas ao ensino. Foi uma meta que nos propusemos e que eu acho que estamos alcançando.

E como foi esse processo? Que tipo de apoio a Apec recebeu nesse período?

Inicialmente dom Serafim Fernandes Araújo foi nosso orientador. Ele era do Conselho Federal de Educação. Era bispo.

Estou aqui com o parecer de 1987, onde é dada a informação de que ele foi o relator da comissão de acompanhamento designada pelo Conselho Federal em fevereiro de 1985, sendo substituído mais tarde por Jucundino da Silva Furtado.

Porque dom Serafim foi elevado à categoria de arcebispo e saiu do Conselho, ficando o dr. Jucundino, que parece que já morreu. Ele acompanhou tudo, mas vinha também uma comissão do próprio MEC. Hoje acho até muito mais fácil: qualquer coisinha eles estão aprovando universidade. A nossa, nós tiramos dentro do prazo legal, com todas as formalidades e legalidades necessárias. Não fizemos nada em desacordo.

Então a idéia era que, como universidade, você poderia ter mais liberdade, além de entrar na linha de pesquisa e extensão, junto com o ensino. Isso significa que, como universidade a nossa responsabilidade aumenta.

E quais são as linhas de pesquisa principais, os cursos que têm uma pesquisa mais consistente?

Justamente na área de saúde. Dentro das agrárias também, mas o nosso forte é na área da saúde. E temos também a iniciação científica, que eles não gostam nem que se diga que é pesquisa, e sim uma iniciação científica. A professora Darci Alessi pode explicar melhor para vocês. Cada professor monta o seu projeto e o aluno vai estudar junto com ele. E para o aluno que apresenta seu projetinho, a universidade dá uma pequena bolsa. Não recebemos nada, temos que fazer isso dentro do nosso orçamento.

Essa bolsa é na forma de desconto da mensalidade, ou é uma remuneração?

Nós damos na forma de desconto. Na pós-graduação também temos tudo marcado — as linhas de pesquisa. Quer dizer, estamos engatinhando nessa área, porque está indo para cinco anos que montamos o centro de pós-graduação. Mesmo que você queira fazer rápido, não dá. Não temos o grande pesquisador porque eu acho que esse não devia nem ser professor. Mas tem gente que acha que não, que ele tem que ser professor.

Tivemos a informação de que o primeiro curso de pós-graduação foi inaugurado em 1995 — o mestrado em educação. Desde então a universidade vem pedindo reconhecimento sem conseguir?

Acho que eles começaram a recomendar cursos de pós-graduação das particulares no início do ano passado. Mas nós não tivemos ainda essa graça. E temos tudo dentro dos conformes, temos doutores... Olha, nós tivemos um projeto apresentado na Capes por um grupo que apresentou o mesmo projeto por Campinas. O de Campinas foi aprovado com dinheiro e tudo, mas o nosso veio crivado de questionamentos — o mesmo projeto! Na verdade eles não querem aprovar a particular, é isso que a gente sente. A Lei de Diretrizes e Bases diz que até 2004 temos de ter 30% de mestres e doutores dentro da universidade. Agora, procurem ver quantos cursos tem no Brasil todo, dentro das escolas oficiais, e vejam se há possibilidade de se formarem professores mestres e doutores com o número de vagas que existe. Não há. Queremos abrir nas universidades particulares, trazendo esses mesmos professores que dão aula, por exemplo, na Paulista de Medicina, para formar o pessoal aqui. Lá está aprovado; aqui, no entanto, não aprovam. Por que não aprovam, se é o mesmo professor e foi montado um projeto certinho? É uma política deles mesmo de não-reconhecimento. Parece que são pessoas que não têm discernimento de enxergar um pouco mais longe.

Olha, nós tivemos um projeto apresentado na Capes por um grupo que apresentou o mesmo projeto por Campinas. O de Campinas foi aprovado com dinheiro e tudo, mas o nosso veio crivado de questionamentos — o mesmo projeto!

Temos trazido professores de fora, pagamos avião para eles virem dar curso. Por exemplo, temos três desembargadores que vêm de São Paulo dar aula no mestrado de direito. Um deles até vamos dispensar agora, o professor Maurício. Ele veio como livre-docente, recomendado e tudo. Não sei se vocês viram o jornal de hoje, o *Estadão*: ele plagiou o livro de um outro procurador e foi descoberto. Nem eles lá, os procuradores e desembargadores sabiam. Nós já sabíamos e estávamos esperando chegar o mês de junho porque, pelo dissídio, se você dispensa um professor em fevereiro tem que pagar até junho. Temos de ficar sempre atentos.

A Unoeste oferece um número razoável de cursos de pós-graduação *lato sensu* — de aperfeiçoamento e de especialização. Qual é a diferença entre os dois?

O aperfeiçoamento é dado quase como um curso de extensão, com um número menor de horas-aula e sem muita exigência até quanto ao corpo docente. A especialização já tem toda uma exigência: no mínimo são 360 horas, os professores têm de ter mestrado...

Há um plano de qualificação dos professores que ainda não têm mestrado e doutorado?

Pagamos hoje 35 professores para fazerem pós-graduação fora daqui — em Campinas, Piracicaba, Botucatu, Araraquara, São Paulo, Londrina, Maringá e Rolândia, que tem convênio com Porto Alegre — nesse caso, todo mês nós pagamos uma viagem de avião para o professor ir a Porto Alegre. Tinha um também em Curitiba, mas se não me engano ele já terminou. E a Apec tem apartamentos alugados em Botucatu, em Araraquara e em São Paulo. Como temos mais de um professor — em Botucatu são vários —, fica mais barato a gente alugar um apartamento para os professores ficarem lá.

A Unoeste tem um plano de carreira para os professores?

Temos um plano de carreira, que foi aprovado pelo Ministério no segundo semestre do ano passado. Temos o professor titular um, dois e três; o adjunto um, dois e três; o assistente e o auxiliar.

E a remuneração é por hora-aula?

Por hora-aula. Alguns nós contratamos como mensalistas — aqueles professores, por exemplo, que ministram disciplinas do curso básico. Eles dão aulas em todos os cursos, cada um sobre o seu assunto. Na área de saúde tem muita disciplina básica: anatomia, fisiologia, histologia, bioquímica, microbiologia...

Uma coisa que nos chamou a atenção ao visitar a Unoeste foi a excelente estrutura de suas instalações.

O nosso lema é esse: se vamos fazer, é para fazer o melhor possível dentro do limite do que temos. Nunca fizemos qualquer

coisa provisória. Na verdade, somos idealistas. Agora, quem faz uma estrutura dessa tem intenção de fugir ou de roubar? Não; tem intenção de dar o melhor possível. Quem viu a faculdade do jeito que era em 1972, 73 e vê hoje vai dizer assim: "O que eles receberam dos alunos souberam bem aplicar." Temos três *campi* hoje: o Campus I, o Campus II e o Campus III, que serve também para as agrárias. Nunca recebemos um real do poder público. Tudo o que tem aqui foi sempre muito bem administrado. Quando acaba o dinheiro, fazemos empréstimo no banco para não deixar o professor um dia sem salário. Estamos sempre procurando fazer o melhor possível.

Chamou-nos atenção que o Campus II tem apartamentos para professores e funcionários.

Temos funcionários morando lá. Temos várias casas e apartamentos, que também são usados por professores que têm dedicação integral e por médicos que trabalham no Hospital Universitário, o HU. Além disso, recebemos professores que, conforme a disciplina, ficam quatro, cinco dias, como os que vêm de Londrina, por exemplo. Eles têm apartamento, refeição e a viagem — tudo nós pagamos.

Qual é o preço, mais ou menos, da mensalidade dos cursos da Unoeste? Algumas faculdades privadas são exorbitantemente caras, o que dificulta o acesso a elas.

Acho que não temos cursos caros. Nosso curso mais caro é o de medicina, que assim mesmo é deficitário por causa do hospital. Para o aluno que entrou agora, é R$ 1.800,00 por mês. Para os alunos antigos, custa por volta de R$ 1.670,00. A odonto é em torno de mil reais. E os outros cursos estão na base de R$ 500,00, R$ 450,00, R$ 300,00. O curso de direito é R$ 330,00, mas se o aluno paga antecipado, tem um desconto e vai para R$ 290,00. O curso de administração é mais barato. Esses cursos custam menos do que o que meus netos pagam para estudar no primário. Os cursos da área de humanas são mais baratos, na base de R$ 260,00, R$ 280,00, R$ 290,00. Nesse ano tivemos de reduzir o valor dos cursos porque tem aluno com poder aquisitivo muito baixo — não adianta cobrar mais se ele não pode pagar. Então procuramos adequar nosso preço à nossa clientela.

Nesse ano tivemos de reduzir o valor dos cursos porque tem aluno com poder aquisitivo muito baixo — não adianta cobrar mais se ele não pode pagar.

A inadimplência é grande?

Mesmo assim ainda tem inadimplência. Acho que a situação está difícil, porque parece que o dinheiro sumiu do mundo. Há muita gente desempregada. Mas ninguém fica sem estudar quando vem conversar conosco. Às vezes o aluno não precisa de uma bolsa inteira. Temos aqui filhos de médicos, filhos de pecuaristas, que vêm pedir um descontinho para cada filho, quando são três, quatro filhos fazendo curso na Unoeste. Eles fazem o orçamento e dizem: "Se me derem 20% de desconto, consigo pagar a mensalidade de todos." Cada caso a gente trata de um jeito.

E quanto à evasão?

Não sei se viram que até nas oficiais, hoje, diminuiu o número de alunos. Em São Paulo, por exemplo, tem aluno que gasta uma hora, até mais às vezes, para sair de casa e chegar numa escola oficial, porque não tem o dinheiro do ônibus. Se existe uma crise, acho que a evasão está lá também. Mas aqui nós procuramos atender a todos os nossos alunos. Às vezes precisamos dar um puxão de orelha, mas ninguém sai daqui sem estudar.

A sua família de fato dirige a universidade e a senhora atualmente é a reitora, não?

Fico respondendo pela reitoria porque o Agripino, como prefeito, está afastado. Meus filhos também trabalham aqui. Mas trabalhamos como profissionais, e não como filho e mãe. Cada um tem sua tarefa e suas obrigações; não são filhinhos de papai. Eu ensinei todos eles a trabalhar, e bem. Hoje estou aqui, mas também já fui de família pobre — de uma família muito honrada e honesta. Considero-me uma pessoa muito franca e leal. Não admito mentira. Quando mentem para mim, fico possessa. E isso a gente passa para os filhos.

Sua família também controla a mantenedora da universidade, a Apec?

Desde o início, o Agripino é o reitor da universidade e o diretor-geral da Apec. Eu sou pró-reitora e, na mantenedora, sou secretária-geral. A melhor coisa que pode acontecer é quando os próprios

dirigentes da universidade são os dirigentes da mantenedora, porque esse casamento não deixa faltar nada. Há pessoas que acham que não, mas já ouvi gente de instituição onde o diretor da mantenedora é um e o da escola é outro dizer: "Precisamos das coisas e, até chegar na mantenedora, até eles aprovarem... Parece uma escola oficial." Às vezes há até divergência entre o pensamento daquele que está na mantenedora e o daquele que está na universidade. Agora, escola particular tem essa vantagem: você precisa de um parafuso, daqui a pouco já está na sua mesa. Não acontece isso numa escola oficial, em que você tem que fazer pedido e tudo.

A Apec continua sendo sociedade filantrópica? Houve alterações no seu estatuto de 1972 para cá?

Continua sendo filantrópica, não houve alterações. Mas o que estiver no estatuto da Apec que for em desacordo com a lei, nós mudamos para cumprir a lei. Não adianta, por exemplo, pode estar escrito que eu vou dar 10% de filantropia quando a lei exige 20% — que é o que a lei exige e o que nós cumprimos certinho.

Atualmente a senhora responde pela universidade. Quantas vezes o professor Agripino se afastou e outra pessoa, ou a senhora, assumiu a reitoria?

Quando ele foi constituinte também fiquei comandando.[2] Minha filha Maria Regina e meu filho mais velho, o Augusto César, também ficam na universidade.

Quando entramos no Campus I, vimos uma perua, em que estava escrito "Grupo Paulo Lima, Justiça Social..." Paulo Lima é seu outro filho. O que é esse grupo?

Aquela perua ele só guarda aqui dentro. Ele chama de Grupo Paulo Lima porque conseguiu uma concessão de tevê, a TV Fronteira, que é junto com a Globo.

E o que é a Fundação Agripino Lima, que nós também vimos nas proximidades do Campus I?

A Fundação Agripino Lima é como se eu me chamasse Prin-

[2] Agripino de Oliveira Lima Filho foi eleito deputado federal constituinte por São Paulo na legenda do Partido da Frente Liberal (PFL) em novembro de 1986, assumindo a cadeira em fevereiro de 1987. Com a promulgação da Constituição, em 5 de outubro de 1988, e a transformação da Assembléia Constituinte em Congresso ordinário, permaneceu na Câmara dos Deputados até o final do mandato, em janeiro de 1991. Ver *DHBB*.

cesa Ana — na verdade, hoje não é uma fundação. É uma entidade que procura fazer atendimento filantrópico e só colocaram o nome de fundação. Agripino Lima é o nome do meu sogro. Ela funciona desde 1992 e consegue verba até do próprio governo para fazer o que é necessário: encaminhamento para compra de óculos, encaminhamento médico... Ela dá toda assistência que uma entidade dá.

Como se dá a gestão da universidade? Nas universidades federais, por exemplo, cada instituto tem seus departamentos. Como é a organização aqui?

A Unoeste também tem seus departamentos e suas reuniões freqüentadas pelo corpo docente, e o discente. Quer dizer, os alunos são comunicados a respeito; se comparecem, é outra coisa. Se não querem vir, não posso obrigar. Mas temos todas as reuniões.

E cada departamento tem um coordenador?

Todos os cursos têm o seu diretor e o seu coordenador. No curso de odontologia, por exemplo, os dois são doutores. O que é coordenador ou já defendeu ou está para defender agora a tese de doutorado. Esse menino começou aqui como auxiliar de docência em laboratório, aí nós demos para ele o curso de odontologia, depois ele foi fazer mestrado e, do mestrado, fez o doutorado — já fez todos os créditos, falta só defender.

Mas nossa porta é aberta o tempo todo — eles chegam e entram. Até aluno entra. Não tem esse negócio de "vou receber você depois", ou marcar para daqui a 15 dias. Precisa falar? É já; não tem problema.

O diretor e o coordenador dos cursos se reportam a quem?

Na oficial, existe o departamento, que é um tanto desligado da própria reitoria. Nós temos os departamentos todos e, para tudo o que se precisa, tem um coordenador dos departamentos, que é quem vem para a reitoria. Mas nossa porta é aberta o tempo todo — eles chegam e entram. Até aluno entra. Não tem esse negócio de "vou receber você depois", ou marcar para daqui a 15 dias. Precisa falar? É já; não tem problema.

Nossa administração é composta pelo órgão de administração superior, o Conselho Universitário, que é o que comanda. Tem o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e a reitoria. Depois vêm os órgãos da administração acadêmica: conselho departamental, dire-

toria, coordenador de curso, departamento. Nossa estrutura é um pouquinho diferente da das oficiais. Nas oficiais, por exemplo, cada departamento tem sua parte financeira, que eles mesmos administram. Na universidade particular já é diferente: a parte financeira é uma só.

E quem gerencia? É a reitoria ou a mantenedora?

Aí é que está a vantagem de ser a mesma coisa. Quem tem que decidir a parte financeira é sempre a mantenedora. Mas na mantenedora, como disse, eu sou a secretária-geral. Sou aquela fuxiqueira que não sai daqui mas sabe tudo o que se passa. Então, quando precisam das coisas, as pessoas recorrem a mim. E tudo o que for viável a gente determina que seja feito.

Por exemplo, quando um chefe de departamento vê a necessidade de contratar alguém que seja o bambambã de determinada pesquisa, vem aqui para a senhora?

Vem falar comigo, já resolve e, quando é necessário, contrata. Sempre funcionou assim, e bem. Mesmo os cursos, quando têm de contratar, avisam: "Preciso contratar professor para endodontia, outro para clínica cirúrgica..." "Está bom. Os professores têm a titulação, isso e aquilo?" Então a secretária-geral — que sou eu — vai lá ver a parte financeira. Quando o assunto é a parte acadêmica, é a d. Ana também que resolve.

O professor Agripino tem uma atuação política bastante intensa: foi eleito vereador de Presidente Prudente para duas legislaturas consecutivas, em 1972 e 1976; foi deputado constituinte entre 1987 e 1991; foi leito prefeito de Prudente em 1992 e deputado estadual em 1998; e agora é novamente prefeito da cidade. Seu filho, Paulo Lima, é deputado federal por São Paulo e a senhora é vereadora de Prudente. Como é a relação entre as atividades de direção da Unoeste e o exercício dos cargos públicos? Como vereadora, a senhora está na ativa ou afastada?

Estou na ativa; as sessões são às segundas-feiras. Mas aqui é assim: o Agripino contra todos os outros partidos. Ele está no PTB, o Partido Trabalhista Brasileiro, hoje.

Mas o seu filho é do PFL, Partido da Frente Liberal...

Saiu do PFL e está no PMDB, Partido do Movimento Democrático Brasileiro. Eu também estou no PMDB — já faz mais de dois anos, acho. Aqui foi fundado o PTB, inicialmente pelo próprio Agripino. O PFL, que era sem expressão nenhuma em Prudente, foi criado também pelo Paulo e pelo Agripino. Depois eles saíram do partido. Vamos ver no que vai dar. Eu confio mais no homem do que no partido.

Mas a senhora gosta, também, da política, não?

Sou mais de política de bastidor. A Câmara Municipal, para mim, é terapia: vou lá toda segunda-feira e me divirto muito ao ver aqueles homens se digladiando. Ave Maria!

A senhora é a única vereadora?

Não, tem mais uma.

... depois que você está lá, na Câmara dos Vereadores, e vê como funciona, você vê que aquilo não é para gente séria.

Foi a primeira vez que a senhora se candidatou?

Foi. E tive seis mil votos. Acho que não adianta só você reclamar e falar que não fazem isso, não fazem aquilo. Por exemplo, estou apresentando um projeto de escola profissionalizante para tirar as crianças da rua e deixá-las o dia inteiro ocupadas. É disso que precisamos. Temos de fazer também um projeto sobre o idoso, porque a lei fala, fala, fala de proteger o idoso, mas não se vê aplicação disso. Agora, depois que você está lá, na Câmara dos Vereadores, e vê como funciona, você vê que aquilo não é para gente séria. Os homens que realmente trabalham e são honestos é que deveriam entrar nessa política para tentar moralizar. Porque o que você vê é terrível. Tem vereador que vota contra o projeto do prefeito só porque quer ganhar alguma coisa. Eu sou uma pessoa independente: voto no que acho que devo votar e não voto se achar que aquilo não é certo.

A senhora estava dizendo que todos são contra o professor Agripino. Isso prejudica a universidade?

Muito, porque, para atingir o Agripino, o primeiro passo é atingir a Unoeste. Isso eu acho tão errado! Querem acabar com o homem, acabem com ele lá na política! Mas a Unoeste é uma institui-

ção em que hoje estamos aqui, mas amanhã, quando estiverem meus bisnetos, já não estarei mais e ela vai estar de pé. Toda vez em que eles querem bater no Agripino ou no Paulo, eles vêm bater na gente primeiro. E isso me dói como se estivessem batendo no meu filho — estou aqui desde o primeiro tijolinho.

O Agripino fala: "Não roubo e não deixo ninguém roubar." Basta isso para fazer uma boa administração. E tem gente que fala: "O Agripino rouba." Quando começamos aqui, em 1972, éramos dois professores. Tínhamos apartamento em Santos, aquela fazendinha no Rebojo, que mencionei, duas casas, dois carros e uma chácara, que temos até hoje. Isso tudo, antes de começar a universidade. Só que muitos acham que se eu tenho capacidade para organizar e fazer tudo isso, na minha vida particular não posso ser nada. Muitos querem atingir a universidade para derrubar o Agripino. Chegam no Ministério da Educação e falam: "Olha, lá está acontecendo isso assim e assim." Vêm atacar uma universidade em que a gente procura fazer o melhor possível e dar o melhor possível. Fizemos todo o calçadão em frente ao Campus I, por exemplo, e nunca tivemos ajuda de nada!

Se os inimigos da universidade são os políticos, quais são os aliados? Existem aliados da Unoeste dentro da elite local?

Acho que todos os pais de alunos são aliados nossos. Muitos empresários e fazendeiros estão também a nosso favor. Mas a gente sabe que a política pesa. Eu digo sempre: o Agripino que deixe de ser político e o Paulo também que nós vamos entrar num mar de rosas, porque ninguém mais vai mexer conosco. Você pode pegar quatro ou cinco políticos que podem mais do que tudo, desde que tenham apoio mais alto. E tem gente que tem apoio alto — do PSDB, o Partido da Social-Democracia Brasileira, do Fernando Henrique.

Agora, tanto o professor Agripino quanto o Paulo, seu filho, participaram, na Câmara, das comissões de educação.[3] Mesmo assim, a senhora acha que isso não foi positivo?

Você sabe que dentro do Congresso até a votação é feita por bancada. Às vezes, você nem participa, não dá seu voto pessoal. O Paulo

[3] Agripino de Oliveira Lima Filho foi membro titular da Subcomissão de Educação, Cultura e Esportes da Assembléia Nacional Constituinte. Paulo Lima Filho tornou-se membro titular da Comissão de Educação, Cultura e Desporto da Câmara dos Deputados na legislatura de 1995 a 1999, permanecendo na mesma função durante a legislatura de 1999 a 2003. Ver *DHBB*.

faz parte da comissão e às vezes traz os projetos que entram lá. A gente fala para ele o que seria bom e o que não seria, mas eles não estão muito interessados. A verdade é essa: tenho a impressão de que os políticos não estão muito interessados em saber o que é bom e o que deixa de ser bom. Eles querem é defender a si mesmos.

Paulo poderia aliar-se com parceiros para tentar neutralizar a ação dos inimigos...

Mas não é fácil, nossa! Por que ele saiu do PFL? Porque brigou lá com o ACM, o Antonio Carlos Magalhães. Ele era muito amigo do Luís Eduardo Magalhães, o filho do ACM que morreu. Eles eram mais ou menos da mesma idade e se davam muito bem. Mas como brigou com o ACM, ele saiu do partido e foi para o PMDB.

No dia em que vier uma comissão com a intenção de orientar e auxiliar e nos dando tempo para nos adequarmos, vou considerar muito importante. O que não posso é receber gente que vem com a intenção de ferrar, se tranca numa sala, não conversa com ninguém.

Ultimamente o Ministério da Educação tem dado muita ênfase à avaliação das universidades — seja através da visita de comissões de especialistas, seja através de medidas como o Provão. Qual sua opinião a respeito?

Acho que a avaliação é muito boa para a própria universidade. Se uma comissão vem com intenção de ajudar, e não com pedra na mão, do jeito que veio uma última aqui — eu não estava —, que nem se comunicou com as pessoas oralmente, só por bilhetinho, e chegou pedindo um mundo de exigências... A portaria do *Diário Oficial* determinou três pessoas para virem aqui e vieram quatro. A quarta pessoa não se identificou, não assinou nada, mas foi a que mais deu palpite aqui dentro. O que eu considero que seja isso? Um missa encomendada. No dia em que vier uma comissão com a intenção de orientar e auxiliar e nos dando tempo para nos adequarmos, vou considerar muito importante. O que não posso é receber gente que vem com a intenção de ferrar, se tranca numa sala, não conversa com ninguém. Acho isso terrível. Um dos membros de uma comissão de medicina que veio aqui falou: "Sabe qual foi a ordem que recebi do senhor ministro? Ferrar vocês." Desse jeito! Ele falou isso na frente de mais de um — não só na minha frente. Era da Universidade Federal de Santa Catarina. Aí ele entrou lá no hospital e ficou bobo de ver aquilo que a gente faz. Quem faz uma estrutura dessas, um hospital como aquele,

um *campus* que é o melhor possível, tem intenção de fazer alguma coisa errada? Não tem! O laboratório! Você entra no nosso laboratório, é um microscópio por aluno. Se houver 50 alunos numa aula prática, cada aluno terá o seu microscópio enquanto durar a hora-aula. Vai nas oficiais e vê se tem um microscópio por aluno! Não tem. Quem faz tudo isso merece levar tanta paulada, do jeito que eles querem nos dar?! A gente tem a intenção de fazer o melhor possível. Se eu quisesse não fazer coisa boa, o que faria? Umas coisinhas aí, como tem muita gente que faz, de tijolo, passa uma caiação e só fica nisso. Então eu só gostaria que eles nos deixassem trabalhar em paz e nos orientassem.

Há algum tempo disseram que iam fechar nossa faculdade de medicina, porque os alunos tiraram E no Provão. Até hoje eu questiono essa nota, que ninguém sabe como é dada, com aquela curva do jeito que eles faziam: 12% para A, 25% para B, trinta e tantos para C, sendo o resto jogado para D e E. Para eu subir do E para o D, tinha que derrubar alguém do D. Se eu estivesse no C e quisesse ir para o A, teria que derrubar alguém do A, o que é um absurdo. De tanto isso ser questionado, dizem que neste ano o Provão vai ser diferente. O Provão é necessário? Pode ser que seja. Mas não do modo como ele é feito e não do modo como ele é divulgado. Como o Provão, onde o aluno pode só entrar, assinar e sair, vai medir o conhecimento que ele recebeu da escola? Acho isso muito questionável.

Mas hoje em dia já há empresas que pedem a nota do Provão do candidato a um emprego. Quer dizer, o aluno pode ter interesse em aumentar sua nota para poder disputar melhor no mercado de trabalho.

Mas eles podem ir e provar que são bons. Agora, medir a escola pela nota que o aluno tirou quando não há sanção nenhuma para quem tiver tirado nota baixa!? Devia ser igual ao exame da Ordem dos Advogados: se você não tiver um x, não passa na Ordem. Então, que instituam uma ordem em cada curso para selecionar os bons profissionais.

Mas o Provão é exatamente para avaliar a escola, e não o aluno.

Aí é que está: acho que o Provão do jeito que é hoje não avalia

a escola. Vamos dizer que 50 alunos tenham ido fazer prova. Vinte entregam em branco: são 20 zeros. Qual a percentagem que vamos ter? O Provão não pode avaliar o que aquele aluno aprendeu dentro da escola porque ele nem está escrevendo aquilo que sabe. Tivemos uma aluna do curso de comunicação que, no último Provão, assinou a prova e dormiu na cadeira, porque tinha estado numa festa numa boate até de madrugada. Que nota ela tirou? Zero. Juntando esse zero com as outras notas — eles fazem um mundo de contas lá —, o que aconteceu? A nota da escola diminuiu. O certo seria haver uma nota mínima que os alunos teriam que tirar para receberem o diploma. Agora, isso é legal? Não sei. Se eles entrarem na Justiça, acho que levam o diploma do mesmo jeito. Então, se é feita uma ação sem respaldo legal, fica difícil exigir. A gente procura conscientizá-los, dizendo: "Se vocês tirarem um zero, ou um dois, como é que vocês vão fazer?" Mas eles não estão nem aí porque, nessa época, eles não pensam muito diferente. Há exceções; temos um aluno de medicina, por exemplo, que tirou 8,2 no Provão. Mas tem aquele que nem quer ler, só assina e entrega.

Não é fácil você conscientizar esses jovens de hoje. Eu, que fui professora primária há 50 anos, vejo como é difícil. Se não melhorar o ensino do primeiro grau... Vejo meus netos, que estão numa boa escola, estudando coisas no terceiro ano que a gente ensinava no primeiro ano do grupo escolar. Só quem foi professor vai entender o que vou falar: no primeiro ano, você ensinava para as crianças as quatro operações, tudo com reserva. Quer dizer, somar, multiplicar, dividir 96 por três... Hoje, ensinam isso no terceiro ano! Então, como é que dá tempo de a universidade formar bem um aluno se ele chega no curso superior semi-alfabetizado? Não é fácil você exigir bons resultados dessa mocidade que hoje escreve "sexo" do jeito que está pronunciando: "séquiço". O que acabou, por exemplo, com o nosso ensino no estado de São Paulo em 1970 foram aqueles guias curriculares da Terezinha Fran. Depois veio o guia dizendo que o que interessava para o aluno era o som: se ele escrevesse "exame" com z, não tinha importância, ele tinha entendido. Outra coisa: o ensino superior exige do aluno 75% de freqüência. Conforme o curso, acho que tinha que ter até mais do que 75%. Nós exigimos, no curso de saúde 100% de freqüência em estágio e no laboratório. O aluno pode ter 75% de freqüência nas

Então, como é que dá tempo de a universidade formar bem um aluno se ele chega no curso superior semi-alfabetizado?

aulas teóricas, mas nas práticas nós obrigamos que ele tenha 100%. Mas acho o maior absurdo, pela experiência de vida que tenho, exigir 75% de freqüência nos cursos de letras, estudos sociais, história, enfim, na área de humanas. Você pode estudar história na sua casa, vir aqui e fazer uma excelente prova. Antigamente era assim: com 50% de freqüência, o aluno ficaria direto em segunda época. Mas o que quero dizer não é isso, e sim que, no ensino primário do estado de São Paulo, hoje, só se exige 50% de freqüência. Com 50%, se o aluno tiver oito no fim do ano, ele passa. Olha, tem coisas dentro da educação que só quem vive a educação pode dizer a vocês como é difícil!

Acho que, em vez de falarem que vão fechar cursos... Aliás, quando falam que vão fechar um curso numa universidade, fica uma dúvida comigo: se ela tem autonomia para criar cursos, ela não pode abrir outro no dia seguinte? Bom, mas havia um conselheiro — isso não é da época de vocês — chamado Alberto Deodato, um mineiro. Ele dizia assim: "É preferível abrir uma escola em cada esquina" — quer dizer, mesmo não sendo a ideal — "do que abrir uma cadeia muito bonita." Eu que vivo dentro do ensino acho que é isso mesmo. De que adianta construir belos presídios, belos prédios da Febem, a Fundação Estadual do Bem-Estar do Menor, quando o que temos de fazer é tirar as crianças da rua para transformá-las em bons cidadãos? Por isso estou elaborando aquele projeto na Câmara Municipal de profissionalização da criança de rua. Se ela tiver uma profissão, não precisa roubar. Se for um ladrãozinho, vai ser consciente, e não porque não tem trabalho.

Aliás, quando falam que vão fechar um curso numa universidade, fica uma dúvida comigo: se ela tem autonomia para criar cursos, ela não pode abrir outro no dia seguinte?

O que mudou, no ensino superior, do início dos anos 70, quando a primeira faculdade do que seria a futura Unoeste foi criada, até hoje?

O que mudou foi o ensino primário — não é saudosismo, não. No dia em que o ensino primário voltar a ser forte como era na época em que eu era professora... Hoje o aluno chega ao ensino superior sem estrutura para aprender aquilo que vamos exigir. Aumenta a complexidade das pesquisas, a cada dia são novas descobertas...

Como é o vestibular para a Unoeste?

O vestibular, hoje, do jeito que eles estão fazendo... Tem esco-

la que não está nem fazendo mais vestibular, está fazendo uma seleção pelo Enem, o Exame Nacional do Ensino Médio. Nós fazemos uma prova. Como tem bastante aluno, fazemos a área de humanas num dia e a área de saúde em outros dias.

E como é, no geral, a proporção de candidatos?

Depende. Medicina, por exemplo, são oito ou dez candidatos por vaga. Então, entram os melhores.

A Unoeste também oferece um cursinho, não?

Sim, temos um cursinho como em todas as escolas. Temos candidatos, por exemplo, que tentam o vestibular três anos e não conseguem entrar naquilo que queriam — porque se não estudam não entram. Fazendo o cursinho, ele estuda, aprende, você dá semelhante àquilo que você ensinou... Agora, se vem um de fora que sabe mais do que ele, o problema é que ele não estudou bem. Mas o cursinho não é reconhecido como segundo grau. Temos uma escola de segundo grau aqui dentro, que funciona desde o início, desde 1972. Ela é muito boa, com ensino forte. Ela não prepara só para a Unoeste; prepara para todos os outros. Tivemos alunos que entraram em São Paulo, Curitiba e Campinas, em outras áreas que não as que nós temos. E entraram bem.

Acho que todos concordamos que tem de haver muito mais investimento na educação básica e na educação profissionalizante para dar oportunidade para as crianças e os jovens hoje. Qual seria, do seu ponto de vista, a função do ensino superior nesse quadro atual — das escolas superiores tanto públicas como privadas, no Brasil?

Elas deveriam formar bons profissionais, integrar o homem à sociedade e, no caso das universidades, manter sua linha de pesquisa científica. Mas nem todas eu acho que cumprem essa missão. Acho que o próprio momento ou a própria sociedade, o desinteresse que os alunos têm de tudo... Há muita coisa lá fora, muita coisa mais gostosa, para eles, do que estudar. Se bem que as minhas netinhas... Tenho duas netas que estudam na escola americana lá em Brasília; com

sete e nove anos, elas falam inglês que é uma belezinha. A partir de agosto, a mais velha já tem que estudar no *notebook*, não é mais no caderninho. Antigamente, a gente ensinava o que era uma ilha e um vulcão. Hoje você pega o próprio filme: "Esse é o vulcão. Uma ilha é isso aqui." Antigamente não tínhamos um vulcão em funcionamento para mostrar, não tínhamos esses recursos. Então, os recursos que existem fora da escola... Eu não sei mexer num *notebook* e minha neta já sabe! Só sei fazer joguinho. Mas quando engripa qualquer coisa, chamo meu neto: "Vem cá, Guilherme, arruma para mim, me ensina." Eles não sabem ensinar. Já está lá na cabeça deles, ninguém ensinou e eles sabem tudo. Sabem entrar na Internet, sabem sair, fazer consulta...

Por falar em Internet, nós não vimos, no *site* da Unoeste, a menção a cursos seqüenciais. A universidade oferece esses cursos?

Chegamos até a montar alguns, mas até hoje o próprio MEC não sabe o que fazer com os cursos seqüenciais. Soubemos de faculdade de São Paulo que fez e levou para o MEC, que, no entanto, não aprovou o curso. É a mesma coisa que falam do ensino a distância. Até hoje não existe uma regulamentação correta para que você possa dizer: "Vou entrar no ensino a distância." Essa é a verdade. Eles por enquanto só falam, falam, falam... Quer ver outra coisa que eles fizeram permitindo que se fizesse mestrado fora do Brasil? A Marlene Salgado de Oliveira, que é do Rio de Janeiro, da Universidade Salgado de Oliveira, a Universo — uma pessoa muito positiva, que fala o que tem que falar, não manda recado —, propagou para o professor fazer mestrado fora do Brasil, mas, quando chegou aqui, o MEC não reconheceu. Então não adianta nada: eles falam uma coisa, depois você faz e não é certo.

Na sua opinião, quais os desafios e as perspectivas para os próximos anos aqui na Unoeste?

Desafio é a gente continuar mantendo o mesmo nível de ensino que a gente sempre procurou manter. É tentar elevar cada vez mais o nome da universidade fazendo com que os alunos saiam daqui bons profissionais. Acho que esse é um ponto muito importante. Se a gente formar bons profissionais, a gente já fica com o dever cum-

prido. E graças a Deus temos tido excelentes resultados com nossos alunos, que a gente acompanha quando saem daqui. Eles pegam residência no Einstein, na Paulista de Medicina... Temos alunos que entraram agora em todos aqueles hospitais grandes de São Paulo em primeiro, segundo e terceiro lugares. Com isso a gente já está medindo o conhecimento deles. Quantos entraram na Marinha, na Aeronáutica!... Eles mandam cartinha para nós ficarmos sabendo da vida deles e se comunicam com os diretores pelo *site*. Aqui é como se fosse um educandário de mãe e filho. Todos eles voltam e conversam, e eu fico alegre quando eles voltam. Os alunos podem não defender a escola enquanto estão estudando, mas depois que saem, como defendem! E a gente se sente bem e feliz quando vê que o objetivo que a gente se propôs foi cumprido. A nossa intenção é a melhor possível. Digo sempre que não brinco aqui de ensino, não brinco de escola. A gente realmente vive a escola. Há 50 anos não faço outra coisa.

Tem gente que se vende por dinheiro. Dinheiro para mim é para ser usado e para ser escravo da gente, não o contrário. Acho que cada um tem a sua missão na Terra e, enquanto não tiver cumprido aquela missão, também não vai dessa para uma melhor. Tenho procurado pautar a minha vida dentro da honestidade e da lealdade, porque meus pais me ensinaram isso. Se você achasse um tostão — naquela época tinha tostão —, procurava o dono. Se você pegasse uma coisinha de nada, eles faziam devolver. Se ganhava uma bala, tinha que repartir com todos os irmãos. Isso aí a gente apreende na vida e ensina para os filhos. Agora, eu só queria falar: ataquem os políticos, mas deixem a escola em paz. Toda instituição que tem parte política sofre.

Toda instituição que tem parte política sofre.

Agripino de Oliveira Lima Filho

Formou-se em direito pela Instituição Toledo de Ensino, em Presidente Prudente (SP), cidade na qual foi eleito vereador em 1972, no mesmo ano em que fundou a Apec. Seguindo a carreira política (foi vereador de 1973 a 1981; deputado constituinte por São Paulo de 1987 a 1988 e em seguida deputado federal até 1991; prefeito de Presidente Prudente de 1993 a 1996; deputado estadual de 1999 a 2001, e novamente prefeito a partir de 2001), dedicou-se paralelamente à sua instituição de ensino, da qual foi reitor e mantenedor até junho de 2001. O fundador da Unoeste recebeu-nos em seu gabinete na Prefeitura de Presidente Prudente, no dia 28 de fevereiro 2002, para uma entrevista de 1h40m de duração.

O senhor percorreu um longo caminho até criar esta universidade. Conte-nos um pouco de sua trajetória.

Eu saí da enxada. Meus pais trabalhavam na enxada, em Lençóis Paulista, no estado de São Paulo; tinham 11 filhos, todos trabalharam na enxada. Eu tinha uns cinco anos, quando meu pai botou uma enxadinha pequenininha na minha mão e disse: "Esta é do Pino" — Pino por causa de Agripino, que também é o nome de meu pai. E eu adorava aquela enxadinha. Depois fui carroceiro, caminhoneiro, vendedor ambulante. Sempre estudei à noite, e nunca em boas escolas. Minha vida foi muito difícil, feita com o suor do trabalho. Saí do zero e fui vereador durante dez anos em Presidente Prudente. Elegi-me prefeito, fui deputado federal constituinte, deputado estadual, sou prefeito novamente, criei uma universidade da qual fui reitor, construí um dos melhores hospitais deste país, montei mais de 15 fazendas enormes.

Como surgiu a idéia de criar uma universidade?

Em toda a minha vida, nunca fiz uma coisa só, fazia várias coisas ao mesmo tempo. Uma ocasião, eu era professor primário e tive uma hérnia de disco, com 22 anos — estava casado desde os 21. Morava em Garça, no estado de São Paulo; para me locomover, eu me arrastava, porque naquele tempo não havia operação de hérnia ainda. Um dia me falaram de um japonês em Marília, cidade vizinha, que fazia fisioterapia e me curaria. Fui ao japonês, que me botou deitado de bruços, com as palmas das mãos para fora. Ele não me curou com fisioterapia, mas me curou da alma, pois começou a falar: "Moço, estou vendo na sua mão que você vai ter umas seis ou sete profissões, vai fazer um mundo de coisas ao mesmo tempo." Fiquei contente, porque se teria muitas profissões, era porque voltaria a andar. Então, ele me deu essa alegria. E fiquei bom mesmo, pude fazer uma porção de coisas.

Pois bem, ali por 1965 tornei-me um dos maiores vendedores de livros do Brasil; cheguei a ter 60 veículos vendendo livros. Eu próprio comecei vendendo, depois fui ampliando, ampliando, e tive que contratar vendedores.

O senhor formou-se em direito. Chegou a exercer a profissão?

Cheguei, advoguei durante muitos anos. Formei-me em 1966, na Instituição Toledo de Ensino, uma faculdade particular que existia em Prudente. Mas continuei também como professor e me tornei vendedor de livros. Antigamente, vendiam-se coleções: José de Alencar, 20 volumes; Machado de Assis, 12 volumes; obras completas, tudo encadernadinho, bonitinho. Naquela época, as pessoas tinham uma estante na sala e era importante enchê-la de livros. Aí você via na estante um vão e dizia: "Aqui cabe Machado de Assis." A pessoa perguntava: "Quanto custa Machado de Assis?" Eu dizia: "Custa tanto."

Pois bem, ali por 1965 tornei-me um dos maiores vendedores de livros do Brasil; cheguei a ter 60 veículos vendendo livros. Eu próprio comecei vendendo, depois fui ampliando, ampliando, e tive que contratar vendedores. Comprava livros em São Paulo e vendia no Brasil todo: Mato Grosso, Paraná, Minas. E eu vendia muito, era um vendedor impossível. Ganhei uma fortuna!

Como foi a origem da Apec, a Associação Prudentina de Educação e Cultura, que o senhor fundou em 1972?

Por volta de 1970, nossos jovens de Prudente iam estudar em Tupã, que tinha faculdade, e Prudente é maior que Tupã! Então, saíam

nossos professores e nossos alunos, todos juntos, em cinco, seis ônibus, para Tupã; os nossos professores lecionavam lá. Nessa época, eu continuava como professor, mas já era presidente do CPP, o Centro do Professorado Paulista, aqui na regional — Sólon Borges dos Reis era presidente lá em São Paulo.[4] Um dia, um cidadão me disse: "Agripino, o senhor, que é um moço de tanta iniciativa, por que não cria uma faculdade aqui em Prudente?" Nós só tínhamos a do estado, que era de pedagogia. Respondi: "Vou fazer força para criar." Como já tinha algum dinheiro, criei num instantinho: pedagogia, letras, estudos sociais, educação artística. Em 1974 criei a faculdade de odontologia, a segunda particular do Brasil — a primeira ficava em Lins, perto de Marília.

Havia demanda para isso tudo em Presidente Prudente?

Demanda havia, mas era difícil abrir escolas, porque o MEC não permitia a criação de faculdades particulares; quem possibilitou essa abertura geral de escolas foi Jarbas Passarinho.[5] Lutei muito para abrir a faculdade. Quando fui a primeira vez ao MEC, quem me recebeu foi Newton Sucupira.[6] Era membro do Conselho Federal de Educação e diretor do Departamento de Assuntos Universitários do MEC, respondendo pelo MEC na ausência do ministro. Eu era um caipira, professorzinho do interior, e cheguei lá com um deputado federal da região de Prudente; levei um processo, e o deputado me apresentou a Newton Sucupira, um homem bonito, alto, de cabelo preto, bigode, muito vaidoso e orgulhoso. E altamente preparado.

O deputado me apresentou: "Este é o prof. Agripino, que quer criar uma faculdade lá na minha terra, em Presidente Prudente. Queremos criar uma faculdade de pedagogia e de letras para começar, porque nossos professores e nossos alunos têm que ir a Tupã. E nossa cidade é duas vezes maior que Tupã." Naquela época, tínhamos uns 70, 80 mil habitantes; hoje temos 200 mil. Eu disse: "Queria que o senhor acelerasse a aprovação do processo, porque já adquirimos o terreno e conseguimos alugar um prédio das irmãs, que têm um colégio..." Newton Sucupira me interrompeu: "Moço, daqui a um ano e meio, dois anos, vamos analisar seu processo." Eu ainda tentei argumentar: "Professor, o senhor me desculpe, mas os americanos vão à Lua e voltam em três dias. Para criar uma cadeia, basta um simples ato do go-

4 Advogado e educador, Sólon Borges dos Reis (1917-) foi presidente do Centro do Professorado Paulista entre 1957 e 1997. Dedicou-se também à carreira política, tendo sido deputado constituinte (1987-88) e deputado federal pelo estado de São Paulo (1988-90 e 1991-92) e vice-prefeito de São Paulo durante a prefeitura de Paulo Maluf (1993-96). Ver *DHBB* e www.cpp.org.br.

5 Até a Reforma Universitária (Lei n. 5.540, de 1968), o ingresso nas universidades era feito através de concurso vestibular com caráter eliminatório. Na década de 1960, com o aumento substancial da demanda por ensino superior, o número de candidatos aprovados freqüentemente ultrapassava a disponibilidade de vagas, gerando enormes contingentes de candidatos que, mesmo aprovados no concurso, não podiam matricular-se: eram os "excedentes". A questão dos excedentes logo transformou-se em uma das principais bandeiras do movimento estudantil em sua luta por reformulações no ensino superior e foi largamente explorada pela imprensa. Diante deste quadro, a gestão de Jarbas Passarinho à frente do Ministério da Educação (1971-1974) autorizou a abertura de inúmeras instituições particulares de ensino superior que pudessem suprir a demanda cada vez maior de egressos do curso secundário. Ver *DHBB* e Martins, Carlos Benedito. *Ensino superior brasileiro: transformações e perspectivas*. São Paulo, Brasiliense, 1988.

verno. E para criar uma escola para formar jovens, sem dinheiro do poder público, o senhor fala em dois anos?!" Ele encerrou: "Moço, estamos conversados. A porta é aquela." Nem lhe estendi a mão; fui embora.

Quando foi realizado o primeiro vestibular?

Em 72; aliás, fizemos dois praticamente no mesmo ano. Naquela época, era tudo muito rigoroso; parecia que fazer vestibular e colocar criança na escola era proibido, parecia que o governo federal não queria que o povo se instruísse. Nossa faculdade foi autorizada a funcionar em agosto, e em setembro realizei um vestibular; o segundo fiz em janeiro do ano seguinte. Assim, em vez de começar a escola com 350 alunos, começamos com 700. Mas o ideal seria abrir as portas da escola, todas; quem quiser entrar, que entre. Se o aluno quer estudar, tem que ter esse direito; se quer melhorar de vida, aprender, tem que ter acesso à escola.

Esse foi o nosso começo. Difícil, sempre difícil. Mas fiz da minha universidade um império. Tem mais de 300 mil m² de construção; na parte física, é uma das melhores do Brasil. Temos um grande espaço físico no Centro, temos no *Campus II* mais cem alqueires, e a escola experimental com mais 60 alqueires; temos esse *Campus III* com mais 85 alqueires. E sinto que estou pagando o que devo a Deus.

Estamos aí com uma universidade maravilhosa e ainda perseguida pelo MEC. Nossa escola é uma das melhores do Brasil. Temos um microscópio para cada aluno, todos importados, da melhor marca possível; são mais de mil microscópios. E cada um custa 20 mil contos, o preço de um automóvel. Nossos laboratórios são maravilhosos.

O senhor continua à frente da universidade?

Não, porque não posso acumular com o mandato de prefeito; passei tudo para Paulo Lima, o caçula de meus quatro filhos, que é deputado federal.

Por que o senhor diz que é perseguido pelo MEC?

O MEC não vive declarando que a escola particular vende diploma, que a nossa escola de medicina não presta? No entanto, nossos alunos formados estão todos ganhando dinheiro, estão todos indo

6 Newton Sucupira (1920-), bacharel em direito e filosofia, é considerado um dos principais teóricos da educação no Brasil. Foi membro do Conselho Federal de Educação entre 1962 e 1978, tendo sido também presidente da Câmara de Educação Superior desse órgão entre 1968 e 1978. Entre 1970 e 1972 dirigiu o Departamento de Assuntos Universitários do Ministério da Educação. Ver Bomeny, Helena. *Newton Sucupira e os rumos da educação superior*. Brasília, Paralelo 15; Capes, 2001. 126p. (Biblioteca Anísio Teixeira: série biografias)

bem. E têm que fazer estágio nos hospitais, todos passando em primeiro e segundo lugar. Todos! Mas é uma perseguição danada. Porque eu sou assim, irreverente; sou temente a Deus, mas não aceito desaforo. Não beijo a mão de rico, não beijo a mão de ninguém, mas também não peço a ninguém que beije a minha mão; trato todo mundo com igualdade.

No momento em que estava iniciando essa grande empreitada que foi a universidade, com todos esses percalços, o senhor também estava iniciando sua carreira política?

Sim, fui eleito vereador em 1972. São duas empreitadas que exigem muita dedicação. Mas como disse a vocês, sou um homem que faz muita coisa ao mesmo tempo. Além disso tudo, advogava, comprava e vendia fazendas e casas, tudo ao mesmo tempo. E nunca nada deu errado para mim. Nunca perdi um tostão na rua, nunca fui roubado. Em casa, durmo de porta aberta e nunca fui roubado.

A atividade política contribuiu para seu empreendimento universitário?

Só atrapalhou, porque não faço esquemas em política. Eu sou o que sou. Se tem que votar assim, voto assim e não voto assado. Não voto porque o governo quer, voto de acordo com minha consciência; por isso, fui perseguido. Meu filho Paulinho, deputado pelo PFL, era mais inexperiente e fazia reuniões em Brasília com os deputados; toda semana tinha 70, 80 deputados na sua casa, jantando. Apesar de ser do PFL, não apoiava cegamente o governo. Reunia gente do PT, do PDT, aquele pessoal que estava descontente com o governo. Por isso, o ministro Paulo Renato nos perseguiu o tempo todo. Nossa universidade é uma das melhores do Brasil, mas sempre fomos perseguidos pelo governo.

Qual é o papel da Unoeste na região noroeste de São Paulo?

Minha intenção, como educador e como trabalhador rural e braçal que fui, sempre foi canalizar meu trabalho para o bem comum. Prova disso é que logo que começamos, eu quis criar o curso de odontologia para atender de graça a toda a população: tratamento de dente, obturação, prótese, tudo de graça. Começamos a atender aos pobres.

Minha intenção, como educador e como trabalhador rural e braçal que fui, sempre foi canalizar meu trabalho para o bem comum.

Depois, veio fisioterapia, tudo de graça; atendemos a duas mil pessoas por dia na área da saúde! Coisa que não existe no Brasil. O hospital universitário gasta na saúde mais do que o município, o estado e a União juntos. Gente pobre, que não tem onde ficar, é recebida lá com cinco refeições diárias: café, almoço, café da tarde, jantar e chá, às onze horas da noite.

Num hospital, quando o doente chega, deixa como caução um cheque assinado de cinco mil, dez mil reais. Lá ninguém pede, não existe isso! Então, mesmo que fosse de péssima qualidade — e não é —, nossa universidade atende a duas mil pessoas na área da saúde. Atendemos gente do Mato Grosso do Sul, do Paraná, de Minas, até mesmo da capital, de São Paulo. Lá dentro é um palácio, uma coisa maravilhosa! Em São Paulo não há um hospital igual a esse, muito menos no Rio de Janeiro. Um palácio! Corredores enormes, onde dá para andar de carro.

Uma ocasião, veio visitar o hospital o secretário de Saúde do governo de São Paulo. Ele ia à frente, com o diretor da nossa Faculdade de Medicina, o dr. Henrique Salvador; eu vinha uns 20m atrás, com um assistente seu. Ele olhou todo o hospital e disse: "Dr. Henrique, é tudo muito bonito, mas vocês têm muitas vagas de medicina" — eram cerca de 180 — "vocês precisam diminuir as vagas." Lá atrás, escutei tudo e, como sou topetudo, disse: "Dr. Henrique, o secretário de Saúde tem toda a razão. Nossos alunos custam muito dinheiro para o governo, que nos manda muitas verbas. E outra coisa: para o governo, é preferível que esses jovens estejam na rua envolvidos com drogas do que num banco escolar. Eles gostam disso. Gostam que os alunos fiquem nas ruas, que as escolas não tenham vagas e que a polícia fique atrás das crianças. Mas a nossa linha é outra: lugar de criança é dentro da escola. E não está custando nada ao governo, pois cada pai é que paga." Olha, até hoje José da Silva Guedes, esse secretário de Saúde, me olha com receio. Até hoje! Temos hospital e não temos convênio nem com o Iamspe, o Instituto de Assistência Médica ao Servidor Público Estadual, que é do governo de São Paulo, nem com a Caixa Econômica Estadual, que estão nas mãos dele; tudo por capricho político.

Seu hospital tem convênio com o SUS?

Tem. Atendemos doentes do SUS.

O senhor disse que a universidade possui um microscópio para cada aluno e o hospital universitário é o melhor do Brasil. Mas o resultado dos alunos da Unoeste no Provão não é dos melhores.

Como acontece com todas as escolas particulares; só os resultados das faculdades públicas é que são excelentes. Agora, os alunos que pagam a escola e saem com diploma não estão se incomodando com o Provão; entregam provas em branco, não fazem a prova. O Provão é um meio de o governo torpedear as universidades particulares. Ele não dá cursos para os alunos, não abre vagas, mas torpedeia porque as particulares estão suplantando as públicas. Atualmente, as escolas particulares estão melhores do que as públicas. Além do mais, o Provão é feito pelos professores das faculdades públicas, que examinam as particulares. Por que não fazem o contrário: os professores das particulares examinam as públicas e os das públicas examinam as particulares? Muda o jogo. Igualdade! A particular examina a pública e a pública, a particular. Não querem assim? Então, vamos fazer um programa na televisão, na Globo, no SBT, com alunos das escolas particulares.

Explique melhor sua idéia.

Perfeitamente! Chamem três alunos de cada faculdade e levem para uma estação de TV, para o Brasil todo ver a lisura. Estaria todo mundo vendo: "Hoje é a vez da faculdade de Presidente Prudente. Menino, o que é isso?" Se ele não souber, pergunte para o outro. Com o povo vendo! O Brasil tem que abrir as portas, tem que trabalhar com o cofre aberto para não ter ladrão. Aqui é tudo fechado, meia dúzia de pessoas manda no dinheiro público. Ninguém sabe quanto o governo gasta, porque ele não diz.

Não interessa aos alunos fazer a prova para que sua faculdade tenha boas notas no Provão, e portanto seja bem conceituada?

Uns dois ou três, mas são 200. E depois, na universidade pú-

blica, as vagas são limitadas. Medicina, por exemplo, oferece 50 vagas numa escola pública; se a particular oferecer 50 vagas, tem que fechar as portas. Precisa oferecer, no mínimo, 200 vagas. É mais fácil examinar 200 ou 50? Sei que o Provão é feito por todos, mas as escolas públicas fazem do jeito que quiserem, não examinam nada. Examinam só as particulares.

O senhor não considera importante avaliar a qualidade dos alunos que saem das universidades?

O Estado devia se preocupar de um modo geral. Não existe promoção automática? Do primeiro ano passa para o segundo, para o terceiro, para o quarto, até a oitava série; até delinqüente passa, até aluno retardado, com QI 70, passa. Ora, se o governo adota a promoção automática no primeiro grau, está enviando alunos semi-analfabetos para a faculdade. Como, então, quer que saiam cientistas?!

Ora, se o governo adota a promoção automática no primeiro grau, está enviando alunos semi-analfabetos para a faculdade. Como, então, quer que saiam cientistas?!

Em 1984 teve início o processo de transformação das diferentes faculdades em universidade. Por que o senhor decidiu reunir as faculdades existentes na Unoeste?

Porque a universidade tem autonomia, pode criar vagas, pode criar cursos, é independente. Toda universidade é uma fonte de saber, de pesquisa, de assistência. É o ideal de quem tem escola. Hoje quem tem um boteco, quer amanhã ter um bar; quem tem um bar, quer ter um restaurante; quem tem um restaurante, quer ter uma fábrica; quem tem uma fábrica, quer ter uma fazenda. Isso é lógico, aí é que está a graça da democracia e do capitalismo. As pessoas têm interesse, ambição.

Como o senhor organizou academicamente a Unoeste?

Os melhores professores eu trouxe para cá, de São Paulo. Para a Faculdade de Medicina, fiz um convênio com a Faculdade Paulista de Medicina para seus professores virem lecionar aqui. Hugo Napoleão, ministro da Educação na época, assinou para mim o convênio liberando esses professores, porque a escola é federal. Aqueles professores vieram implantar a nossa Faculdade de Medicina, que hoje é ótima, ótima mesmo. Só o Paulo Renato fala que é ruim.

Em 1986 o senhor foi eleito deputado federal e atuou na Assembléia Nacional Constituinte, tornando-se depois membro da Comissão de Educação, Cultura e Esportes da Câmara dos Deputados. Como foi a experiência?

Nós éramos mais de 500 constituintes. Pois eu apresentei 228 emendas e tive 52 aprovadas; fiquei entre os 10% dos constituintes que mais tiveram propostas aprovadas. Mário Covas, que depois foi governador, aprovou seis emendas; Geraldo Alckmin, atual governador, aprovou três. O Lula teve duas ou três aprovadas também. Eu tive 52; não fiz feio. Esse projeto da municipalização do ensino elementar foi iniciativa minha e de um deputado da FMU, as Faculdades Metropolitanas Unidas, sócio do Edvaldo Alves da Silva. E eu era um caipira do interior, e ainda sou. Não tenho a pretensão de dizer que sou intelectual porque eu nunca estudei de dia. Aprendi a escrever praticamente com 12, 15 anos; houve uma época em que eu tinha até vergonha de conversar com as pessoas. Pedagogia, eu estudei na Universidade de Mogi das Cruzes, e era uma vez por mês.

Na sua opinião, a universidade particular e a pública cumprem funções diferentes?

Não, o papel é o mesmo, os interesses é que são diferentes. O papel da universidade é um só. Agora, as universidades fazem pesquisa? Fazem. As universidades prestam assistência à comunidade? Vão ver quem presta mais do que nós. Na área social, damos cem cestas básicas por dia para a pobreza, para esse pessoal que não tem o que comer. Damos remédio, tratamento de dente, fisioterapia. Quando eles não podem ir lá, a universidade manda buscar.

Atualmente, qual é a missão da universidade?

É pesquisar, é atender o povo, é fazer a parte social.

Da década de 1970 para cá, que diferenças o senhor percebe na universidade?

Primeiro, quando foi criada tinha 700 alunos, hoje tem 15 mil. Agora, tudo mudou muito. Não se pode dizer que a sociedade é estática. A televisão está educando a toda hora, está criando. Eu, particu-

larmente, não me sinto em condições de viver nesse mundo porque não sei mexer em computador, na Internet. O telefone, tenho que ter gente do meu lado para discar, porque perdi o hábito. Às vezes, alguém me pergunta: "Qual o número de seu telefone?" Tenho que perguntar a um assessor o número de telefone da minha própria casa. Celular, não uso. Também não tenho mais interesse em me atualizar. À Europa, vou uma vez a cada mil anos. Eu sou assim. Estou com 70 anos e só quero cuidar das coisas de Deus.

Agora, que a sociedade está evoluindo, é lógico que está. É outra mentalidade. De 30 anos para cá, o mundo é outro. Tenho três netinhos, filhos do Paulo, que falam inglês corretamente; a mais velha tem nove anos, a segunda tem sete, e o menino tem quatro. Os três falam inglês com uma fluência louca. Eu, até hoje não falo nem português direito!

Quais são os desafios da Unoeste para o futuro?

Não sei, porque estou afastado. Passei tudo para o meu filho Paulo desde junho de 2000. Agora, passei para que ele possa melhorar a Unoeste. Afinal, meu filho é engenheiro, tem 38 anos, foi criado num ambiente muito melhor do que o meu, de bons colégios, boa convivência, bons amigos. Eu tive bons amigos, mas era na pobreza, com gente descalça. Adoro aquelas pessoas. Mas não se pode comparar a conversa de uma pessoa humilde, pobre, com a de alguém rico, que fala bem, fala inglês, fala francês, fala latim. Meu filho tem outra vivência, tem 12 anos de Brasília.

O senhor também passou algum tempo em Brasília, como deputado...

Quatro anos e já com 57 anos; meu filho chegou lá com 27 anos e está com 38. E outra coisa: o *status* dele é muito melhor do que o meu. Eu fui um enxadeiro, carroceiro. Ele não, sempre foi engenheiro formado, embora nunca tenha exercido a profissão. E sempre foi filho de pai rico. Ele entrava lá como se o Congresso fosse seu; eu não, eu andava pisando em ovos. Diferença flagrante.

Ele entrava lá como se o Congresso fosse seu; eu não, eu andava pisando em ovos. Diferença flagrante.

Mesmo se considerando um caipira, o senhor criou uma universidade que hoje tem 15 mil alunos. A que o senhor atribui o sucesso da Unoeste?

Sempre levei as coisas a sério, desde pequenininho. Eu não tinha obrigação de trabalhar, mas meu pai me deu uma enxadinha, e eu achava que tinha que trabalhar. Meu pai era um santo homem, muito rigoroso, e minha mãe era outra santa. Meu pai marcou muito; tinha 11 filhos e era muito simples, temeroso. Lembro até hoje que dormia num quarto com cinco ou seis irmãos, que era muito perto do quarto de meus pais. À noite, eu ouvia meu pai dizer: "Silvéria, não consigo dormir, porque tenho medo de meus filhos passarem fome."

Mas nunca passaram.

Nunca. Eu comia pouco, nunca fui de comer muito. Se tem mandioca, é mandioca. Vou contar uma história a vocês. O terceiro filho de meu pai chamava-se Lúcio; com 16 anos trabalhava na Farmácia Central de Agudos, perto de Bauru — fazia a limpeza, varria, lavava vidros —, e ganhava um dinheirinho para cinema. Dormia na própria farmácia. Um dia, chegou um vendedor de bilhetes de loteria e lhe ofereceu um bilhete inteiro. Meu irmão disse que não tinha dinheiro, mas o vendedor insistiu: "Você paga quando puder." E enfiou o bilhete no bolso do meu irmão. À tarde, o bilhete foi premiado, 40 mil contos! Naquela época era uma fortuna. Então, da miséria, o Lúcio comprou uma farmácia para ele num distrito e uma pequena casa comercial, de venda de secos e molhados, para o meu pai. Com 16 anos o Lúcio tocava a farmácia, e o meu pai, com mais dez filhos, tocava uma venda. Como Deus protegeu minha família!

Deus já fez muitas manifestações para mim. Vou contar outra história, sem o menor pejo; não tenho vergonha de falar, quem quiser que acredite. Há uns três anos, eu era deputado estadual e estava indo para São Paulo com um assessor. Ele me disse: "Deputado, aqui em Paraguaçu Paulista tem uma mulher que fica num barraco no meio do pasto, lendo a Bíblia. Ela faz umas orações bacanas. Vamos até lá?" Quando chegamos, ela disse: "Venham aqui que vou fazer uma oração para vocês." Depois ela parou, olhou para mim e falou: "Como você se chama?" Respondi: "Eu me chamo Agripino." Ela voltou a rezar, rezar,

O general Golbery do Couto e Silva chegou a me oferecer o empréstimo que eu quisesse no mundo para eu montar qualquer coisa, em qualquer lugar do Brasil, desde indústria de álcool, ou indústria de açúcar, até universidade ou hospital.

rezar... Parou e me encarou novamente: "Moço, eu já lhe salvei a vida tantas vezes, e você ainda duvida de mim?"

Passou como que um filme por mim: caí três vezes de avião e nunca quebrei uma unha! Só no Pantanal, caí duas vezes; as asas do avião quebraram, e eu saí nadando entre os peixes. Em Brasília, meu avião caiu e começou a sair fogo das rodas; não sofri nada. Na estrada de Campo Grande para cá, bati de frente, meu carro foi jogado a 50 metros, e não quebrei uma unha.

O senhor nunca pensou em construir uma universidade fora de Presidente Prudente?

O general Golbery do Couto e Silva chegou a me oferecer o empréstimo que eu quisesse no mundo para eu montar qualquer coisa, em qualquer lugar do Brasil, desde indústria de álcool, ou indústria de açúcar, até universidade ou hospital. O sobrinho dele me telefonava, dizendo: "Agripino, você é louco! Venha buscar o empréstimo que você quiser. O governo federal tem muito dinheiro." Nunca fui. Há 25 anos me propuseram erguer uma universidade em Cuiabá, mas eu não quis. A mesma coisa aconteceu em Porto Velho, capital de Rondônia; o governo estadual me chamou para montar escola. Nunca quis sair de Prudente. Meu lugar é aqui.

Por que o general Golbery queria oferecer-lhe tanto dinheiro?

Eu tinha amigos em Brasília que faziam boas referências a meu respeito. Foi isso. Sabem quantas crianças passaram pela minha casa, comendo, bebendo, vestindo-se, morando na minha casa? Mais de 50, morando comigo, com minha família; mais de 50 eu criei. Hoje tenho apartamentos que abrigam 15, 20 pessoas. Ano passado formei médicos, este ano estou formando médicos. Todos eles alunos que saíram da enxada. Os apartamentos chamam-se Morada do Sol. Eu pego essas crianças de rua e dou tudo: comida, roupa, tudo. Então, me sinto bem aqui em Prudente. Já estou sendo gratificado. E qual a gratificação que recebo? A maior é a que estou querendo contar a vocês.

Já contei a história desta igreja para mais de mil pessoas, enviei um cartão a mais de 200 mil pessoas, no Brasil inteiro![7] Contei a

7 Trata-se da Igreja Jesus de Nazaré, que o entrevistado construía em Presidente Prudente à época da entrevista e cuja imagem, em projeto, fez imprimir em um cartão.

história inclusive para d. Antônio Agostinho Marochi, bispo de Presidente Prudente. Ninguém acreditou na história, ninguém! Eu disse a d. Agostinho: "Esta igreja surgiu de um contato pessoal que tive, no dia 5 de outubro de 2000, com Jesus de Nazaré. Nesse dia, Jesus de Nazaré andou no meu carro!" D. Agostinho fica sério, então eu mudo de assunto, e ele fica feliz.

Como foi esse episódio?

É claro que, naquele dia, eu não sabia que era Jesus que estava no meu carro; só fiquei sabendo uns dez meses depois, através de mensagens que recebi. Mas Ele andou pessoalmente no meu carro, em Bataguassu, no Mato Grosso do Sul. Eu tinha vencido as eleições para a prefeitura, em 2 de outubro de 2000, e saí de Presidente Prudente dois dias depois, mais ou menos às onze horas da noite, em direção à Bolívia. Não ia voltar mais para cá, ia passar o governo para o vice. Na verdade, eu pretendia assumir a prefeitura, mas no dia 4 aconteceu um fato em minha vida, e preferi sumir de Prudente e não tomar mais posse.

Mas Ele andou pessoalmente no meu carro, em Bataguassu, no Mato Grosso do Sul.

Chegando a Bataguassu, eu estava sem dinheiro e decidi pousar lá; era uma hora da manhã, mais ou menos. Pensei: "Amanhã cedo tiro dinheiro no banco, abasteço o carro e sigo viagem." Era numa Mercedes S500, seminova, um carro maravilhoso. Mas estava desesperado, foi o pior dia de minha vida em 70 anos. Coisa de família.

Pois bem, quando cheguei à cidade de madrugada, era um deserto, não tinha ninguém na rua; o município é muito pequeninho. Fui procurar lugar para dormir. Desci do carro e fiquei mais ou menos a uns 20m de distância. Daí a pouco, passou um moço na frente do carro, um moreninho de uns 30 anos, e disse assim: "Agripino, você por aqui?" Respondi: "Estou aqui. Você me conhece?" E ele: "Conheço. Você não quer um lugarzinho bom para ficar?" Eu disse: "Gostaria muito. Você sabe onde tem?" Ele respondeu: "Sei. Levo você lá." Entrou no meu carro, não me lembro como — já contei esta história para mil pessoas, e ninguém acreditou; se quiserem, podem rir que não ligo. Então, ele me levou e foi indicando o caminho. Não olhei para o seu rosto, porque estava nervoso, envolvido com meus problemas.

Em certo momento, ele disse: "É aqui." Parei o carro e falei: "Vou ver se tem lugar e volto para encostar o carro. E naturalmente, para

agradecer. Fui lá, tinha lugar, eu não tinha documentos, não tinha dinheiro, mas a pessoa disse: "Não tem problema, pode ficar." Fui estacionar o carro e agradecer, mas ele já estava atrás do meu carro, a uns 40m, andando no meio da rua. Foi andando e desapareceu, mas eu estava nervoso, não estava nem prestando atenção. No dia seguinte, levantei às seis horas, desorientado, sem saber bem onde estava. Aí pensei: "Estou em Bataguassu, indo para a Bolívia e não vou voltar mais para Prudente." Lavei o rosto e fui tomar café. Quando entrei no restaurante do hotelzinho, havia um casal sentado. Eles me conheciam: "Sr. Agripino, o senhor aqui? Que satisfação..." Pedi para tomar café com eles e me sentei. Começamos a conversar. Eram os donos do hotel, sr. Joaquim e d. Cecília, um casal de carismáticos. Ele me disse: "Vamos para Portugal. Lá eu tenho apartamento, onde o senhor pode ficar morando, e nós ficamos lá com o senhor. Ou então, o senhor fica aqui em Bataguassu, onde tenho uma fazendinha, um sítio. Não vá embora de Prudente." Argumentei que só ia pegar dinheiro para abastecer o carro e continuar minha viagem, mas eles continuaram: "Pode deixar, que lhe emprestamos dinheiro."

Recusei, dizendo que gostaria de falar com o gerente do banco — eram sete horas da manhã, e a agência só abriria às nove. O sr. Joaquim foi buscar o gerente, que abriu o banco, e eu escrevi umas cartinhas me despedindo, uma delas para Jólio Martins, o vice-prefeito, dizendo a ele para assumir a prefeitura, porque eu não ia voltar mais. Peguei dinheiro e fui em frente.

Mal saí da cidade, andei uns 3km quando vi um senhor segurando um menino pelo braço, andando na beira da estrada. Sempre tive o hábito de dar carona a andarilhos, esse pessoal que vai a pé para algum lugar. Era um negrão, de uns 40 anos, com um menino de seis. Eu perguntei: "Até onde o senhor vai?" Ele respondeu: "Vou até a encruzilhada lá na frente de Dourados, sr. Agripino." Eu me espantei: "O senhor me conhece?" Resposta: "Conheço, Agripino." Eu falei: "O que faz nessa região?" Resposta: "Sou tirador de madeira." A viagem toda foi assim, encontrando gente que me conhecia. Resultado: em menos de quatro dias, eu estava em Prudente outra vez. Voltei.

Quando cheguei — sem pensar em nada, não estava lembrando do passado, do rapaz, do hotel, nada —, a primeira coisa que

fiz foi doar meu carro para fazer o Natal das crianças pobres. Quatrocentos e cinqüenta mil contos! Doei 30 mil presentes para as crianças, tudo presente bonito: bonecas grandes, carrinhos grandes, uma média de 15 a 20 reais cada presente. Quatrocentos e cinqüenta mil! Começamos às sete horas da manhã e fomos até às sete da noite. Fiz a doação do carro como se estivesse doando uma caneta Bic, ou uma fruta; aquilo só me deu satisfação.

A vida continuou, e em 1º de janeiro de 2001 tomei posse na Prefeitura de Presidente Prudente. Em fevereiro, o cidadão que tomou conta do sorteio do carro me chamou: "Prefeito, o senhor pode vir aqui entregar a chave do carro? Assim o senhor toma um guaranazinho conosco, come uns salgadinhos que fizemos para os amigos." Fui lá, e devia ter umas 50 pessoas. Entreguei a chave. Daí a pouco, o Espanhol, meu secretário, chegou perto de mim e disse: "Prefeito, ali fora tem um moço querendo lhe falar." Eu, que estava conversando com o bispo, disse: "Diga a ele para vir aqui." O rapaz respondeu: "Ele disse que não vem não, é para você ir lá."

Fui, e perguntei o que o moço queria comigo. Ele respondeu: "Não fique bravo comigo. O senhor se lembra daquele moreninho que apareceu para o senhor em Bataguassu?" Respondi: "Lembro, e daí? É seu amigo?" Ele respondeu: "Nem conheço, mas ele apareceu para mim. Foi à minha casa e lhe mandou um recado: para o senhor construir uma igreja daquele lado de lá. O senhor não precisa se preocupar com o lugar, que vai ser mostrado na hora certa." Eu disse: "Foi só isso? Então apareça na Prefeitura para tomar um café comigo." Eu não o conhecia...

Uns três dias depois, lembrei do caso e decidi telefonar para aquele casal lá de Bataguassu, quem sabe era para lá. Em Prudente, eu já construí umas 15 igrejas...

O senhor é um católico fervoroso?

Não, não sou de muito rezar, mas sou cristão. Sou um cristão fervoroso, penso em Jesus 200 vezes por dia, mas não sou de ir à igreja, porque não tenho paciência. Às vezes, sou irreverente com padre também. Uma vez, perto de Santos, fui a uma missa, e o padre disse: "Vamos dar comunhão! Só comunga quem confessou!" Eu quase nunca confesso com padre, sempre comungo sem confessar. E falei: "Olhe, pa-

Sou um cristão fervoroso, penso em Jesus 200 vezes por dia, mas não sou de ir à igreja, porque não tenho paciência.

dre, eu não confessei mas quero comungar. Agora, quem não tiver pecado que atire a primeira pedra. Quando Jesus distribuiu o vinho e o pão aos apóstolos, não perguntou a ninguém se tinha pecado e não confessou ninguém. Até Judas comeu o pão e tomou o vinho. Eu também quero."

Como evoluiu aquela história?

Telefonei para lá e perguntei: "D. Cecília, como está a senhora? Estou com saudades; um dia vou aí almoçar. Venha a Prudente me visitar." Conversei uns cinco minutos, mas ela não esclareceu nada. Desliguei e esqueci de tudo: minha viagem para lá, o moreninho, o rapaz que apareceu aqui também. Esqueci de tudo.

Eu moro numa chácara na Rodovia Raposo Tavares, a 5km do centro da cidade, numa área de 85 alqueires, que era uma terra muito seca, com muita pedra, muita erosão. E não tinha nada, comprei baratinho. Lá estou construindo uma coisa sem igual no Brasil. Comecei construindo represas na baixada, oito represas muradas e calçadas em volta, para não ter assoreamento — 10m de profundidade. Hoje as represas estão cheias de água e cheias de peixe, milhões de peixes de todos os tamanhos. Comecei esse negócio há um ano e pouco.

No início da construção, pensei: "Isso aqui podia ser um santuário, é tão bonito! Vou construir o Santuário Morada de Deus." Em seguida pensei: "Um santuário precisa de uma igreja." Mas eu não lembrava do passado, nada. Fui ver um lugar para a igreja. Procurei, procurei e achei; chamei o engenheiro e disse: "Quero uma igreja aqui, mais ou menos com 50m de altura e um Cristo bem grande em cima, de uns 12m" — estou construindo um de 8m. E continuei: "As fundações têm que ser boas, porque venta muito. Depois, faça uma curva para dentro, uma volta, e um cálice em cima, onde vai ser colocada a imagem de Jesus. E outra coisa: quero que a igreja tenha o nome de Jesus de Nazaré e que se escreva embaixo: 'Nós te amamos'." O engenheiro falou que ia botar tudo no computador. Foi a Maringá, no Paraná, e fez o cálculo da estrutura de concreto e ferro num escritório especializado. Começamos imediatamente a fazer o buraco de 6m, para suportar o peso; uns quatro meses depois, havia oito ou dez homens trabalhando dentro do buraco.

Como durmo pouco — só durmo com remédio —, às quatro horas de certo dia, estava lendo um livro sobre a vida de São Francisco. Quando ele ouviu aquela voz: "Francisco", construiu uma igreja. Pensei: "Será que essa igreja que estou construindo aqui não é aquela de que o rapaz me falou, do recado mandado pelo moreninho lá de Bataguassu? Eu já construí umas 15 igrejas, não tinha a pretensão de construir mais nenhuma, mas estou construindo esta." Decidi telefonar para o meu secretário, que conhecia o rapaz que me deu o recado — o rapaz é espírita e freqüenta o espiritismo junto com a sogra do meu secretário —, e pedi que levasse o rapaz lá em casa para tomar café comigo.

Ele chegou às sete horas, e havia umas seis ou sete pessoas tomando café comigo. Perguntei seu nome. "Adauto", disse ele. Perguntei novamente: "Você me conhece?" Ele respondeu: "Conheço, desde que o senhor foi prefeito a primeira vez. Fui ao seu gabinete, e o senhor me botou para fora. Fui lá, prefeito, porque recebi um aviso dizendo para o senhor tirar licença da prefeitura, senão ficaria doente. O senhor me pegou pelo braço e me empurrou para fora." Eu, então, falei: "Você me desculpe, mas pensei que estivesse a serviço de meus inimigos que queriam me tirar da prefeitura, alegando que eu ia ficar doente. E daí?" Ele respondeu: "Daí que o senhor ficou doente e tirou quatro meses de licença, lembra-se?" — tive um derrame e um braço ficou paralisado.

Eu disse: "Está muito bem. Sente-se aí e me diga se se lembra do que me disse no dia da entrega do carro." Ele respondeu: "Lembro perfeitamente. Estava fazendo *cooper*, vi o senhor lá e fui falar o outro recado que eu tinha para o senhor. Falei que aquele moço moreno que apareceu para o senhor em Bataguassu apareceu para mim e disse para o senhor construir uma igreja deste lado." Eu falei: "Está bem. Penso que já estou construindo a igreja aqui em cima. Está vendo? Penso que já estou construindo essa igreja de que você falou. Agora, para me ajudar mais, diga uma coisa: essa pessoa falou no nome da igreja?" Ele respondeu: "Falou, sr. Agripino: Jesus." Até aí, já temos 80% fechando a história. Que coisa impressionante! Quando ele falou isso, eu, que choro à toa, como estou chorando agora, abri a boca. Levei-o ao local, ele foi lá em cima, viu o lugar e disse: "Nossa, que lugar maravilhoso, sr. Agripino. Estou sentindo uma coisa diferente aqui."

Depois de um mês, mais ou menos, uma noite, eu estava deitado, lendo, e pensei: "Bem que eu podia ver aquele moço outra vez, já tenho sua pista..." Imediatamente, o livro caiu da minha mão, eu olhei no outro quarto, num espelho que nunca tinha visto, e havia um crucifixo acima da cama, brilhando. Então, Jesus me deu a resposta, não deu? Quem andou no meu carro? Jesus!

Jesus andou no meu carro, determinou que eu construísse a igreja, escolheu o local, o projeto, o nome, tudo. E eu estou construindo, uma coisa maravilhosa!

Naquela hora, dez meses depois, Ele revelou que era Ele. Jesus andou no meu carro, determinou que eu construísse a igreja, escolheu o local, o projeto, o nome, tudo. E eu estou construindo, uma coisa maravilhosa! A maior alegria minha é ter entrado nessa empreitada.

Sou fanático por Jesus de Nazaré. Nesse santuário que estou construindo, existe um percurso de 2.200m entre o portal e a igreja; estou fazendo uma Via Crucis, com uma distância de 160m entre cada estação. Os personagens estão todos sendo construídos em tamanho natural. Jesus tem 1,80m, a cruz tem 3m, Maria tem 1,60m, o centurião tem 1,80m. Estou fazendo uma coisa linda. Por enquanto, só construí três estações e estou fazendo os personagens. Essas coisas vem da inspiração de Deus. Sou um homem de fé, eu acredito. E as coisas saem todas bem-feitas. Hoje, nada mais me seduz, a não ser o que estou fazendo: o santuário e essa igreja, por determinação de Jesus de Nazaré.

Paulo César de Oliveira Lima

Engenheiro civil, atuou desde cedo na administração superior da futura Unoeste. Nos anos 90 ingressou na carreira política, obtendo primeiro uma suplência na Câmara Federal, vindo a exercer parte do mandato em 1992 e de 1993 a 1994. Eleito deputado federal por São Paulo em 1994 e 1998, exerce o cargo desde 1995. Reitor da Unoeste desde junho de 2001, concedeu-nos uma entrevista de 2h25m de duração no dia 6 de abril 2002, durante reunião da Associação Nacional das Universidades Particulares (Anup), realizada no Rio Othon Palace, na cidade do Rio de Janeiro.

O senhor é engenheiro civil, formado pela Universidade do Oeste Paulista, a Unoeste, tendo sido nomeado pró-reitor daquela Universidade aos 20 anos. Fale-nos um pouco de sua relação com a instituição.

Meus pais são professores, hoje aposentados como diretores de escola pública. Fundaram a Unoeste, a partir de um sonho acalentado desde que eu era muito criança: oito para nove anos. Inicialmente criaram uma escola, que funcionou no Colégio Cristo Rei, em Presidente Prudente, em salas alugadas pelas freiras. Eu era o caçula, e como meus pais não tinham com quem me deixar, levavam-me para a escola. Eu ajudava a bater carimbo, ajudava na cantina e dormia embaixo da mesa ou no sofá. Desde os dois, três anos, eu já freqüentava salas de aula de primeiro, segundo e terceiro anos; já estava participando de educação. Fazia amizade com os professores, participava da recreação, das brincadeiras; vem daí o meu amor pela educação.

Eu ajudava a bater carimbo, ajudava na cantina e dormia embaixo da mesa ou no sofá. Desde os dois, três anos, eu já freqüentava salas de aula de primeiro, segundo e terceiro anos; já estava participando de educação.

Entrei para o curso de engenharia com 17 anos, em 1980; com 22 anos estava formado. Nessa época, já estava administrando uma gráfica da instituição, que viria a ser a Grafoeste; no ano seguinte, meu pai, o prof. Agripino de Oliveira Lima Filho, elegeu-se deputado federal à Assembléia Nacional Constituinte, e eu fiquei ocupando seu lugar.

Na verdade, acompanho meu pai desde muito jovem, porque sempre tivemos uma afinidade muito grande; em todos os momentos de folga eu estava em sua sala ouvindo, conversando, aprendendo. Ele me contava seus sonhos, porque não tinha tantas pessoas com quem conversar, acredito eu; num primeiro momento, a cidade de Presidente Prudente o considerava um sonhador, um louco que queria fazer faculdades no oeste de São Paulo, lugar distante de tudo — e depois quis fazer uma universidade. Ele olhava um terreno e dizia: "Aqui vamos erguer um prédio, teremos uma grande biblioteca, laboratórios. Vamos montar cursos de odontologia, farmácia e bioquímica; nosso sonho é ter medicina." Como era bem jovem, jamais contestei o que quer que fosse; acreditava nos seus sonhos. Isso vem ao encontro do ditado do poeta: "A vida é uma oficina de sonhos, onde trabalhamos para torná-los realidade." Fico até emocionado.

O que vimos foi um sonhador transformar linhas e papel em realidade: hoje, a Unoeste é, em estrutura, uma das maiores universidades do Brasil. Temos um microscópio para cada aluno, um equipamento odontológico para cada aluno, um consultório para cada médico residente, para cada aluno estagiário. Oferecemos condições perfeitas, podemos dizer, para que possa ocorrer o aprendizado, a qualificação do aluno. Pode-se perguntar: para que serve uma universidade? Para servir à comunidade, ao país, com qualidade, na formação de jovens profissionais. Atualmente, acho que o conceito de universidade deve avançar: não podemos apenas formar profissionais, temos que formar homens. E formam-se homens quando se complementa a formação profissional com cultura, esporte e programas de extensão social. Uma complementação mais ampla.

Quando a Universidade foi criada, eu tinha 20 anos e fui galgando postos na administração, em função da intimidade e do debate amplo que sempre tive com meus pais. Chegou um momento em que,

além de ouvinte e aprendiz, passei a questionar certos cursos, professores, diretores, certas situações operacionais para melhorar, aperfeiçoar. Eu era engenheiro, ia às obras saber o que estava acontecendo, e dizia a ele: "Tal prédio está errado, tem que ser ampliado, está muito pequeno. Há um equívoco na construção do calçadão, temos que ampliar os espelhos d'água. Temos que melhorar a área de lazer." Fui autorizando algumas alterações.

O prof. Agripino sempre esteve muito presente em todas as atividades da universidade, sempre acompanhando tudo o que estava acontecendo. Mas durante a legislatura, passava um, às vezes dois meses sem comparecer, porque teve uma participação ativa na Constituinte, tanto que foi listado entre os 10% de parlamentares que mais tiveram emendas aprovadas e incluídas na Constituição.

Embora o prof. Agripino tenha se afastado em 1987, desde 1983 o senhor já era pró-reitor administrativo?

Sim, mesmo sem estar ainda formado, eu já participava da administração, acompanhando, desenvolvendo, buscando informações. O fato de estudar engenharia contribuiu bastante, porque a Unoeste estava em plena atividade de construção do Campus II e de parte do Campus I. Estava numa expansão muito ampla. O Hospital Universitário já estava sendo planejado, e meu pai queria que fosse o maior hospital-escola do Brasil. Seria o seu legado. A visão que tenho dele é a de um missionário, um homem diferente em todos os aspectos, tanto que é altamente respeitado pelos companheiros. É tido como modelo pela maioria dos reitores que estão na ativa hoje, pela coragem, determinação, perseverança e fé inabalável. Lutou contra inúmeras adversidades: Presidente Prudente, no interior, a 580km da capital do estado de São Paulo; dificuldades de corpo docente e corpo administrativo. Mas ele acreditava, realizava e mostrava que era possível.

O Hospital Universitário já estava sendo planejado, e meu pai queria que fosse o maior hospital-escola do Brasil. Seria o seu legado.

O senhor é o caçula de quatro irmãos. Os outros também se engajaram na Universidade?

Não, eles seguiram caminhos diferentes e acabaram se afastando; não tiveram nem 10% do meu engajamento, em função dessa

afinidade com meu pai e com minha mãe. Eu gostava da instituição, adorava; se pudesse, dormiria lá. Chegava pela manhã e só saía à noite. Tinha a minha vida: festas, eventos, congressos, aulas de manhã e à tarde, estudo para as provas. Mas 80% da minha vida — ou mais — eu passava dentro da Universidade, tudo acontecia ali. Eu conheço os funcionários mais antigos, os que se aposentaram, os que faleceram, os diretores mais antigos.

Desde muito cedo tive um conhecimento amplo de toda a estrutura educacional. Conheci a escola pública acompanhando meus pais nas escolas públicas de ensino fundamental; sabia do problema do professor, da lousa, do giz, da carteira quebrada, da merenda escolar, da falta de material didático; tudo isso eu vi desde pequeno. Aí fui para uma escola particular e superior e conheci o antagônico; era outra situação em todos os sentidos, tanto o nível de educação quanto as condições de trabalho: orçamento, receita, despesa. Sempre acompanhei todas as situações de aprendizado, principalmente ao lado do meu pai.

Como foi o processo de transformação em universidade?

Em 1985, meu pai entrou com o processo. Em 1986 foi candidato a deputado federal e, durante a campanha, o prefeito de Presidente Prudente, Virgílio Tiezzi Jr., e o deputado estadual Mauro Bragato mandaram insistentemente denúncias ao MEC, denúncias infundadas, para impedir a transformação em universidade. Funcionários do MEC disseram: "Vocês estão denunciando há muito tempo, mas não estão apresentando provas." Eles mandaram um telegrama confirmando as denúncias e dizendo que estavam levantando as informações para encaminhar ao Ministério. Esse telegrama chegou ao meu pai, que o mostrou na cidade e publicou no jornal. Ora, uma universidade significa geração de empregos, benefícios sociais, crescimento do mercado de aluguel de casas e pensionatos, aumento de vendas no comércio, os ônibus circulam mais. Uma universidade movimenta uma cidade muito mais do que uma fábrica. Pois não provaram nada, meu pai ganhou, acabaram os processos, a instituição foi transformada em universidade em 1987, ele criou a Faculdade de Medicina, dentre outros cursos, inclusive o curso de direito.

Paralelamente à sua atuação na universidade, o senhor, como seu pai, ingressou na política. Como foi isso?

Fiquei trabalhando na Universidade até 1990, quando decidi me candidatar a deputado federal. Sempre gostei muito de política, porque via nela uma forma de transformar a sociedade. E confesso que não entendia aquela dificuldade que o prof. Agripino sentia no Legislativo — meu pai foi parlamentar até fevereiro de 1991, quando terminou seu mandato e não quis mais saber de Brasília. O Congresso é um lugar difícil, exige muita composição, acordo; às vezes, acabamos cedendo no certo e abrindo espaço para o duvidoso, até para o errado. Em 1990, ele me disse: "Meu filho, se você quer ir para a Câmara dos Deputados, vou ajudá-lo a se eleger, porque acredito no seu potencial de trabalho. Prudente é uma escola, Brasília é uma universidade; as grandes cabeças do país estão lá, em todos os segmentos. Mas lembre-se do seguinte: Brasília não é lugar de homem sério, você vai perceber isso. Eu não quero mais saber disso; estou indo embora para cuidar da minha missão, da minha proposta. Vá você para Brasília e tente transformar as coisas. Lá acontecem situações bizarras, difíceis, porque o país não tem comando; não tem governo, Congresso ou Judiciário, essa é a nossa realidade. Falo a você como pai, é minha experiência de vida. A partir daí, você saberá quais são os obstáculos. Trabalhe e lute para crescer e poder mudar alguma coisa."

Além da educação e da política, o senhor atuou em outras áreas?

Entre 1986 e 1990, instalei duas rádios e uma estação de TV; estava preparando um jornal; montei uma empresa construtora, que hoje está em operação, chamada Ciol, Construtora e Incorporadora do Oeste Ltda.; abri uma loja de materiais de construção; fui diretor-presidente da Prudenco, Companhia Prudentina de Desenvolvimento, empresa de economia mista que pertence à Prefeitura. Em 1989 ingressei no curso de direito na própria Unoeste; cheguei a cursar três anos, à noite; só parei em 1992, quando assumi a vaga de deputado federal. Sempre tive muitas atividades. E aprendi com meus pais a trabalhar sábado e domingo; minha vida foi vê-los trabalhando.

Minha mãe levava trabalho para casa, e antes do almoço de domingo, sentava-se e trabalhava, cuidando da parte acadêmica: carga horária, cumprimento do programa, criação de novos cursos, contratação de novos professores, substituição de professores e diretores. Meu pai era encarregado da parte administrativa e econômica; o desenvolvimento da instituição foi todo realizado por ele. Muitas vezes pensei: "Meu pai está ficando meio louco." Mas nunca discuti: "Pai, não temos dinheiro. De onde o senhor vai tirar esses recursos? Como o senhor vai construir esses laboratórios, essas clínicas? Isso custa uma fortuna." Sempre acreditei nele.

Uma vez, ele me levou a Ribeirão Preto, quando decidiu montar a primeira clínica odontológica. Fomos à Dabi Atlanti e à Belmonte; ambas vendiam material odontológico, mas a primeira era de tecnologia de ponta, e a Belmonte vendia equipamentos mais baratos. Fomos de avião, num vôo pago pela Dabi Atlanti, visitamos a fábrica. A partir do momento em que o aluno estuda com um equipamento, tende a utilizá-lo depois de formado; é uma propaganda para os futuros profissionais. A Dabi era melhor, só que acabamos comprando da Belmonte, pelo preço. Meu pai disse: "Vocês são os melhores, me trouxeram até aqui, mas eu não tenho como pagá-los. Sou obrigado a ficar com o equipamento da Belmonte, que custa metade do preço e em condições melhores." Vivenciei todas essas negociações.

Meu pai fazia tudo: comprava, negociava, acompanhava obra, autorizava pagamentos. Era um titã. Hoje é impossível uma pessoa construir uma escola desse jeito, saindo do nada e montando a estrutura que lá existe.

Tenho pensado nessas histórias, porque a Universidade faz 30 anos, e vou promover um grande evento no dia 3 de outubro, pois a autorização para o funcionamento dos primeiros cursos foi dada em 3 de outubro de 1972. Um homem construir uma universidade daquelas sem dinheiro, sem recursos, sem crédito bancário. No peito, na raça, no trabalho e na competência. Meu pai fazia tudo: comprava, negociava, acompanhava obra, autorizava pagamentos. Era um titã. Hoje é impossível uma pessoa construir uma escola desse jeito, saindo do nada e montando a estrutura que lá existe.

Por que foi possível na década de 1970 e seria impossível nos dias de hoje?

Naquela época, o Brasil tinha outra visão e estava priorizan-

do o desenvolvimento do ensino privado. E também havia estabilidade econômica; não existia praticamente inflação no início dos anos 70. Vou contar uma história para vocês compreenderem: meu pai ia comprar cimento, tijolo e, às vezes, oferecia até um ano para pagar. Numa região carente, as pessoas queriam vender, movimentar seu comércio: as cerâmicas, o porto de areia, a pedreira — a dificuldade sempre foi o cimento, porque no Brasil sempre existiu um cartel.

Na construção do Bloco A, o primeiro prédio do Campus I, chegou um caminhoneiro chamado Ademar, com um carregamento de azulejos, que era tudo de que meu pai precisava naquele momento. O vendedor, que era autônomo, comprava direto na indústria — a pessoa comprava e negociava direto pelo Brasil afora, como se faz até hoje no Mato Grosso, em Rondônia, no Acre — e veio negociar. Meu pai falou: "Posso pagar em quatro meses, talvez 90 dias..." O caminhoneiro recusou: "Não tem jeito, professor, tenho que receber à vista. Senão, vou levar o caminhão embora. Posso fazer o seguinte: se o senhor me der uma parte para segunda-feira próxima e o resto para sexta-feira, podemos fazer negócio." Era uma sexta-feira, final de tarde. Meu pai disse: "Está certo. Descarregue a mercadoria e venha pegar o cheque segunda-feira." Quando o vendedor foi embora, ele chamou o mestre-de-obras e disse: "Pare tudo, pegue todos os pedreiros e assente todos os azulejos. Hora-extra para todo mundo, sábado e domingo, não parem."

Na segunda-feira, o homem chegou lá para receber o cheque, e meu pai disse: "Olhe, rapaz, estou com um problema, não vou poder lhe pagar hoje, preciso de 90 dias." O vendedor disse que, sendo assim, levaria os azulejos embora, ao que meu pai respondeu: "Você fique à vontade. Vá falar com o mestre-de-obras." Dali a pouco, o homem voltou cabisbaixo, porque estava tudo assentado. Meu pai falou que cobriria os encargos que ele tivesse por conta do prazo, e o cheque ficou para 90 dias. Casos como esse, houve vários. Para construir um império — o pessoal chama de "império verde", porque na Unoeste é tudo verde — do nada, só com persistência, visão e trabalho de 24 horas por dia, ou não se faz. E também não se mantém.

Há uns quatro ou cinco anos, meu pai foi comprar o aparelho de ressonância magnética para o Hospital Universitário: custava cin-

co milhões de dólares. E ele negociando — o prof. Agripino não fala inglês; às vezes entende umas palavrinhas, mas não fala — com o representante da empresa no Brasil: "Diga a eles que meus alunos e meus profissionais vão trabalhar no seu equipamento. Depois vai vender mais facilmente, porque o aluno de hoje será diretor ou dono de hospital amanhã." Tinha chegado a 3.500 mil dólares, e o homem não baixava mais o preço... Ele tirou o telefone da minha mão e começou a conversar, falando um inglês misturado com português: "*Money, money*! Muito caro! Pago dois e meio, é muito dinheiro! Tenho a melhor universidade do Brasil, melhor que a que vocês têm aí. Venha conhecer!" A pessoa do outro lado compreendia um pouco de espanhol, veio visitar a Unoeste e fez o preço: 2.700 mil dólares, dizendo: "É o preço que posso fazer. Mais que isso, estaria dando de presente." Meu pai retrucou na hora: "Não tem problema, pode dar de presente!" Esse era o jeito dele.

A nossa universidade oferece equipamentos de ponta para os alunos e para os professores ministrarem as aulas. E sem verba pública; não recebemos um centavo de real de recurso público.

A nossa universidade oferece equipamentos de ponta para os alunos e para os professores ministrarem as aulas. E sem verba pública; não recebemos um centavo de real de recurso público. No hospital, temos a Hemodinâmica; só existe outra no Brasil, no Hospital das Clínicas em São Paulo. É a parte de cardiologia e neurologia: faz cateterismo, análise de membros, até cirurgias computadorizadas, se necessário; esse equipamento custa uns quatro milhões de dólares. Temos uma ressonância magnética — tudo da General Electric — que custa cinco milhões de dólares: existem cinco no Brasil. Temos um tomógrafo computadorizado, raio X, mamógrafo, vários equipamentos. Inauguramos agora a parte de hemodiálise, com equipamentos de ponta da Baxter, para fazer a parte de nefrologia. Vamos inaugurar o novo Centro Cirúrgico: de quatro salas, estamos passando para 13, com previsão para chegar a 21. Para servir de escola, um hospital tem, no máximo, entre 80 e cem leitos; há instituições que usam apenas 50 leitos para o curso de medicina. Pois o prof. Agripino fez uma projeção para 1.100 leitos.

Por que uma proposta tão ambiciosa?

No início, ele pensou em 300 leitos. Começaram a debochar dele na cidade, a sociedade médica, a elite: "Você não vai fazer faculda-

de de medicina; você não tem capacidade para construir um hospital." A Santa Casa de Prudente tinha quase 300 leitos. Ele reagiu: "Então, vou construir um hospital com 600 leitos. Não preciso de vocês. Quero vocês longe, assistindo ao que vou construir aqui."

Quando ele começou a erguer o hospital, três médicos da cidade foram até o ministro da Educação — acho que era Jorge Bornhausen — denunciar novamente a Universidade: "É uma barbaridade, esse homem é louco! A Santa Casa tem 300 leitos, e ele quer fazer para 600!" Foram agredir, criticar o construtor da instituição e deputado federal eleito. O jornal denunciou a ida dessas pessoas a Brasília, o ministro chamou meu pai para conversar e contou o que os médicos tinham dito. Meu pai respondeu: "Eu não sou louco, ministro. Ia construir um hospital de 600 leitos, mas mudei de idéia; agora, vou construir para mil." Fez isso para afrontar os adversários.

De volta a Prudente, perguntou: "Qual é o maior hospital-escola do Brasil?" Foi informado de que era o Hospital das Clínicas, com 1.100 leitos" — na verdade, nem é apenas hospital-escola. Ele, então, decidiu: "Vou construir um hospital de 1.100 leitos." E mandou fazer o projeto. Falta construir apenas os dois blocos do fundo. E meu pai disse: "Hoje o hospital é grande, mas daqui a 50 anos será pequeno. Prudente vai ser um grande centro médico-hospitalar, pois tem uma excelente Faculdade de Medicina, e as pessoas serão atraídas para cá."

A vida do prof. Agripino foi de desafios, obstáculos, e isso fez parte do aprendizado que eu tive. Ele me dizia: "Meu filho, quando vir um negócio muito fácil, desconfie. Nunca ande nas estradas fáceis da vida, porque nunca saberá como caminhar nas difíceis e perderá o que conquistar nesse trajeto. Ande nas pedras, nos espinhos, na dificuldade; quando atravessar esse caminho, você saberá voltar e andar na outra, será moleza."

Seu pai se elegeu deputado em 1986, mas já tinha sido candidato antes, não é?

A primeira vez que tentou foi em 1978, mas lhe roubaram a eleição, porque puseram seu nome na lista de candidatos como Professor Agripino, na letra P. Muitas pessoas, inclusive parentes, deixa-

ram de votar nele, porque não encontraram seu número e acharam que ele tinha desistido — naquela época, o regime militar proibia que se escrevesse o nome do candidato. Resultado: meu pai perdeu a eleição por 250 votos e ficou como terceiro suplente.

Em 1982, ele disputou a prefeitura, pelo PTB, com voto vinculado; ganhou no voto mas perdeu na vinculação, porque havia sublegendas. Finalmente, em 1986, pelo PFL, ele foi o deputado federal mais votado do estado, com pouco mais de 63 mil votos. Mas nessa área política sua vida sempre foi complicada, sempre colocavam obstáculos.

A que o senhor atribui essa oposição?

A oligarquia brasileira é nefasta: os ricos querem permanecer ricos e não permitem que os pobres enriqueçam.

A oligarquia brasileira é nefasta: os ricos querem permanecer ricos e não permitem que os pobres enriqueçam. Meu pai jamais gostou da elite, nunca tratou bem essas pessoas; tem dificuldades de relacionamento com esse meio social — aliás, nunca se relacionou. Faz isso porque repudia atitudes dessa oligarquia que se fecha: os ricos permanecem ricos, e o Estado os sustenta — os ricos não quebram. E os pobres, como ele, não têm condições de crescer, porque as elites fecham todas as portas e trancam todas as possibilidades. Democracia é igualdade de oportunidades, só isso. Se a pessoa quer crescer, vai crescer; se não quer, vai fazer outra coisa. As pessoas que trabalham para a elite — uma faxineira, um *office boy* — têm direito de crescer, estudar, aperfeiçoar-se, criar sua própria empresa. Isso faz falta no Brasil. Há uma visão distorcida de uma sociedade voltada para servir aos poderosos. Ainda é assim, e nós temos que acabar com isso. Esse é um dos meus compromissos públicos.

Às vezes, o pessoal do Lions e do Rotary ia procurar meu pai para participar de ações, e ele dizia: "Se juntarem todo o Lions, todo o Rotary, os empresários, tudo o que vocês fazem aí, eu faço dez vezes mais. Vocês ficam só na promessa." Ele batia também, porque fazia atendimento odontológico, clínica de farmácia e bioquímica, e vários trabalhos sociais; apoio a creches, asilos, hospitais psiquiátricos, escolas públicas — quantas escolas públicas nós já reformamos em Presidente Prudente! Os professores vão lá, pedem pelo amor de Deus, porque a Secretaria de Educação não manda recursos, e eles não têm

lâmpada para trocar, precisam trocar vidros, reformar o alambrado, melhorar a quadra poliesportiva. Meu pai sempre mandava pedreiros para arrumar tudo, por conta da instituição, mesmo antes de a Universidade existir como tal.

Quando o senhor assumiu definitivamente a Reitoria da Unoeste?

Dia 8 de junho de 2001 fui eleito pelos acionistas da Apec-Unoeste e tomei posse. Sou diretor-geral da mantenedora, a Associação Prudentina de Educação e Cultura, a Apec; reitor da Universidade e superintendente do Hospital Universitário. Estou, por enquanto, acumulando alguns cargos; no futuro, pretendo profissionalizar essa parte.

No dia da minha posse, meu pai ficou emocionado. Em sua sala, pôs a mão sobre o Jesus Cristo que lá existe e disse: "Meu filho, esta instituição foi inspirada e é tocada por Jesus Cristo. Acredite nisso. Eu nunca tive nada e sempre tive tudo. Todas as dificuldades que tiver, converse com Jesus, que ele vai encaminhar você. Mas nunca se esqueça de cuidar dos pobres, porque eles são a finalidade do nosso hospital; e não descuide da formação dos jovens. Dê condições e apoio para alunos carentes que queiram crescer na vida. Os ricos têm que pagar, mas os pobres têm de graça." Essa é a premissa. Ele não pediu para que eu continuasse a expansão do hospital, mas pretendo continuar; vou chegar aos 1.100 leitos. Hoje estamos com 400, portanto é trabalho para mais de dez anos.

Meu pai é um homem de visão, enxerga além do morro. Quando decidiu me colocar no seu lugar — como disse a vocês, sou o mais novo de quatro irmãos, e estava em Brasília, no terceiro mandato —, ele estava muito doente, com uma diverticulite grave. Chamou-me e disse: "Chegou o momento; esta doença é um sinal de Jesus para eu passar tudo para você. Você foi o escolhido; não fui eu que o escolhi. Eu amo você, como amo meus outros filhos. Você é o que tem mais preparo, experiência de vida, eu o preparei para isso, mas foi Jesus de Nazaré que o escolheu. Estou com 70 anos, é minha aposentadoria compulsória; você está com quase 40 anos e vai ficar mais uns 30. Na verdade, o que estou lhe passando é uma cruz para carregar.

Não abandone essa cruz, pois ela é sua missão de vida. Todo sacrifício que você fizer aqui, será reconhecido do outro lado. Mas vou prever para você: prepare a sua filha mais velha, a Isadora" — eu tenho a Isadora, a Alexandra e o Petro —, "porque vejo nela a sucessora. Você tem 30 anos para prepará-la."

Como reitor da Unoeste, como o senhor vê o cenário educacional brasileiro?

O Brasil tem muito a ser mudado, principalmente no campo econômico. Todo mundo sempre pensa só nos ricos e nas empresas, porque sempre foram eles, nesses 500 anos, que se beneficiaram. Nunca deram chance a que outras pessoas se beneficiassem do mesmo processo. Então, isso tem que ser mudado. E quem vai transformar isso? A universidade, através do debate, da discussão, da apresentação de alternativas. Além da qualidade, que é proposta maior e busca permanente — qualificar sempre —, uma universidade tem que vislumbrar panoramas locais, regionais e nacionais. Hoje em dia, a universidade não pode servir apenas para formação profissional — médicos, dentistas, engenheiros ou advogados; tem que formar o cidadão. Universidade cidadã: ela transforma o cidadão.

No contexto específico da universidade contemporânea, entendo que ela deve se preocupar com a formação interior: da mente, emocional e espiritual.

No contexto específico da universidade contemporânea, entendo que ela deve se preocupar com a formação interior: da mente, emocional e espiritual. Os alunos são jovens, crianças de 17, 18 anos; pessoas que ainda não têm certeza e convicção do que são, do que serão. Precisam refletir sobre o que querem para si e para seus companheiros de escola, de cidade, do estado.

Temos que dar essa formação através do esporte. Eu queria propor à Associação Nacional das Universidades Privadas, a Anup, a criação de uma liga universitária no país, para que cada universidade pudesse ter times de basquetebol, voleibol, futebol, futebol de salão, atletismo. Atualmente, a Unoeste está patrocinando a equipe olímpica brasileira de atletismo. Na equipe de revezamento 4 x 4, um deles é de Prudente, filho da faxineira da Secretaria Municipal de Educação, hoje campeão olímpico — é isso que transforma a vida das pessoas.

Por conta disso, estamos abrindo o curso de educação física, estamos iniciando a construção do Centro Olímpico da universidade, que terá pista de atletismo, dois ginásios de esportes, piscinas olímpicas. Estamos patrocinando as equipes de natação, basquete, vôlei, karatê e futebol de salão de Presidente Prudente. Eu acredito que o jovem tem que aprender a buscar a vitória, mas aceitar a derrota. O que, no esporte, é jogo, amanhã é a vida dentro de uma empresa, um hospital, uma praia, uma feira... As pessoas têm que ter essa visão de cidadania. Eu acho que o esporte forma as pessoas, as torna disciplinadas e competitivas.

Mas muitas pessoas não gostam de esportes, por isso temos que cuidar também da cultura: já temos um coral e vamos patrocinar a Orquestra Sinfônica da Prefeitura. Temos uma companhia de teatro e dança; estamos patrocinando um ex-menino de rua, o Léo, e um grupo de oito alunos que ganharam o primeiro lugar em um campeonato nacional de dança, realizado em Santos. Nos eventos da Universidade, essas pessoas cantam, dançam, representam; já encenamos várias peças de escritores prudentinos.

A pessoa tem que expandir os conhecimentos para além das técnicas, liberar energias que estão dentro dela: através do esporte ou da cultura, ou até da extensão social. Temos um programa, o PAC, Programa de Ação Comunitária, que consiste em grupos de professores e alunos das áreas de saúde que, quase todas as semanas, vão fazer atendimento médico preventivo em bairros ou municípios próximos: medem pressão, fazem exame odontológico, exame de hepatite, colesterol, diabetes... Temos feito um trabalho grande também no âmbito do Programa Comunidade Solidária, atendendo a alunos em três municípios no Nordeste.

Temos que lapidar jóias preciosas: jovens que entram buscando uma profissão, às vezes, um pouco por aptidão e muito por pressão financeira. Existem alunos com aptidão maior para psicologia, engenharia ou direito, mas acabam optando por medicina ou odontologia porque dá mais dinheiro. A responsabilidade é muito grande, porque estamos formando pessoas que irão servir ao país e à comunidade pelos próximos 50 ou 60 anos. O papel da universidade den-

tro de uma sociedade é o de transformar, porque estão lá as cabeças pensantes, que podem propor alternativas para cada região.

Na Câmara dos Deputados, o senhor atua na Comissão de Educação?

Sim. Cheguei em Brasília com 28 anos e fui logo para a Comissão de Educação. Os parlamentares conheciam meu pai, conheciam a minha história e começaram a ficar admirados com o meu conhecimento — eu conheço o dia-a-dia de uma instituição, sei como tudo funciona. Na Comissão não havia deputados com tanta intimidade com a educação; às vezes, falavam bobagens. Eram pessoas que tinham atividades afins, porque foram eleitas por professores, sindicatos. Álvaro Vale era da Comissão de Educação porque possuía uma editora e nunca deixava passar a proposta de cada escola ter livros de uso permanente, idéia que eu sempre defendi. As pessoas comuns não conhecem o *lobby* que existe lá em Brasília, o tempo todo.

O senhor representa o ensino superior privado?

Não, eu me sinto um educador; não defendo só a iniciativa privada no Congresso. Nunca deixei de defender a escola pública, ao contrário; a educação pública é fundamental. Pelo menos o ensino fundamental, que deveria ser melhor do que é, tem que ser público e gratuito. Já o ensino superior público, que é gratuito, deveria ser pago para quem pode pagar. Não deve deixar de ser público, mas deve ser pago por quem pode pagar. Isso eu aprendi, tanto para escola quanto para hospital: quem é rico deve pagar, quem é pobre tem de graça. Esse tem que ser o equilíbrio da sociedade; a pessoa não é pobre porque quer, é uma condição social.

Isso eu aprendi, tanto para escola quanto para hospital: quem é rico deve pagar, quem é pobre tem de graça.

Na educação, acho que deveríamos dar prioridade ao ensino fundamental, principalmente num país de 65 milhões de analfabetos e semi-analfabetos; é um número grande demais. A nova Lei de Diretrizes e Bases previa dez anos para se erradicar o analfabetismo. Que programa foi desenvolvido para alfabetização de adultos? Quando cheguei na Comissão de Educação, estava sendo votada a LDB; a relatora foi Angela Amin, hoje prefeita de Florianópolis, que era presidente da Comissão de Educação.

Então, na Comissão, eu sou um educador e não vejo diferença entre ensino público e particular. Minha preocupação é com a qualidade, porque é dinheiro público e tem que ser bem gasto. É preciso trabalhar na formação desses jovens para servir ao país. O que acontece na universidade pública e gratuita é que os estudantes, depois de formados, saem cobrando por seus serviços e não dão nem uma contrapartida ao país pelo ensino que receberam. Então, acho que temos que mudar isso: quem tem dinheiro tem que pagar. Quem não tem, recebe de graça e paga depois — com serviço ou com salário; que pague em dez anos um curso de medicina. Até para qualificar cada vez mais as instituições, com equipamentos, formação de corpo docente, pesquisas etc.

A maioria dos profissionais formados gratuitamente não tem compromisso com a população e se forma para servir à elite. São os melhores alunos, os mais bem formados: a Escola Paulista de Medicina é a melhor faculdade de medicina do país, de alto nível. Eles estudam de graça, e a maioria pode pagar o próprio estudo. Precisamos dar um novo formato de financiamento, de qualificação e de extensão comunitária. Todas as universidades precisavam ter um programa de extensão social, nem que fosse no bairro — se a universidade cuidasse só dos moradores do seu bairro, com prevenção de doenças, seria uma economia enorme.

E na universidade particular, se o aluno não puder pagar, poderá estudar de graça?

Acho que o aluno deve ser financiado tanto na universidade pública quanto na particular, se não tiver condições de pagar. Eventualmente, a pessoa apresenta como avalista a mãe ou o pai, que morre antes de pagar o financiamento; assim, deveria haver um seguro para cobrir o financiamento.

O modelo atual de distribuição das verbas do MEC para o ensino superior é errado. Pesquisa é caríssimo; a maioria das pesquisas realizadas beneficia as empresas e indústrias particulares, que nada pagam por elas. O MEC deve chamar a Confederação Nacional da Indústria, a Fiesp, a Firjan, para saber com que percentual essas entidades pretendem ajudar os institutos de pesquisa das universi-

Os professores ficaram seis meses em greve, e o que aconteceu? Quem foi punido? O ministro só perdeu a vaga de candidato a presidente da República.

dades. O maior orçamento do país é do MEC — 18% do orçamento federal. É muito dinheiro! Saúde, que vem em segundo lugar, tem 10%. Os estados e municípios têm que gastar 25% em educação. Olhem que fortuna! E temos um país de analfabetos e semi-analfabetos. É contraditório. São coisas aberrantes.

Na Comissão de Educação, um deputado do Rio de Janeiro, meu amigo até, fez o possível para acabar com a cobrança da taxa de vestibular; dizia que era um absurdo, que se ganhava muito dinheiro. Tive que explicar a ele: "Aquela taxa não é para a escola, é para bancar o vestibular: pagar o caderno de perguntas, os professores que vão corrigir as provas, os monitores que ficam nas salas de aula, os lanches, a propaganda feita nos veículos de comunicação, a limpeza antes e depois do vestibular, sabonete e papel higiênico nos banheiros, serventes que ficam tomando conta." A resposta dele foi: "Puxa, eu não sabia de nada disso!" Então, em algumas situações, minha experiência me dá uma vivência maior para discutir e questionar.

Recentemente, discutimos a proposta do deputado Jorge Bittar de criar uma comissão parlamentar para visitar o Colégio Pedro II, no Rio. Ele contou o que está acontecendo, as arbitrariedades, e pediu que se formasse um comissão para visitar a escola, porque afinal, é mantida com recursos públicos; é evidente que tem que haver uma intervenção. [8]

Na minha opinião, a iniciativa privada é muito mais competente e preparada para desenvolver qualquer tipo de programa de formação de professores, de qualificação profissional ou docente. É mais ágil, mais rápida; é mais contestada e, por ser paga, tem que tomar atitude, senão perde o cliente. Na universidade pública, o professor reclama e ainda pode ser enquadrado como agitador. Os professores ficaram seis meses em greve, e o que aconteceu? Quem foi punido? O ministro só perdeu a vaga de candidato a presidente da República. Quem paga esse prejuízo para os professores, os alunos, as instituições, para o próprio MEC, para o país? O presidente, o ministro? Não acontece nada. Agora, se uma universidade particular ficar 15, 30 dias em greve, o Ministério da Educação decreta intervenção. Por que regras diferenciadas, dois pesos e duas medidas?

8 Em 26 de março de 2002, o deputado federal pelo Rio de Janeiro Jorge Bittar apresentou um requerimento à Comissão de Educação, Cultura e Desporto da Câmara dos Deputados solicitando o envio de uma delegação ao Rio de Janeiro para averiguar a extinção do turno da noite da Unidade São Cristóvão do Colégio Pedro II. Ver www.camara.gov.br

Como o senhor vê a ação regulatória do MEC em relação às universidades particulares? Avaliação, poder de intervenção, de fechar cursos.

Considero o ministro Paulo Renato uma pessoa bem intencionada, preparada. Ficou mais tempo como economista, no Banco Interamericano de Desenvolvimento, o BID, do que na educação.[9] Quando chegou, não tinha conhecimento das condições da educação brasileira; hoje tem conhecimento pleno. Nada contra ele, mas contra a atitude do Ministério; o ministro é muito mal assessorado. Teve péssimos assessores e dirigentes, que ele escolheu ou que lhe indicaram. Acho que não existe normatização, não existe regra; a regra que vale hoje, amanhã não vale mais. Como conviver com isso?

O que o MEC faz para apoiar a avaliação? Nada. Em 2001 houve um congresso em Fortaleza, em que se reclamou bastante que a avaliação do Provão em literatura estava exigindo um conteúdo muito forte de literatura francesa. O Ministério se esquece de que a maioria desses professores não ficará nos grandes centros; a cultura da cidade do Rio de Janeiro é muito diferente do interior do Mato Grosso, do Tocantins, do Piauí ou de Roraima. Aquele povo mal compreende a literatura brasileira; acompanha mais ou menos a portuguesa. Pois eles estão priorizando a francesa. Isso é piada! Eles têm que exigir o que é realmente básico em cada curso, têm que padronizar algumas coisas e cobrar dentro dessa padronização.

O senhor tem mais críticas ao Provão?

Não acredito no Provão, nunca acreditei. Em 1996, eu disse ao Luís Eduardo Magalhães, que era presidente da Câmara: "Isso não existe. Esse Provão só serve para ocultar as deficiências das universidades federais, que estão falidas." Porque as federais não têm controle: "Você vai gastar cem milhões." Pois elas gastam 110, 120 milhões. E o professor reclama que ganha mal.

De que forma o Provão disfarça deficiências das universidades federais?

Porque o MEC faz uma análise em que entram o corpo do-

9 Paulo Renato Costa Souza (1945-) assumiu a gerência de operações do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) em 1991, permanecendo no cargo por quatro anos. A partir de 1993, acumulou essa função com a de vice-presidente executivo interino do banco, onde permaneceu até janeiro de 1995, quando assumiu o Ministério da Educação e do Desporto (MEC).

cente, as condições de estrutura, o programa de orientação pedagógica e, depois, a avaliação do aluno. A maioria das federais tem poucos alunos; se na particular entram cem alunos de pedagogia, vamos dizer, na pública entram 40. Obviamente, é mais fácil trabalhar com menos alunos, e como esse grupo já entra mais preparado que o da particular, seus resultados deveriam ser, obrigatoriamente, muito melhores. Há uma distorção, porque os alunos das universidades públicas já entram melhores que os outros.

Mais uma coisa: os professores das universidades públicas avaliam as particulares, e quem avalia as públicas? Os professores das particulares deveriam avaliar as públicas. Por que uma avaliação a que ninguém tem acesso? Por que o resultado do Provão não vale nada para o aluno? Por exemplo, em junho de 2001, todos os alunos do *campus* de Bauru da Universidade Paulista, a Unip, do Di Gênio, entregaram as provas em branco. O MEC não deu nenhum conceito àquela Universidade. No curso de comunicação e jornalismo, nós da Unoeste tiramos B, porque cinco alunos entregaram em branco, porque não gostavam do diretor. Tive problemas também em medicina: recebi conceito E porque um grupo de 20 alunos entregou a prova em branco. Quando mencionei o caso da Unip, a resposta do MEC foi: "Ah, mas lá houve boicote; foi 100%." Eu disse: "Vocês estão usando dois pesos e duas medidas."

Aqui no Brasil, todo mês sai uma portaria. É preciso haver mais estabilidade, regras que valham por um ano, pelo menos, e conceitos básicos que durem dez anos.

O senhor, então, não se opõe a alguma regulação, mas aos critérios e à forma como está sendo feita?

Sou totalmente a favor. Temos que regulamentar, normatizar, e não se pode ficar mexendo todo ano. Aqui no Brasil, todo mês sai uma portaria. É preciso haver mais estabilidade, regras que valham por um ano, pelo menos, e conceitos básicos que durem dez anos. Algumas mudanças eventuais devem ser discutidas com todo o segmento, aprovadas pelo Conselho Nacional de Educação e sancionadas pelo ministro. Atualmente, fazem PECs, propostas de emendas à Constituição, como se fossem um prato de arroz com feijão. Não é uma pessoa que decide: é necessário ouvir os segmentos público e privado e o Conselho, que é a câmara eleita para esse fim; depois de debatido e

discutido vai para o ministro. O secretário Sá Barreto [10] está dizendo que vai realmente desenvolver esse tipo de trabalho; se fizer isso, será a maior contribuição dos últimos sete anos.

Ao assumir a Reitoria em junho de 2001, como o senhor encontrou a Universidade?

Num primeiro momento, encontrei um pequeno conflito familiar que estava atrapalhando o desenvolvimento, a operação, a segurança e o conforto de todos os funcionários e professores. Quando me chamou, meu pai me disse: "Sei que você está indo bem em Brasília, mas preciso de você neste momento, caso contrário terei que entregar a instituição ao Estado. Seus irmãos não querem tocar, e sua mãe e eu não temos mais tanta disposição, tanta saúde."

Assumi e comecei a implementar uma proposta de profissionalização e forte busca de qualidade. As principais mudanças foram as reuniões semanais com os pró-reitores, quinzenais ou mensais com os diretores e coordenadores. Foi elaborado um organograma, porque o prof. Agripino e a d. Ana eram tudo: reitor, vice-reitor, pró-reitor administrativo, financeiro, acadêmico, de pós-graduação e pesquisa, de ação comunitária e extensão. Estamos em processo de preparar a Universidade para ser mais importante que qualquer pessoa, para ninguém fazer falta: ser uma instituição dinâmica e perene. Uma instituição que sobreviva, cresça e se fortaleça em quaisquer circunstâncias, adversas ou favoráveis.

Além do organograma, das reuniões permanentes, há também levantamento de dívidas, recuperação de créditos, rematrículas — chamando os alunos que pararam por alguma dificuldade para compor bolsas, Fies, o Financiamento Estudantil etc. A instituição tem capacidade para 30 mil alunos, mas hoje só tem 15 mil. No ensino médio, criamos um sistema de ensino chamado Holos — de inteiro, inteireza — que será lançado este ano. Estamos ampliando a pós-graduação, com muita ênfase, pois queremos dobrar o número de alunos: temos 407 alunos e nossa meta é chegar a mil alunos até o final do ano.

Temos um curso novo de medicina, em convênio com a Paulista de Medicina, com 37 profissionais fazendo mestrado; vamos ampliar

[10] Francisco César Sá Barreto (1940-) assumiu a Secretaria de Ensino Superior (SESu) do MEC em 21 de março de 2002, poucos dias antes da realização da entrevista com o prof. Paulo Lima. Foi reitor da Universidade Federal de Minas Gerais de 1998 a 2002.

significativamente esse segmento. Além de titular todos os nossos professores, queremos titular professores de outras instituições que também estejam procurando mais qualificação. Eles acabam vindo em função da divulgação. Nós subsidiamos para todos os nossos professores.

O senhor está detectando uma migração da competência da universidade pública para a universidade particular?

Os professores aposentados, sobretudo, estão migrando. Acho que isso vai fazer diferença na pós-graduação, porque em termos de qualificação, sem dúvida, os melhores sempre estiveram nas universidades públicas, porque havia garantia, estabilidade.

Os professores aposentados, sobretudo, estão migrando. Acho que isso vai fazer diferença na pós-graduação, porque em termos de qualificação, sem dúvida, os melhores sempre estiveram nas universidades públicas, porque havia garantia, estabilidade.

Que outras modificações o senhor está promovendo na Unoeste?

Estamos em expansão para o Campus III, onde vai funcionar turismo e também a parte de ciências agrárias. Estamos terminando a parte da igreja — que não vai deixar de ser turismo —, que será maravilhosa: vai ter as 14 estações da Via Sacra, uma beleza. Lá será um lugar realmente encantador. De muita freqüência, de turismo, de participação, de recolhimento religioso. Além disso, estamos desenvolvendo um projeto de piscicultura, com grandes tanques, que servirá para alimentar o povo faminto de Prudente e região.

No Hospital Universitário fizemos mudanças de diretoria, fixamos metas, colocamos qualificação de atendimento, um trabalho de humanização — inclusive com a Unipaz, a Universidade da Paz, do Rio de Janeiro. Esse trabalho de humanização está sendo desenvolvido porque os alunos de quinto, sexto ano, às vezes se recusavam a ajudar a descarregar a ambulância: "Sou médico; só pego o doente quando estiver dentro do consultório." E a vida não é isso. Se fosse seu filho ou seu pai, ele o faria, mas como é um terceiro, acha que não tem compromisso. Humanizar também os médicos, para que tenham mais respeito com os subalternos, para que haja harmonia no ambiente de trabalho; é um ambiente que mexe muito com a energia, e se o doente capta essa energia negativa, seu quadro piora. Vamos inaugurar a Indústria de Medicamentos da Unoeste: vamos fabricar, a preço de

custo, analgésico, antibiótico, antiinflamatório, para o consumo próprio e para as Prefeituras. Não queremos competir com as farmácias, apenas queremos dar remédio para quem não tem condição de comprar — se não der, fica pior ou morre. Esse é o nosso conceito.

Centralizamos o almoxarifado da Universidade, centralizamos a manutenção de todos os aparelhos: microscópios, geladeiras, ar-condicionado. Modernizamos todo o conceito administrativo; criei gerências de atendimento: tem uma gerência de manutenção e apoio — serralheria, marcenaria etc.

No Campus II, estamos transferindo a parte de animais silvestres e domésticos para a parte de ciências agrárias. Estamos fazendo algumas mudanças na Fazenda Experimental, onde passaremos a ter 40 raças de bovinos — tanto arianas quanto zebuínas —, para que os alunos aprendam a diferenciar as raças, suas qualidades; da mesma forma que com eqüinos. Na parte de agronomia, desde o ano passado fazemos a Agrishow Unoeste. É uma feira inspirada na Farm Progress Show, de Chicago; e há a Agrishow de Ribeirão Preto, feita pela Abimaq, Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos, que é o maior sindicato de indústrias de máquinas e bens de capital da América Latina. Queremos mostrar aos nossos alunos e a outros que possam vir a prestar vestibular para a Unoeste, que damos um aprendizado completo: formação e integração da cadeia produtiva.

Criei uma gerência de graduação: a gerente, profa. Ondina Gerbasi, está cuidando de todos os cursos que serão avaliados no Provão em junho. Desde o ano passado ela já está trabalhando com esses grupos, preparando para a prova, conscientizando alunos da necessidade de estudarem para responder ao Provão, porque se a nota é baixa, não é só a Universidade que vai mal, eles também. Flávio Giussani, prói-reitor administrativo, tem me ajudado muito em todo esse conceito de transformação; está cuidando da parte de qualidade e da implantação do certificado ISO 9002.

Foi introduzido o cartão magnético de leitura, para controle de presença de professores e alunos. Estamos valorizando muito isso, pois às vezes, o aluno responde à chamada e sai; agora fica registrado. Estamos adotando controles mais rígidos; o professor passa o car-

Foi introduzido o cartão magnético de leitura, para controle de presença de professores e alunos.

tão na entrada e na saída da Universidade. Quanto ao aluno, ainda não decidimos se vai ser na entrada da escola ou da sala de aula.

E ampliamos também o plano de saúde da Apec, para nossos professores e funcionários: tínhamos dez mil usuários, hoje temos 14 mil. A Unimed local priorizava os outros hospitais, não mandava nada para o nosso Hospital Universitário; temos o hospital, todos os exames clínicos e também outros exames, medicamentos, mas éramos boicotados, dentro daquela política que lhes contei: tentam nos bloquear de todas as formas.

No momento, os novos dirigentes da Unimed são três professores da Universidade. Conversamos, e eles disseram que vão fazer um convênio conosco. Nosso negócio não é plano de saúde; o plano foi criado para dar amparo e trazer as pessoas ao Hospital. Este nos dá um prejuízo muito grande, pois a despesa é de uns oito a nove milhões de reais por ano, só de custeio e manutenção, sem incluir qualquer investimento, sempre na busca do atendimento aos pobres e carentes.

O senhor pretende continuar à frente da Reitoria?

Não posso saber o meu futuro, por isso quero deixar as coisas encaminhadas. Adoro a instituição, sou apaixonado por ela, conheço tudo desde o início. Mas na vida, há desafios, há missões que vão surgindo. Se me perguntarem quais são os meus planos, eu direi: "Quero ser presidente da República. Mas para isso, preciso, primeiro, ser governador de São Paulo; tenho que trabalhar muito, porque pretendo disputar o governo estadual em 2006. Se perder, tento novamente; se ganhar, vou em frente, tentar realizar meus sonhos."

Para que essas coisas todas aconteçam, preciso profissionalizar a gestão da Unoeste. O prof. Agripino ficou como chanceler — por convite meu, porque ele não queria aceitar —, um cargo que não existia. Mas assim fica preservada a posição da família. Para o Hospital Universitário, do qual sou superintendente, pretendo contratar alguém com perfil e experiência. Quero um grupo de gestão profissional. Agora, permaneço na direção da mantenedora, que é a entidade fiscalizadora, acompanhando todos em suas funções.

Seus irmãos continuam afastados da gestão da Universidade?

Meus irmãos são diretores da mantenedora, da Apec, mas não fazem parte do corpo administrativo da Universidade. Na Apec, eu sou diretor-geral, Maria Regina é secretária, Augusto César é diretor administrativo, e Ana Cristina é tesoureira. Temos ainda Walter Loma como segundo-tesoureiro e Benjamin Resende como segundo-secretário.

Na Unoeste, só fiquei eu, por enquanto, para fazer toda a transformação necessária. Porque é duro: você briga, bate, rompe conceitos; principalmente com os acomodados — tinha muita gente acomodada. Dispensei as pessoas que estavam sem função, que não trabalhavam; havia até alguns parentes lá, ganhando sem trabalhar — demiti todo mundo. Gestão profissional. E ainda há muito a ser mudado.

Quais são as perspectivas da Unoeste a curto prazo?

Pretendo expandi-la. Estamos buscando algumas cidades, conversando com vários segmentos; tenho a pretensão de criar novos *campi* fora de Presidente Prudente. Acredito que vá dar certo. Estamos buscando uma parceria fora, com duas associações sindicais, uma de empregados, outra de empregadores — acho que será muito boa. Ainda não dá para revelar muito. Inicialmente, pretendo ampliar dentro do estado de São Paulo e, se possível, no futuro, fora do estado.

A instalação de *campi* fora das sedes é uma questão polêmica, que gerou várias portarias do MEC. Como o senhor está lidando com isso?

A Constituição brasileira diz que eu tenho direito — pela autonomia universitária. Se necessário, entrarei na Justiça, mas pretendo ir primeiro pelo diálogo e pelo compromisso. Quero fazer do Sistema Holos, que estou criando, um dos cinco maiores do Brasil em dois anos. Hoje os cinco maiores são o Objetivo, de São Paulo; o Positivo, de Curitiba; o Anglo, também de São Paulo; o COC, de Ribeirão Preto, e o Pitágoras, de Belo Horizonte. O Rio de Janeiro não tem nenhum grupo desses; inclusive, a proposta do meu diretor é de que a sede do Holos seja no Rio. É como se fosse um *franchising*: damos o

projeto pedagógico, a orientação para os professores, o sistema administrativo e as apostilas com o seu método.

E isso amplia o seu mercado, pois atende a uma população bem maior.

Sem dúvida. A maioria das universidades brasileiras foi criada por famílias comprometidas com a educação, idealistas. Vocês não imaginam o sacrifício e a luta dessas pessoas — são verdadeiros titãs da educação. Ainda mais nesse país, em que nunca se deu apoio à iniciativa privada. Quanto a esses novos "camelódromos" que foram abertos no Brasil inteiro, com certeza, 60, 70% vão fechar. Não têm qualidade, não têm estrutura, e a verdade é que não existe mercado para isso tudo. Só os melhores vão sobreviver.

Só os melhores vão sobreviver.

Universidade Tuiuti do Paraná

Entrevistado

Sydnei Lima Santos

A história da **Universidade Tuiuti do Paraná** (UTP) remonta a 1958, quando o prof. Sydnei Lima Santos fundou, em sociedade com um colega, o Curso Tuiuti, preparatório para o exame de admissão ao Colégio Militar, em Curitiba. Em 1966 foi fundada a Escola Primária Tuiuti, que, juntamente com o Mini-Ginásio, deu origem ao Colégio Tuiuti. Na década seguinte foi a vez dos cursos superiores de psicologia, pedagogia e letras, cujas aulas se iniciaram em março de 1974. Nos anos 80 foram criados novos cursos e em 1990 teve início o processo de transformação da instituição em universidade. Em 1993, o Conselho Federal de Educação (CFE) acolheu a carta-consulta e designou a comissão de acompanhamento do processo. No ano seguinte, os diversos cursos foram reunidos nas Faculdades Integradas da Sociedade Educacional Tuiuti (Fiset), ocorrendo a criação de novas graduações. Com a extinção do CFE, em agosto de 1994, a avaliação do processo de transformação em universidade ficou a cargo de uma comissão especial designada pelo ministro Murílio Hingel, até a instalação do Conselho Nacional de Educação (CNE), em fevereiro de 1996. Em junho de 1997, finalmente, após duas novas avaliações, o CNE aprovou a transformação em universidade, que foi corroborada por decreto de 7 de julho de 1997.

Sydnei Lima Santos

Formou-se pela Escola Militar de Resende, em 1948. Transferindo-se para Curitiba em 1951, serviu no 20º Regimento de Infantaria e foi instrutor no Centro de Preparação de Oficiais da Reserva (CPOR). Bacharel e licenciado em matemática, foi professor do Colégio Militar de Curitiba (1959-1968). Fundador do curso preparatório e do colégio Tuiuti, teve uma breve carreira política, como vereador de Curitiba (1968-1972), e, em 1973, fundou os cursos de ensino superior que deram origem à Universidade. Formou-se ainda em psicologia (1978) e foi membro do Conselho Federal de Educação (1989-1994). Reitor da UTP desde 1997 e presidente da mantenedora da instituição, a Sociedade Educacional Tuiuti, recebeu-nos em seu gabinete na UTP, em Curitiba, no dia 31 de maio 2001, para uma entrevista de 3h5m de duração. Faleceu no dia 18 de novembro 2001, tendo sido substituído na Reitoria por seu filho, Luiz Guilherme Rangel Santos.

O senhor nasceu no Rio de Janeiro em 28 de agosto de 1925, fez o Colégio Militar no Rio, a Escola Militar em Resende, e acabou se transferindo para Curitiba. Gostaria que o senhor falasse um pouco de sua família, de sua formação e de como o senhor veio para o Paraná.

Meu pais eram sergipanos e, como muitos nordestinos, foram parar no Rio de Janeiro. Meu pai, nascido em 1893, chamava-se Astolpho Severo Dias dos Santos e minha mãe, que era de 1906, chamava-se Alaíde Lima Santos. Em Sergipe as famílias já tinham algum conhecimento, mas acho que os dois se conheceram no Rio de Janeiro. Tanto quanto eu sei, eles eram de Maruim, uma cidade próxima a Aracaju. Mas tudo ali no Sergipe é próximo, não tem nada distante, porque esse é o menor estado do Brasil. Meu pai era da Marinha. Vou até contar uma coisa que muita gente não acredita: no Nordeste, naquela época, eles laçavam os meninos para levar para a escola de aprendizes-marinheiros. E assim aconteceu com meu pai, que foi laçado junto com outros meni-

nos, para começar uma carreira militar na Marinha. Ele chegou a tenente. As coisas eram muito diferentes do que são hoje em dia. Sei que toda a família da minha mãe e toda a família do meu pai, os irmãos dele e as irmãs dela, foram para o Rio e todos se davam. Alguns casaram; por exemplo, o meu tio, irmão do meu pai, casou com uma sobrinha da minha mãe.

O senhor é o primeiro filho do casal?

Sou o primeiro filho. Só somos eu e minha irmã, que há uns 15 anos tem uma escola no Rio de Janeiro, chamada Raios de Sol, na Vila Isabel. Nós morávamos na Piedade, bairro onde está a Universidade Gama Filho. Foi lá que me criei.

O senhor foi fazer a carreira militar por influência do seu pai? Ou foi porque o senhor gostava?

Naquele tempo, a carreira militar abrigava muitos filhos de famílias de posses e de posições, mas havia muita gente como eu, para quem a carreira militar era uma segurança. Não sei se o que me influenciou foi isso. Lembro que, quando terminei o curso do Colégio Militar, pensava em ir para a vida civil, mas minha mãe, que tinha um pendor todo especial para convencer as pessoas, um dia disse: "Meu filho, eu queria que você fosse para a Escola Militar." Naquela época, os alunos do Colégio Militar transferiam-se diretamente para a Escola, independente de concurso, que era disputado por muitos jovens. Nós do Colégio Militar tínhamos matrícula assegurada e eu estava abdicando disso. Eu disse para minha mãe: "Mas o exame de saúde já passou e tal, e eu teria que requerer o direito." "Veja se você vai." Fui ao quartel-general no Rio de Janeiro — agora é tudo em Brasília, mas naquela época era no Rio de Janeiro — para legalizar minha situação militar, dar quitação de tudo e ir embora, fazer um curso civil — estavam surgindo os cursos de química industrial, ainda não era engenharia química, e era isso que eu queria. Mas naquele dia o pessoal estava voltando de Resende e, por uma dessas coisas do destino, dois outros colegas não puderam fazer o exame físico: um machucou o pé e o outro teve um impedimento qualquer. Eles voltaram, mas já tinham nova data marcada para fazer o exame. Encontrei os colegas, que dis-

Naquele tempo, a carreira militar abrigava muitos filhos de famílias de posses e de posições, mas havia muita gente como eu, para quem a carreira militar era uma segurança.

seram: "Ah, vai porque está tudo pronto. É só você chegar lá e tal." Eu disse: "Está bom, vou pensar." Mas eu já estava pensando porque minha mãe tinha pedido, e eu queria atender o pedido da minha mãe. Afinal, na data aprazada fui para lá. Mas, como todo egresso, recentemente, da adolescência, disse: "Se não me perguntarem nada, eu fico; senão, vou embora na hora!" Uma exaltação machista! Cheguei lá e ninguém me perguntou nada — coisa que não acontece no Exército, porque sempre a primeira pergunta é: "Por que o senhor não compareceu? Qual a justificativa que o senhor tem?" Só havia nós três do Colégio Militar, e o resto da fila eram uns 120 alunos que vinham da Escola Preparatória de Cadetes de São Paulo. Aí o tenente, que era pai de um ex-aluno do Colégio Militar, disse: "Vocês três do Colégio Militar, para cá." E o célebre exame no Exército: "Tira a roupa." Todo mundo tirou a roupa e tal. Ele disse: "Faça uma flexão aí. O que é que vocês têm? Tiveram alguma doença?" "Não, não temos nada e tal." "Ponho aprovado." E os outros ficaram lá fazendo o exame, que ia terminar de tarde, porque era muita gente. Entrei na Escola Militar de Resende — que depois virou Academia Militar das Agulhas Negras — em 1946. O curso, na época, era de três anos — agora são quatro —, de modo que saí aspirante em 1948.

O senhor ingressou na Escola Militar no ano seguinte ao término da Segunda Guerra Mundial.

Exatamente. Os meus instrutores vieram todos da FEB. A guerra terminou em 8 de maio de 1945. Eles vieram da guerra, devem ter ficado arregimentados durante um período em um quartel qualquer, e foram classificados para serem instrutores na Escola Militar, que, depois da guerra, mudou. O Brasil viveu durante muitos anos sob a tutela, vamos dizer assim, da Missão Francesa.[1] Tudo o que se fazia no mundo militar — as estratégias, a teoria, a tática, o combate, o equipamento — tinha como base o exército francês. Evidentemente, depois da guerra, com a queda da linha Maginot, os franceses perderam a hegemonia, que passou a ser dos americanos.[2] Então nós já recebemos ali, naquela ocasião, todo o equipamento americano, o armamento etc. E os nossos instrutores foram os egressos da FEB que tinham combatido e vivido a situação já com a mentalidade americana.

1 Entre 1918 e 1940, o Brasil e a França firmaram uma série de contratos objetivando promover a modernização do Exército brasileiro, que envolveram a vinda de uma equipe de estrangeiros, conhecida genericamente como "Missão Militar Francesa". O acordo teve duas razões básicas: o diagnóstico de que o Exército brasileiro tinha graves problemas de ordem administrativa, cuja resolução se impunha para a efetiva garantia da soberania nacional, e o sucesso do Exército francês na Primeira Guerra Mundial. Ver Bastos Filho, Jayme de Araujo. *A missão militar francesa no Brasil*. Rio de Janeiro, Biblioteca do Exército Editora, 1994.

2 A Linha Maginot era um conjunto de trincheiras e túneis que os franceses construíram na década de 1930 para conter a invasão alemã. A fronteira com a Bélgica não foi fortificada, permitindo que a Alemanha invadisse a França.

Vou dar um exemplo da diferença. O regulamento de continência que eu tinha aprendido no Colégio Militar era com o detalhamento francês, cheio de coisa... Para descrever a posição de sentido, eram três, quatro páginas: "O dedo médio na costura da calça, o peito não sei o quê, a barriga não sei o que lá." Enfim, era uma descrição minuciosa. Veio o regulamento americano. Sobre a posição de sentido: uma fotografia com o cara na posição de sentido! A gente começou a mudar a mentalidade em relação a muitas coisas. Mesmo o trabalho que a gente fazia no campo, de aproximação do inimigo, tudo era assim: uma fotografia, uma descriçãozinha simples. E o do francês era um negócio, com descrições e mais descrições.

Em 1948, quando o senhor saiu aspirante da Escola Militar, continuou no Rio?

A escolha do local em que o aspirante vai servir se dá de acordo com a classificação intelectual dentro da arma de cada um. Na minha arma, infantaria, eu saí em 14º lugar, numa turma de 230, então pude escolher para onde ir. Escolhi o Rio de Janeiro. Pela primeira vez foram admitidos mais aspirantes para servir no Rio. Em geral eram de seis a oito. Só no quartel para o qual eu fui, eram seis; no quartel vizinho, foram outros seis ou oito, e no outro... Éramos aproximadamente 30 cadetes só da infantaria no Rio de Janeiro. E tinha o pessoal da engenharia, da artilharia, da cavalaria — todos ficaram no Rio em número inusitado.

Escolhi o Regimento Escola de Infantaria, que era um regimento mais dedicado a atividades que tinham um feitio de escola, porque nós fazíamos demonstrações das novas táticas e das novas estratégias para a Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, a Escola de Comando do Estado-Maior do Exército, a Escola Superior de Guerra, enfim, e às vezes até para comissões do exterior, que vinham principalmente da América do Sul. No Regimento Escola, fui promovido a segundo-tenente e a primeiro-tenente.

E como o senhor chegou a Curitiba?

Naquela época ainda se vivia sob uma espécie de estigma da revolução comunista de 1935, na qual os comunistas, em alguns

Naquela época ainda se vivia sob uma espécie de estigma da revolução comunista de 1935...

quartéis do Brasil, mataram os companheiros de armas dormindo no alojamento — oficiais, sargentos etc. —, para tomar e comunizar o Exército e o Brasil.[3] É preciso não esquecer que em 1917 houve a revolução bolchevista na Rússia e isso era bem presente naquela época, ainda. Então, todo mundo que sobreviveu e que não sofreu isso tinha um cuidado danado. Por exemplo, o Regimento Escola de Infantaria era ao lado da linha férrea, entre Deodoro e a Vila Militar. Quando a gente entrava em prontidão, e freqüentemente estava em prontidão — porque caía uma rede aérea dos trens elétricos, por exemplo —, ninguém sabia: caiu mesmo, ou é alguma coisa dos comunistas? Então isso era uma coisa, naquela época, bem presente no espírito da gente. Servir no Rio era trágico: todo mundo já se armava, já se preparava. Havia desconfiança dentro do quartel: será que tem um miserável qualquer desses comunistas aí? Os cuidados se multiplicavam em razão desse estigma da tentativa de comunização do país. E o Rio era a capital, com a maior concentração de forças armadas do país — ao lado do Rio Grande do Sul, que também vivia em alerta por causa de problemas com a Argentina.

No Regimento Escola, a gente ficava, aproximadamente, 26 dias acampado no mês, com exercício de tiro, deslocamento, fazendo o treinamento das novas táticas e tal — até mesmo das que não vingaram, mas que eram colocadas em experiência. E eu, recém-casado...

O senhor casou no Rio?

Casei no Rio. A minha mulher é de Curitiba e nos conhecemos porque ela estava hospedada na casa de um tio, na Rua Leopoldina, ao lado da casa de um colega meu do Colégio Militar. Eu morava na Rua Bernardino de Campos e nós sempre estávamos juntos. Até hoje esse colega diz: "Você namorou porque eu patrocinei o namoro de vocês." "Você pára de conversa fiada! Independente de você eu ia namorar a moça. Não era por sua causa." Era uma vila, a casa dele era a penúltima e a casa do tio da minha mulher era a antepenúltima. A gente conversava e, às vezes, eu nem chegava até a casa dele.

Então o Rio já estava ficando um pouco insuportável com aquela história de ficar de prontidão. Havia reuniões no Clube Militar: "Todo mundo armado, porque os comunistas estão querendo não

3 Também conhecida como Intentona Comunista, a Revolta Comunista de 1935 consistiu num movimento armado que sublevou setores do Exército em diversos pontos do país, em nome de uma revolução popular e da Aliança Nacional Libertadora (ANL). No Rio de Janeiro, a revolta eclodiu na madrugada do dia 27 de novembro de 1935, com a sublevação do 3º Regimento de Infantaria e da Escola de Aviação Militar no Campo dos Afonsos. A superioridade numérica das tropas legalistas e a ausência do elemento surpresa (os levantes em Natal e no Recife ocorreram respectivamente em 23 e 24 de novembro) contribuíram para que a revolta fosse rapidamente sufocada. Segundo a versão dos acontecimentos oficialmente consagrada, na Escola de Aviação, oficiais legalistas foram mortos pelos revolucionários enquanto dormiam. Ver *DHBB* e Canale, Dario et alli. *Novembro de 1935: meio século depois*. Petrópolis, Vozes, 1985.

sei o quê." Ia todo mundo armado e ninguém sabia o que ia acontecer. Aí eu disse: "Quer saber de uma coisa? Vinte e seis dias no campo, saio do campo, vou para o Clube Militar; se não é isso, é prontidão... Vou passar um ano no interior, onde a vida é mais sossegada." Curitiba era, como ainda é, um pouco diferente das outras cidades do Brasil, e eu vim para cá. Tínhamos filho pequeno e aqui a minha mulher tinha ajuda da mãe dela, da irmã, de mais não sei quem — essas coisas de que mulher sempre precisa: de um atendimento mais familiar, mais próximo. Eu podia ter escolhido outras cidades. Um colega meu queria me levar para o Ceará de qualquer jeito: "Vamos para o Ceará. Lá é que é uma cidade boa, não faz o frio que faz lá no Sul..." Estou para viajar para o Nordeste porque, realmente, sinto frio aqui.

O SENHOR VEIO PARA CÁ EM QUE ANO?

Em 1951, no mês de setembro. Fui para o 20º Regimento de Infantaria, o 20º RI. No ano seguinte, passei a ser instrutor no Centro de Preparação de Oficiais da Reserva, o CPOR, de Curitiba.

O SENHOR JÁ ESTAVA DEMONSTRANDO UM CERTO PENDOR PARA SER PROFESSOR?

Desde a preparação para o Colégio Militar do Rio de Janeiro, como menino ainda, eu e minha irmã já dávamos aula. Nós fomos freqüentar um curso de preparação para fazer exames — eu, para o Colégio Militar, e ela, para o Instituto de Educação do Rio de Janeiro. Nós dávamos umas aulas particulares na nossa casa para a criançada ali da Piedade, procurando ensinar o que aprendíamos no curso de preparação. Eu devia ter dez anos, e ela, um ano mais moça que eu, nove anos. Considero minha irmã uma alfabetizadora exponencial. Ela tem um pendor para isso extraordinário. Ela ficava com as criancinhas menores e eu, com as criancinhas maiores. Os meninos ficavam comigo, porque eu tinha um certo pendor para matemática — tanto que meu primeiro curso superior depois da Academia Militar foi licenciatura em matemática. Mais tarde, no Regimento Escola de Infantaria, em função do meu desempenho como instrutor, recebi indicações. Minha companhia ficou sendo uma companhia-escola, porque todos os candidatos do quartel à função de cabos e sargentos passavam

Desde a preparação para o Colégio Militar do Rio de Janeiro, como menino ainda, eu e minha irmã já dávamos aula.

por ela. Então, já nas minhas alterações havia sempre uma menção: "Instrutor, isso, aquilo..." Enfim, uma referência elogiosa qualquer, que me recomendava. Quando vim para cá, eles precisavam de um instrutor do CPOR — que forma oficiais da reserva — e eu, seguramente, estava em melhores condições do que os companheiros que serviam aqui. É quase como um médico: se ele fica num centro como São Paulo, Rio, Minas e mesmo Rio Grande do Sul, ele toma contato com as coisas mais atuais de cada época; se fica no interior, às vezes não tem condições. Na parte militar, também: estávamos atuais e os outros iam ficando um pouco para trás.

No mesmo período, comecei a dar aulas em um curso. No Rio, eu saía de casa às quatro horas da manhã para, às sete, estar em forma lá na Vila Militar. Saía do quartel às quatro e meia, cinco horas da tarde e chegava às nove e meia, dez horas da noite em casa. Isso era outra coisa que me perturbava. Aqui em Curitiba, tudo era mais perto. Cheguei aqui primeiro-tenente e em seguida passei a capitão, com direito a viatura, que passava na minha casa. O quartel ficava a dez minutos da minha casa; eu já ia de uniforme de instrução: uma camisa, a calça, o coturno e pronto. Não precisava, como no Rio, me fardar com a farda de sair, quepe e tal — não era farda de gala, mas era farda externa. Eu não precisava nem tomar café em casa, tomava o café no quartel e entrava em forma. Às quatro e meia, cinco horas, acabava o expediente e eu estava em casa. Aí comecei a ter tédio: "Bom, cheguei em casa, mas não tenho nada para fazer." Resolvi criar galinha e fazer uma horta — porque tinha filho pequeno, então precisava sempre de cenoura, alface e mais não sei quê. Mas isso me roubava quando muito dez minutos, para encostar um pouquinho de terra ali, com uma enxadinha, e as galinhas, era jogar o milho. De repente ouvi lá um cidadão, o vizinho, uma voz assim... Eu disse: "Ué, parece aula." Então procurei, procurei, até que localizei. Encostei um caixote no muro da casa, subi e olhei por cima. Era o cara lá dando aula. Ele tinha um cursinho de preparação de candidatos à Escola de Sargento das Armas, à Escola de Especialistas da Aeronáutica e à Escola da Marinha. Aí todo dia, quando eu terminava a minha tarefa de cuidar das galinhas e dar uma regadazinha na horta... Até que um dia ele me viu ali. Ele era gaúcho: "Ô tchê, tu não gosta de dar aula?" Eu

digo: "Eu gosto." "De que é que tu dá aula?" "Matemática." Ele disse: "Ah, mas matemática quem dá aula aqui sou eu. Estou precisando de um professor, mas quero um professor de português." Eu digo: "Olha, português, eu me defendo, mas para dar aula, não me arrisco." Ele então me disse: "É, mas matemática eu não tenho vaga. Tenho para português." Conversa vai, conversa vem, fiz a minha primeira negociação. Disse: "Bom, vamos fazer o seguinte: eu me arrisco a dar o português, mas você me dá uma parte da matemática." Questionou e tal, mas no fim ele disse: "Está bem. Eu não gosto muito de geometria, passo geometria para você. Mas você dá as aulas de português também." Eu disse: "Feito o jogo." Ele já queria no dia seguinte. Eu disse: "Mas olha, eu preciso me preparar no português. Vou começar dando as aulas de geometria e depois eu digo quando vou começar a dar aula de português." Escrevi para minha irmã, pedi que ela me mandasse a gramática que foi do nosso cursinho de preparação para o exame do Colégio Militar e do Instituto de Educação, que naquela época era a gramática de Gaspar de Freitas.[4] Ela me mandou, mas demorou um pouquinho. Se hoje, às vezes, o correio não é tão pronto nos seus atendimentos, imagina naquela época, em que se falava que era o pior correio do mundo. Mas afinal chegou e fui dar aulas de português — o que me valeu demais, porque aí eu comecei a me interessar por português, apesar de eu ter tido uma boa formação em português no Colégio Militar do Rio de Janeiro.

Tenho a Antologia de Fausto Barreto e Carlos de Laet, que era adotada, e hoje o pessoal fica bobo quando eu falo que isso era matéria do exame de admissão.[5] A gente passava por Lusíadas, Alexandre Herculano e outros clássicos. Até eu leio para o pessoal, de vez em quando: "Veja que construção bonita!" Mas hoje isso é tido como obsoleto. Naquele tempo a gente escrevia e falava melhor do que a maioria dos estudantes de hoje, até os que estão em nível superior. Às vezes não gostam que se diga isso, mas é a verdade. Fala-se que o domínio da gramática é uma discriminação contra quem não é bom de bolso. Bobagem. Naquele tempo, a gente fazia cópia, ditado, tinha que ler interpretando o texto. Agora, você pega a criançada, não é mais isso, os livros não abordam as coisas como deviam abordar. Por exemplo, o caderno de caligrafia praticamente foi abolido. Por quê? Porque ele

4 Freitas, Gaspar. *Exercícios de Gramática: modelos de análise e noções de redação*. 16ª ed. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1957.

5 Barreto, Fausto e Laet, Carlos de. *Antologia nacional ou coleção de excertos dos principais escritores da língua portuguesa do 19º ao 16º séculos*. Rio de Janeiro, Livraria J. G. de Azevedo, 1895.

padronizava a grafia. Mas é preferível padronizar do que o que acontece hoje, que muita gente não consegue escrever legível. Porque o talhe da letra a pessoa não perde, a padronização não deforma a personalidade de ninguém, cada um mantém a sua grafia.

Como foi que, desse curso na casa do vizinho, o senhor chegou ao Colégio Tuiuti, na década de 1960?

Em 1958 fundei, em sociedade com Waldir Jansen de Melo, um curso de preparação para o Colégio Militar que então se criava aqui. Nós já dávamos aulas para os grupos militares da Escola de Sargento das Armas e as escolas de especialistas da Aeronáutica e da Marinha. Conheci o Waldir porque ocupei a vaga dele no CPOR — ele era instrutor e saiu para ir para a Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, voltando mais tarde para o 20º RI. Quando cheguei aqui, Curitiba tinha 135 mil habitantes, então todo mundo se conhecia, principalmente o grupo militar. Sou do Rio, o Waldir também, então a gente já estabeleceu relação: "Ah, você é carioca?"

Escrevemos juntos o livro *ABC do admissão*, para a série do admissão, mas depois desfizemos a sociedade. O Waldir me fez uma proposta interessante. Ele tinha um livro, de autoria só dele, chamado *Manual do candidato a graduado*, que ele vendia para o Exército inteiro. Ele era um grande vendedor de livros. Começou um murmúrio de que ia ser abolido o exame de admissão, tido como um corte inexplicável, irrazoável, desnecessário etc.[6] De alguma forma, acho que havia razão nisso, porque muitas crianças ficavam para trás por causa da barreira do exame de admissão. Os pedagogos da época achavam que se devia acabar com isso, tinha que ser uma seqüência e tal — coisa que veio a vingar mais recentemente e com mais fervor, com a educação básica da primeira à oitava série. E acabou-se com esse corte do admissão. Aí ele disse: "Olha, quero me dedicar ao meu negócio de livros. Você me doa os direitos da sua parte do *ABC do admissão* e eu te dou a minha parte no cursinho." "Tudo bem." Como eu ainda estava no quartel, fiz uma sociedade com o general Adalberto Massa, que já estava na reserva e tinha tempo para cuidar do curso, que evoluiu para o Colégio Tuiuti.

6 A Lei de Diretrizes e Bases para o Ensino de 1º e 2º graus (Lei n. 5.692, de 11/8/1971), ampliou a escolaridade mínima obrigatória de quatro para oito anos. Os oito anos de escolaridade obrigatória foram definidos como "ensino de primeiro grau", abolindo-se a antiga gradação em dois níveis (isto é, o primário e o ginasial, que eram intercalados pelo exame de admissão ao ginásio), prevista pela Lei n. 4.024 de 20/12/1961. Ver *Coleção das Leis de 1971, volume. V*. Brasília, Imprensa Nacional, 1971. *Coleção das Leis de 1961, volume VII*. Brasília, Imprensa Nacional, 1962.

E como foi a decisão de criar, em 1973, as primeiras faculdades?

Naquele tempo, no começo, eu lia o *Diário de Notícias*, que era o jornal do Rio que chegava aqui. Acabou o *Diário de Notícias*, então passei a ler a *Folha de São Paulo* e *O Estado de S. Paulo*. E lá eu via com freqüência um episódio triste: o pessoal ia para Mogi das Cruzes para fazer cursos superiores, e volta e meia tinha um engavetamento de trens — "Morreram não sei quantos estudantes..." Eu dizia: "Puxa, por que não fazem a escola mais perto?" Aqui, praticamente, só existiam a Federal, a Católica, a Faculdade de Direito de Curitiba e um ou outro curso de enfermagem — não havia mais nada de curso superior. E Curitiba já não tinha mais os 135 mil habitantes, já estava perto de um milhão. Pensei: "Puxa, acho que vou me interessar por isso e sair do segundo ciclo" — que corresponde ao segundo grau hoje —, que eu também já tinha feito.

A idéia de criar faculdades nasceu por volta de 1970, mas só foi consagrada em 1973. De 1970 a 1973 foram trabalhos preparatórios: prédio, instalações, biblioteca e tudo o que se precisa no nível superior.

Quando o senhor se interessou pelo curso superior, ainda tinha a sociedade com o general Massa? Foi um risco do senhor?

É, foi um risco meu. O general Massa ainda ficou lá até 1970, por aí. A idéia de criar faculdades nasceu por volta de 1970, mas só foi consagrada em 1973. De 1970 a 1973 foram trabalhos preparatórios: prédio, instalações, biblioteca e tudo o que se precisa no nível superior. Naquela época, o Conselho Federal de Educação e o próprio MEC tinham um setor que examinava o processo e, se achasse de acordo, mandava para o Conselho. Era toda uma seqüência.

E o senhor achava que havia público para novos cursos, ao lado da Federal, da Católica e da de Direito?

Achava e não me enganei. Eu estava ligado à educação, sempre dei muita aula particular para estudantes que fracassavam na matemática. Eu tive sorte, e conseguia pegar o aluno que chegava com média um, dois ou três e detestando a matemática e, de repente, às vezes já no primeiro mês, passava para média sete ou oito. Aí começava a chover aluno.

E esses alunos diziam para o senhor que havia pouco curso superior? Como o senhor percebeu a necessidade?

Isso era constatado. Por exemplo, pedagogia, que foi um dos três primeiros cursos que criei. A Escola Normal, aqui, formava, e as pessoas paravam na Escola Normal. E naquela época havia os chamados excedentes: o que sobrava de gente ia fazer curso em São Paulo ou no Rio, às vezes até em outros lugares. Iam embora porque não tinha escola suficiente. Não fiz nenhuma pesquisa específica para avaliar isso, porque era do consenso na cidade. E a gente via esse movimento em São Paulo, que ocorreu antes do nosso aqui — Curitiba foi uma das mais atrasadas nesse movimento. Havia, na época — como há hoje —, uma ambição desmedida pelo curso de direito: todo mundo queria fazer direito. Outros cursos lotavam também e sobrava gente. Havia excesso de gente em pedagogia, engenharia... Todo ano era aquele negócio.

E por que o senhor decidiu criar, primeiro, os cursos de pedagogia, psicologia e letras?

Fiz um projetinho pleiteando vários outros, mas baixaram uma restrição dizendo que se podia, no máximo, abrir três cursos. Não fui eu quem optou. Eles decidiram que esses três podiam ter prosseguimento; os outros morreram na casca.

Nessa época, o senhor continuava com suas funções no 20º RI?

Saí do Exército em 1968. Eu já estava metido até a alma com escola. Em 1959 entrei na Faculdade de Filosofia da Católica, me formei em orientação educacional, curso que depois foi incorporado ao curso de pedagogia. E trabalhava um pouco com psicologia também. Nessa altura, eu já era professor do magistério militar — fiz concurso em 1958 e o meu título era de adjunto de catedrático de matemática. Poderia ter continuado até ter 35 anos de serviço, mas eu estava envolvido até a medula com o colégio. Inclusive, dei aula no colégio do estado aqui, fui co-fundador do Curso Dom Bosco, onde dava aula de matemática... Depois ingressei no curso de licenciatura em matemática, na Católica, e fui convidado para ser o coordenador do curso de

orientação educacional, mesmo estando cursando a matemática. Então, eu não tinha mais nada com o Exército. E disse: "Tenho que sair disso aqui." Qual era o jeito? Ou cometer alguma indignidade, de qualquer naipe, ou ser subversivo para ser cassado. Eu não queria fazer nenhuma dessas duas coisas. Então resolvi me candidatar a vereador aqui, porque já tinha um certo conhecimento na cidade. Fui candidato e me elegi.

Por qual partido o senhor foi candidato?

Pela Arena. Seria um contra-senso se fosse por qualquer outro, pela minha trajetória. Estou até hoje no PFL, que era a Arena e depois virou PFL — sou registrado até hoje, mas nem vou lá.[7] Em 1967 me candidatei e, em 1968, já assumi a cadeira de vereador, permanecendo na Câmara Municipal até 1972. A Constituição de 1967, feita pelos militares, mudou o estatuto do militar eleito. Até então o sujeito ficava agregado e tinha as promoções. Mas essa Constituição disse: "O militar eleito é transferido para a reserva ou reformado." Como eu estava no magistério militar e, no quadro do magistério militar, o sujeito era considerado da reserva — era uma reserva especial, mas era reserva —, eu não podia mais ser transferido para a reserva, então fui reformado. Foi o caminho que encontrei para prosseguir minha vida com a atividade educativa.

E a experiência como vereador?

Desde o começo tive um susto. De alguma forma, gostei da atividade política, no sentido de poder fazer alguma coisa por alguém, mas nunca vi vereador algum fazer alguma coisa que não fosse, pelo menos, em seu benefício de granjear a reeleição. É uma atividade que sempre visa a alguma coisa dessa. Não estou falando nem dessas coisas que falam hoje — que o cara comprou isso, ganhou aquilo... Acho que não era assim, pelo menos na Câmara de Curitiba onde militei. Mas não vi nenhum espírito público real nos meus colegas. Eu mesmo, de alguma forma, reconheço que caí no escalão pessoal: o meu interesse era parar com a atividade militar. Não posso dizer que não agi no meu interesse, tal como os outros. E não me candidatei novamente.

7 A Aliança Renovadora Nacional (Arena) era o partido do governo durante o regime militar. Com a extinção do bipartidarismo, em 1979, grande parte dos políticos da Arena formou o Partido Democrático Social (PDS). Em 1984, durante as articulações para as eleições indiretas para a Presidência da República, um grupo do PDS desligou-se do partido, por não aceitar a indicação de Paulo Maluf como candidato, e apoiou o nome de Tancredo Neves. Dez dias após a eleição deste último, o grupo fundou o Partido da Frente Liberal (PFL). Ver *DHBB*.

Desde o começo tive um susto. De alguma forma, gostei da atividade política, no sentido de poder fazer alguma coisa por alguém, mas nunca vi vereador algum fazer alguma coisa que não fosse, pelo menos, em seu benefício de granjear a reeleição.

Voltando à trajetória das faculdades, em 1981 foram criados os cursos de fonoaudiologia, terapia ocupacional e fisioterapia. Esses também estavam incluídos naquele projeto inicial?

Não. Esses foram criados porque a minha mulher, além de um pendor, tinha uma paixão para cuidar da deficiência dos surdos. Tanto que a faculdade se chamou, inicialmente, Faculdade de Reabilitação, com esses três cursos. Muitos surdos têm defeitos que podem ser corrigidos ou tratados com a terapia ocupacional e a fisioterapia. E por outro lado, já tínhamos a psicologia, que então englobava os cuidados de que necessitavam, desde as crianças até os adultos, nessa parte chamada, naquele tempo, de reabilitação. Depois mudaram tudo isso.

A sua esposa também foi professora desses cursos?

Ela foi diretora. A formação dela era em pedagogia. Nós organizamos um centro chamado Cresa, Centro de Reabilitação Sydnei Antônio, que era o nome de um filho que nós perdemos.

Que também é o nome da biblioteca do *campus* Champagnat, não?

Isso. E é o nome da rua do *campus* Barigüi.

E também havia público para esses cursos?

Havia. Antes de criarmos isso, ela trabalhou numa outra escola, chamada Escola Epheta — acho que *epheta* é alguma coisa de ouvido, de surdo, qualquer coisa assim —, e a cada dia se afeiçoava mais. Tivemos até alguns amigos: uma senhora que tinha quatro filhos surdos e vários outros das nossas relações sociais, até um deputado com um filho surdo.

No álbum sobre a Universidade Tuiuti do Paraná, a UTP, consta que, em 1980, um ano antes da criação da Faculdade de Reabilitação, já havia cursos de especialização. O senhor lembra quais eram?

Lembro que fizemos uns cursos de especialização em convênio com a Federal. Se a memória não me trai, havia uma resolução —

não sei se a 12/83 ou algum documento anterior[8] — que exigia que se tivesse cinco anos de reconhecimento dos cursos para oferecer cursos de especialização. Se não era isso, era alguma coisa parecida com isso. O reitor da Federal na época, Ocyron Cunha, era meu amigo; encontrei com ele na rua e ele me disse: "Por que você não oferece uns cursos de especialização?" Aí eu expliquei a razão e ele disse: "Você faz um expediente para mim que, em uma semana, resolvo isso para você. Ponho os meus professores à disposição." "Está bom." Fizemos em psicologia e outras áreas, terminamos o curso e tentamos legalizar. Mas ele saiu da reitoria e não saiu a legalização. Não sei quais foram os trâmites dentro da Federal, mas ele é que tinha me oferecido — não fui eu quem pediu. Sei que uns aprovaram, outros não aprovaram, e acabou não saindo. Os alunos estavam com o nosso certificado e ficou desse jeito.

Era difícil aprovar a criação de um curso?

Era difícil, sim.

Esbarrava sempre no Conselho Federal de Educação, o CFE?

Sempre no Conselho Federal. Por exemplo, naquela época em que eu apresentei vários cursos, o meu curso de direito, entre outros, foi negado. Mas Umuarama, que é uma cidade do interior, com uma população menor do que a metade da população de Curitiba, sem ter corpo docente, a não ser arrebanhando em tudo que é canto do Brasil, e sem ter as condições para isso, logrou a aprovação do curso de direito.

Em 1989 o senhor se tornou conselheiro do CFE. Como foi isso? Quem o indicou?

A essa altura eu já tinha um *status* aqui. E o Paraná tinha tido como conselheiro o Jucundino da Silva Furtado, da Federal, que era o único do Paraná no Conselho Federal de Educação. Depois ele faleceu. Mas, antes de ele falecer, eu, mercê dos meus amigos, inclusive do Nei Braga...[9] Eu queria ir para o Conselho por causa dessas dificuldades. E havia um movimento aqui no sentido de ampliar o número de conselheiros do Paraná, que era, talvez, um dos estados com menor oferta de ensino superior. O prof. Jucundino faleceu no meio dessa transação. Eu era um dos aspirantes a conselheiro — não ao lugar dele,

8 A Resolução n. 12/83 do Conselho Federal de Educação determinava que os cursos de especialização e aperfeiçoamento seriam oferecidos por instituições de ensino de nível superior que ministrassem, na mesma área de estudos, curso de pós-graduação credenciado, ou de graduação reconhecido, pelo menos, há cinco anos. Ver *Documenta*, n. 275. Brasília, Conselho Federal de Educação, 1983.

9 Nei Amintas de Barros Braga (1917-2000), militar, foi deputado federal pelo Paraná (1958-1961), governador do mesmo estado (1961-1965 e 1979-1982), ministro da Agricultura (1965-1966), senador pelo Paraná (1966-1974) e ministro da Educação (1974-1978). Ver *DHBB*.

que eu não ia adivinhar que ele ia morrer naquele tempo, porque ele era moço e saudável. E havia outros aspirantes. Ninguém anunciava que era candidato, mas a gente sabia que havia outros interessados — uma era a secretária de Educação do Estado do Paraná, Gilda Poli. Por uma dessas coisas do destino, um amigo meu, que era do PMDB e que era deputado, resolveu me indicar — o Luís Carlos Borges da Silveira. [10]

Mas o senhor era da Arena...

Em termos de política, essas coisas não funcionam tão rigidamente. Ele era muito amigo do Sarney, que era então presidente, e que disse a ele: "O teu indicado vai ser nomeado." Fui conselheiro de 1989 a 1994. Eu ia todo mês a Brasília, as reuniões eram mensais, de segunda a sexta-feira. No comecinho, eu ainda peguei de segunda a sábado. Mas sábado não adianta, porque uma porção de gente tinha que viajar, ir para o Nordeste, para não sei onde. Então resolveram cancelar o sábado.

O senhor acha que a sua entrada no Conselho trouxe facilidades para a UTP?

Acho que facilitou. Porque pelo menos não levei mais rasteira lá — eu levava muita rasteira. Com exceção, aliás, do período em que o dr. Algacir Munhoz Mader foi conselheiro, antes ainda do Jucundino, que foi a primeira vez em que tive um amigo lá. Muitos dos meus cursos foram aprovados quando ele foi conselheiro.

E quais eram as questões discutidas? Havia avaliação das outras universidades, de outros pleitos?

Sim, de todas as universidades particulares. E mesmo o reconhecimento das escolas públicas, estaduais ou federais, era feito pelo Conselho Federal de Educação. Havia as câmaras: Câmara de Legislação e Normas e Câmara de Primeiro e Segundo Graus, que eu presidi. Hoje são a Câmara de Ensino Superior e a Câmara de Ensino Básico, me parece. [11]

Havia, no Conselho, circulação de interesses, favorecimento, ou o senhor não percebeu isso?

Acho que ninguém se metia nisso. Se havia algum interesse,

[10] Luís Carlos Borges da Silveira (1940-) foi deputado federal pelo Paraná (1979-1987), inicialmente na legenda da Arena. Com o fim do bipartidarismo, em 1979, filiou-se ao Partido Popular (PP), passando, em 1982, ao Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB), ao qual o PP se incorporou. Eleito deputado constituinte, exerceu o mandato entre fevereiro e outubro de 1987, quando substituiu Roberto Santos no Ministério da Saúde. Permaneceu à frente do Ministério até janeiro de 1989, retomando então seu mandato como deputado federal, encerrado em janeiro de 1991. Ver *DHBB*.

[11] O Conselho Nacional de Educação é composto por duas câmaras autônomas: a Câmara de Educação Superior e a Câmara de Educação Básica. Ver www.mec.gov.br

era que alguém conhecia alguém... As coisas são mais fáceis quando você tem amigos. Não vou dizer que isso representava uma atividade espúria. Não posso dizer isso. Às vezes, a gente observava: "Puxa, esse processo andou mais rápido." Isso acontecia, como acontece hoje ainda. E até no anterior Conselho Nacional de Educação, antes do Conselho Federal de Educação, quando ainda no Rio de Janeiro, havia alguns processos que iam mais rápido do que outros — principalmente, a gente não pode deixar de reconhecer, os de São Paulo e Rio de Janeiro.[12] Mesmo depois, em Brasília, isso acontecia, porque a maioria dos conselheiros era de São Paulo e do Rio. Às vezes tinha um do Rio Grande do Sul, de Santa Catarina, do Paraná...

Na sua época, o senhor era o único do Paraná?

O único do Paraná.

Então o senhor representava o interesse de todas as instituições do estado.

De todas as instituições do Paraná. Querendo ou não, era eu o representante.

Em 1990, durante o período em que o senhor era conselheiro, a Sociedade Educacional Tuiuti entrou com um pedido para se transformar em universidade. O que motivou o processo de transformação em universidade?

Até um pouquinho antes disso, as particulares nem almejavam ser transformadas em universidade — pelo menos não declaravam e o fato é que ninguém pedia. De particular, só tinha a Universidade Mackenzie, de São Paulo, e acho que mais umas duas ou três pelo Brasil. Aí as escolas particulares, que cresceram em número, começaram a aspirar a ser universidade. Mas ninguém se habilitava mais, porque acho que o pessoal tinha até medo de se transformar em universidade. Havia uma exigência que barrava as coisas, que era a questão da propriedade. As instituições particulares têm mantenedoras, que são os donos da instituição. Havia qualquer coisa dizendo que as pessoas não seriam mais donas se a instituição fosse transformada em universidade — elas perderiam o mando, o conselho supe-

12 O Conselho Nacional de Educação foi criado pelo Decreto n. 19.850, de 11/4/1931, e extinto cinco anos após sua criação para dar lugar à instalação de um novo colegiado, também denominado Conselho Nacional de Educação (Lei n. 174, de 20/2/1936) cujo regimento foi aprovado pela Portaria Ministerial n. 15, de 1/7/1938. Em 1961, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n. 4.024, de 28/12/1961) extinguiu o CNE, criando em seu lugar o Conselho Federal de Educação, definido com um colegiado normativo de assistência direta e imediata ao ministro. Em agosto de 1994, o ministro da Educação Murílio Hingel extinguiu o Conselho Federal de Educação (CFE), envolvido em várias denúncias de irregularidade publicadas no jornal *O Estado de S. Paulo*. Já na gestão de Paulo Renato Souza foi criado o Conselho Nacional de Educação (CNE) pela Lei n. 9.131, de 24/11/1995, instalado em 26 de fevereiro do ano seguinte. Ver *DHBB* e Soares, Moacir Bretas. *Dicionário de legislação do ensino*. Rio de Janeiro, FGV/Indoc, 1981.

As coisas são mais fáceis quando você tem amigos.

rior da universidade é que seria o dono. E muitas delas fizeram escolas, gastaram dinheiro etc.

Aí houve uma de Ribeirão Preto que se transformou em universidade. Disseram: "Olha, não tem nada disso, é muito bom e tal." E o medo desapareceu, todo mundo começou a entrar com processo e foi uma onda. Um dia me perguntaram: "Olha, todo mundo está se transformando, você não quer requerer?" Eu disse: "Vou requerer então." E requeri. Mas não fiquei naquela avidez, querendo... O Conselho foi fechado, foi transformado em Conselho Nacional de Educação, e não tinha chegado o tempo de a Tuiuti se transformar em universidade. Os que requereram antes realmente pegaram uma outra condição. A minha é uma das nove que já vieram depois da Lei de Diretrizes e Bases. As que se transformaram antes podiam abrir cursos e até filiais em outros estados do Brasil, e nós não pudemos. Eu requeri e disseram que não, por causa da Lei de Diretrizes e Bases. Também não batalhei mais — para eu dar conta disso aqui, já foi um esforço muito grande. Mas alguns, mesmo das antigas, abriram cursos em outros estados e tiveram problemas — foram advertidos e em parte até punidos.

Em 1992, quando o senhor já tinha entrado com o processo de transformação em universidade, foram autorizados os cursos de odontologia e processamento de dados. O senhor acha que sua participação no Conselho facilitou essa autorização?

Ajudou, porque passei a conhecer melhor o processo, então só fazia aquelas coisas que eu sabia que não iam bater na trave. Fazia o que tinha que ser feito.

No ano seguinte, em 1993, foi aprovado o curso de direito.

Exato. Esse, mesmo eu estando no Conselho, foi uma batalha. A coisa do direito era uma doença. Cansei de dizer isso. Durante a gestão de Nei Braga no Ministério da Educação ainda nos anos 70, foi proibida a criação de qualquer curso de direito. Isso prevaleceu por algum tempo, mesmo depois que ele saiu.

O senhor sabe por que foi proibido?

Posso dizer o que se dizia: por pressão da OAB — que ainda prevalece um pouco hoje, mas, apesar de prevalecer, criaram-se cursos de direito, agora sim, aos montes. Tenho dito para alguns amigos que são doutores em direito: "Eu achava engraçado o que vocês faziam. O Brasil inteiro sabia o que acontecia com as faculdades de direito: nas melhores, os alunos iam uma vez por mês e, nas piores, só iam no fim do ano para refazer a matrícula para o ano seguinte. Algumas pessoas até dizem: "Esse negócio de dizer que a OAB quer qualidade não é bem isso. O que não querem é concorrência." Para aprovar os cursos de direito, havia no MEC representantes da OAB que avaliavam os cursos. Esses, até por vivência dentro do MEC, achavam que, se a escola fosse boa, deveria ser aberta. Já os que eram especificamente da OAB tinham o pensamento anterior: "Não se deve abrir mais nada; já é muito o que existe." Esse desacordo continua. Às vezes, a OAB regional ou nacional que não está dentro do MEC discorda da abertura de algum curso, ou da avaliação de um curso qualquer. Mas os outros, que estão no MEC e que seguem os parâmetros da educação, que não estão presos a esse corporativismo, concordam. E como quem determina, ao final, é o MEC, então, às vezes, a OAB pura e simplesmente nega, e o MEC manda abrir. Têm acontecido coisas assim.

Algumas pessoas até dizem: "Esse negócio de dizer que a OAB quer qualidade não é bem isso. O que não querem é concorrência." Para aprovar os cursos de direito, havia no MEC representantes da OAB que avaliavam os cursos.

Quando terminou o prazo fixado pelo Nei Braga de proibição para a abertura de cursos de direito, houve uma época em que eles resolveram saber se as pessoas ainda tinham interesse. O processo da Tuiuti estava lá desde 1970. Negaram uma vez, eu requeri outra vez e fui requerendo uma porção de vezes, até que houve a proibição. Antes de eu mandar a resposta confirmando que eu mantinha o interesse, um assessor do Conselho Federal devolveu o meu processo, dizendo que tinha sido examinado e negado. Não podia ter sido examinado, porque eu não tinha mandado a resposta ainda. Foi a minha sorte, porque eu pude requerer perguntando como podiam ter negado se eu não tinha respondido? Só se fosse por uma premonição... Esse processo foi para a mão do presidente da Comissão de Legislação e Normas do Conselho, que me deu razão e aí aprovou.

Em 1994, no ano seguinte ao da aprovação do curso de direito, foram criadas as Faculdades Integradas da Sociedade Educacional Tuiuti (Fiset). Isso facilitava o processo de transformação em universidade?

Era assim: quando se requeria, era preciso transformar em faculdades integradas. Era um passo que devia ser dado. Porque tinha-se que observar a universalidade de campos. Já era uma forma de preparar o caminho para desembocar na universidade.

Nesse mesmo momento, em 1994, de acordo com o álbum da UTP, foram criados vários cursos: letras com habilitação em espanhol, administração, comunicação social, ciências econômicas, ciências contábeis, educação artística, história, geografia e matemática. Qual foi a motivação para a criação desses cursos?

Motivação não, era obrigação. Você tinha que ter quatro cursos da área básica e quatro cursos da área profissional. E, naturalmente, aí eu não me cingi ao número mínimo para completar esses oito.

Segundo o relatório de criação da universidade, houve uma comissão visitando a instituição em novembro de 1996, quando o senhor já não era mais conselheiro. Essa comissão teria concluído que a Tuiuti não apresentava, naquele momento, condições que recomendassem o reconhecimento em universidade. Isso foi um choque, não?

Claro que foi. Isso eu senti como mais uma rasteira.

E qual foi a reação da Tuiuti?

Requeri novamente, fui a Brasília e tal. E não foi só a Tuiuti. Quando foi fechado o Conselho, em agosto de 1994, o meu processo estava para ser aprovado. Éramos sete ou oito instituições em condições, das quais três ou quatro estavam nas melhores condições para serem aprovadas no julgamento daquela época. A Tuiuti era uma delas. E aí foram aprovadas, em dezembro de 1994, se não me engano, a Católica de Brasília, a Castelo Branco, do Rio de Janeiro, a Santo Amaro, de São Paulo, e a São Marcos, também de São Paulo.

E quais não foram, então, aprovadas?

A Tuiuti, a de Londrina, a de São Paulo, Anhembi Morumbi... Talvez mais alguma de que não me lembro. Com o Conselho extinto, foi uma comissão especial, organizada pelo ministro Murílio Hingel, que aprovou aquelas quatro.[13] E essas outras ficaram para ser examinadas depois.

Depois que aquela comissão concluiu que a Tuiuti não apresentava condições de se transformar em universidade e de o senhor fazer um novo requerimento, o que aconteceu?

Eles nomearam um grupo de consultores, cujo nome nem era revelado, e tivemos de apresentar justificativas que modificassem aquele parecer. Acho que fui lá na Capes, em Brasília, e disseram: "Olha, vai ser examinado, você tem que entregar isso daqui a dez ou 15 dias." Aí já era o Conselho Nacional de Educação. Sei que entreguei isso, que o conselheiro relator teria pedido uma prova de que a instituição tinha feito pesquisa, eu entreguei o relatório e o consultor se deu por satisfeito. E ficamos esperando o resultado disso, que foi a aprovação, por decreto datado do dia 7 de julho de 1997. Entramos com as explicações — eu e os outros que estavam para ser aprovados — e, no dia 4, saiu a aprovação de todos os outros menos a minha, que só saiu no dia 7. Foi engano do funcionário lá, ficou em cima da mesa e não foi junto. Eu disse: "Não é possível!" Me senti azarado!

A transformação em universidade era vista como possibilidade de melhorar a instituição?

Ah, sim. Primeiro, você tem autonomia para criar e modificar cursos e fazer uma série de coisas que antes você tinha que requerer ao Conselho Federal de Educação, justificando e tal. Hoje você consulta o conselho superior da universidade.

Em agosto de 1997, depois que a UTP se transformou em universidade, regularizou-se a questão dos centros universitários. Se, naquela época, houvesse oportunidade de a instituição se transformar, não em universidade, mas em centro universitário, o senhor acha que seria igualmente positivo?

13 Murílio de Avelar Hingel (1933-) foi ministro da Educação e do Desporto de 1992 a 1994, durante o governo Itamar Franco. Após a extinção do CFE, criou uma comissão encarregada das antigas atribuições do órgão, como a autorização para o funcionamento de novos cursos e para a transformação de faculdades em universidades. Ver *DHBB*.

14 Em 1808, D. João VI fundou a Escola de Cirurgia da Bahia, em Salvador, e a Escola de Anatomia, Medicina e Cirurgia, no Rio de Janeiro. Em 1811, por ordem de D. João VI, foi criada a Academia Real Militar que, em 1874, após mudar de nome diversas vezes, passa a formar exclusivamente engenheiros civis, desligando-se das atividades militares. Ver www.ime. eb.br, www.medicina.ufba.br e www.ufrj.br.

Apesar de aqueles que se transformaram em centro universitário dizerem que é melhor, porque a instituição não fica obrigada a fazer pesquisa, preferi ficar como universidade. As faculdades integradas, de alguma forma, já gozavam de uma posição melhor, e de um tratamento melhor no próprio Conselho, do que as simples faculdades isoladas. O centro universitário não é um trabalho universitário. Eles podem ficar onde estão, quase um pouquinho acima das faculdades integradas, mas não têm as mesmas exigências e as mesmas potencialidades que a universidade. É a mesma coisa que a gente entrar na carreira militar e ter possibilidade de chegar a general, e quando chega a capitão dizer: "Olha, não quero mais, fico por aqui."

Então universidade tem mais desafios do que o centro universitário?

Sim, mais desafios. E você pode fazer um trabalho melhor, no sentido da educação e no sentido da população. Porque cada um de nós tem uma missão a desempenhar perante o povo brasileiro. Não é simplesmente desfrutar do *status* de universidade e achar que não tem nada para fazer. Pelo contrário: universidade implica em responsabilidades cada vez maiores. Eu sempre dizia isso, lá atrás: o Brasil tem cursos de administração, economia e contábeis e é um país desorganizado. Isso é um paradoxo. Também temos universidades, mas o Brasil ainda é isso. Enquanto outras universidades do mundo tinham um trabalho de pesquisa e produziam algumas coisas em favor do povo e até da humanidade, o Brasil ficou sempre atrasado. Alguns dizem que o Brasil começou com universidades muito tarde. D. João VI fez uma faculdade de medicina lá na Bahia, fez uma escola de engenharia no Rio de Janeiro, mas não criou universidades.[14] A própria Universidade de São Paulo, que afinal começou muito diferente da maioria das universidades brasileiras, foi a única, que eu saiba, que em 1934 mandou buscar doutores na França para organizarem a instituição. Foram trazidos doutores e, com isso, prepararam os mestres e o caminho da pesquisa, do doutorado etc.[15] Estive em Cuba; a universidade lá é de mil setecentos e não sei quanto. E outros países, mesmo da América Latina, começaram as universidades bem antes do Brasil. Então o Brasil não tem, vamos chamar assim, o cacoete, o vício, ou o jeito de chegar a isso.

15 A Universidade de São Paulo (USP) foi criada em 1934, por decisão do governador de São Paulo, Armando de Salles Oliveira. Teve como mentor intelectual Júlio de Mesquita Filho, então diretor do jornal *O Estado de S. Paulo*, que publicava artigos favoráveis à criação de uma universidade em São Paulo e sobre os problemas do ensino superior no Brasil. Acadêmicos de alguns países foram arregimentados para impulsionar a atividade universitária. Entre os professores franceses destacaram-se Fernand Braudel, Claude Lévi-Strauss, Roger Bastide, Paul Arbousse-Bastide e Pierre Monbeig. Apesar de a historiografia ter concentrado suas atenções sobre a Universidade de São Paulo (USP), professores franceses também foram recebidos por outras universidades brasileiras na década de 1930, como foi o caso das missões francesas que se dirigiram para o Rio de Janeiro e Porto Alegre. Ver Ferreira, Marieta de Moraes. "Os professores franceses e o ensino da história no Rio de Janeiro nos anos 30". In: Maio, Marco Chor e Villas Bôas, Glaucia. *Ideais de modernidade e sociologia no Brasil: ensaios sobre Luiz de Aguiar Costa Pinto*. Porto Alegre, Ed. Universidade/UFRGS, 1999.

Estou quase como diante de um guerreiro brasileiro que, na hora em que dizem "atacar!", a carcaça dele começa a tremer, e dizem: "Se soubesse para onde vou te levar, você tremeria muito mais." É a mesma coisa. A gente tem uma idéia e tem um desejo, um sonho, mas não é exatamente como a gente pensava — a coisa é muito mais séria. Mas não me arrependo. Eu gostaria de prosseguir nisso e chegar... não digo ao final, porque, em educação, nunca se chega ao final.

Em que sentido o seu projeto se tornou mais difícil até do que o senhor imaginava?

Por causa das regras. As funções de avaliação não eram levadas tão a sério — quero crer — quando havia poucas universidades particulares. Hoje estão a exigir das particulares coisas que elas não tinham cultura de fazer. E desculpe se eu digo alguma coisa imprópria, mas acho que muitas das universidades públicas também não atendiam a nada disso, e talvez quase nada disso lhes fosse cobrado. Eu tenho os volumes — até preciso ver onde foram parar — com as leis 5.539 e 5.540, que foram da reforma universitária.[16] Ali há um levantamento de todas as universidades públicas, para a reforma universitária, com confissões terríveis: havia gente que nunca tinha feito pesquisa. E era universidade pública! E havia departamentos de cento e tantas pessoas; não havia regras, cada um fazia do jeito que bem lhe aprouvesse. Mas agora acho que não está mais assim. É nesse sentido que digo que a coisa é mais séria: eu não sabia que havia tais e tais exigências. Para cumpri-las, posso dizer, não tem sido fácil.

De um lado, o Brasil tem muitas carências na educação básica, fundamental e média, e, de outro, tem que competir no mercado, num mundo globalizado. Nesse quadro, qual é, a seu ver, o papel do ensino superior — o privado e o público — no país, hoje?

A educação superior visa, basicamente, a preparar o povo, do ponto de vista do conhecimento, do saber, para que se supram as deficiências, seja do ensino básico, seja do ensino médio e até do superior. Temos um percentual muito baixo de pessoas formadas, e bem formadas no ensino superior. Talvez isso seja a deficiência básí-

16 A Lei 5.539, de 27/11/1968, regula o magistério superior, e a Lei 5.540, de 28/11/1968, define os parâmetros da reforma universitária. Ver *Coleção das Leis de 1968, volume VII*. Brasília, Imprensa Nacional, 1969.

ca e fundamental do país. Há necessidade de fazermos um trabalho que leve o povo brasileiro a receber o *quantum* necessário para ser bem formado e para o seu bem, em todos os aspectos. Não quer dizer que todo mundo devesse chegar à universidade, porque nem todos vão ter aptidão para fazer um curso superior. Para uns, o curso primário — desde que seja um curso primário em que o sujeito não fique estúpido, ignorante — talvez já seja suficiente. Há muita gente que não estudou e, no exercício das suas profissões, tem uma alta capacidade. Mas não vai para a universidade... Conheço gente que até diz: "Aquilo é uma encheção de saco, eu não agüento aquilo!" E, na profissão, são pessoas de alto valor.

E qual é o papel do ensino superior privado no Brasil?

Eu aí não distingo o ensino privado do ensino público. O que eu vou dizer pode não ser muito agradável, mas eu acho que o ensino público tem deveres maiores do que o ensino privado, porque ele é sustentado pelo povo, que paga isso tudo. O estudante quer refeição a um real... Ora, ninguém tem refeição a um real. Quem chegou à universidade já é uma pessoa privilegiada em relação à maioria do povo brasileiro. O que não implica em dizer que o do ensino privado não tenha deveres, mas acho que o do ensino público tem mais deveres, porque ele é sustentado por aqueles que não podem chegar à universidade, às vezes não podem nem comer, mas são eles que pagam, como todos nós pagamos, para que ele tenha o seu estudo.

O que eu vou dizer pode não ser muito agradável, mas eu acho que o ensino público tem deveres maiores do que o ensino privado, porque ele é sustentado pelo povo, que paga isso tudo.

O senhor tem contato com outras universidades particulares?

As nove instituições que se transformaram em universidade depois da LDB, aí incluída a nossa, se reúnem periodicamente. Geralmente são os reitores que se encontram; quando não vai o reitor, vai o pró-reitor, ou pessoas ligadas à administração da universidade que têm poder para opinar. Trocamos idéias sobre coisas que são difíceis para nós, caminhos para satisfazer a todas as exigências, desde avaliação, imbricação entre o ensino de pós-graduação e o de graduação, enfim, todas essas coisas que agora — vou dizer até jocosamente — são moda. Por exemplo, tem que ter três mestrados credenciados

pela Capes. Eu, graças a Deus, tive três cursos recomendados para iniciar. Dos sete que permaneceram nesse grupo, eu acho que nenhum ainda conseguiu a recomendação para um curso sequer de mestrado.

Foi em 1998 e 1999 que o senhor conseguiu os mestrados em distúrbios da comunicação, em educação e em comunicação e linguagens. Como foi esse processo de reconhecimento?

Meu Deus, foi um processo extenuante. É uma das coisas que o pessoal, lá nas reuniões, pergunta: "Como é que você conseguiu?" Eu procurei saber o que se deveria fazer, desde titulação de professores... Não pode ser nada solto. Iniciação científica: o pessoal com doutorado e mestrado tem que dar aula na graduação e orientar a aprendizagem. O nível científico, cultural etc. não pode ficar nas mãos de pessoas que não tenham pós-graduação *stricto sensu*. Enfim, uma porção de regrinhas que têm que ser atendidas. Eu, como bom militar — não posso deixar de dizer isso —, acostumado a ter de cumprir as determinações, procurei fazer desse jeito. Alguns dos sete começaram o mestrado sem a recomendação da Capes e estão até hoje martelando. Me perguntaram e eu disse que a primeira coisa que aconteceu quando a comissão veio aqui foi perguntarem: "Bom, muito bem, então o senhor vai começar o curso na semana que vem?" Eu disse: "Negativo. Não vou começar na semana que vem. Só vou começar quando vocês disserem que estou em condições de começar." Eles não disseram isso para mim, mas vi que ficaram satisfeitos. E depois, ao meu coordenador do Ceppe, que é o Centro de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão, eles disseram: "Olha, vocês têm um reitor que está sabendo o que quer." A partir daí engrenou. Esse projeto já estava rolando desde antes da transformação em universidade, que eu já tinha feito o pedido de recomendação dos mestrados. Acho que, ao final, foram quatro anos, até eles recomendarem.

E entre a recomendação e o reconhecimento, o que mais a Tuiuti tem que fazer?

Bom, agora está funcionando, vai ter que ter produção científica do corpo discente do mestrado, dos mestres e doutores. Enfim,

toda aquela engrenagem da pós-graduação brasileira. Aliás, andei na Argentina, no Paraguai, andei por aí bisbilhotando, e posso dizer que não tem comparação com o Brasil.

Aliás, andei na Argentina, no Paraguai, andei por aí bisbilhotando, e posso dizer que não tem comparação com o Brasil.

A pós-graduação no Brasil realmente alcançou um nível de excelência. O senhor acha que a Capes é muito exigente na recomendação dos cursos?

Eu não diria isso, porque isso seria negar a excelência. Acho que, às vezes, eles são muito chatos. Por exemplo, no mestrado em comunicação e linguagens, cuja coordenadora é uma pessoa extraordinária, de alta competência, tínhamos cumprido todas as exigências. Procurei trazer para Tuiuti consultores de primeira grandeza e eles mesmos ficaram surpresos. Depois de tudo pronto, cumpridas todas as coisas, nós íamos mandar o processo... Tem dois estágios lá. O primeiro grupo que vem analisar dá um parecer; se você não passa naquele, morreu o processo. Quando passa, vai para o Conselho Técnico-Científico, que é o órgão maior, onde me parece que consultores de várias áreas avaliam o processo. Nós íamos mandar o processo em determinado dia, mas, na véspera, à tarde, recebemos uma comunicação dizendo que tinha mudado tudo e que tínhamos de mandar outra coisa. Ah, aquilo foi um... Mas eu sempre digo: "Não reclama nada, cumpre. Mandaram fazer isso, então faz-se isso." Foi feito. É verdade que o processo estava pronto; para nós, eram pequenas modificações, pudemos mandar, se não no dia seguinte, dois ou três dias depois. E foi aprovado. Quer dizer, foi aprovado é maneira de dizer, porque tirou a nota três, que é a mínima. É difícil eles darem para uma universidade particular, que não tem tradição nisso, quatro, cinco ou seis — sete então, nem sonha. Com a nota três, obtivemos a recomendação para iniciar. Algumas universidades não lograram isso — inclusive algumas das que são anteriores à Lei de Diretrizes e Bases e algumas das federais.

Consultando o *site* da UTP, verifiquei que existe a intenção de criar um mestrado profissionalizante em psicanálise. Como foi essa decisão? Porque isso também é uma novidade...

Tenho um órgão, esse Ceppe, que cuida das questões de pós-graduação e tal e que eu agora vou transformar em pró-reitoria de pós-graduação — pós-graduação lato e *stricto sensu*, pesquisa e extensão.

A extensão também vai ficar com essa pró-reitoria de pós-graduação?

Vai ficar com essa pró-reitoria, por causa dessas implicações todas — porque nada é solto no espaço. Nós tínhamos aqui uma mestra e doutoranda em psicologia que era da Federal. Ela influenciou o coordenador do Ceppe a fazer esse mestrado profissionalizante quando saíram as instruções. Nós não tínhamos mestrados, só algumas pós-graduações *lato sensu*, especialização etc. Ficamos um pouco no canto da sereia dessa professora da Federal, que achava que a gente então podia fazer o mestrado profissionalizante. Não sabíamos que isso, lá na SESu, a Secretaria de Ensino Superior, ia dar um bafafá muito grande. Seria melhor esperar eles se decidirem, mas nós não esperamos, achamos que podíamos fazer. E até o diretor de avaliação da Capes, em uma visita à UTP, disse: "Vocês deviam transformar todos esses cursos de especialização de vocês em mestrado profissional. Porque vocês fazem isso com monografia, seguindo uma porção de regras..." Isso foi a mesma coisa que dizer: "Façam!" E nós fizemos, mas até agora isso não se decidiu lá na SESu. Acho que ainda tem alguma coisa emperrando. Até ouvi dizer que o mestrado profissionalizante vai se transformar em especialização.

Então é o contrário do que aquele diretor tinha sugerido.

Pois é.

É difícil, você não sabe onde pisa...

É difícil, é isso que eu posso dizer. Não vejo nisso nenhuma rasteira, mas às vezes as coisas são de um jeito, depois viram do outro... Não estou dizendo que isso seja errado, mas fica difícil para quem

tem que acompanhar. A SESu era a dona inconteste de toda essa coisa. Agora parece que é o Inep, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais.

O senhor disse que a transformação da Tuiuti em universidade era um passo importante para a melhoria da instituição. O que aconteceu daí para a frente — depois de 1997? Criaram-se novos cursos?

Me parece que fizemos o primeiro vestibular para engenharia imediatamente depois do decreto. Volto a dizer: eu já estava nesse meio, só estava faltando o credenciamento da universidade. Aí foi um tapa na mosca. Eu já tinha conversado com professores, com mestres e doutores...

Por exemplo, por que o senhor se decidiu pela criação das engenharias?

Eu achava que haveria demanda. Mas no caso das engenharias eu me enganei. Pensando melhor, acho que foi por um motivo: o preço cobrado não era da satisfação dos candidatos. Tanto que houve um ou dois cursos desses que nós tivemos de extinguir.

Eu achava que haveria demanda. Mas no caso das engenharias eu me enganei. Pensando melhor, acho que foi por um motivo: o preço cobrado não era da satisfação dos candidatos.

Vi, por exemplo, que agronomia foi extinto.

Foi um deles. E acho que foi pelo preço.

E sobre a expansão física da UTP, o senhor poderia explicar como ocorreu? As faculdades começaram no *campus* Champagnat e em 1994 foi criado o *campus* Mossunguê, certo?

Sim, para os cursos de ciências sociais aplicadas. Eu tinha lá o Mossunguê, mas que ainda não estava ocupado com cursos. Foi uma aquisição que eu fiz pensando no futuro: tinha o terreno e já tinha o imóvel em cima do terreno, mas ainda não tinha os cursos para ocupar.

E depois, qual foi o outro adquirido?

Depois foi locação. Fizemos o direito lá na Hugo Lang. Encontrei um imóvel que se prestava, aluguei e ocupamos lá. Depois é que

o direito foi para o Mossunguê e as faculdades de ciências sociais aplicadas foram para o *campus* Barigüi.

E o *campus* de Torres?

É onde temos as engenharias. No *campus* Schaffer locamos educação física. Mas já era nossa propriedade, só não estava ocupado porque a gente não tinha o curso.

Então essas ampliações foram sendo feitas gradativamente. Mesmo o senhor não tendo os cursos, já ia adquirindo.

Já falei que eu levei algumas rasteiras. Então, o meu pensamento era o seguinte: faça agora, enquanto você pode, legalmente. E fiz. Porque pensei: "Amanhã ou depois as pessoas têm dificuldade de ampliar. Então, já que posso ampliar agora, vou ampliar." A gente tem que estar dando passos na frente, senão corre atrás e às vezes não alcança.

E o senhor esteve sempre à frente da mantenedora, que fazia essas aquisições?

Sempre fui o mantenedor e o reitor, desde o início até agora.

E como é a relação entre a mantenedora e a universidade?

É uma relação relativamente fácil, porque eu sou o presidente da mantenedora e sou o reitor, então não há choque.

É uma relação relativamente fácil, porque eu sou o presidente da mantenedora e sou o reitor, então não há choque.

Algumas instituições dizem que tem de haver autonomia da universidade. O senhor acha que isso prejudicaria?

Eu não sei, porque não tenho experiência diferente.

E como funciona a gestão da UTP? Parece que o senhor é que sabe da legislação, o senhor é que estuda as novas normas...

Não sou só eu. Tenho o meu Consepe, Conselho de Ensino e Pesquisa, que se reúne todas as sextas-feiras. Tudo isso que estamos conversando aqui, a gente conversa nessas sextas-feiras.

O senhor divide, então, a responsabilidade da gestão com pessoas já acostumadas a gerenciar a universidade?

Sem sombra de dúvida. Em geral, quem não é de instituição particular pensa que ninguém tem a ver com isso, mas tem a ver. Temos gente aqui com 30 anos de serviço, com 20 anos... Cada um pensa que a instituição deve ser perene, porque é aqui que ele vive, é aqui que ele tem o seu salário e tem a sua vida. Eles amam a instituição, porque a viram nascer, crescer e se transformar em universidade. Eu chego na reunião e digo: "Olha, pessoal, temos de cuidar disso aqui." Houve uma época, principalmente quando cresceu e vieram professores de várias áreas e tal, em que diziam: "Não tenho nada que ver com isso, isso é da administração." "Não, senhor. O senhor tem que ver, sim. É essa administração que recebe e lhe paga. A você e a todos os funcionários. E a universidade, se não tiver esse cuidado com a administração financeira, vai para o barro — e você também vai e os alunos também vão." Aí começou a mudar o quadro. Mas com paciência, sem ameaça, sem briga. Todos nós temos a ver com isso. Eu também, porque o meu salário sai daqui. A única diferença é que tenho um salário mixuruca do Exército, ao qual eu ficaria reduzido.

Fala-se do recredenciamento das universidades, previsto para 2004, se não me engano. A medida ainda está sendo discutida. O que o senhor acha a respeito?

Se houver uma regra só e que não varie tanto, eu acho que é ótimo. O ruim é a instabilidade. Porque cada regra dessa implica num comportamento, e se você segue um determinado comportamento e depois muda, fica difícil. Tem de haver uma clareza dos critérios. O que vem acontecendo é uma mudança de critérios: "É isso, é aquilo." "Vai ser em 2002." Depois: "Não, vai ser em 2004..." Aí você não sabe o que fazer.

E quanto ao Provão?

O Provão é a realização do que se chama avaliação geral. Muitos falavam em avaliação mas não avaliavam nada. Então, nesse sentido, eu acho que é uma coisa boa. Muita gente modificou a maneira de ser em razão do Provão. Mas uma coisa que tem sido pedida

por várias instituições, e que não foi atendida até agora, é que o aluno se torne responsável pelo Provão. Isso para nós, da escola particular, é por vezes danoso, porque, como o aluno tem de pagar a mensalidade, ele se vinga no Provão. Alguns — claro que não são todos — até dizem: "Não respondi porque eles me cobram lá, ganham dinheiro, então, eles que tomem."

Mas é ruim para eles, porque, se a faculdade tirar nota baixa no Provão, eles vão disputar no mercado de trabalho com outras pessoas que saíram de faculdades mais bem qualificadas, do ponto de vista do Provão.

Mas isso não influi para eles. Mesmo quando a universidade, no todo, tem um conceito tal, há alunos que tiraram nota boa e alguns que tiraram nota ruim — possivelmente em maior número do que os que tiraram nota boa. O aluno não é responsável por sua nota. Quem é responsável pelo mau resultado é a universidade. Então, o pedido que se faz é que ele tenha de apresentar sua nota, e que não se esconda na nota dos outros.

Quais são as perspectivas da UTP para o futuro?

Vejo as melhores possíveis. A universidade tem que chegar àquilo de que nós falávamos: tem que ter responsabilidade com a população. No caso, trata-se da população de Curitiba, do Paraná etc. Quando fizemos o levantamento da origem dos nossos alunos, vimos que temos influência até o sul de São Paulo e o norte de Santa Catarina. É uma responsabilidade. São cerca de 16 mil alunos, além dos nossos professores e funcionários, que chegam a perto de duas mil pessoas.

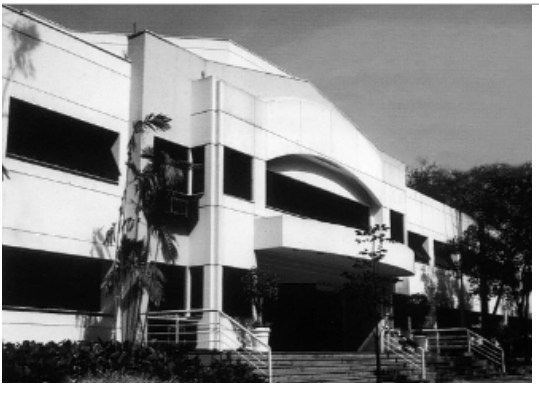
A certa altura de nossa conversa, o senhor falou que cada um tem sua missão.
O senhor pode dizer qual é a sua missão?

Posso dizer que sempre gostei desse meu trabalho, mesmo quando ainda era uma criança, dando aula de matemática para os meninos lá em Piedade, no Rio. Hoje, perto dos 76 anos, acho que a missão é a mesma. Muita gente me diz assim: "Você não acha que já devia estar sossegado — ouvindo novela em casa ou qualquer coisa

desse jaez?" Eu digo: "Você é meu amigo?" "Ah, sou seu amigo." "Então você não pode desejar isso, porque você está desejando a minha morte. Se eu não estiver fazendo isso, pode ter certeza de que vou morrer antes do tempo." Venho para cá de manhã, passo o dia inteiro, às vezes varo a madrugada, porque me satisfaz. Não é porque eu possa ganhar dinheiro. Claro que se eu trabalho devo ganhar. A remuneração tem que ser justa também. Mas não é por isso que continuo trabalhando. Porque eu podia viajar, andar pelo exterior e até pelo interior do Brasil e tal. Se eu não viajar, não me incomodo, mas me incomodo se eu deixar de fazer o que faço.

Venho para cá de manhã, passo o dia inteiro, às vezes varo a madrugada, porque me satisfaz.

Universidade Veiga de Almeida



Entrevistado

Mário Veiga de Almeida Júnior

A trajetória da **Universidade Veiga de Almeida** (UVA) tem início com a fundação do Colégio Sagrado Coração de Jesus e do Instituto Coração de Jesus, primeiros empreendimentos educacionais do professor Mário Veiga de Almeida, que antecederam a fundação, em 1957, do Colégio Veiga de Almeida, no bairro da Tijuca, Zona Norte do Rio de Janeiro. Em 1970 foi constituída a Associação Educacional Veiga de Almeida (Aeva), mantenedora das faculdades criadas em seguida: engenharia (1972) e letras e pedagogia (1974). Após a incorporação de outras instituições, em 1990 a Aeva apresentou carta-consulta ao Conselho Federal de Educação (CFE) visando à transformação das Faculdades Integradas Veiga de Almeida em universidade. Em 1992, o parecer de Yugo Okida recomendando o reconhecimento da instituição foi aprovado por unanimidade no CFE.

Mário Veiga de Almeida Júnior

Engenheiro. Foi professor e exerceu atividades administrativas nas instituições de ensino da família, tornando-se reitor da Universidade Veiga de Almeida em 1995, após o falecimento de seu pai. Concedeu uma entrevista de 2h15m de duração na Reitoria da Universidade, no dia 11 de setembro de 2002.

Seu pai era um educador, já alfabetizava crianças, com sua tia, e vieram a criar o Colégio Sagrado Coração de Jesus. Onde era esse colégio? O senhor pode nos contar um pouco dessa história antes de chegarmos à Veiga de Almeida?

A história da Veiga de Almeida está muito ligada à história da vida de seu fundador: o professor Mário. Aos 14 anos, já órfão de pai e mãe, vivia com os padrinhos, uma família muito religiosa. Eles moravam no bairro do Santo Cristo e tanto ele quanto sua irmã davam aula de catecismo, ajudavam na igreja — eles eram congregados marianos. Por ser uma região no Rio de Janeiro habitada por uma população de baixa renda, as crianças tinham dificuldade nas leituras do catecismo — o problema de escola era muito sério. Meu pai e minha tia começaram a alfabetizá-las em casa para que elas pudessem acompanhar o catecismo e nisso o número de alunos que os procuravam para aprender a ler

começou a crescer, mais do que para o catecismo. Meu pai estudava no Colégio Pedro II, trabalhava numa loja de ferragens e dava aula à noite para essas crianças.

Esse grupo foi crescendo, eles tiveram que mudar e começaram a cobrar uma taxa e a ensinar também noções de matemática, álgebra, e aí começou a história de uma vida toda dedicada à educação. Da sala de jantar que foi a primeira sala de aula, eles mudaram para uma casa no Catumbi, onde criaram o primeiro colégio — o Colégio Sagrado Coração de Jesus —, depois mudaram novamente para a Rua Barão de Mesquita. Fecharam o Colégio Sagrado Coração e fundaram o Instituto Coração de Jesus. O prédio da Rua Barão de Mesquita era maior e mais confortável, de modo a acomodar o número crescente de alunos que na época já disputavam uma vaga em nosso colégio. Meus pais moravam então no próprio colégio; depois mudamos para a Usina, na Tijuca, quando a família começou a crescer.

Todos os colégios tinham nomes religiosos...

Eles eram católicos e filhos de imigrantes portugueses. A atividade social deles nessa época era muito voltada para as atividades da própria igreja, mas os colégios eram laicos e nem tinham ensino religioso. Talvez os nomes fossem para buscar uma bênção...

Ele completou o Pedro II?

Completou o Pedro II e fez curso superior na Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Uerj — que era Universidade do Estado da Guanabara, UEG, na época —, de pedagogia. Embora ele tenha tido outras atividades empresariais — ele e o irmão tinham um posto de gasolina —, ele nunca mais deixou seus alunos, que costumava chamar de filhos. Depois do colégio da Barão de Mesquita, mudamos para a Rua São Francisco Xavier, quando foi criado o Colégio Veiga de Almeida, no lugar do antigo Colégio Rabelo, em 1957. Eu tinha sete anos e me lembro bem do dia em que fui visitar o novo colégio com meu pai...

O Veiga de Almeida trouxe realmente inovações em várias áreas, inclusive na área de ensino de artes industriais — meu pai

acreditava muito nisso: na formação para o trabalho. Ele tinha também cursos diferenciados: escola de modelos, de culinária e marcenaria. A princípio, nós ficamos com os dois colégios: o Instituto e o Veiga de Almeida. Mas, depois, ficava muito difícil para meu pai se dividir entre os dois, mesmo contando com seu braço direito na missão de ensino, o prof. Tarquínio Prisco Lemos da Silva, que hoje é o vice-reitor de nossa universidade — naquela época a gestão era exercida de forma muito pessoal — e ele optou pelo Veiga de Almeida, que era um colégio maior e com mais possibilidade de ampliação.

Esses cursos diferenciados eram profissionalizantes?

Artes industriais era profissionalizante e havia cursos paralelos com uma oferta bastante eclética. O curso de formação de modelos tinha desfiles no colégio... Era muito interessante. Então, desse colégio meu pai se animou e resolveu dar um passo maior e nós começamos no ensino superior talvez da forma mais difícil: com uma escola de engenharia — realmente não foi o caminho mais fácil.

Então, das aulas numa sala de jantar, se chegou a uma universidade.

Então, das aulas numa sala de jantar, se chegou a uma universidade. É uma história muito séria, de muito comprometimento. E não só dele. Minha mãe sempre esteve muito envolvida, principalmente no ensino fundamental, e até hoje é ela que cuida de toda catequese do colégio, junto com uma tia minha.

Como foi, então, o ingresso da instituição no ensino superior?

Nós começamos no ensino superior, em 1972, com os cursos de engenharia civil e elétrica. Isso não é o usual, porque uma escola de engenharia, primeiro, é um investimento muito grande; segundo, era o início da atividade de um mestre-escola no ensino superior em uma área que não a de sua formação — a área de tecnologia. Era um complicador para ele também. Mas talvez pelo fato de eu estar estudando engenharia na época — fiz engenharia na Pontifícia Universidade Católica, a PUC — ele tenha optado por esse caminho. Na verdade, eu nunca consegui descobrir por que ele escolheu a engenharia.

Como ele conseguiu montar o curso em uma área que não era sua especialidade?

Ele fez contato com um grupo de professores da Escola Técnica Celso Suckow da Fonseca e, através desse grupo, montou as coordenações necessárias para a implantação. Do grupo que ele formou, eu me lembro de algumas pessoas: prof. Arcádio Vieira Filho, prof. Mario Ettiene Brasil Barreto, prof. Ramalho Ortigão e, posteriormente, o prof. Virgílio Ataíde Pinheiro. Eles montaram um projeto com meu pai, espelhando-se nos modelos que existiam naquela época. Mas a própria aprovação do nosso projeto de uma escola de engenharia no Conselho Federal de Educação foi muito complexa, porque era uma área que ele não dominava muito, apesar de estar muito determinado e procurar fazer tudo da forma correta. Embora meu pai fosse uma pessoa muito tímida, ele ia a Brasília todos os meses, aguardava os conselheiros, buscava informações, orientações...

Talvez a gente tenha perdido mais tempo na transformação da estrutura de faculdade isolada para universidade em função dessas dificuldades do início. Porque uma escola de engenharia requer não só um investimento maior, mas é uma área um pouco mais complexa, uma área de tecnologia. Nós conseguimos vencer e chegamos a ter um número bastante razoável de alunos nessa escola. Hoje caiu muito a demanda por engenharia. Antigamente a área de gestão, administração, não era muito desenvolvida em termos de estudos; geralmente as pessoas que estudavam tecnologia acabavam galgando postos de chefia, postos administrativos — porque trabalhavam com números, raciocínio lógico. Depois, os cursos de administração foram tomando esse mercado de trabalho dos engenheiros, que ficaram mais focados na parte técnica. Além disso, há uma certa retração no setor da construção civil e hoje a demanda para engenharia é bem inferior do que era naquela época.

Antes mesmo da fundação da Escola de Engenharia houve a fundação da Associação Educacional Veiga de Almeida, Aeva, que é a mantenedora.

É porque, dentro do processo de criação de um curso superior, você tinha que constituir uma entidade que manteria esses cursos, com patrimônio inicial para que a atividade do ensino superior pudesse efetivamente continuar. A Associação Universitária Veiga de Almeida foi criada com esse nome, depois teve que mudar por conta de uma resolução do Conselho Federal de Educação de que as instituições que não fossem de fato universidades não poderiam utilizar a palavra "universitária" na sua denominação, nem mesmo sendo mantenedora.

No caso do colégio não há necessidade de haver mantenedora?

Sim, existe uma mantenedora para cada colégio também, mas a mantenedora de uma instituição de ensino superior, à época, era diferente da de um colégio porque havia uma exigência de que teriam de ser instituições sem fins lucrativos, enquanto as dos colégios poderiam ter ou não esta finalidade. Tanto que nós temos um colégio cuja mantenedora tem finalidades lucrativas.

Quando a instituição se organiza como sendo sem fins lucrativos, quando pratica filantropia, recebe isenções e renúncias fiscais que a beneficiam.

Hoje em dia as universidades também podem ter mantenedoras com fins lucrativos, mas o senhor não optou por implantar esta modificação aqui na Veiga de Almeida.

A maioria das universidades do Rio de Janeiro não fez essa opção ainda, devido ao custo que isso vai representar no seu orçamento e à dificuldade de repassar isso para o preço. Quando a instituição se organiza como sendo sem fins lucrativos, quando pratica filantropia, recebe isenções e renúncias fiscais que a beneficiam.

A instituição é filantrópica também?

É filantrópica. São duas coisas diferentes. Sem fins lucrativos é aquela instituição que não distribui o resultado entre seus sócios e cumpre ainda outras exigências contidas no Código Tributário Nacional. A filantropia é quando a instituição aplica um percentual igual ou superior a 20% de suas receitas em serviços prestados gratuitamente

à sociedade e, com isso, tem isenção da cota patronal do INSS. Isso representa, em termos de custos, um valor razoável. Esse modelo é freqüente no estado do Rio de Janeiro. Em São Paulo, muitas instituições mudaram porque já não tinham a filantropia, de modo que seus custos já estavam definidos com o pagamento dessa cota patronal, e já não eram beneficiadas pela renúncia fiscal do ISS e de alguns outros impostos, como o IPTU. A transformação de sem fins lucrativos para com finalidade lucrativa era só uma questão de transformação do patrimônio.

Depois da Escola de Engenharia, foi fundada a Faculdade de Letras e Pedagogia. Como foi esse crescimento nos primeiros anos?

Nos anos 70, a expansão maior do ensino superior se deu porque havia o problema dos excedentes: as escolas públicas eram muito poucas, as privadas eram pouquíssimas também e o governo tinha que resolver esse problema.[1] Se não havia condições, em termos de orçamento, de manter esses alunos todos em escolas públicas, teria de haver outra solução, que foi a abertura para a iniciativa privada. Nessa época a demanda era muito maior. O acompanhamento era feito pela Demec, Delegacia do Ministério da Educação, que visitava periodicamente as instituições de ensino superior levantando dados que eram encaminhados ao DAU, Departamento de Assuntos Universitários, e posteriormente à SESu, Secretaria de Ensino Superior. Os critérios para a abertura de um curso superior sempre foram bastante rígidos.

E seu pai, então, empenhou-se nessa tramitação em Brasília.

Sempre em Brasília. Os conselheiros nessa época eram muito inacessíveis às partes interessadas — era uma dificuldade. Eu ia com ele a Brasília e passávamos a semana toda numa sala que antecedia o Conselho Federal de Educação só para cumprimentar as pessoas. Você tinha que estar ali e, eventualmente, conseguia um despacho com um conselheiro no sentido de pedir uma orientação, mas o acesso era muito difícil. Qualquer instituição que passou por esse processo sabe que

[1] Até a Reforma Universitária (Lei n. 5.540, de 1968), o ingresso nas universidades era feito através de concurso vestibular com caráter eliminatório. Na década de 1960, com o aumento substancial da demanda por ensino superior, o número de candidatos aprovados freqüentemente ultrapassava a disponibilidade de vagas, gerando enormes contingentes de candidatos que, mesmo aprovados no concurso, não podiam matricular-se: eram os "excedentes". A questão dos excedentes logo transformou-se em uma das principais bandeiras do movimento estudantil em sua luta por reformulações no ensino superior e foi largamente explorada pela imprensa. Diante deste quadro, a gestão de Jarbas Passarinho à frente do Ministério da Educação (1971-1974), autorizou a abertura de inúmeras instituições particulares de ensino superior que pudessem suprir a demanda cada vez maior de concluintes do curso secundário. Ver *DHBB* e Carlos Benedito Martins. *Ensino superior brasileiro: transformações e perspectivas*. São Paulo, Brasiliense, 1988.

mudou... Eu acredito que o Conselho seja um órgão que tem de instruir, tem de orientar, e não afastar as pessoas. Se é um órgão normativo, um órgão que tem o conhecimento do processo, que informe — meu pai sofreu muito por essa falta de informação na época.

Engraçado, porque o governo estava justamente pretendendo que houvesse uma ampliação na oferta de vagas no ensino superior para atender aos excedentes e, da parte do Conselho, havia essa restrição.

Talvez até porque essas pessoas todas do Conselho fossem de instituições públicas e considerassem essa expansão do ensino privado como uma ameaça — não sei, não posso julgar, mas acredito que a viam como uma ameaça à qualidade do ensino. Uma reação natural a uma mudança que estava prestes a acontecer.

O senhor disse que acompanhava seu pai. Terminando o curso de engenharia na PUC, o senhor começou a participar do trabalho no colégio, ou na faculdade?

No colégio nós sempre participamos. Na época das férias, nós trabalhávamos no colégio distribuindo senha para as pessoas que queriam falar com meu pai. Durante o período das aulas, a gente cuidava da papelaria do colégio, da cantina, trabalhávamos na arrumação... Depois, quando nos transformamos em universidade, cheguei a dar aulas no colégio à noite — eu estudava de dia. Então eu sempre estive envolvido com o colégio e, na universidade, comecei a me envolver mais com a área administrativa e financeira. Tanto que meu trabalho na área de engenharia foi muito pouco; trabalhei mais na área de gestão.

Eu ia com ele a Brasília e passávamos a semana toda numa sala que antecedia o Conselho Federal de Educação só para cumprimentar as pessoas.

Como foi a transferência das faculdades para o *campus* atual, da Rua Ibituruna?

As faculdades de engenharia e pedagogia funcionavam no número 124 da Rua São Francisco Xavier. A nossa intenção era fazer a expansão lá na São Francisco Xavier mesmo. Havia um terreno grande nos fundos das faculdades, cuja compra negociamos com todos os

herdeiros, mas nesse momento veio o Grupo Pão de Açúcar e comprou o terreno. A possibilidade de expansão lá ficou totalmente comprometida e os alunos — isso foi logo no começo — abraçaram a causa, dizendo: "Nós vamos conquistar o terreno." Eles fizeram uma campanha que se chamava "Cultura ou verdura?".

Eu cheguei a participar bastante dessa campanha, embora fosse aluno da PUC. Esse grupo de alunos conseguiu adiar a ação do Grupo Pão de Açúcar durante um ano. Havia festas em praça pública, abaixo-assinado, idas a Brasília, o ministro Passarinho veio à universidade duas vezes... Mas acabou que a coisa se resolveu por aí e nós não pudemos mais continuar lá porque não tínhamos como expandir. Então, viemos aqui para a Rua Ibituruna, onde havia um colégio de irmãs e um pensionato. Negociamos com as irmãs a construção de um outro prédio — elas queriam sair daqui –, elas se transferiram e cederam esse imóvel. Depois fomos expandindo, adquirindo mais algumas casas, uma vila... Nos instalamos aqui por causa da localização estratégica, de fácil acesso. Trata-se de um eixo viário: temos o metrô na porta da universidade, temos a estação de trem de São Cristóvão do outro lado da rua, esse eixo de confluência Zona Norte–Zona Sul.

Em 1980 foi fundado o Colégio Veiga de Almeida na Barra da Tijuca.

Era um colégio que estava sendo construído na Barra, mas a pessoa que estava com esse projeto desistiu de tocá-lo, nos procurou e conseguimos fazer a negociação, uma coisa bastante parcelada. Há 22 anos a Barra era uma outra realidade. Era um colégio muito bonito, um projeto muito arrojado do arquiteto Índio da Costa. Fomos os pioneiros na Barra da Tijuca em termos de colégio — nós e o Anglo-Americano. O colégio da Barra ainda existe, mas agora está instalado próximo ao *campus* da Universidade, em um prédio talvez não tão arrojado em termos de linhas arquitetônicas, mas um excelente projeto, moderno e com mais conforto para o desenvolvimento das atividades de ensino.

E o colégio da Tijuca, acabou?

Não, quando nós viemos para a Rua Ibituruna, o colégio da Tijuca chegou a funcionar nas mesmas instalações em determinados horários, mas em 1997, dois anos depois da morte do meu pai, nós o fechamos. A convivência do aluno de colégio, de primeiro e segundo graus, com os alunos de universidade é um pouco problemática. Nós optamos, então, por fechar o colégio.

Era o seu pai que cuidava do colégio até o momento do falecimento?

Era. Nós somos quatro filhos. Meu irmão Marceu toma conta do Colégio Veiga de Almeida da Barra. Depois, são mais duas irmãs. A Anunciata é diretora do Centro Cultural aqui da universidade e faz um trabalho muito bonito — temos um festival de teatro que está em sua nona edição –, e a outra irmã, Luamar, cuida do projeto Vivenciando a Universidade, pelo qual trazemos jovens de diferentes colégios de segundo grau para que passem o dia aqui. Eles assistem a uma palestra, recebem uma orientação vocacional e conhecem as instalações. É um projeto que tem tido uma resposta bastante grande no sentido de os alunos poderem conhecer um pouco a universidade antes de fazerem sua opção.

Somos uma instituição que tem origem em uma família, membros desta família contribuem para o seu desenvolvimento, porém não somos uma instituição com gestão familiar.

Então os filhos estão todos engajados no empreendimento?

Sim, de forma absolutamente profissional, cada um atuando em sua área, sem interferência na gestão universitária. Somos uma instituição que tem origem em uma família, membros desta família contribuem para o seu desenvolvimento, porém não somos uma instituição com gestão familiar.

Em 1990, a Aeva apresentou a carta-consulta ao Ministério pedindo a transformação das faculdades em universidade. Como foi esse processo?

Antes disso fomos incorporando outras instituições. Depois da Faculdade de Letras incorporamos três cursos: turismo, serviço so-

cial e estudos sociais — história e geografia. Esses três cursos nós incorporamos de uma instituição que funcionava no Lins, a Barão de Mauá.

Os cursos foram transferidos para a sede?

Funcionamos uma época ainda no Lins e depois transferimos os cursos para cá. Mais tarde, incorporamos mais dois cursos que funcionavam no Colégio dos Santos Anjos aqui na Tijuca e cuja instituição estava com problemas muito sérios junto ao Conselho Federal de Educação, em termos de credenciamento, qualificação de professores, infraestrutura — era a Sesrio, Sociedade de Ensino Superior do Rio de Janeiro. Eles estavam quase sofrendo uma intervenção e o presidente do Conselho Federal de Educação, professor Fernando Gay da Fonseca, chamou meu pai, entendendo a seriedade do trabalho que fazíamos e conhecendo meu pai de Brasília, e perguntou se ele aceitaria o desafio. Meu pai ficou muito amigo de um conselheiro, um dos mais rígidos do Conselho, dr. Milano, que era gaúcho e muito amigo do professor Fernando Gay. Essa escola estava para sofrer uma intervenção, mas era muito complicado para o MEC manter um interventor no Rio de Janeiro. Se os cursos fossem fechados, os alunos teriam de ser transferidos para outras escolas, o que era uma coisa também complicada. O ideal era que uma instituição assumisse, comprometendo-se a sanear as deficiências.

E quais eram os dois cursos?

Fonoaudiologia e tecnologia de transmissão de energia elétrica. Era o que se chamava na época de tecnólogo de curta duração. Era um curso de três anos. Com essa incorporação, estaríamos preparando o caminho para a universalidade plena, na visão de meu pai... O processo de aprovação de um curso era sempre bastante complicado. Mas havia cursos que tinham sido abertos e não tinham um projeto de continuidade nem de expansão, acabando assimilados por algumas instituições. Passava-se a mantença dos cursos de uma instituição mantenedora para outra. Na visão de meu pai, já era um caminho buscando um formato de faculdades integradas, com o objetivo, num segundo momento, de transformação em universidade.

A transformação em universidade tem uma importância muito grande pela questão da autonomia: mudança de seus currículos, abertura de cursos em função da oportunidade. Esse sempre foi o grande desejo de todas as instituições que começaram pequenas, se desenvolveram e buscavam realmente uma autonomia maior.

Houve outras integrações além dessas duas que o senhor relatou?

Não. Com esses cursos, tínhamos as quatro áreas fundamentais: humanas, tecnologia, saúde e ciências sociais. Tínhamos já nessa época, pela legislação, os componentes necessários para uma transformação em universidade.

O objetivo maior era a autonomia?

A gestão de faculdades isoladas é muito complexa, porque você tem unidades autônomas: as faculdades têm toda uma estrutura de direção, corporação, conselhos...

Autonomia e também a própria gestão. A gestão de faculdades isoladas é muito complexa, porque você tem unidades autônomas: as faculdades têm toda uma estrutura de direção, corporação, conselhos... Quando você muda esse modelo já para faculdades integradas, você unifica os conselhos, as unidades, e a gestão fica mais fácil. É praticamente uma etapa intermediária na transformação em universidade.

Apresentada a carta-consulta, o MEC, como de praxe, nomeou a comissão de acompanhamento do processo. Podia nos relatar como foi esse momento, quais os desafios enfrentados pela instituição?

A carta-consulta era, na verdade, o projeto de universidade. A comissão de acompanhamento verificava se havia condições de cumprir o que estava no projeto. Tinha o sentido não só de fiscalizar, mas de orientar e auxiliar a instituição para que ela pudesse realmente resolver qualquer dificuldade que tivesse para a implantação do projeto. A comissão era muito importante no sentido de viabilizar o projeto que você apresentava, porque havia uma mudança de cultura na instituição e era necessário que eles pudessem sentir que essa cultura realmente havia mudado ao final do processo de avaliação.

O senhor poderia explicar o que mudou em termos de cultura?

A cultura de faculdades isoladas é muito diferente: as pessoas trabalham de forma muito independente, muito estanque; não existe sinergia entre as diferentes áreas. À medida que os conselhos são unificados, você tem participantes das diferentes áreas do conhecimento dentro de uma estrutura de universidade; nas faculdades isoladas, cada faculdade tem os seus conselhos, todos muito específicos. Nas faculdades integradas já se deu um meio passo para a transformação, unificando algumas estruturas, que se consolidam com o modelo universitário.

Agora, a mudança cultural se dá na medida em que a universidade tem uma atividade de extensão muito maior. A universidade está ligada à área de pesquisa, tem comprometimento com produção científica, tem uma inserção muito mais forte na sociedade e uma expectativa de resposta muito maior do que as faculdades isoladas. A universidade é um ícone, gera uma expectativa muito grande da sociedade pelos seus resultados. E tem que atuar realmente nas diferentes áreas. Nas faculdades isoladas, o comprometimento é mais dentro do foco específico de cada uma, mesmo que já estejam integradas... Só para você ter uma idéia, na universidade, você pode ter a estrutura de departamentos, mas o departamento é uma estrutura muito mais abrangente — reúne uma quantidade muito grande de cursos ou de programas acadêmicos —, enquanto em uma faculdade isolada, geralmente um departamento equivale a um curso. Isso muda bastante.

A universidade é um ícone, gera uma expectativa muito grande da sociedade pelos seus resultados.

Em geral, os grandes desafios nesse momento da transformação em universidade são as exigências feitas quanto à pesquisa e quanto à qualificação e ao regime de trabalho do corpo docente. Como foi para a Veiga de Almeida enfrentar essas exigências?

Hoje há um esforço muito grande — até da própria Capes — para a abertura de novos programas de pós-graduação no sentido de qualificar professores. Se existe uma expansão do ensino superior,

tem de haver uma expansão também na qualificação docente. Mas houve sempre uma dificuldade muito grande para a contratação de professores com mestrado e doutorado — a maioria desses professores estava nas universidades públicas e, com regime de dedicação exclusiva, não podiam estar a serviço das universidades privadas. Cada instituição vem qualificando seu corpo docente da forma que acha mais adequada. É um grande desafio. Tivemos de enfrentá-lo buscando contratações no mercado, incentivando professores a participar de programas de qualificação — programas de mestrado e doutorado — e alertando os professores de que isso era uma exigência. Tivemos de fazer algumas substituições de professores que não se sensibilizaram com esse tipo de mudança que havia na universidade.

O problema do regime de trabalho é muito sério para as instituições privadas porque não existe recurso para manter a totalidade dos professores em tempo integral, que seria o ideal para a universidade. Esse modelo para a universidade privada não funcionará, a menos que se tenha subsídios para que isso possa ocorrer. Eu acredito que as universidades privadas chegarão ao cumprimento da exigência mínima. Em termos de qualificação, já ultrapassamos em muito as exigências.

Em relação à área de pesquisa, as universidades acabam tendo de bancá-la e também a pós-graduação, porque as verbas são muito poucas — mesmo das fundações estaduais de amparo à pesquisa, do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, o CNPq; da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, a Capes, ou da Financiadora de Estudos e Projetos, a Finep... Agora, o modelo da universidade privada é completamente diferente do da universidade pública. A gente não pode comparar, tem que começar a fazer a distinção desses dois modelos.

Como o senhor caracteriza, então, o perfil — ou a missão — das instituições públicas em comparação com o das particulares?

Eu acho que existe uma certa confusão; aparentemente essas missões são parecidas, mas acredito que elas tenham diferenças básicas de proposta. Nenhum modelo universitário, penso eu, poderá prescindir de produção científica, porém existem instituições de ensino superior que, pelo seu próprio perfil — todos os professores comprometidos com tempo contínuo e a maioria com nível de mestrado ou doutorado, contando com financiamento para pesquisa garantido por órgãos governamentais —, reúnem todos os requisitos para serem universidades de pesquisa. Elas também formam bacharéis e licenciados, além de pós-graduados. Este seria o modelo das universidades públicas. Por outro lado, encontramos um outro tipo de universidade que, sem abrir mão da produção científica, está mais focado na formação de recursos humanos para suprir as demandas do mercado de trabalho. Entenda-se como mercado de trabalho postos profissionais em instituições públicas e privadas. A pesquisa neste modelo de universidade deveria ser desenvolvida dentro das áreas em que a instituição tenha competência, preferencialmente pesquisas aplicadas, de modo a buscar parte do financiamento de seus custos nos beneficiários desta produção. A pós-graduação *stricto sensu* contemplaria preferencialmente os mestrados profissionais, bons e atualizados currículos, sendo ainda acentuada a atuação na área de extensão, sem abrir mão da qualificação permanente de seus professores. O aporte de recursos públicos, em qualquer dos modelos, é fundamental para pesquisa, sendo que as universidades de pesquisa certamente deveriam ser mais contempladas, em função de sua produção científica. O segundo modelo seria mais aplicado às instituições de ensino superior privadas, que, para alavancar seus financiamentos, deveriam ainda atuar na prestação de serviços. Estas diferenças, com algumas variantes, já existem em outros países, onde cada modelo é reconhecido dentro de sua proposta e da sua missão .

Que tipo de prestação de serviços, por exemplo?

Hoje em dia você vê várias instituições. A própria Fundação Getulio Vargas é uma instituição que presta serviços de consultoria, vende programas de treinamento, participa de diferentes projetos do governo ou da iniciativa privada. A universidade deve atuar onde possa entrar com sua competência e envolver seus professores.

A universidade é uma instituição que consegue reunir um ecletismo muito grande de competências e tem um potencial muito grande de prestação de serviços em determinadas áreas porque reúne diferentes profissionais que podem estar disponíveis para essa prestação de serviço. Não acredito que o modelo brasileiro possa repetir o americano, em que boa parte dos financiamentos das universidades tem origem em doações. E é claro que a atividade de extensão da universidade é fundamental — tanto da pública como da privada.

Então, na sua avaliação, há um problema na exigência, na questão legal?

Não é uma questão legal, pois a lei contempla diferentes tipos de instituições com modelos e missões diferentes, porém os instrumentos utilizados pelo MEC para avaliar as universidades não contemplam estes diferenciais, o que acredito ser um erro de visão do que é a realidade do setor de ensino superior em nosso país. Se as especificidades fossem contempladas, não teríamos um Provão avaliando o curso das universidades públicas, estaríamos avaliando a pesquisa da universidade pública, a produção científica de cada professor, já que eles são contratados em regime de tempo integral justamente para que tenham produção científica.

Acho que avaliação tem que existir em todo projeto de educação, de modo a garantir a correção de desvios no meio do processo, e não somente ao final, porém as formas de avaliar deveriam ser diferentes.

Se a universidade pública fosse avaliada não pelo Provão, mas em função da pesquisa, não estaríamos abrindo mão da avaliação dos seus cursos?

Acho que avaliação tem que existir em todo projeto de educação, de modo a garantir a correção de desvios no meio do processo, e não somente ao final, porém as formas de avaliar deveriam ser diferentes. O Provão só poderia ser adotado como um dos instrumen-

tos para avaliação se considerados os diferentes modelos e as diferenças regionais. No conjunto das universidades privadas também existem especificidades: algumas estão mais focadas numa determinada área, como a Universidade Cândido Mendes na área de ciências sociais — isso não era possível antes da LDB e acho que foi uma conquista. As universidades que têm competência em determinada área devem sempre ser prestigiadas. Nós somos uma universidade mais eclética, em função das diferentes áreas em que atuamos. Agora, não devemos avaliar coisas heterogêneas com os mesmos critérios. Se são heterogêneas, vamos avaliar cada uma dentro do seu contexto.

Para dar um exemplo: numa universidade privada, é possível um desembargador ser professor, tendo eventualmente uma carga horária menor. Numa pública, isso já é um pouco difícil, porque, se ele é desembargador, não pode dedicar-se integralmente à universidade. Essa dificuldade impede que um desembargador traga um alto valor qualitativo agregado a um curso de ciências jurídicas.

A universidade privada deve estar também muito focada no mercado: qual é a formação de recursos humanos de que nós precisamos para alavancar o desenvolvimento do nosso país? O que o mercado precisa para ser competitivo? A universidade privada tem mais agilidade para identificar estas necessidades de formação e fazer alterações em seus currículos e infra-estrutura, adaptando-se às novas realidades mais facilmente do que a pública. A universidade pública é mais densa: os conselhos universitários são muito mais complexos que numa universidade privada; a gestão é muito mais complicada; a eleição do reitor é um processo político e democrático, porém somente poderá ser aplicado na universidade pública. Como exemplo, cito o caso da Universidade Federal do Rio de Janeiro, a UFRJ: muito embora o nome do antigo reitor, prof. Vilhena, constasse da lista tríplice para a escolha do MEC, o fato de não ter sido o mais votado pela comunidade acadêmica fez com que passasse todo o seu mandato sem governabilidade. Isto numa universidade privada levaria inevitavelmente a instituição a um processo de insolvência e morte. Numa universidade privada, a escolha dos executivos acadêmicos que a dirigirão é feita pela sua capacidade adminis-

A segurança de todo o projeto de educação de uma universidade, de modo a que a atividade acadêmica se desenvolva em sua plenitude, está na qualificação de suas estruturas de gestão.

trativa, o que significa que, sem perder o comprometimento com sua missão, devem ser capazes de garantir a saúde financeira e administrativa da instituição. A segurança de todo o projeto de educação de uma universidade, de modo a que a atividade acadêmica se desenvolva em sua plenitude, está na qualificação de suas estruturas de gestão.

O senhor disse que a universidade privada teria que ter pesquisa nas áreas em que tiver maior competência. No caso da Veiga de Almeida, que setores se destacam mais?

Estamos trabalhando em pesquisa nas áreas de fonoaudiologia, odontologia, tecnologia e direito — nesta última, com a criação de nosso Instituto de Ciências Jurídicas, começamos o incentivo à produção científica, que é prioridade em nosso planejamento. Em cada um dos nossos institutos vamos ter linhas de pesquisa que estarão sendo implantadas em função dos recursos disponíveis ou a serem captados para sua realização.

E a Veiga de Almeida oferece mestrado *stricto sensu* nessas áreas?

Estamos com o mestrado em fonoaudiologia em funcionamento, e solicitando avaliação da Capes; o mestrado profissionalizante em odontologia está em fase de avaliação pela Capes, e o de turismo foi submetido a aprovação, mas resolvemos retirá-lo para reformular o projeto de modo a melhor atender as exigências da Capes. Estão em estudo ainda os mestrados profissionais de formação de professores e de ciências jurídicas.

No Rio, você não tem mestrado em turismo nem em fonoaudiologia, mas em contrapartida existem vários cursos de turismo e fonoaudiologia. Muitos professores que atuam nessas áreas são excelentes profissionais, porém não têm a qualificação acadêmica exigida para o magistério superior. Como resolver o problema, se em todo nosso país existem menos de dez doutores na área de turismo, por exemplo? A solução não está nos programas de pós-graduação *stricto sensu* acadêmicos, e sim nos mestrados profissionais.

Acredito que as mudanças que possam ser feitas nos comitês de avaliação dos projetos de mestrado acadêmicos e profissionais possam contemplar e ter foco nas dificuldades de determinadas áreas. Alguns critérios terão de ser revistos, porque senão não vamos chegar a lugar nenhum. Mas a tendência, pelo que tenho sentido em algumas colocações — do próprio prof. Abílio, presidente da Capes — é estimular o surgimento de mestrados profissionais, apesar de haver algumas restrições, o que tem levado a uma grande demora na aprovação de projetos.

É claro que eu acho que qualquer programa de pós-graduação tem que ter todo o rigor na sua avaliação, como faz a Capes, que é uma agência que avalia a pós-graduação com muito cuidado e competência — tanto que temos uma pós-graduação reconhecida internacionalmente. Mas acho que a gente tem que ter algumas aberturas, sem abrir mão da qualidade.

Acredito num mestrado — o Abílio até falou muito sobre esse mestrado num seminário no Amazonas — que é o mestrado profissional de formação de professores. Acho que essa seria a solução para qualificar nossos professores em sala de aula. Porque você tem profissionais que têm uma competência fantástica na sua área de conhecimento, mas não têm a didática, o problema da avaliação, do relacionamento, de preparação. E isso você poderia aprender: a ser professor.

Voltando ao processo de transformação em universidade, em 1992 o parecer do relator Yugo Okida foi aprovado por unanimidade.

Aprovado o parecer, foi criada a Universidade e meu pai foi o primeiro reitor.

Quando o senhor assumiu a reitoria?

Eu assumi com o falecimento do meu pai, em 1995. Ele nos deixou após um processo de doença que durou uns seis meses. Eu gostaria de falar um pouquinho sobre isso, porque foi meio complicado para mim. A universidade respirava a pessoa de seu fundador,

que era o meu pai, uma pessoa com uma vida toda dedicada ao ensino, com perfil de um mestre-escola, de um homem de educação, com o respeito de todos pela sua competência. E nós tínhamos que fazer uma substituição. Mas uma substituição em uma instituição que é muito focada na pessoa do seu patriarca é muito complexa. Ou dispúnhamos de uma pessoa idêntica para colocar naquele lugar, ou enfrentávamos o desafio de mudar o perfil e a gestão dessa instituição. Então, assumi não porque eu tivesse o perfil e a competência dele, mas com a certeza de que somente mudando a gestão da universidade ela poderia estar preparada para os desafios que tivesse pela frente.

Mas uma substituição em uma instituição que é muito focada na pessoa do seu patriarca é muito complexa. Ou dispúnhamos de uma pessoa idêntica para colocar naquele lugar, ou enfrentávamos o desafio de mudar o perfil e a gestão dessa instituição.

O primeiro objetivo era profissionalizar: contratar pessoas, definir estruturas, definir gestão por competência... Tivemos que rever vários procedimentos, toda a gestão da universidade, os cargos que tínhamos, as competências das pessoas nas funções que eram demandadas... Isso é um processo, de uma certa forma, traumático, mas é inevitável no sentido de você poder dar segurança à instituição, que teria que estar pronta para os novos desafios e ser competitiva.

Esse processo, que eu achei que, em cerca de três, quatro anos pudesse estar concluído, levou um pouco mais: estou concluindo agora e creio que minha missão na Reitoria estará cumprida em 2003. Nós fomos preparando a instituição, adequando várias áreas para esse modelo profissionalizado. Começamos a fazer um trabalho interno no começo de 2001 e sentimos necessidade de trazer uma consultoria externa, que funcionou como facilitador no fechamento das conclusões do planejamento estratégico da instituição. Não estamos falando do PDI, o Plano de Desenvolvimento Institucional, que o MEC está exigindo; o nosso é um projeto muito mais abrangente do que isso. A idéia era repensar a nossa instituição, definir o posicionamento que queremos nesse universo de instituições do ensino superior privado e qual seria nosso caminho para que atingíssemos esse objetivo. Contratamos a Pricewaterhouse Coopers para que nos desse uma ajuda na formatação e no fechamento desse planejamento estratégico. A partir de fevereiro deste ano várias mudanças passaram a ser implantadas.

Primeiro, foi a criação dos Institutos. No nosso organograma, tínhamos a Reitoria e a Pró-Reitoria Acadêmica, à qual estavam subordinados os quatro departamentos da instituição: o de ciências humanas, o de ciência e tecnologia, o de ciências da saúde e o de ciências sociais. Começamos a verificar que as áreas de conhecimento — não os departamentos — teriam que ter autonomia para que pudessem se transformar em centros de produção acadêmica. Os departamentos com essa dependência hierárquica da Pró-Reitoria não tinham a autonomia necessária, inclusive orçamentária, para isso. Em um primeiro momento, pensamos em acabar com os departamentos — as coordenações de curso ficariam ligadas a uma pró-reitoria de graduação e não haveria institutos, somente os coordenadores de curso. Mas verificamos que algumas instituições tentaram fazer isso, e não havia a sinergia necessária nas áreas para que houvesse uma produção compartilhada de cada estrutura. Depois de estudar bastante que modelo seria adequado a nossa instituição, decidimos pelos institutos, ligados diretamente à Reitoria.

Depois de estudar bastante que modelo seria adequado a nossa instituição, decidimos pelos institutos, ligados diretamente à Reitoria.

No lugar dos departamentos foram criados quatro institutos?

Não. Havia quatro departamentos, criamos cinco institutos, mas fundimos dois institutos e criamos um outro. Ou seja, tiramos o direito de ciências sociais e criamos o Instituto de Ciências Jurídicas. Juntamos o de ciências humanas e o de ciências sociais no Instituto de Ciências Humanas e Sociais. Temos ainda o Instituto de Ciência e Tecnologia, o Instituto de Ciências da Saúde e o Instituto Politécnico, que cuida dos cursos superiores de curta duração — os seqüenciais e os superiores de tecnologia. O Politécnico é um instituto eclético, porque os programas dele são independentes e muito focados no mercado de trabalho. Podemos criar um curso que atenda a uma demanda reprimida específica, e depois, atendida a demanda, desativar esse curso.

A Pró-Reitoria Acadêmica foi desativada?

A Pró-Reitoria Acadêmica não foi desativada, mas suas atribuições mudaram, na medida em que passou a atuar na integração estratégica dos institutos, em todos os processos e eventos acadêmicos. Algumas das novas atividades da Pró-Reitoria Acadêmica são: planejamento dos calendários escolares, do espaço físico dos *campi* e dos processos de admissão; suporte relativamente a toda a legislação do ensino, e avaliação permanente da execução do projeto acadêmico de nosso planejamento estratégico. Certamente esse novo modelo reduzirá custos, na medida em que evita que cada instituto mantenha essas atividades dentro de sua estrutura. Na direção dos institutos, bem como na coordenação de cursos, teremos pessoas não só com competência acadêmica, mas com competência de gestão. Todos os institutos serão avaliados permanentemente quanto à sua produção, contemplando a manutenção de seus alunos em projetos desenvolvidos dentro e fora da universidade, a projeção que possam trazer para a universidade, os programas de pós-graduação, a produção científica e a capacitação de professores.

Além dessas modificações, o planejamento estratégico prevê mais alguma novidade para a Veiga de Almeida?

O planejamento estratégico de nossa universidade contempla 13 projetos que estão sendo agora implantados: a educação a distância; uma pós-graduação mais atuante tanto nos níveis *lato* como *stricto sensu*; a ampliação da iniciação científica para todos os cursos de graduação; o novo modelo de Instituto Politécnico; o novo organograma da universidade; um plano de cargos e salários mais atualizado; a capacitação do corpo docente; a revisão de todos os processos acadêmico-administrativos; a criação de postos de trabalho na área de saúde, contemplando os alunos recém-formados nas clínicas de primeiro emprego; a criação de nossa incubadora de empresas, bem como a reestruturação da Empresa Júnior, abrindo espaços para a atuação profissional de nossa comunidade acadêmica; a nossa comunicação

interna e externa focada nessa proposta, e a ampliação das parcerias com universidades públicas e privadas, visando à viabilização de projetos de interesse comum. Essas são algumas das modificações que estamos implantando neste ano de 2002. Além disso, temos ainda a meta de transformar nossa instituição de entidade sem fins lucrativos e, portanto, gozando de algumas renúncias fiscais, para um outro modelo, menos dependente desses benefícios. Isso deverá ser alcançado em médio prazo, na medida em que, com a ampliação das receitas de nossos serviços, possamos fazer face ao aumento dos custos decorrente da nova tributação.

Que posição o senhor espera que a Veiga de Almeida alcance dentro do cenário do ensino superior?

Nós queremos ser percebidos — não só ser, mas ser percebidos — como uma instituição qualificada na oferta de todos os seus programas acadêmicos. Queremos estar posicionados como uma instituição que forma qualificadamente recursos humanos para o mercado de trabalho, para a investigação científica e para a vida. Para alcançar esse objetivo eu acredito muito no ambiente: uma universidade exige um ambiente universitário; estamos comprometidos com uma instituição que seja referência em qualidade de seus serviços.

Nós queremos ser percebidos — não só ser, mas ser percebidos — como uma instituição qualificada na oferta de todos os seus programas acadêmicos.

A concorrência também impõe algumas mudanças nesse sentido, não?

Nosso modelo não é uma universidade quantitativa, nós queremos uma universidade qualitativa. Para isso, temos que definir bem que rumo estamos tomando, que tipo de trabalho estamos desenvolvendo, que tipo de produção queremos nessa instituição. O mercado também impõe essa definição... Acho que quem não tiver qualidade, não ficará. A sociedade, mais cedo ou mais tarde, vai entender que nós não precisamos de número de matrículas em nível superior, precisamos de indivíduos se qualificando profissionalmente com competência para atuar competitivamente no mercado de trabalho. Temos que crescer com qualidade; não é oferecendo qualquer coisa a

qualquer preço que vamos chegar a uma qualificação dos recursos humanos capaz de transformar esse país em um país competitivo, principalmente num mundo cada vez mais globalizado.

Nesse tema, a gente entra também na questão do acesso, da expansão do ensino superior. Hoje há uma expansão que se dá pela oferta de diferentes programas a preços baixos a uma camada da sociedade. Esse é o discurso. Eu acredito que, em qualquer camada da sociedade, o cidadão tem que ter o direito de escolher onde quer fazer o seu curso, e não receber um prêmio de consolação: "Eu te vendo um ensino barato, mas também não te dou muito ensino e nós ficamos todos de acordo." Acho que temos que ter formas de financiamento para o aluno: para que ele possa escolher estudar na Fundação Getulio Vargas, na Veiga de Almeida ou no Ibmec, sem precisar fazer um curso menor. Uma das conclusões da Conferência Mundial de Ensino Superior, em Paris, em 1996, foi que era preciso abrir o acesso de todos ao ensino superior por mérito. Agora, lançar um financiamento para alunos a juros de mercado é completamente utópico. Nós temos o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, o BNDES, que empresta dinheiro com uma taxa de juros mais acessível. Não adianta você dar um financiamento para o aluno fazer um curso superior e matá-lo depois. E se me perguntarem: a universidade privada precisa de recursos? Precisa. De órgãos de fomento? Precisa. Fazer pesquisa sem recursos é muito difícil. No modelo americano, as universidades públicas e as privadas, todas elas, recebem verbas do governo; umas mais, outras menos. E em todas que visitei, fazia a mesma pergunta aos presidentes: vocês conseguiriam fazer pesquisa sem verbas? Não. É impossível.

Acho que o aluno, quando entra na universidade pública, não se transforma em um aluno carente que não possa pagar seus estudos. Eu sou um exemplo. Fiz um vestibular para arquitetura, passei, ocupei uma vaga de uma universidade pública — eu poderia pagar por esse meu estudo –, parei no meio. Impedi que alguém pudesse ter feito essa opção. A universidade pública deveria ser um modelo misto, em que aluno que pudesse se financiar, o fizesse. Hoje,

o aluno que entra na universidade pública tem ensino gratuito, mas não é gratuito — ele não paga, mas tem um custo. E esse custo é pago pelo aluno que estuda numa universidade privada, que paga duas vezes: ele paga enquanto contribuinte para manter a universidade pública e paga uma segunda vez, quando ele tem que custear seu estudo. Esse modelo não é muito justo. O financiamento para o aluno seria fundamental até no processo de qualificação das universidades privadas, que se veriam obrigadas a melhorar cada vez mais para que os alunos optassem por elas.

O financiamento para o aluno seria fundamental até no processo de qualificação das universidades privadas, que se veriam obrigadas a melhorar cada vez mais para que os alunos optassem por elas.

Quem é o aluno da Universidade Veiga de Almeida? Como o senhor o qualificaria?

Em função da localização das nossas instalações, temos perfis diferentes de aluno. Aqui na Tijuca, como disse anteriormente, temos uma posição muito central: temos alunos da Zona Norte, da Zona Sul e de Niterói. Já na Barra da Tijuca, é o público muito Barra da Tijuca, tanto que nós estamos planejando algumas modificações no nosso projeto na Barra, fazendo da instituição uma escola mais na área de *design*. E em Cabo Frio é um público completamente heterogêneo, porque havia uma demanda reprimida muito grande nessa região. Na Região dos Lagos como um todo, havia uma dificuldade de acesso ao ensino superior: o aluno tinha que se deslocar para Niterói, para o Rio de Janeiro ou para Campos.

Os perfis também diferem de acordo com os programas: na área de odontologia, você tem um perfil de aluno; na área de letras, tem outro perfil... Odontologia é um curso mais caro, não só pelo valor da mensalidade, como pelo próprio instrumental. É o nosso curso mais caro, porque é um curso muito complexo. Temos um bom curso de odontologia, vamos ter o melhor do Rio, tenho certeza. Acho que o nosso aluno é aquele que busca qualidade e não somente preço. Não atuamos no varejo.

Quando e por que foram abertas as unidades na Barra e em Cabo Frio?

Na Barra, pelo fato de já estarmos lá. Funcionamos inicialmente onde estava o colégio e agora temos um *campus* próprio. E fomos para Cabo Frio porque eu conheço bem a Região dos Lagos. Eu verificava que muitos filhos dessa região saíam para estudar no Rio de Janeiro e não voltavam. Isso era um fenômeno que acontecia na Região dos Lagos como um todo: as pessoas saíam de lá, vinham para o Rio, acabavam casando, fazendo amigos, trabalhando, não voltavam mais — só para visitar o pai. Com isso, essas regiões estavam perdendo recursos humanos e arriscando, inclusive, sua vocação para o turismo. Fui conversar com o prefeito de Cabo Frio, trocamos algumas idéias e ele apoiou integralmente a abertura da Universidade; ficou sensibilizado por ser a Veiga de Almeida. Ele já tinha sido procurado por outras instituições e tinha boas referências da nossa.

Que cursos são oferecidos em Cabo Frio, na Barra e na Tijuca?

Nosso *campus* em Cabo Frio, localizado à beira da Lagoa de Araruama, integra-se de forma harmônica a essa paisagem, com suas linhas modernas, e no momento estamos ampliando suas instalações. Após uma pesquisa na Região dos Lagos, identificamos inicialmente demanda para as áreas de direito, administração, informática, turismo, pedagogia e licenciaturas em letras e história — que são os cursos de graduação tradicionais que implantamos até o momento. Além desses, criamos alguns cursos superiores de tecnologia com dois anos de duração, como gestão de hotelaria e ciências imobiliárias. As pós-graduações *lato sensu* em planejamento ambiental, metodologia do ensino superior, psicopedagogia e direito civil foram as primeiras, implantadas este ano.

A atividade de extensão da UVA na Região dos Lagos vem sendo desenvolvida através de sua total integração com a sociedade local. O convênio com o Instituto de Pesquisa da Marinha, em Arraial do Cabo, permitirá que possamos vir a desenvolver pesquisas na área de biologia marinha, contribuindo para o monitoramento e o desenvolvimento de atividades econômicas vocacionais na região, dentro de

projetos auto-sustentáveis. O projeto UVA–Cabo Frio está integralmente voltado ao desenvolvimento da Região dos Lagos, um conjunto de municípios com as mesmas características e potenciais.

O *campus* Barra tem sua característica arquitetônica inspirada nesse moderno bairro do Rio de Janeiro, com suas linhas contemplando um sofisticado ambiente universitário. Na graduação, temos os cursos de direito, psicologia, administração e comunicação social, além da Escola de Estilo, com seus programas de graduação, pós-graduação e extensão na área de moda. Nossa mais nova unidade, a Escola de Design e Artes Visuais, atua na moderna e promissora área do conforto ambiental, contemplando cursos de graduação e pós-graduação nas áreas de design de interiores, paisagismo e *lighting design*, coordenados por profissionais de destacada atuação no cenário nacional em suas áreas específicas, como a arquiteta Stella de Orleans e Bragança, na área de interiores; Fernando Chacel, no paisagismo, e José Luiz Galvão, no *ligthting design*. O Projeto UVA–Barra tem o perfil da modernidade, do inovador.

No *campus* Tijuca está concentrada a maioria dos nossos cursos. Temos em destaque a área de saúde, que conta com o Instituto de Saúde e Pesquisa (ISP), instalado em prédio próprio, que abrange as áreas de odontologia, psicologia, fisioterapia e fonoaudiologia, com suas clínicas de atendimento à comunidade da região e seus projetos integrados de pesquisa. O ISP faz anualmente cerca de 80 mil atendimentos, aliviando com isso as redes estadual e municipal de saúde pública. No Instituto de Ciência e Tecnologia (ICT) mantemos os cursos de engenharia civil, elétrica, eletrônica e de produção; de informática, e de ciências aeronáuticas. No ICHS — Instituto de Ciências Humanas e Sociais — temos as áreas de formação de professores, que atendem às diversas licenciaturas, e ainda os cursos de turismo, pedagogia, administração, ciências contábeis, serviço social, comunicação social e moda. Cabe mencionar ainda o ICJ — Instituto de Ciências Jurídicas —, atuando na área do direito, com seu Núcleo de Prática Jurídica, que atende a comunidade da região, e o Instituto Politécnico, que oferece diferentes programas de formação profissional em nível superior, todos

com um prazo menor de integralização dos estudos do que os cursos de graduação tradicionais. É no *campus* Tijuca que temos, ainda, nossa Biblioteca Central, nossas estruturas gerais estratégicas de apoio e planejamento, tanto para essa unidade como para as demais, bem como a Reitoria com suas pró-reitorias e a Coordenação de Pós-Graduação e Pesquisa.

Podemos passar agora para o tema da avaliação. O senhor mencionou que a avaliação da universidade pública deveria ser diferente da avaliação da universidade privada...

Isso, acho que são modelos diferentes e que têm vocações diferentes. Além disso, é preciso avaliar a universidade como instituição social, inserida dentro do seu meio. A Universidade Federal do Acre tem uma pertinência tão grande, um trabalho tão importante naquela região que, se não existir, nada será feito. Mas também deve enfrentar dificuldades fantásticas: a qualificação de professores, os alunos, a infra-estrutura, a gestão... Não podemos, em um processo de avaliação de universidades, dizer que essa universidade é ruim: isso desestimula esse trabalho, que é grandioso, hercúleo... Temos que começar a ver que somos um país de vários brasis. A avaliação — mesmo a avaliação da universidade pública — tem que levar em conta também o aspecto regional.

Acho que as universidades públicas podem ser avaliadas entre elas, levando em conta as diferenças regionais. E que as universidades privadas devem ser avaliadas dentro de seu modelo.

A avaliação tem que ser feita com muito cuidado, porque seu resultado pode estimular determinadas ações, mas não convém que desestimule outras muito importantes também. Acho que as universidades públicas podem ser avaliadas entre elas, levando em conta as diferenças regionais. E que as universidades privadas devem ser avaliadas dentro de seu modelo. As avaliações são feitas por organismos que têm credibilidade, mas eles disponibilizam os conceitos sem respeitar as especificidades e isso confunde a sociedade. Temos que separar. E acredito muito que uma das formas de você ter uma avaliação mais transparente, mais realista para a sociedade, é separar o dois modelos e avaliá-los qualitativamente.

Mas tanto a universidade pública quanto a particular estão formando para o mercado, a despeito das especificidades de cada uma com relação à pesquisa e à extensão, por exemplo. Então, não seria pertinente comparar o profissional formado pela Veiga de Almeida, ou outra universidade particular, com o profissional formado pelas universidades federais?

Concordo plenamente que os alunos deverão ser avaliados profissionalmente, de modo que possamos melhor selecioná-los para o mercado de trabalho, o que fazem já alguns órgãos de classe, como a OAB, concursos públicos etc. Nessas avaliações encontramos sempre profissionais com conceitos decorrentes de seu mérito individual, formados em diferentes universidades, quer públicas ou privadas. O que não concordo é que o Exame Nacional de Cursos pretenda avaliar cursos superiores de graduação a partir de avaliações de indivíduos, ao final de um processo em que não foram avaliados inicialmente. Logo, a miopia desse processo consiste em que não se pode medir o valor agregado na formação do aluno, que possa ser imputado ao curso.

As universidades públicas apresentam, em geral, um grande número de candidatos para suas vagas, o que leva a uma seleção de alunos nivelados por cima, no aspecto intelectual. Podemos dizer que desses alunos, muito embora possa haver um diminuto número com conceito E ou D, a maioria terá conceito A no início do curso. Já a universidade privada, por ter uma relação candidato/vaga menor que a pública, recebe um conjunto de alunos com diferentes níveis intelectuais, distribuídos em conceitos de A a E, de forma heterogênea. Como a avaliação do Provão é feita no final dos cursos de nível superior, é de fácil entendimento que o resultado será mais positivo para aqueles que, ao ingressar, estavam melhor preparados, independentemente da instituição pública ou privada.

A grande inconsistência do Provão está em atribuir a "qualidade do curso" a partir do resultado dessa avaliação. Um curso superior tem que ser avaliado pela qualificação de seus professores, projeto pedagógico, infra-estrutura e valor agregado à formação de seus

alunos. Se temos, em nossa universidade, cursos estabelecidos observando esses padrões de qualidade, estamos convictos de estar entregando aos nossos alunos uma graduação competitiva, nos padrões de qualquer instituição de ensino superior pública ou privada comprometida com qualidade na formação de seus alunos.

Seriam provas diferentes?

Sim. Ou a mesma prova, mas com avaliações das universidades públicas e das universidades privadas. Se nós tivéssemos, a exemplo da França, uma prova que todos teriam que fazer quando entrassem na universidade, sendo depois reavaliados no final do processo, acredito que seria o início de uma validação do Provão.

Nessa reunião tivemos a oportunidade de dizer ao ministro que, no dia em que o Enem emplacasse, o Provão teria legitimidade, porque você poderia estar avaliando valor agregado.

Como se fosse um Enem, Exame Nacional do Ensino Médio?

Sim. Quando o ministro estava discutindo a questão do Enem, ele se reuniu com alguns reitores de universidades privadas porque estava com dificuldades na implantação do exame por causa do custo. Ele queria ver em que as universidades privadas poderiam ajudar para implantar o sistema. Os alunos tinham que ser estimulados a fazer a prova porque o Enem, ao contrário do Provão, é pago. Nessa reunião tivemos a oportunidade de dizer ao ministro que, no dia em que o Enem emplacasse, o Provão teria legitimidade, porque você poderia estar avaliando valor agregado.

De qualquer forma, o senhor acha que o Provão, secundariamente, teve um efeito de forçar a melhora da qualidade?

Eu acho que sim, mas acontece que o resultado dessa melhora da qualidade pelo Provão, em função da exposição que ele cria para as instituições, do desgaste, é muito pequeno. Eu acredito muito mais nas avaliações feitas pelo Inep, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, do que no Provão. Porque o Inep manda o especialista, que vem avaliar seu projeto pedagógico, seu corpo docente,

conversar com seus alunos, seus professores, examinar sua biblioteca... Eu acho que essa é a real avaliação para saber o que você está entregando ao seu aluno.

Deixa eu dar só um exemplo. A universidade privada, hoje, tem uma grande parte do seu alunado à noite. E a universidade pública não oferece curso à noite. O aluno que estuda à noite trabalha durante o dia, vem para a universidade e sai às onze horas da noite. É um aluno determinado, ele está querendo alguma coisa. Ele não tem um período integral para estar estudando. Essa é uma realidade nas universidades privadas, diferente da realidade das universidades públicas em que o aluno está disponível o dia inteiro. A pública não tem um comprometimento em relação ao aluno como cliente; como ele é aluno, vai se sujeitar. Agora, o aluno do turno da noite entra às seis horas da tarde, sai às dez e meia — em todas as universidades — e a biblioteca fecha às dez e meia; no sábado e no domingo, está fechada. A que horas esse aluno vai à biblioteca? Não é uma coisa meio incoerente? E o MEC exige que cada curso tenha um acervo qualificado e atualizado, mas não exige a disponibilidade de infra-estrutura. Na nossa universidade, a biblioteca abre até meia-noite, todo dia, e abre sábado e domingo. Laboratório de informática não é sala de aula, é uma sala de estudo. Se o laboratório fechar às dez e meia, o aluno não vai fazer seus trabalhos, porque não vai ter tempo. Nossos laboratórios ficam abertos até meia-noite e abrem sábado e domingo também. É assim que a gente acredita que vai fazer alguma coisa para mudar e é isso que a gente acredita que deva ser avaliado. Não um simples Provão, que expõe as instituições de forma perniciosa. Ele se perde no seu projeto; como idéia, é muito bom, mas como realidade, tem muita coisa a ser consertada. A aplicação dessa prova representa um custo muito grande para o governo; se ela não for feita com determinados critérios, não levará nunca aos indicadores necessários para que a sociedade possa avaliar efetivamente a qualidade dos cursos de graduação oferecidos pelas instituições de ensino superior, evitando as distorções que esse processo apresenta hoje.

Para terminar, o senhor gostaria de fazer mais algum comentário, alguma observação?

Já que esse trabalho é feito pela Capes, eu faria só uma observação: que a gente pudesse trabalhar um pouquinho mais acelerado na definição dos programas de mestrados profissionais, que, no meu entender, devem ser o foco das universidades privadas para a pós-graduação. Acredito que os comitês de avaliação dos mestrados profissionais deveriam ser compostos por pessoal da área acadêmica, mas também por representantes do mercado profissional. Hoje, esses comitês não têm uma visão definida. Se a Capes pudesse dar uma acelerada nisso... É uma expectativa de instituições que estão preocupadas com qualidade, que estão querendo fazer seu trabalho e estão precisando de um espaço.

E gostaria de parabenizar a Capes por se dispor a fazer uma pesquisa como essa, para entender melhor o que é o segmento privado, abrindo esse espaço para que as instituições privadas possam estar expondo suas propostas, seus projetos, identificando suas reais vocações e sem comprometimento. Certamente há modelos diferentes, vocês entrevistaram representantes de outras instituições. Mas esse é o modelo que nós vamos perseguir, dentro na nossa autonomia, do que a gente acredita... A gente chega lá.

Mas esse é o modelo que nós vamos perseguir, dentro na nossa autonomia, do que a gente acredita... A gente chega lá.

Balanço

As universidades privadas no contexto do ensino superior brasileiro contemporâneo

*Carlos Benedito Martins**
*Jacques Velloso***

* Professor do Departamento de Sociologia da Universidade de Brasília. Diretor-Científico do Núcleo de Estudos sobre Ensino Superior da Universidade de Brasília (Nesub/Ceam/UnB).

** Professor Titular de Economia da Educação da Universidade de Brasília, pesquisador do Núcleo de Estudos sobre Ensino Superior da Universidade de Brasília (Nesub/Ceam/UnB) e docente da Faculdade de Educação.

A instituição universitária constitui um acontecimento tardio na sociedade brasileira tal como a emergência do próprio sistema de ensino superior. Ao contrário de alguns países da América Hispânica, o Brasil não possuiu nem universidades nem instituições de ensino superior durante o período colonial. A este propósito, não se pode deixar de assinalar que as primeiras escolas superiores no país foram criadas somente no início do século XIX com a vinda da família real portuguesa para a Colônia. Essas instituições tinham a finalidade precípua de formar quadros profissionais nas áreas de Medicina, Engenharia[1] e Direito para desempenhar diferentes funções ocupacionais na Corte e encontravam-se sob o controle do Estado.[2] No final do Império o país contava com apenas seis escolas superiores.[3] A trajetória do ensino superior privado no Brasil iniciou-se a partir do período republicano, uma vez que a Constituição de 1891 descentralizou esse nível de ensino que até então era uma atividade exclusiva do poder central, delegando-o aos governos estaduais e permitindo também a abertura de instituições superiores privadas. Em 1900, não existiam mais que 24 escolas de ensino superior e três décadas depois o sistema já contava com aproximadamente uma centena de pequenas instituições, sendo que várias delas foram criadas pelo setor privado, vinculadas às elites locais e, principalmente, pela iniciativa confessional católica.

Nas duas primeiras décadas do século XX foram criadas três universidades no Brasil, mas essas instituições tiveram vida curta. A ordem jurídica instaurada pela proclamação da República, liberando antigos anseios federativos, resultou na fundação de uma universidade em Manaus, em 1909, uma em São Paulo, dois anos depois, e outra no Paraná, em 1912, todas criadas à revelia do poder central. A Universidade de Manaus dissolveu-se em 1926, fragmentando-se em três estabelecimentos isolados. A Universidade de São Paulo, também uma sociedade civil, aparentemente dissolveu-se em torno de 1917, sem que dela viesse a restar uma única escola superior para integrar a USP

1 Os cursos de Engenharia Civil, que por muito tempo foram os únicos da área das Engenharias, receberam tal denominação mais ou menos à mesma época em que foram criados no Brasil. A denominação "civil" na qualificação do engenheiro surgiu na França, no século XIX. O aposto *civil* à profissão de engenheiro tinha como finalidade distingui-lo do "engenheiro do Estado", grupo que se desenvolveu e consolidou como "Corps de Ponts et Chaussés" durante o Estado napoleônico. Consulte-se J. Weiss, "Bridges and barriers: narrowing access and changing structure in the French engineering profession, 1800-1850", *in* G. Geison (org.), *Professions in the the French state, 1700–1900*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia, 1984.

2 A partir de 1808, são criados o curso de Cirurgia na Bahia, o de Cirurgia e Anatomia no Rio de Janeiro, a Academia Real da Marinha e a Academia Real Militar, cujo objetivo principal era formar oficiais e engenheiros civis e militares. Esta última se transformou em Escola Politécnica, depois chamada de Escola Nacional de Engenharia, da antiga Universidade do Brasil, hoje UFRJ, e atualmente integra esta universidade. A propósito da criação das primeiras escolas superiores no país, ver Luiz Antônio Cunha, *A universidade temporã: o ensino superior da colônia à era Vargas*, pp. 62-131, Rio de Janeiro, Editora Civilização Brasileira, 1980; Anísio Teixeira, *Ensino Superior no Brasil: análise e interpretação de sua evolução até 1969*, pp. 55-80, Editora da Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 1989; Maria de Lourdes Fávero, *A universidade brasileira em busca de sua identidade*, pp. 18-43, Editora Vozes, Petrópolis, Rio de Janeiro, 1977; Edmundo Campos Coelho,

que hoje conhecemos. A Universidade do Paraná dissolveu-se em 1915, pois não atendia às exigências — com efeito retroativo — que vieram a ser estabelecidas pela Reforma Carlos Maximiliano, daquele ano. Dela restaram as faculdades de Direito, Engenharia e Medicina, que posteriormente integrariam uma outra instituição privada, a Universidade do Paraná fundada cerca de três décadas depois, e mais tarde federalizada, vindo a constituir a atual Universidade Federal do Paraná.[4]

Até o início da década de 1930, instituições de ensino eram de cunho profissionalizante, divorciadas da investigação científica, atividade essa que era realizada nos institutos de pesquisa, que em geral possuíam tênues laços com o sistema de ensino superior existente. Vários institutos de pesquisa foram criados entre o final do século XIX e o início do século XX, alguns com breve existência, outros que perduram até os dias atuais. De um modo geral, esses institutos encontravam-se separados das instituições de ensino. Na esteira desse incipiente movimento de constituição da comunidade científica no país, iniciou-se nos anos 20 uma série de manifestações orientadas em defesa da criação de universidades que fossem capazes de abrigar a ciência, os cientistas e de promover a pesquisa.[5] A Sociedade Brasileira de Ciência, criada em 1916, que veio transformar-se na Academia Brasileira de Ciências em 1922 e a Associação Brasileira de Educação, fundada em 1924, tiveram um papel fundamental nesse movimento em prol do estabelecimento de universidades institucionalizadas no país.

A primeira legislação governamental no país que formulou uma concepção da instituição universitária foi elaborada em 1931 por Francisco Campos, que tivera importante participação nas reformas educacionais em Minas Gerais num período anterior e tornou-se Ministro da Educação e Saúde Pública no início do governo Vargas. A universidade seria, segundo seu entendimento,

As profissões imperiais: medicina, engenharia e advocacia no Rio de Janeiro 1822–1930, Rio de Janeiro, Record, 1999; Helena Sampaio, *Ensino Superior no Brasil: o setor privado*, pp. 17-42, Editora Hucitec, São Paulo, 2000.

3 Eram as seguintes as instituições de ensino superior existentes no final do Império: Faculdade de Direito de São Paulo, Faculdade de Direito de Recife, Faculdade de Medicina do Rio de Janeiro, Faculdade de Medicina na Bahia, Escola Politécnica no Rio de Janeiro, Escola de Minas de Ouro Preto. Ver, a esse respeito, Maria de Lourdes Fávero, *op. cit.*, pp. 24-27.

4 Veja-se a discussão das *universidades passageiras* em Luiz Antônio Cunha, *op. cit.*, pp. 198-211.

5 Deve-se mencionar, entre outros, a criação nesse período do Museu Paraense Emílio Goeldi (1885), do Instituto Agronômico de Campinas (1887), do Instituto Bacteriológico de São Paulo (1893), do Museu Paulista (1893), do Instituto Butantã (1899), de Manguinhos (1900), que em 1907 passou a se chamar Oswaldo Cruz. Esses e outros institutos desempenharão um papel importante na constituição da comunidade científica do país. Sobre a formação desses institutos consultar Simon Schwartzman, *Formação da Comunidade Científica no Brasil*, pp. 83-137, Finep/Companhia Editora Nacional, Rio de Janeiro, 1979. Ver também a esses respeito, Rogério Cordova, Divonzir Gusso e Sérgio Vasconcelos Luna, *Pós-Graduação na América Latina: o caso brasileiro*, MEC/Capes/Unesco, Brasília, 1986.

a unidade administrativa e didática que reúne sob a mesma direção intelectual e técnica todo o ensino superior, seja o de caráter utilitário e profissional, seja o puramente científico sem aplicação imediata. [...] (A universidade tem) o duplo objetivo de equipar tecnicamente as elites profissionais do país e proporcionar ambiente propício às vocações especulativas e desinteressadas, cujo destino imprescindível à formação da cultura nacional é o da investigação e da ciência pura.[6]

6 Francisco Campos, *Educação e cultura*, p.60, Editora José Olympio, Rio de Janeiro, 1940.

O Decreto n. 19.851/31, que normatizava a Reforma Francisco Campos, determinava que o ensino superior no Brasil se organizasse preferencialmente a partir do modelo universitário, podendo ainda ser ministrado em instituições isoladas. Entre as diversas recomendações contidas nessa legislação que configurava o formato legal do ensino superior universitário, tanto público quanto privado, destacam-se os seguintes aspectos: (i) a necessidade da existência de pelo menos três estabelecimentos de ensino superior para a constituição de uma universidade: escola de Medicina, Direito e de Engenharia ou duas delas e mais uma faculdade de Educação, Ciências e Letras; (ii) introdução do concurso de títulos e provas para o recrutamento de novos docentes; (iii) fixação de categorias para o corpo docente, como a de catedrático, livre-docente e auxiliar de ensino, determinando que o catedrático, após dez anos de efetivo exercício, gozaria de vitaliciedade e inamovibilidade; (iv) concessão de relativa autonomia administrativa e didática às universidades como condição gradual para a aquisição posterior de uma plena autonomia; (v) estabelecimento de medidas referentes à organização administrativa das universidades, incluindo a necessária existência de um conselho universitário, sendo que a direção das universidades ficaria a cargo do reitor; os institutos teriam um diretor, um conselho técnico-administrativo e uma congregação; (vi) reorganização da Universidade do Rio de Janeiro (criada em 1920 pelo governo federal), que deveria constituir o modelo para as demais universidades brasileiras. Possuindo uma significativa dimensão

centralizadora, a Reforma de 1931 normatizava de forma detalhista aspectos constitutivos da vida universitária, tais como sua estrutura administrativa, composição do corpo docente, organização estudantil e cobrança de anuidades — uma vez que o ensino público não era gratuito —, reservando ao Estado um papel tutelar sobre o seu funcionamento cotidiano.[7] A reforma também criou o Conselho Nacional de Educação — CNE, órgão consultivo do Ministério da Educação e Saúde, o qual viria a ter papel de relevo na futura organização e expansão do ensino superior brasileiro.[8]

Com relação ao ensino privado, a Reforma de 1931 reafirmava a moldura legal disciplinada pela Constituição de 1891, autorizando a abertura de estabelecimentos particulares no país. Nesse período, o sistema de ensino superior era integrado por aproximadamente 150 escolas isoladas, a maioria delas privadas, voltadas basicamente para formação de profissionais liberais. Deve-se destacar também que as duas universidades então existentes, a do Paraná e a do Rio de Janeiro, na verdade, se aproximavam mais de um modelo de aglutinação de escolas isoladas profissionais. Esse conjunto de instituições não atendia mais que 10 mil alunos, o que tende a indicar o pequeno porte dos estabelecimentos então existentes.

Quase um ano após a promulgação da Reforma Francisco Campos, é lançado em março de 1932 o "Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova", assinado por 26 educadores e escritores interessados em questões educacionais. Tomando por princípio a defesa da escola pública, gratuita e laica, os seus assinantes recomendavam também a criação de universidades capazes de integrar as atividades de ensino e pesquisa. Entre os seus signatários encontrava-se Anísio Teixeira, que além de ocupar um papel marcante no movimento da Escola Nova estaria também na liderança de várias iniciativas voltadas para a renovação do ensino superior no país.[9] Como um dos resultados do movimento dos educadores renovadores dos anos 30, pela primeira e

7 Para uma apreciação das recomendações da Reforma Francisco Campos para o ensino superior, consultar Simon Schwartzman, *op. cit.*, pp. 170-176. Romanelli, por exemplo, entende que a Reforma Campos forneceu uma estrutura orgânica ao ensino superior (e também aos demais níveis de ensino). Ver Otaíza Oliveira Romanelli, *História da educação no Brasil — 1930/1973*, Editora Vozes, Petrópolis, Rio de Janeiro, 1978. Ver também Maria de Lourdes Fávero, *op. cit.*, pp. 33-37; Antônio Paim, "Por uma universidade no Rio de Janeiro", *in Universidades e instituições científicas no Rio de Janeiro*, pp. 56-60, CNPq, Brasília, 1982.

8 A respeito da criação do CNE e de sua atuação veja-se José Silvério B. Horta, "A Constituinte de 1934: comentários", *in* Osmar Fávero (org.), *A Educação nas Constituições Brasileiras — 1823–1988*, pp. 139-151, Autores Associados, São Paulo, 1996.

9 Com relação ao Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, ver Fernando de Azevedo, *A educação entre dois mundos*, Edições Melhoramentos, São Paulo, s.d. Ver também Otaíza Oliveira Romanelli, *op. cit.* pp. 142-154. Consultar também sobre esse assunto, Helena Bomeny, *Os intelectuais da educação*, pp. 31-53, Jorge Zahar Editor, Rio de Janeiro, 2001. O nome de Anísio Teixeira encontra-se também associado à criação da Universidade do Distrito Federal (1935–1939), à direção do Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos (Inep) durante o período 1952–1964, à criação do Centro Brasileiro de Estudos Educacionais (CBPE) e à criação da Universidade de Brasília (1961). Sobre Anísio Teixeira, ver *Dicionário Histórico-Biográfico Brasileiro*, pp. 5.697-5.698, Editora Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.

única vez a figura do CNE foi inscrita na Constituição Federal, promulgada em 1934.

Essas distintas manifestações visando a renovação do ensino superior começaram a dar os seus primeiros resultados em meados da década de 1930. Naquela época o país contava com duas universidades, ambas centradas no ensino profissional: a Universidade do Rio de Janeiro, já referida, e a Universidade de Minas Gerais, criada em 1927; a Escola de Engenharia de Porto Alegre, contando com 11 unidades diferentes, e que veio a ser eventualmente chamada de Universidade Técnica do Rio Grande do Sul, não constituía propriamente uma instituição universitária. A criação da Universidade de São Paulo, em 1934, e da Universidade do Distrito Federal, no ano seguinte — esta última de curta vida — representaram as primeiras experiências no país no sentido de superar um padrão de organização do ensino superior baseado na justaposição — ou aglutinação — de escolas isoladas e de cunho profissionalizante, até então predominante, e de construir um outro modelo baseado em instituições mais orgânicas, nas quais a pesquisa estivesse presente e integrada com as atividades de ensino.[10] Embora estas tentativas tenham sido realizadas de forma parcial naquele momento, representaram referências fundamentais para experiências posteriores visando o processo de renovação do ensino superior e particularmente a integração das atividades de ensino e pesquisa.[11]

O período de 1930–1945 foi marcado por um intenso conflito na esfera educacional entre elites católicas e laicas, sendo que nesse último segmento destacavam-se os adeptos da Escola Nova. As pressões da Igreja foram intensas, objetivando aumentar o seu raio de influência na condução da esfera educacional, em especial sobre o ensino superior, e visando neutralizar uma participação mais ativa do Estado nos diferentes níveis de ensino, reivindicada por educadores como Fernando de Azevedo e Anísio Teixeira. Durante a gestão de Gustavo

10 Assinale-se, entretanto, que as primeiras atividades de pesquisa tecnológica conduzidas *dentro* do sistema de ensino superior brasileiro tiveram lugar na Escola de Engenharia de Porto Alegre, como lembra Cunha, ao tratar das *universidades sucedidas* no país, em contraste com as *universidades passageiras* (*op. cit.*, pp. 211-216).

11 Quanto a uma apreciação crítica das iniciativas de criação de instituições universitárias no país no período entre a proclamação da República até o início da década de 1930, consultar Luiz Antônio Cunha, *op. cit.*, pp. 177-203. Com relação às origens do projeto de criação da Universidade de São Paulo, ver Irene Cardoso, *A Universidade da Comunhão Paulista: o projeto de criação da Universidade de São Paulo*, Cortez Editora, São Paulo, 1982. Para uma apreciação das condições internas da própria USP, as quais inviabilizaram a plena realização do seu projeto pioneiro, ver Florestan Fernandes, *A questão da USP*, pp. 11-54, Editora Brasiliense, São Paulo, 1984. Com relação à criação das primeiras universidades no país na década de 1930, consultar Simon Schwartzman, *op. cit.*, pp.177-214. Ver também sobre essa questão Maria de Lourdes Fávero, *Universidade e poder*, pp. 29-79, Editora Plano, Brasília: 2000.

Capanema à frente do Ministério da Educação e Saúde (1933–1945), a Igreja procurou interferir na nomeação de dirigentes de secretarias de educação e de escolas superiores, na contratação de docentes, levando o ministro a negociar continuamente com lideranças católicas ao longo de sua atuação no Ministério. Desde a década de 1930 observa-se intensa movimentação de grupos católicos para a criação de uma universidade católica no país, capaz de oferecer uma resposta alternativa não apenas ao tipo de ensino profissional vigente, como também de se contrapor às diretrizes de reformulação do ensino superior, expressas na Reforma Francisco Campos de 1931. Nesse sentido, setores católicos influentes agregados ao redor de Alceu Amoroso Lima e Leonel Franca buscaram criar uma instituição inspirada na corporação universitária medieval que colocava as ciências e as técnicas sob o domínio da filosofia e da teologia. É desse movimento que nascerá em 1944 a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, inaugurando uma série de outras universidades católicas que viriam a ser fundadas no período, dando início à participação do grupo católico no ensino superior.[12]

[12] Quanto à trajetória da criação das universidades católicas no país, e especialmente da Pontificia Universidade Católica do Rio de Janeiro, ver Tânia Salém, "Do Centro D. Vital à Universidade Católica", *in Universidades e Instituições Científicas no Rio de Janeiro*, pp. 97-134, CNPq, Brasília, 1982. Com relação aos conflitos na esfera educacional entre católicos e liberais no período 1930–1945, consultar Carlos Roberto Jamil Cury, *Ideologia e educação brasileira: católicos e liberais*, Editora Cortez e Moraes, São Paulo, 1978; Ester Buffa, *Ideologias em conflito: escola pública e escola privada*, Editora Cortez e Moraes, São Paulo, 1979.

.....

As estatísticas disponíveis sobre o ensino superior para o período 1933–1960, que por sinal apresentam várias lacunas e inconsistências, tendem a indicar a consolidação e estabilidade da participação do setor privado no conjunto do sistema. Os dados da Tabela 1 mostram que desde o início dos anos 30 o ensino privado já possuía uma presença expressiva tanto em termos de estabelecimentos quanto de matrículas. No ano de 1933, 64% dos estabelecimentos então existentes pertenciam à iniciativa privada, que respondia por 44% das matrículas do ensino superior no país. Em 1945, o ensino privado absorvia quase a metade das matrículas (48%) e praticamente mantinha-se próximo do mesmo patamar do começo da década de 1930 em termos de sua participação no total dos estabelecimentos (63%).

No período 1933–1945, as instituições confessionais predominavam no interior do ensino privado, cujos estabelecimentos, de um modo geral, estavam voltados para cursos de Artes (plásticas e música), para a formação de profissionais da saúde e de professores de nível médio. Essas instituições concentravam-se no eixo Rio-São Paulo e possuíam um pequeno porte em termos de alunado. Os dados da tabela indicam também que no período 1945–1960 ocorreu um decréscimo na participação relativa das matrículas privadas, que passou de 48% em 1945 para 41% em 1960. Essa redução da participação privada encontra-se relacionada com a criação de algumas universidades estaduais, como a da Bahia e a de Recife, ocorrida em 1946, e a posterior federalização, na década seguinte, de algumas dessas mesmas instituições que haviam surgido como universidades estaduais.[13]

A despeito da existência de lacunas de estatísticas oficiais sobre instituições de ensino superior para o período compreendido entre 1945 e 1960, alguns levantamentos realizados a partir de documentos disponíveis tendem a indicar que se iniciou nesse momento uma desconcentração regional das instituições privadas, anteriormente localizadas na região Rio-São Paulo, ocorrendo a criação de

13 Ver a esse propósito Pedro Lincoln Mattos, *As universidades e o governo federal*, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 1983. Consultar também Luiz Antônio Cunha, *op. cit.*

Tabela 1

Estabelecimentos e matrículas no ensino superior particular, como proporção do total, 1933/1960

Ano	Estabelecimentos (% do total)	Matrícula (% do total)
1933	64%	44%
1935	62%	49%
1940	63%	45%
1945	63%	48%
1950	*	*
1955	*	42%
1960	*	41%

Fonte: Helena Sampaio, Ensino Superior no Brasil: o setor privado, op. cit. / * Dados inexistentes

estabelecimentos privados na Bahia, Minas Gerais, Paraná e Goiás. Por outro lado, iniciou-se também um processo de interiorização dos estabelecimentos privados nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul. Com relação aos cursos ofertados pelas instituições privadas, constata-se que na primeira metade da década de 1950 os estabelecimentos tenderam a priorizar a formação de profissionais liberais, concentrando-se nas áreas de Medicina, Direito, Odontologia e Ciências Econômicas. Entre 1955 e 1961, os cursos abriram-se para a formação de professores nas faculdades de Filosofia, Ciências e Letras, refletindo a relativa expansão da rede de ensino público médio e a conseqüente demanda de docentes. Tudo leva a crer que o ensino superior procurava, ainda que lentamente, se adaptar às transformações pelas quais passava o país. No período entre 1945 e 1960, a população brasileira cresceu de 41,2 milhões para 70,1 milhões, representando um aumento em torno de 70%. Nesse mesmo período, o número total de matrículas no ensino superior passou de 19,7 mil para 93,2 mil, ou seja, quase quintuplicou seu efetivo. Ainda que, como já foi apontado anteriormente, tenha havido um decréscimo da participação das matrículas privadas no período em foco, não se pode deixar de assinalar que o ensino privado iniciava a década de 1960 absorvendo 41% do alunado do ensino superior do país.

A primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional — LDB, promulgada em 1961, continuava assegurando a existência do ensino superior privado, mas, ao contrário da Reforma Francisco Campos de 1931, não enfatizava a centralidade do modelo universitário para a organização do ensino superior no país. A primeira LDB — doravante, a antiga LDB — configurava um novo projeto de reforma geral da educação. Originou-se de proposta do Executivo, formulada na pasta da Educação e Saúde, ocupada por Clemente Mariani, sendo encaminhada ao Congresso Nacional dois anos depois de promulgada a Constituição de 1946, que restabelecia a democracia representativa no país.

O projeto tramitou na Câmara Federal durante 14 anos, até ser promulgado em 1961 (Lei 4.024/61). O longo debate em torno da antiga LDB foi objeto de notável disputa ideológica. Um substitutivo ao projeto do governo, apresentado pelo então deputado Carlos Lacerda, mais tarde governador do estado da Guanabara (Rio de Janeiro) e depois líder político nacional, polarizou as discussões ao reivindicar, em nome da liberdade do ensino e dos direitos da família, igualdade de condições para o ensino público e o particular em todos os aspectos, inclusive no tocante à distribuição de recursos públicos para a educação. O substitutivo de Lacerda refletia o mencionado e intenso conflito entre elites católicas e laicas, na esfera educacional, alinhando-se com os interesses daquelas. Na versão final da antiga LDB muitas das reivindicações do substitutivo foram suprimidas, mas boa parte de seu espírito permaneceu, pois a lei promulgada concedia, ao ensino particular e ao ensino público, tratamento muito mais semelhante do que a legislação até então vigente — em especial quanto à educação superior.[14]

A antiga LDB, ao eliminar a centralidade do modelo universitário, infringiu uma derrota ao grupo de intelectuais liderado por Anísio Teixeira, que defendia uma estrutura mais orgânica para organizar o ensino superior, calcada nesse modelo. A LDB estabelecia também a existência de três órgãos que poderiam decidir legalmente a respeito da criação de novos cursos superiores: (i) as universidades, que gozavam de autonomia para tal; (ii) os Conselhos Estaduais de Educação (CEE); (iii) o Conselho Federal de Educação (CFE), criado em substituição ao anterior CNE, da Reforma Campos. Ao instituir o CFE, a lei atribuiu-lhe competências bem mais amplas do que as do antigo CNE. Conferiu-lhe funções estratégicas na regulamentação dos mecanismos de expansão do ensino superior, tais como: decidir sobre abertura de cursos e estabelecimentos privados, deliberar sobre o funcionamento dos estabelecimentos isolados de ensino superior federais e particulares, bem como outorgar o reconhecimento de universidades mediante aprovação de seus regimentos e estatutos.

[14] Veja-se a discussão em Romanelli, *op. cit.*

Paralelamente à aprovação da antiga LDB ocorreu também, no final do governo de Juscelino Kubitschek, a criação de novas universidades federais, mediante a federalização de instituições de outra natureza, expressando uma forte presença do Estado no sistema de ensino superior. Na medida em que o processo de federalização de escolas superiores, de maneira geral, foi o resultado da aglutinação de instituições isoladas, essas novas universidades não conseguiram, em seus primórdios, romper com padrões acadêmicos estanques que se encontravam subjacentes à organização histórica da vida acadêmica nacional.

A criação da Universidade de Brasília em 1962 expressava o projeto de um segmento da comunidade científica nacional identificada como a superação de determinados traços persistentes no funcionamento do ensino superior no país, bem como a disposição de edificar uma universidade moderna, capaz de integrar de forma efetiva e orgânica as atividades de ensino e pesquisa. A nova universidade foi construída em torno de institutos centrais de pesquisa e departamentos de ensino, como nas universidades americanas, ao invés das tradicionais escolas profissionais e das cátedras independentes umas das outras, criando também os cursos de pós-graduação, que eram quase inexistentes naquela época. A participação de Anísio Teixeira na concepção desse projeto representava a continuidade de uma luta em prol da renovação do ensino superior, iniciada desde a década de 1930. Por outro lado, a presença de Darcy Ribeiro na elaboração dos marcos acadêmicos da nova universidade apontava também para a inclusão de novas lideranças científicas, reunidas em torno de sua figura. Colocada sob suspeita pelo regime político instalado em 1964, a jovem universidade seria abalada por constantes crises políticas, culminando em 1965 com a renúncia de 223 professores, que haviam sido recrutados em diversos centros de ensino e pesquisa do país. Apesar de sua lenta institucionalização, a Universidade de Brasília serviu de fonte de inspiração para outras tentativas de reno-

vação do ensino superior, tal como as introduzidas na Universidade Federal de Minas Gerais na gestão de Aloísio Pimenta, em 1964, e posteriormente para a elaboração de determinadas medidas constitutivas da Reforma do Ensino Superior de 1968.[15]

Em meados dos anos 60, o país contava com 35 universidades, a grande maioria delas pertencentes ao setor público. No entanto, enquanto tendência, o sistema universitário no seu conjunto permanecia sem inovações acadêmicas significativas e continuava a padecer da falta de uma tradição de pesquisa cultivada no seu interior. Nessa época, o ensino superior público encontrava-se numa grave crise estrutural, de tal modo que os primeiros anos da década são marcados por um intenso movimento visando a sua reforma do qual participaram ativamente docentes, pesquisadores e estudantes, buscando a modernização do sistema universitário. A questão dos "excedentes", ou seja, dos estudantes que haviam sido aprovados nos exames vestibulares, mas não eram admitidos por falta de vagas, constituía apenas uma das dimensões mais salientes da sua crise. Tanto o corpo docente quanto o movimento estudantil teciam críticas contundentes às universidades públicas a respeito do seu caráter elitista, da persistente separação entre ensino e pesquisa, da manutenção do regime de cátedra etc. Em grande medida, determinadas críticas ao corpo docente revelavam as aspirações de cientistas e de jovens pesquisadores que haviam recebido uma formação e treinamento no exterior e desejavam fazer da universidade um *locus* de produção e disseminação do conhecimento científico, integrando essa atividade com a formação profissional. Por outro lado, em maio de 1961, a União Nacional dos Estudantes (UNE), que vinha liderando as reivindicações estudantis, realizou na cidade de Salvador o primeiro Seminário da Reforma Universitária, onde delineou determinados objetivos da reforma universitária, entre os quais se destacavam a abolição da cátedra vitalícia, a realização de concurso público para a admissão de docentes, a promoção na carreira docente através de julgamento de

15 Com relação ao projeto da Universidade de Brasília, ver Darcy Ribeiro, *A Universidade de Brasília*, MEC, Brasília, 1962; Roberto Salmeron, *A universidade interrompida: Brasília 1964–1965*, Editora UnB, Brasília, 1999.

16 Quanto ao movimento da reforma da universidade brasileira nos anos 60, consultar Florestan Fernandes, *Universidade brasileira: reforma ou revolução?*, pp. 153-174, Alfa-Omega São Paulo, 1975. Ver também Laura da Veiga, "Reforma Universitária na década de 1960: origens e implicações político-institucionais", *Ciência e Cultura*, 37 (7), julho 1985, pp. 86-97; José Luís Sanfelice, *Movimento estudantil: a UNE na resistência ao golpe de 64*, pp. 17-67, Editora Autores Associados, São Paulo. 1986; João Martins Filho, *Movimento estudantil e ditadura militar (1964–1968)*, Editora Papirus, Campinas, 1987; *Elementos para uma história da UNE*, Edições Guaraná, DCE-USP, São Paulo, 1977; Irene Cardoso, *Para uma crítica do presente*, Editora 34, São Paulo, 2001.

mérito realizado por uma comissão de pares, a autonomia da universidade nos planos administrativo, didático e financeiro, e a participação de discentes na administração da universidade através de um critério de proporcionalidade. A questão da representatividade dos estudantes nos órgãos colegiados da universidade intensificou-se no ano de 1962, quando o movimento estudantil deflagrou a greve de 1/3, a fim de pressionar a ampliação da participação discente nos assuntos universitários.[16]

Com o golpe militar de 1964, a política educacional que veio a ser desenvolvida durante o período autoritário, principalmente em seus primeiros anos, buscou desmobilizar o movimento pela reforma universitária, desmantelando o movimento estudantil, bem como procurou controlar coercitivamente as atividades de docentes.[17] Ao lado de um conjunto de medidas repressivas, os responsáveis pela política educacional buscaram também vincular o sistema educacional ao desenvolvimento econômico que passava a ser comandado por uma lógica de crescente internacionalização econômica, processo esse iniciado em décadas anteriores.[18] Ao ensino superior seria atribuído um papel estratégico no sistema de Ciência e Tecnologia e no processo de formação de recursos humanos altamente qualificados. Nesse sentido, o regime pós-64 implantou um sistema de fomento, procurando adequá-lo ao financiamento do desenvolvimento da ciência e tecnologia, conferindo ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE) um papel relevante nesse processo, fornecendo auxílio a diversos centros de investigação que se encontravam em constituição, através do Fundo de Desenvolvimento Técnico-Científico (Funtec), criado em 1964, e posteriormente através da Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), que administrava o Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT), criado em 1969. Em grande medida, a instalação inicial da pós-graduação, que ocorreria logo em seguida, seria realizada através desse sistema de financiamento.[19]

17 A propósito do desmantelamento das atividades estudantis, ver Arthur José Poerner, *O poder jovem*, Editora Civilização Brasileira, Rio de Janeiro, 1968; João Martins Filho, *op. cit;* Maria de Lourdes Fávero, *A UNE em tempos de autoritarismo*, pp. 15-76, Editora da UFRJ, 1995. Com relação à repressão ao corpo docente da USP, consultar Florestan Fernandes, *A questão da USP*, pp. 75-112, *op. cit*. Com relação à repressão ao corpo docente da Universidade de Brasília, ver Roberto Salmeron, *op. cit.*, pp. 203-239. Ver também, Aluísio Pimenta, *Universidade: a destruição de uma experiência democrática*, pp. 13-41, Editora Vozes, Petrópolis, 1984. Consultar também Irene Cardoso, *op. cit.*, pp. 133-214.

18 Com relação ao processo de internacionalização da economia brasileira que vinha se delineando desde a década de 1950, ver Peter Evans, *A tríplice aliança: as multinacionais, as estatais e o capital nacional no desenvolvimento dependente brasileiro*, pp. 67-144, Zahar Editores, Rio de Janeiro, 1982; Luiz Gonzaga Belluzo e Renata Coutinho (orgs.), *Desenvolvimento capitalista no Brasil*, vols. 1 e 2, Editora Brasiliense, São Paulo, 1983.

19 A propósito do financiamento da pós-graduação através do Funtec, do FNDCT e do papel desempenhado por José Pelúcio Ferreira na pós-graduação, ver Amílcar Figueira Ferrari, *José Pelúcio Ferreira e a pós-graduação no Brasil*, Capes, Biblioteca Anísio Teixeira, Série Biografias, Editora Paralelo 15, Brasília, 2001.

O regime militar passou também a buscar soluções para o problema da expansão e modernização das universidades públicas. Inicialmente constituiu-se, em 1967, uma comissão presidida pelo general Meira Matos para emitir parecer *sobre as reivindicações, teses e sugestões referentes às atividades estudantis, assim como quanto à proposição de medidas capazes de possibilitar a melhor aplicação das diretrizes governamentais no âmbito das entidades de ensino*.[20] O relatório produzido pela comissão assumia o pressuposto de que os recursos financeiros para a expansão da educação superior não estavam disponíveis naquele momento e, como se tratava de enfrentar com urgência a demanda educacional cada vez maior, considerava que o sistema universitário deveria introduzir determinadas modificações capazes de maximizar o seu funcionamento, sem grandes custos financeiros, tais como aumentar o ritmo de trabalho do pessoal docente disponível, promover o aproveitamento integral das salas de aula e de recursos didáticos, introduzir o vestibular unificado, entre outras recomendações.[21]

Pouco tempo depois, em julho de 1968, o governo instituiu o Grupo de Trabalho da Reforma Universitária, que tinha por tarefa estudar, em caráter de urgência, as medidas que deveriam ser tomadas pelo Estado para resolver a crise da universidade. O relatório final assinalava que o GT não buscou formular um diagnóstico da crise universitária, mas preocupou-se prioritariamente em propor um repertório de *soluções realistas e medidas operacionais* que permitissem racionalizar a organização das atividades universitárias, conferindo-lhes *maior eficiência e produtividade*. Em termos de estrutura organizacional para a educação superior, o GT indicava *a universidade como tipo natural de estrutura para o ensino superior*; admitia a existência de estabelecimentos isolados, porém atribuía-lhes um *caráter excepcional*. Com relação aos objetivos da reforma universitária o documento do GT assinalava que

20 "Relatório Meira Matos", *Revista Paz e Terra* n. 9, p. 199, Rio de Janeiro, 1969.

21 Na perspectiva de maximizar o rendimento das universidades com economia de recursos financeiros, afirmava o Relatório Meira Matos que: "aliando-se o sistema de créditos ao sistema de ano escolar por semestre ou trimestre, isto permite, inclusive, o ingresso de mais de uma turma por ano em cada curso, aumentando a rentabilidade. Aos períodos regulares pode-se somar, em caráter de extrema necessidade, o período extraordinário das férias de verão, permitindo àqueles que queiram acelerar o curso as possibilidades de fazê-lo" ("Relatório Meira Matos", p. 226, *op. cit.*).

a reforma tem objetivos práticos e visa conferir ao sistema universitário uma espécie de racionalidade instrumental em termos de eficiência técnico-profissional que tem por conseqüência o aumento de produtividade dos sistemas econômicos. Para tanto se impõe a metamorfose de uma instituição tradicionalmente acadêmica e socialmente seletiva em centro de investigação científica e tecnológica em condições de assegurar a autonomia da expansão industrial brasileira. É também necessário ampliar seus quadros para absorver a legião de jovens que hoje a procura em busca de um saber eficaz que os habilite ao exercício das numerosas profissões técnicas próprias das sociedades industriais.[22]

Além de incorporar determinadas reivindicações formuladas pelo corpo docente visando a modernização do ensino superior, o GT procurou apresentar um conjunto de medidas práticas para *o problema da reforma universitária* esboçada pelo movimento estudantil. Numa de suas passagens o relatório afirmava que: *o movimento estudantil, quaisquer que sejam os elementos ideológicos e políticos nele implicados, teve o mérito de propiciar uma tomada de consciência nacional do problema e despertar energicamente o senso de responsabilidade coletiva*.[23] O problema da expansão do ensino superior colocou-se também como um alvo a ser atacado. Nesse sentido, admitindo a escassez de recursos para atender à ampliação da demanda educacional, o GT assinalava a necessidade de não desamparar nenhum dos níveis de ensino, e que não deveria ocorrer um desvio de recursos alocados para o ensino em geral com o propósito de expandir o ensino superior. A fim de evitar a ocorrência do problema dos excedentes para o ano de 1969, o GT recomendava a criação de uma operação-produtividade com o objetivo de maximizar o espaço ocioso das escolas e concentrar o aumento de vagas nas carreiras consideradas prioritárias para o desenvolvimento.

22 Relatório do Grupo de Trabalho da Reforma Universitária, *Revista Paz e Terra*, n. 9, out. 1969, p. 248.

23 Relatório do Grupo de Trabalho da Reforma Universitária. *op. cit.*, p 245.

Várias das propostas do GT da Reforma Universitária foram formalizadas na Lei n. 5540/68, que fixou as normas de organização e funcionamento do ensino superior. A Reforma Universitária de 1968, que se voltava basicamente para as instituições federais, apesar de ter sido construída num contexto de autoritarismo político, conduzida por uma postura nitidamente refratária a uma participação de atores e instituições vinculados à comunidade científica nacional diretamente interessados em sua elaboração e implementação, estabeleceu determinadas medidas que modernizaram certos aspectos do ensino superior do país. Na verdade, ela institucionalizou, através de mecanismos centralizadores, antigas reivindicações que vinham sendo perseguidas por parte da comunidade acadêmica e também pelo movimento estudantil, anseios esses que foram esboçados inicialmente pelos *Pioneiros da Educação Nova* de 1932 e que vinham sendo continuamente (re)atualizados por diferentes atores que buscavam a renovação do ensino superior no país. Nesse sentido, deve-se assinalar, por exemplo, que o Grupo de Trabalho da Reforma Universitária de 1968 propôs e a Lei n. 5540/68 sancionou: (i) a extinção das cátedras e sua substituição pelo sistema departamental; (ii) a institucionalização da carreira docente; (iii) a criação da dedicação exclusiva para docentes como um dos componentes fundamentais da carreira do magistério; (iv) a institucionalização da pesquisa; (v) a criação dos cursos de pós-graduação; (vi) a substituição do regime seriado pelo de matrícula por disciplinas; (vii) a criação de órgãos colegiados para administrar a atividade acadêmica; (viii) a integração de escolas e institutos na estrutura universitária.

Não obstante a implementação da reforma universitária, as instituições públicas federais não conseguiram ampliar suficientemente sua capacidade para absorver a demanda por mais vagas. A expansão do sistema, como indicam os dados, ocorreria em grande medida através do sistema privado. A esse respeito, deve-se assinalar que no período de implantação da reforma universitária o setor pri-

vado contava com apenas nove universidades, sendo que oito dessas pertenciam ao grupo das católicas e apenas uma, a Universidade Mackenzie, era confessional de outra denominação (presbiteriana). No entanto, não foram as instituições confessionais que estiveram à frente do processo expansionista verificado a partir do final dos anos 60. Um dos traços marcantes do funcionamento do campo das instituições de ensino superior brasileiro contemporâneo diz respeito, exatamente, à emergência de um "novo ensino superior privado"[24], de perfil laico, comandado por uma lógica de mercado e por um acentuado *ethos* empresarial que foi se constituindo a partir do final dos anos 60. Esse segmento laico passou a pressionar pela abertura de novas instituições, guiado pela percepção da existência de uma demanda reprimida, na qual destacavam-se "os excedentes" e também uma crescente clientela potencial, resultante da ampliação da rede de segundo grau.

Tudo leva a crer que a iniciativa privada não confessional, depois de ter desfrutado de condições propícias para a expansão do ensino primário e secundário durante as décadas de 1940 e de 1950, encontrava-se comprimida no final dos anos 60, em função do crescimento da rede pública naqueles níveis de instrução. Os proprietários de escolas e colégios, percebendo a evolução crescente de matrículas nos estabelecimentos públicos, no ensino elementar e secundário e, ao mesmo tempo, constatando a existência de uma demanda reprimida no ensino superior, bem como uma atitude favorável por parte da política educacional, preocupada em resolver a questão dos "excedentes", enquanto tendência, passaram a deslocar parte de seus investimentos para a abertura de novas instituições — em sua grande maioria faculdades isoladas de pequeno porte, muitas das quais eram o resultado da transformação de antigos colégios secundários. A opção do setor privado por esse tipo de instituição, não universitária, cuja criação era mais rápida e mais fácil do que o reconhecimento (hoje credenciamento) de universidades, evidenciava a disposição em absorver o atendimento pela demanda de ensino. Deve-se assinalar que o

24 A respeito das condições sociais que possibilitaram a emergência deste "novo ensino privado", ver Carlos Benedito Martins, "O novo ensino superior privado no Brasil", *in* C. B. Martins (org.), *Ensino superior brasileiro: transformações e perspectivas*, Editora Brasiliense, São Paulo, 1989. A respeito de algumas características deste ensino privado, ver também Candido Mendes e Cláudio Moura Castro, *Qualidade, expansão e financiamento do ensino superior privado*, EDUCAM, Conjunto Universitário Candido Mendes, Rio de Janeiro, 1984; Luiz Antônio Cunha, *Educação, Estado e democracia*, Editora Autores Associados, São Paulo, 1991; Eunice Durham e Helena Sampaio, "Ensino privado no Brasil", documento de trabalho do NUPES 3/95, USP, São Paulo, 1995. O trabalho de Clarissa Baeta Neves, "O ensino superior privado no Rio Grande do Sul — A experiência das universidades comunitárias", fornece indicações importantes sobre a dinâmica da inserção deste tipo de instituição com o seu contexto societário. A tese de doutoramento de Alípio Casali, *A Universidade Católica no Brasil: elite intelectual para a restauração da Igreja*, apresentada à PUC/SP em 1989, representa uma contribuição relevante para a reconstituição do surgimento das universidades católicas no Brasil (especialmente pp. 100-233). Ver também Helena Sampaio, *O ensino superior no Brasil: o setor privado*, Editora Hucitec, São Paulo, 2000. O trabalho de H. Sampaio expressa uma contribuição fundamental para a compreensão das tendências mais recentes deste segmento do ensino superior.

Conselho Federal de Educação, que naquele momento abrigava um expressivo número de conselheiros ligados direta ou indiretamente aos interesses do ensino privado, manteve uma atitude propícia aos pleitos de criação de novas instituições, apresentados pela iniciativa não-confessional. Apenas para se ter uma referência, entre 1968 e 1972 foram encaminhados ao CFE 938 pedidos de novos cursos, sendo que destes 759 obtiveram respostas positivas.[25]

[25] Ver a esse propósito Dumerval Trigueiro, "O problema dos excedentes e a Reforma Universitária", *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos* n. 107, 1967; José Silvério B. Horta, "Expansão do ensino superior no Brasil", *Revista Vozes* n. 6, ano 69, Petrópolis, 1969; Roberto Santos, "As universidades no processo de expansão do ensino superior brasileiro", *Revista Documenta* n. 163, Brasília, 1974.

••••••

No período compreendido entre final dos anos 60 e durante toda a década de 1970, os estabelecimentos privados que estavam ampliando o número de cursos em geral localizavam-se nas capitais, os que estavam sendo criados tendiam a estar sediados no interior e, via de regra, iniciavam as suas atividades em torno de apenas um curso superior. Para aumentar a oferta, foram criadas novas carreiras, sobretudo nas áreas sociais e em novas áreas profissionalizantes. Os novos cursos abertos concentraram-se em áreas como Administração, Arquitetura, Ciências Contábeis, Ciências Biológicas, Educação Física, Estatística, Pedagogia e Psicologia.

A partir de meados da década de 1960 ocorreu uma forte expansão do sistema de ensino superior no país. Num período de aproximadamente vinte anos, ou seja, entre 1960 e 1980, o número total de matrículas passou de cerca de 100 mil estudantes para 1,4 milhão, conforme pode ser observado através dos dados da Tabela 2. Como se pode perceber, existem flutuações nesse processo de expansão. O período de maior intensidade de crescimento das matrículas ocorreu durante os anos 1961–1970, quando a taxa de crescimento foi de 330%. Durante o período 1971–1980 este ritmo começou a diminuir, uma vez que se registrou um crescimento de 140%, tendência essa que foi intensificada nos anos 80. No período 1961–1970, enquanto as matrículas do ensino público cresceram em torno de 280%, as

matrículas do setor privado expandiram-se na ordem de 400%. Na década seguinte permaneceu essa defasagem, na medida em que o setor privado ampliou-se em torno de 280% e o segmento público em apenas 95%. Como conseqüência dessa defasagem, e conforme indicam os dados da Tabela 2, o setor privado aumentou a sua participação no total das matrículas durante o período em foco, uma vez que em 1961 ele respondia por 44% do total dos alunos que freqüentavam os cursos de graduação e em 1980 passou a absorver 63% do total das matrículas.

O resultado das duas décadas em foco explica-se, em grande medida, por um novo perfil da demanda por acesso ao ensino superior oriunda de um público socialmente mais heterogêneo, com uma acen-

Tabela 2

Evolução da matrícula no ensino superior por dependência administrativa, 1960/1980

Ano	Total geral	Total público	Total particular	% particular
1961	98,892	55,332	43,560	44%
1962	107,299	64,024	43,275	40%
1963	124,214	76,786	47,428	38%
1964	142,386	87,665	54,721	38%
1965	155,781	87,587	68,194	44%
1966	180,109	98,442	81,667	45%
1967	212,882	121,274	91,608	43%
1968	278,295	153,799	124,496	45%
1969	342,886	185,060	157,826	46%
1970	425,478	210,613	214,865	50%
1971	561,397	252,263	309,134	55%
1972	688,382	278,411	409,971	60%
1973	772,800	300,079	472,721	61%
1974	937,593	341,028	596,565	64%
1975	1,072,548	410,225	662,323	62%
1976	1,044,472	395,610	648,862	62%
1977	1,137,070	428,516	708,554	62%
1978	1,267,559	487,967	779,592	62%
1979	1,298,331	490,078	808,253	62%
1980	1,345,000	493,000	852,000	63%

Fonte: Daniel Levy, Higher Education and the State in Latin America: private challenges to public dominance, The University of Chicago Press, Chicago e Londres, 1986

tuada presença do gênero feminino e uma clientela composta por pessoas situadas em faixas etárias mais diversificadas e que, em boa medida, já se encontravam integradas no mercado de trabalho. Certamente, subjacentes a esse novo perfil da demanda e àquela expansão do ensino superior encontram-se transformações aceleradas, que estavam ocorrendo no campo da produção econômica do país, assim como o crescimento dos centros urbanos e o desenvolvimento das grandes burocracias estatais e privadas que passavam a demandar quadros profissionais mais qualificados. Mais importante ainda, tudo leva a crer que o ensino superior teve, nas décadas analisadas, um forte efeito de visibilidade para determinados setores das camadas médias urbanas, mais desprovidas de capital econômico e/ou de capital cultural, que viam no seu acesso à universidade um possível campo de manobra para colocar em prática suas estratégias de reconversão com vistas a obterem melhores posições materiais e/ou simbólicas.[26] Esta demanda foi absorvida em parte através de uma relativa expansão do ensino público e em grande medida pelo setor privado, que teve um acentuado crescimento nesse período, através das iniciativas laicas, que se tornaram predominantes, inaugurando uma nova configuração do sistema de ensino superior no país. Deve-se assinalar que o segmento público, ainda que tenha experimentado um crescimento no período em análise, não o fez na mesma intensidade observada no ensino privado.

Os dados da Tabela 3 fornecem informações sobre a evolução do número de instituições de ensino superior no período 1980–2000. Inicialmente deve-se registrar que o país contava em 2000 com quase 1.200 estabelecimentos de ensino superior, entre universidades, federações de escolas, escolas integradas e faculdades isoladas. É interessante analisar a participação dos estabelecimentos públicos e privados no recente processo de evolução do ensino superior. Os dados dessa tabela mostram de forma inequívoca o predomínio quantitativo do setor privado na evolução do número de instituições nos

26 Com relação à noção de estratégia de reconversão, ver o artigo de Pierre Bourdieu e Monique de Saint-Martin, "Les stratégies de réconvertion", *Information sur les sciences sociales*, vol XII, número 5, outubro, 1993, Paris. A discussão que Pierre Bourdieu realiza com relação à adesão de uma categoria social às sanções e às hierarquias do sistema escolar pode ser encontrada, entre outros textos, em um artigo clássico consagrado a esta questão, denominado "Reprodução cultural e reprodução social", *in* Sérgio Miceli (org.), *A economia das trocas simbólicas*, Editora Perspectiva, São Paulo, 1974. Sobre as condições sociais e a trajetória deste período de expansão do ensino superior, ver o trabalho de Luiz Antônio Cunha, *Educação e desenvolvimento social no Brasil*, Livraria Francisco Alves Editora, Rio de Janeiro, 1975, e o seu artigo "A expansão do ensino superior: causas e conseqüências", *Revista Debate e Crítica*, número 5, 1975; ver também Carlos Benedito Martins, *Ensino pago: um retrato sem retoques*, Cortez Editora, São Paulo, 1988; Eunice Durham e Helena Sampaio, "O ensino privado no Brasil", *op. cit.*

últimos vinte anos no país. Durante a maior parte do período em foco, a participação do setor privado em termos de instituições ficou em torno de 75%, mas em 2000 já abarcava 85% do total dos estabelecimentos. Tudo leva a crer que a partir do final dos anos 60 o setor privado laico, estruturado a partir de um acentuado *ethos* empresarial, passou a assumir um papel delimitado no interior do sistema: atender de forma dinâmica a uma demanda crescente pelo ensino superior, desenvolvendo uma relação de complementaridade com o ensino público que, enquanto tendência, passou a desenvolver universidades que aliassem ensino e pesquisa, limitando o seu processo de expansão. A criação das novas universidades privadas parece que veio reforçar esse processo.

Nesse sentido, um dos fenômenos mais significativos, em termos das mudanças da morfologia do ensino superior brasileiro contemporâneo, diz respeito ao crescimento do número de universidades no interior do sistema. Como se pode observar pelos dados fornecidos pela Tabela 3, em 1980 havia no país 65 universidades, que saltaram para 156 em 2000, registrando um crescimento da ordem de 140%. Enquanto o número de universidades federais permaneceu praticamente estável durante este período, constata-se que as estaduais triplicaram, passando de 9 para 30 instituições. No entanto, o maior impulso para o crescimento das instituições universitárias veio do setor privado, que passou de 20 para 85 universidades, o que representou um aumento de 325%.

Os dados são bastante sugestivos das mudanças ocorridas quanto à natureza institucional dos estabelecimentos privados. Essas mudanças ocorreram, de um lado, mediante processos de fusão e/ou de incorporação de um ou mais estabelecimentos isolados em federações de escolas particulares e, de outro, através da criação de universidades a partir dessas federações. A esse propósito observa-se, por exemplo, que entre 1980 e 1996, os estabelecimentos isolados

sofreram uma diminuição contínua, passando de 643 para 515, uma queda de 20%; no mesmo período as federações de escolas particulares passaram por um processo inverso, ou seja, seu número aumentou sete vezes, passando de 19 para 132. No período em tela, várias federações transformaram-se em universidades privadas, cuja quantidade mais do que triplicou. Esse movimento de transformação de faculdades isoladas em federações e integradas, e destas em universidades, expressa o reconhecimento por parte da iniciativa privada de que o funcionamento de estabelecimentos de maior porte, com capaci-

Tabela 3

Evolução do número de instituições de ensino superior, por natureza e dependência administrativa, 1980/2000

Ano	Total geral	Total público	Total particular	% particular	Universidades				
					Subtotal	Federal	Estadual	Municipal	Particular
1980	882	200	682	77%	65	34	9	2	20
1981	876	259	617	70%	65	34	9	2	20
1982	873	259	614	70%	67	35	10	2	20
1983	861	246	615	71%	67	35	10	2	20
1984	847	238	609	72%	67	35	10	2	20
1985	859	233	626	73%	68	35	11	2	20
1986	855	263	592	69%	76	35	11	3	27
1987	853	240	613	72%	82	35	14	4	29
1988	871	233	638	73%	83	35	15	2	31
1989	902	220	682	76%	93	35	16	3	39
1990	918	222	696	76%	95	36	16	3	40
1991	893	222	671	75%	99	37	19	3	40
1992	893	227	666	75%	106	37	19	4	46
1993	873	221	652	75%	114	37	20	4	53
1994	851	218	633	74%	127	39	25	4	59
1995	894	210	684	77%	135	39	27	6	63
1996	922	211	711	77%	136	39	27	6	64
1997	900	214	686	76%	150	39	30	8	73
1998	973	209	764	79%	153	39	30	8	76
1999	1097	192	905	82%	155	39	30	3	83
2000	1180	176	1004	85%	156	39	30	2	85

Fonte: MEC/ INEP/ SEEC

dade de oferecer cursos mais diversificados, tem vantagens na disputa pela clientela que busca ascender ao ensino superior.

A evolução do número de estabelecimentos a partir de meados da década de 1990 reflete alterações na legislação e na política para o ensino superior. Em 1994 foi extinto o Conselho Federal de Educação, a quem incumbia, entre outras atribuições, autorizar o funcionamento de faculdades isoladas particulares, a fusão destas em federações e a oferta de cursos novos por ambos os tipos de estabelecimentos privados. No ano seguinte, a Lei n. 9.131/95 criou a figu-

	Federações e integradas				Estabelecimentos isolados				
	Subtotal	Estadual	Municipal	Particular	Subtotal	Federal	Estadual	Municipal	Particular
	20	1		19	797	22	43	89	643
	49	1	1	47	762	18	68	126	550
	51		2	49	755	18	70	122	545
	57		1	56	737	18	69	111	539
	59		1	58	721	18	64	108	531
	59		1	58	732	18	64	102	548
	65		2	63	714	18	79	115	502
	66			66	705	19	69	99	518
	67		1	66	721	19	72	89	541
	64			64	745	19	68	79	579
	74			74	749	19	67	81	582
	85		3	82	709	19	63	78	549
	84		3	81	703	20	63	81	539
	88		3	85	671	20	57	80	514
	87		3	84	637	18	48	81	490
	111	5	5	101	648	18	44	66	520
	143	4	7	132	643	18	43	67	515
	91		1	90	659	17	44	75	523
	93			93	727	18	44	70	595
	113		2	111	829	21	42	55	711
	140		3	137	884	22	31	49	782

ra de um Conselho Nacional de Educação (mesmo nome do conselho dos anos 30) e fixou suas atribuições, mas o órgão só viria a ser instalado em 1997, poucos meses depois da promulgação da nova LDB, o que ocorreu em dezembro de 1996. Nesse ínterim, uma comissão criada no interior do Ministério da Educação julgou uma quantidade relativamente pequena de pleitos de criação de novas instituições particulares e de pedidos de oferta de novos cursos em estabelecimentos isolados e faculdades integradas.

Essas alterações na política para o ensino superior são ilustradas pelos dados da Tabela 3. O crescimento do número de universidades privadas, por exemplo, sofre abrupta queda de ritmo entre 1995 e 1996. A quantidade de universidades particulares, que vinha aumentando rapidamente na primeira metade da década de 1990, passando das 40 que existiam no início do período para 63 em 1995, numa média de quase quatro novas instituições a cada ano, é acrescida de apenas uma nova universidade em 1996. A partir do ano seguinte, uma vez instalado o novo Conselho Nacional de Educação, o número de universidades particulares volta a crescer, desta feita a taxas maiores do que as do início da década.

Passemos agora às tendências da matrícula no ensino superior nas últimas duas décadas. Nesse período, o setor privado manteve seu predomínio nas matrículas de graduação. No ano de 2000, conforme os dados da Tabela 4, o ensino privado absorvia 1,8 milhão de alunos, o que representava uma participação de 67% do total do alunado de graduação no país. Na evolução das matrículas, duas grandes tendências podem ser observadas. A primeira delas diz respeito à contínua diminuição da participação dos estabelecimentos isolados no total das matrículas. Estes estabelecimentos respondiam, em 1980, por 46% do alunado de graduação. Já no ano de 1986 essa participação diminuiu para 36% e, no ano de 2000, baixou significativamente para 19%. Contrariamente a esta tendência, percebe-se

que durante o mesmo período as universidades aumentaram, paulatinamente, a sua participação na absorção do alunado. Em 1980, as universidades respondiam por 47% das matrículas, saltando para 51% em 1986. Cerca de 15 anos depois, ou seja, em 2000, elas lideravam de forma destacada a participação no total do alunado de graduação no país, uma vez que absorviam 67% do total. Considerado apenas o setor privado, em 2000 as universidades particulares respondiam por 38% do total dos estudantes de graduação.

Quando se analisa o crescimento do alunado nas instituições universitárias, por dependência administrativa, na mesma Tabela 4 constatam-se diferenças importantes no interior deste segmento. Tomando como referência o período 1980–2000, verifica-se que as universidades particulares cresceram suas matrículas em torno de 315% e as estaduais passaram por um aumento de 266% de seu alunado; as universidades municipais expandiram em apenas 30% o número de seus estudantes; sua participação no total era e continuou sendo diminuta. As universidades federais tiveram um crescimento bastante reduzido em termos de alunado, quando comparado com a expansão dos setores particular e estadual. Em 1980, as universidades federais abrigavam 305,1 mil alunos e em 2000 este número passou para 459,0 mil estudantes, registrando um aumento de apenas 51%.

As alterações no quadro normativo da educação nacional e nas políticas para o ensino superior, anteriormente referidas, também tiveram efeitos sobre o ritmo de crescimento das matrículas. Uma das novidades trazidas por essas mudanças foi a criação, em 1997, da figura dos centros universitários, instituições que se situariam, conceitualmente, entre uma universidade e uma federação de escolas (Decreto n. 2.306/97). As universidades, públicas ou particulares, nos termos da nova LDB têm autonomia para abrir cursos, prerrogativa análoga à que a legislação anterior lhes assegurava. Nos termos da nova LDB, entretanto, das universidades se exige a institucio-

nalização das atividades de pesquisa, assim como titulação de mestre ou doutor em pelo menos um terço de seu corpo docente. Já os centros universitários, no que se refere à abertura de novos cursos, gozam das mesmas prerrogativas de autonomia de que desfrutam as universidades. Deles não se exige, entretanto, que disponham de pesquisa institucionalizada nem de proporções mínimas de mestres ou doutores em seu corpo docente. A partir de 1997 algumas dezenas

Tabela 4

Evolução da matrícula no ensino superior por natureza e dependência administrativa, 1980/2000

Ano	Total Geral	Total público	Total particular	% particular	Universidades				
					Subtotal	Federal	Estadual	Municipal	Particular
1980	1,377,286	492,232	885,054	64%	652,200	305,099	81,723	17,019	248,359
1981	1,386,792	535,810	850,982	61%	644,203	301,505	82,356	17,595	242,747
1982	1,407,987	548,388	859,599	61%	659,500	305,468	87,499	17,624	248,909
1983	1,438,992	576,689	862,303	60%	687,860	328,044	98,371	17,213	244,232
1984	1,399,539	571,879	827,660	59%	672,624	314,194	106,066	17,602	234,762
1985	1,367,609	556,680	810,929	59%	671,977	314,102	104,441	15,414	238,020
1986	1,418,196	577,632	840,564	59%	722,863	313,520	104,816	20,600	283,927
1987	1,470,555	584,965	885,590	60%	761,236	315,956	114,418	26,180	304,682
1988	1,503,555	585,351	918,204	61%	770,240	304,465	129,785	17,178	318,812
1989	1,518,904	584,414	934,490	62%	816,024	301,535	136,137	21,663	356,689
1990	1,540,080	578,625	961,455	62%	824,627	294,626	136,257	23,499	370,245
1991	1,565,056	605,736	959,320	61%	855,258	305,350	153,678	24,390	371,840
1992	1,535,788	629,662	906,126	59%	871,729	310,533	159,963	30,353	370,880
1993	1,594,668	653,516	941,152	59%	940,921	328,907	167,674	28,623	415,717
1994	1,661,034	690,450	970,584	58%	1,034,726	349,790	190,271	31,547	463,118
1995	1,759,703	700,540	1,059,163	60%	1,127,932	353,235	201,974	43,370	529,353
1996	1,868,529	735,427	1,133,102	61%	1,209,400	373,880	204,819	47,432	583,269
1997	1,945,615	759,182	1,186,433	61%	1,326,459	380,980	226,149	59,292	660,038
1998	2,125,958	804,729	1,321,229	62%	1,467,888	392,873	239,908	67,758	767,349
1999	2,369,945	832,022	1,537,923	65%	1,619,734	421,353	264,938	38,891	894,552
2000	2,694,245	887,026	1,807,219	67%	1,806,989	459,011	299,033	22,122	1,026,823

Fonte: MEC/ INEP/ SEEC

de instituições apresentaram ao CNE pleitos de transformação em centros universitários.

Os dados da Tabela 4, referentes às federações e faculdades integradas, a partir de 1997 incluem os centros universitários.[27] Como se pode constatar, em meados dos anos 90 a matrícula nas faculdades integradas particulares oscilou em torno de 200 mil estudantes, sem

27 O mesmo critério aplica-se aos dados da Tabela 3.

	Federações e Integradas				Estabelecimentos Isolados				
	Subtotal	Estadual	Municipal	Particular	Subtotal	Federal	Estadual	Municipal	Particular
	96,892	2,622	-	94,270	628,194	11,616	24,907	49,246	542,425
	186,540	2,244	5,239	179,057	556,049	11,712	45,059	70,100	429,178
	189,146	-	7,198	181,948	559,341	11,472	47,402	71,725	428,742
	206,408	-	5,032	201,376	544,724	12,074	48,826	67,129	416,695
	198,818	-	4,067	194,751	528,097	12,005	49,947	67,998	398,147
	184,016	-	4,052	179,964	511,616	12,420	42,375	63,876	392,945
	190,711	-	3,094	187,617	504,622	12,214	48,973	74,415	369,020
	197,810	-	-	197,810	511,509	13,467	53,621	61,323	383,098
	201,744	-	965	200,779	531,571	13,366	60,951	58,641	398,613
	183,483	-	-	183,483	519,397	13,748	57,560	53,771	394,318
	202,079	-	-	202,079	513,374	14,241	58,160	51,842	389,131
	225,700	-	9,266	216,434	484,098	14,785	48,637	49,630	371,046
	205,465	-	9,445	196,020	458,594	15,351	50,170	53,847	339,226
	210,117	-	10,362	199,755	443,630	15,480	48,861	53,609	325,680
	203,471	-	10,344	193,127	422,837	13,753	41,665	53,080	314,339
	193,814	1,161	4,168	188,485	437,957	14,296	36,080	46,256	341,325
	245,029	1,592	7,089	236,348	414,100	15,107	36,690	48,818	313,485
	192,667	-	1,078	191,589	426,489	14,853	27,529	49,301	334,806
	216,137	-	-	216,137	441,933	15,767	35,026	53,397	337,743
	277,588	-	3,652	273,936	472,623	21,209	37,442	44,537	369,435
	389.12	-	9,621	379,499	498,136	23,739	33,071	40,429	400,897

expressivas variações, refletindo o processo de transformação de estabelecimentos isolados nessas faculdades e, destas, em universidades. Entre 1997 e 2000, entretanto, a matrícula nos centros universitários e nas faculdades integradas do setor privado praticamente dobrou, crescimento que em larga medida decorreu da criação e expansão do alunado nos centros universitários.[28] Como termo de comparação, pode-se considerar o aumento de 55% da matrícula nas universidades particulares, no mesmo período.

As políticas para o ensino superior na segunda metade dos anos 90 induziram um forte crescimento da matrícula, porém sob parâmetros bem diversos dos que vigiam até então. Vários aspectos dessas políticas teriam propiciado uma expansão do mercado de trabalho universitário para mestres e doutores, ao passo que um deles teria atuado no sentido de reduzir a relação entre demanda e oferta de pós-graduados. A nova LDB, como já se assinalou, estabeleceu que as universidades devem ter um mínimo de um terço de mestres ou doutores no seu corpo docente a fim de que possam ser credenciadas, isto é, obter ou manter o seu *status* de universidade. Embora a regulamentação da lei tenha concedido um prazo de oito anos a fim de que tal exigência fosse atendida, as instituições privadas que, a partir de 1997, pleitearam sua transformação em universidades — e dezenas delas dirigiram tal pleito ao Conselho Nacional de Educação —, de algum modo teriam buscado se aproximar das exigências do novo diploma legal, recrutando novos mestres ou doutores para o seu quadro docente. Do mesmo modo, diversas universidades privadas já existentes provavelmente teriam atuado de modo semelhante.

No cenário das políticas para o ensino superior, uma outra alteração, também ocorrida na segunda metade dos anos 90, atuou sobre a demanda de titulados em sentido contrário ao que vem sendo discutido. Nas instituições federais de ensino foi restringida a contra-

[28] Se tomarmos o ano de 1996 como referência inicial, no qual a matrícula nas federações de escolas foi maior do que em 1997, ainda assim registra-se um crescimento muito expressivo do alunado, de 60% até 2000.

tação de professores para preencher as vagas abertas por aposentadoria ou outros motivos. Esse virtual congelamento do número de vagas gerou, no setor público federal, uma forte queda no ritmo da procura por mestres e doutores em todas as áreas e certamente reorientou parte da oferta para o setor privado. Com efeito, pesquisa realizada recentemente obteve resultados indicativos de que as instituições privadas vêm aumentando o recrutamento de pós-graduados nos últimos anos. Os dados mostraram que, entre os mestres que são docentes no ensino superior, a proporção dos contratados por instituições privadas é bem maior entre os que se titularam a partir de 1997 do que entre os formados antes dessa época. O fenômeno vem ocorrendo em áreas bastante diversas como Administração, Bioquímica, Engenharia Civil, Direito, Economia, Engenharia Elétrica, Geociências, Odontologia, Psicologia e Sociologia.[29]

A criação de vários centros universitários nos últimos anos da década de 1990 também teria contribuído para um aumento da demanda por pós-graduados no mercado de trabalho do ensino superior. Embora as normas vigentes não tenham fixado requisitos de titulação do corpo docente de centros universitários, na prática do CNE as exigências em geral foram mais elevadas do que as aplicadas aos pedidos de novos cursos em faculdades. Além disso, a autonomia concedida aos centros universitários acelerou o ritmo da criação de novos cursos superiores no país, alargando o mercado para docentes no ensino superior.

O reconhecimento periódico de cursos, outra inovação da LDB de 1996, também teria contribuído no mesmo sentido. Nas políticas que vieram a ser conduzidas, o reconhecimento de cursos, exigência para a validade dos diplomas concedidos, começou a ser efetivamente periódico, sendo realizado a cada cinco anos e dependente de certos requisitos que antes inexistiam. Um destes é a avaliação das condições de oferta dos cursos, instituída na segunda metade da

29 Ver Bráulio Porto, Elisabeth Balbachevsky, Helena Sampaio e Jacques Velloso, "Formação acadêmica e mercado de trabalho: os destinos profissionais de mestres e doutores em Administração", pp. 61-100; Helena Sampaio e Jacques Velloso, "Mestres e doutores em Engenharia Civil: da empresa à academia?", pp. 203-256; Carlos Benedito Martins, Glaucia Villas Bôas, Maria Ligia de Oliveira Barbosa e Yvonne Maggie, "Mestres e doutores em Sociologia", pp. 343-371; Silke Weber, "Mestres titulados no período 1990–1998: estudo e situação de trabalho", pp. 399-408, todos *in* Jacques Velloso (org.), *A Pós-Graduação no Brasil: formação e trabalho de mestres e doutores no país* — Administração, Agronomia, Bioquímica, Clínica Médica, Engenharia Civil, Engenharia Elétrica, Física, Química e Sociologia, vol. 1, Capes e Unesco, Brasília, 2002; ver também Elisabeth Balbachevsky, "Mestres: mudanças nas características da docência", *in* Jacques Velloso (org.), *A pós-graduação no Brasil: formação e trabalho de mestres e doutores no país* — Direito, Economia, Engenharia Mecânica, Geociências, Odontologia e Psicologia, vol. 2, Capes e Unesco, Brasília, 2002, em preparo.

década de 1990, tendo a titulação do corpo docente como um dos elementos que a integra. Ademais, os novos cursos superiores passaram a submeter-se a processo de reconhecimento no prazo máximo de dois ou três anos após sua criação, no qual vieram a ser considerados os resultados da avaliação da titulação do corpo docente. O Exame Nacional de Cursos — o conhecido Provão —, criado mais ou menos na mesma época, também pode ter contribuído para a elevação do perfil da demanda por mestres e doutores, pois as novas normas estabeleceram que resultados deficientes no exame, quando sucessivamente repetidos, influiriam negativamente no reconhecimento de cursos. É provável que diversos cursos e instituições tenham buscado elevar a titulação de seus professores, seja na tentativa de conquistar melhores resultados no Provão, seja para alcançar seu reconhecimento ou para renová-lo.

••••••

A evolução do ensino superior brasileiro, brevemente esboçada neste Balanço, buscou situar nesse contexto o setor privado e, em especial, as universidades particulares. No setor privado, as instituições confessionais dominaram o cenário nacional até o final dos anos 60. A partir de então, foi ganhando terreno a presença de um novo ensino superior particular, através de iniciativas laicas, orientadas principal — mas não exclusivamente — pela lógica do mercado que envolvia, de um lado, uma crescente demanda por vagas, originária de novos segmentos sociais que buscavam chegar à universidade e eram insuficientemente atendidos pelo setor público; de outro, por uma ascendente oferta de vagas adicionais, regida por um acentuado *ethos* empresarial.

A pesquisa relatada nos capítulos anteriores diz respeito sobretudo — mas, ainda uma vez, não exclusivamente — a esse novo ensino privado, envolvendo universidades relativamente jovens, pois

todas foram criadas a partir dos anos 70. Embora as raízes dessas universidades situem-se, originalmente, nos primórdios da educação superior brasileira, cujos primeiros protagonistas foram instituições particulares, por vezes contando com forte subsídio estatal, seu desenvolvimento ocorre em época relativamente recente e muito distinta. Espera-se que o presente Balanço contribua no sentido de que os leitores possam melhor situar os testemunhos dos dirigentes dessas novas universidades particulares.

Índice onomástico

A

Abravanel, Senor (*dito* Sílvio Santos)- 70
Abumeri, Nair Fortes- 604
Adauto- 702
Ademar- 710
Adriano (frei)- 81
Aguiar, Amador- 328,332, 338
Alberti, Verena- 31
Albuquerque, Carlos- 47
Alckmin Filho, Geraldo José Rodrigues- 694
Alencar, José de- 687
Almeida, Anunciata Veiga de- 773
Almeida, Candido Antônio José Francisco Mendes de- 21,173, 176, 418, 419
Almeida, Luamar Veiga de- 773
Almeida, Marceu Veiga de- 773
Almeida, Mário Veiga de- 764, 765
Alves, Márcio Emanuel Moreira- 460, 621, 622
Alves-Mazzotti, Alda Judith- 315
Alvim, Fausto dos Anjos- 559
Amaral, João Prudente do- 518, 529
Amaral (padre)- 428, 429
Amin Helou, Angela Regina Heinzen- 717
Amorim, Dalmo de Souza- 639, 649, 651
Andreazza, Mário Davi- 49
Aragão, Raimundo Augusto de Castro Muniz de- 44, 170, 605
Archangelo, Jocimar- 69
Assis, Joaquim Maria Machado de- 339, 687
Autran, Paulo- 68
Azevedo, Fernando de- 802
Azevedo, João Lúcio de- 565, 641, 642

B

Balbashevsky, Elizabeth- 31, 646
Baleeiro, Januário (padre)- 605
Barbosa, Luiz Alberto Horta- 30
Barbosa, Manuel Pinto- 444
Barbosa, Maria Ligia de Oliveira- 31
Bareli, Walter- 538
Barradas, Virginia Sena- 31
Barreto, Fausto- 738
Barreto, Francisco César Sá- 158, 408, 722
Barreto, Mario Ettiene Brasil- 768
Barreto Filho, José- 610
Barros, Ademar Pereira de- 605
Barros, Helena Faria de- 664
Barros, Luís Carlos Mendonça de- 405
Barros, Teófanes Martins de- 46
Bastide, Paul Arbrousse- 173, 751
Bastide, Roger- 173, 751
Batista, Eliezer- 61
Batista, Nilo- 172, 181
Batista, Paulo Roberto Carvalho- 46, 47, 49, 72, 76, 523
Belaz, Jerson Valdemar de Melaré- 663, 664
Beltrão, Hélio Marcos Pena- 430, 447
Benedito, Carlos- 52
Beviláqua, Clóvis- 40
Bittar, Jorge- 719
Bloch, Adolfo- 45
Bolan, Walmor- 501
Bornhausen, Jorge Konder- 333, 488, 662, 712
Braga, Nei Amintas de Barros- 45, 177, 744, 747, 748
Braga, Ronald- 287, 334
Bragança, Stella de Orleans e- 790
Bragato, Mauro- 707

Braudel, Fernand Paul- 173, 751
Brentani, Ricardo Renzo- 579, 582
Brindeiro, Geraldo- 597
Brito, Luís Navarro de- 44
Brito, Raimundo Farias- 519
Buarque, Cristovam Ricardo Cavalcanti- 576

C

Calegari, Antônio- 517
Calegari, José- 517
Camargo, Alberto Mesquita de- 523
Camargo, Erney Felício Plessmann- 651
Campos Costa, Ápio Paes- 41
Campos, Francisco Luís da Silva- 799
Campos, Jaime Veríssimo- 218
Campos, Roberto de Oliveira- 303, 464
Cândido Mendes (família)- 174
Candotti, Ennio- 580
Capanema Filho, Gustavo- 802
Carbonari Neto, Antonio- 534, 535, 536
Cardozo, Casemiro Aires- 610
Cardoso, Fernando Henrique- 88, 145, 149, 162, 168, 452, 570, 678
Carmo, Aurélio Correia do- 42, 43
Carneiro, Clycie Mendes- 82
Carrozzo, Nelson- 525
Castello Branco, Humberto de Alencar- 44, 170, 605, 608
Castro, Cláudio de Moura- 16, 17, 56, 57, 69, 235, 263, 507, 508, 584
Castro, Gilberto Mendes de Oliveira- 22, 583
Castro, Maria Helena Guimarães- 69, 158, 457
Castro, Maria Helena Magalhães- 52
Cavalcanti Neto, João Uchôa- 282, 284, 285
Cecília- 699, 701
Cerdeira, Arnaldo dos Santos- 608, 609
Chacel, Fernando- 790
Chamoum, Ebert Vianna- 329
Chaves, Aluísio da Costa- 44
Chiesa, Ennio- 518, 529
Cícero, Marco Túlio- 338
Civita, Victor- 44, 45, 46
Closs, Darcy- 431, 447
Cobra, Castor Jordão- 613, 614
Coelho, Maria Francisca Pinheiro- 31
Coelho, Romualdo de Souza- 37
Coelho Neto, Antero- 355, 357
Coimbra, Alberto Luiz- 427
Colino, Clodomir- 47
Collor de Melo, Fernando Afonso- 278, 430
Corbisier, Roland Cavalcanti de Albuquerque- 173
Cordeiro, Hésio de Albuquerque- 88, 246
Costa (família)- 635
Costa Filho, Waldemar- 635
Costa, Maria da Graça (Gal) Penha Burgos- 68
Couto, Deolindo- 44
Covas Júnior, Mário- 694
Cunha, Ocyron- 744
Cunha, Vasco Tristão Leitão da- 170
Curi, Luiz Roberto Liza- 298
Cury, Abib Salim- 16, 29
Cury, Amadeu- 552
Cury, Carlos Roberto Jamil- 580
Cury, Cláudio Galdiano- 410
Cury, Clóvis Galdiano- 410
Cury, Munir- 67

D

Delfim Neto, Antônio- 464
Demeis, Leopoldo- 558
Denari, Cecília Guarnieri- 664
Deodato Maia Barreto, Alberto- 201, 682
Deutsch, Karl Wolfgang- 173
Dias, Eduardo Gonçalves- 463
Dias, Edméa de Moraes- 463
Dias, José de Aguiar- 329
Dias, Sérgio de Moraes- 25, 445, 466
Domênico (padre)- 143
Domingues, Heron Lima- 327
Douglas, William Orville- 173
Durham, Eunice Ribeiro- 69, 162, 580, 646, 647
Dutra, Paulo de Tarso de Moraes- 44

E

Espanhol (secretário)- 700
Estevão, Luiz- 598
Estolano, Alexandre Luiz Degani- 72, 495, 496, 505, 529, 533
Estolano, Allex- 494
Estolano, Elena Anatolievna Iltchenko- 494
Estolano, Maria Aparecida- 489
Estolano, Mário- 489

F

Farias, Luís Romero de- 430
Farias, Paulo César- 430
Farias Filho, Luís Lindberg- 68
Federowsky, Bernardo- 142
Felice, Varesio- 518, 529
Fernandes, Carmem Sílvia Pires Ferreira- 610, 630
Fernandes Araújo, Serafim- 668, 669
Ferraz, Ester de Figueiredo- 46, 201, 354, 400, 524, 525, 526
Ferreira, Carlos Rivera- 630
Ferreira, José Pelúcio- 428, 430, 432
Ferreira, Marieta de Moraes- 31
Ferreira Filho, Aloysio Nunes- 521
Ferreira Filho, Manoel Gonçalves- 72, 418, 505, 537
Figueiredo, João Batista de Oliveira- 428
Figueiredo, Vilma de Mendonça- 580
Finger, Almeri Paulo- 436, 445, 446, 473
Fonseca, Fernando Affonso Gay da- 774
Fracasso, Edi Madalena- 287, 334
Fragoso, Heleno Cláudio- 172, 175, 181
Fran, Terezinha- 681
Franca, Leonel- 803
Francis Galera, Marcial- 237
Franco, Afonso Arinos de Melo- 177
Franco, Aldenor Corrêa de Souza- 37
Franco, Edson Raymundo Pinheiro de Souza- 23, 41, 47, 49, 523, 524, 646
Franco, Itamar Augusto Cautiero- 219, 750
Franco, Maria de Nazaré Silva de Souza- 42, 524
Franco, Raymunda Pinheiro de Souza- 37
Freire, Paulo Reglus Neves- 577
Freitas, Ângela Regina de Paula- 99
Freitas, Gaspar de- 738
Freitas, João Cipriano de- 535, 536, 537
Freitas, José Alberto de Sousa- 107, 147
Frota, Paulo- 67
Furtado, Jucundino da Silva- 669, 744, 745

G

Galindo, Altamiro Belo- 17
Galindo, Célia- 207, 253, 254, 255
Galindo, Marcelo- 252, 253, 254
Galindo, Rodrigo- 254
Galvão, José Luiz- 790
Gama, Luís Felipe Maigre de Oliveira Ferreira da- 426, 449, 451, 465
Gama, Luís Gonzaga Prado Ferreira da- 451
Gama, Paulo César Prado Ferreira da- 445, 466, 473, 495
Gama Filho (família)- 445, 463, 467
Gama Filho, Luiz Felipe Passos Ferreira da- 495
Gama Filho, Paulo César Passos Ferreira da- 495
Gama Filho, Léa- 445
Gama Filho, Paulina- 445
Gandra, Mauro José Miranda- 294
Garcia, Judite- 531
Gattass, Ricardo- 558
Geisel, Ernesto- 45, 177, 428
Gênio, João Carlos di- 96, 161, 401, 527, 528, 721
Gerbasi, Ondina Barbosa- 724
Gesteira, Cid- 158, 159
Giannotti, José Arthur- 87, 88, 580, 646, 647
Gissoni, Vera- 72
Giussani, Flávio Adalberto Ramos- 724
Góes, Paulo de- 280
Goldemberg, José- 577
Gomes, Cândido da Costa- 61
Gomes, Clodomir Oliveira- 31
Gomes, Josir Simeone- 314
Gomide, Ricardo Crachineski- 68
Gonzaga, Pedro de Alcântara João Carlos Salvador Bebiano Xavier de Paula Leocádio Miguel Gabriel (Pedro II)- 37
Goulart, João Belchior Marques- 173, 604, 605
Goulart, Rosângela- 61, 63
Gracindo Jr., Paulo- 346
Guedes, José da Silva- 691
Guia Neto, Walfrido Silvino dos Mares- 95, 96
Guimarães, César Augusto Coelho- 170
Guralnik, Hernan Chaimovich- 580
Guzzo, Francisco- 38, 39
Guzzo, Mario- 61

H

Heringer, Aylton- 518, 529, 536
Hernandez, Clodovil- 87
Hingel, Murílio de Avelar- 36, 49, 86, 102, 160, 194, 217, 219, 394, 410, 730, 746, 750
Hipócrates de Cos- 338
Hipólito, Oscar- 639
Hippolito, Lucia- 31
Huntington, Samuel Phillips- 173

I

Índio da Costa, Luiz Eduardo- 772
Inkeles, Alex- 173
Ivo, Anete Brito Leal- 31

J

Jaguaribe de Matos, Hélio- 173
João Paulo II (papa) – *ver* Wojtyla, Karol
João XXIII (papa) – *ver* Roncalli, Angelo Giuseppe
João VI (dom)- 750, 751
Joaquim- 699
Jorge, William Wanderley- 399
Jungman Pinto, Raul Belens- 62

K

Kahyath, Henry Checala- 43
Kaklan, Carli- 172
Karman, Jarbas- 266
Kelly, Celso- 44
Ketzer, Daisy- 444
Krasilchik, Myriam- 88
Krieger, Daniel- 44
Kubitschek de Oliveira, Juscelino- 601, 807

L

Lacerda, Carlos Frederico Werneck de- 806
Laet, Carlos Maximiliano Pimenta de- 738
Landeira, Graça- 47, 72
Lanski, Maurício- 107
Lanza Filho, Vitório- 82, 83
Lavau, Georges E.- 173
Lazlo- 515
Leal, Margarida Maria do Rêgo Barros Pires- 106, 146, 147
Lembo, Cláudio- 538
Leme da Silveira Cintra, Sebastião- 176
Léo- 716
Lévi-Strauss, Claude- 173, 751
Lima, Agripino de Oliveira- 686
Lima, Alceu Amoroso- 176, 803
Lima, Alexandra- 715
Lima, Ana Cardoso Maia de Oliveira- 201, 663, 676, 722
Lima, Ana Cristina de Oliveira- 726
Lima, Augusto César de Oliveira- 674, 726
Lima, Isadora- 715
Lima, Lúcio de Oliveira- 696
Lima, Luís- 467
Lima, Maria Regina de Oliveira- 674, 726
Lima, Paulo César de Oliveira- 674, 676, 677, 678, 689, 690, 695, 722
Lima, Petro- 715
Lima, Silvéria do Prado Lima- 696
Lima Filho, Agripino de Oliveira- 26, 27, 197, 198, 201, 207, 208, 664, 665, 673, 674, 676, 677, 678, 688, 696, 697, 698, 699, 702, 705, 706, 708, 711, 712, 722, 725
Linhares, Milton- 18
Link, Luiz Carlos- 627, 630
Lobo, Maria Beatriz de Carvalho Melo- 625, 636, 637, 645, 649, 654, 655, 656
Lobo e Silva Filho, Roberto Leal- 553, 554, 561, 575, 599, 611, 625, 630, 631, 632, 633, 643, 650, 652, 654, 655, 658
Lodi, Lucia Helena- 534, 535, 536
Loma, Walter- 726
Lopes (família)- 635
Lopes, Moacir Araújo- 45
Lopes, Otacílio- 609

Lourdes, Gilda Poli Rocha- 745
Loureiro, Hiram- 43
Loureiro, Paulo Rolim- 606, 607
Luchino, Ítalo- 197
Ludovice, Clóvis Eduardo Pinto- 399, 408, 410, 415

M

Machado (professor)- 196
Machado da Ponte, Expedito- 604, 605
Machado de Sousa, Edson- 50, 160, 161
Maciel, Milton Dini- 518, 529
Maciel, Rubens Mário Garcia- 44
Maculan Filho, Nelson- 277, 374
Mader, Algacir Munhoz- 745
Magalhães, Antônio Carlos Peixoto de- 161, 597, 598, 679
Magalhães, Luís Eduardo Maron de- 679, 720
Maggie, Yvonne- 179
Maia Filho, Tancredo- 372
Maia, Carmem- 99
Maluf, Paulo Salim- 406, 688, 742
Maluly Neto, Jorge- 538
Mangione, José Armando- 623
Mantovani, Sérgio Naime- 72, 505, 529
Maranhão, Éfrem de Aguiar- 88, 179, 616, 617
Marcari, Hortência de Fátima- 118
Marcondes, Sandro Kohler- 493
Mariani Bittencourt, Clemente- 805
Marin, José Maria- 406
Marochi, Antônio Agostinho- 698
Maronte, Adilson Pinto- 517
Martins, Antonio Colaço- 355, 356
Martins, Carlos Benedito- 30
Martins, Ives Gandra da Silva- 418
Martins, Jólio- 699
Martins, Paulo Egídio- 538
Martins, Ricardo- 52
Martins Filho, Antonio- 200, 201
Martins Filho, José- 583
Massa, Adalberto- 739, 740
Matni, Nagib- 49
Matos, Carlos de Meira- 810
Matos, Roque Pinto de (cônego)- 602
Mattarazzo, Francisco- 154
Maurício (professor)- 670
Mayor, Dalva Assumpção Soutto- 142
Medeiros, Luciano Vicente de- 430
Médici, Emílio Garrastazu- 470, 550
Melo (família)- 632
Melo, Ana Elisa de Carvalho- 627, 630
Melo, Alex Fiúza de- 54, 55
Melo, José Marques de- 630
Melo, Manoel Bezerra de- 27, 517, 588, 590, 601, 605, 607, 626, 628, 633, 634
Melo, Regina Coeli Bezerra de- 551, 609
Melo, Waldir Jansen de- 739
Mendes, João Paulo do Valle- 47, 54
Mendes, Sérgio- 54
Mendonça, Otávio- 39
Menezes Neto, Paulo Elpídio de- 179
Mesquita, Alzira Altenfelder Silva- 523
Mesquita Filho, Júlio de- 173, 523, 751
Mezomo, João Catarin- 501
Milano, José Carlos Fonseca- 774
Miranda- 50
Monbeig, Pierre- 173, 751
Montini, Giovani Battista (papa Paulo VI)- 606, 608
Montoro, André Franco- 406

Morano, José Antônio Carlos Otaviano David- 367
Moriconi, Roberto- 449
Mota, Carlos Carmelo de Vasconcelos (dom)- 601, 607
Mufarrej, David Choueri Salomão Antônio- 46, 72, 77
Myrdal, Gunnar- 172, 173

N

Naddeo, Remo Rinaldi- 523
Napoleão do Rego Neto, Hugo- 276, 693
Nascimento, Edson Arantes do (*dito* Pelé)- 118
Nascimento, Hélio Duarte do- 492, 494
Nassri, Luís Fernando Giazzi- 591
Natel, Laudo- 338
Negrão de Lima, Francisco- 451
Neves, Abílio Afonso Baeta- 30, 54, 75, 89, 161, 162, 270, 412, 782
Neves, Aloisio- 523
Neves, Catarina- 30
Neves, Clarissa Baeta- 31
Neves, Tancredo de Almeida- 621, 742
Nietzsche, Friedrich- 291
Niskier, Arnaldo- 45, 88, 201
Nunes, Edson de Oliveira- 69, 180
Nunes, Heleno- 397, 400
Nunes, Luiz Roberto- 642

O

Okida,Yugo- 89, 162, 764, 782
Oliveira, Aderbal de- 205, 207
Oliveira, Aparecida Darcy Alessi Delfim- 663, 664, 669
Oliveira, Armando de Sales- 173, 751
Oliveira, Marlene Salgado- 684
Oliveira, Nilson Pinto de- 58
Oliveira, Paulo César de- 43
Oliveira, Sérgio Almeida de- 623
Oliveira Filho, Eurico Cabral de- 564

P

Palmério, Mário- 562
Parsons,Talcott- 173
Passarinho, Jarbas Gonçalves- 41, 42, 43, 44, 94, 426, 470, 519, 523, 688, 772
Paula, Ernani Bicudo de- 526
Paula, Paulo Vasconcelos de- 158
Paulo VI (papa) – *ver* Montini, Giovanni Battista
Pedro II – *ver* Gonzaga, Pedro de Alcântara João Carlos Salvador Bebiano Xavier de Paula Leocádio Miguel Gabriel
Pelé – *ver* Nascimento, Edson Arantes do
Peña, Domingo Hernadez- 82
Penna Firme, Thereza- 290
Pereira, Amilcar Araujo- 31
Pereira, Carlos Antonio Lopes- 439
Pereira, Manuel Vitorino- 466
Perez, José Fernando- 559, 570, 580
Pessoa de Albuquerque, João- 61
Peter, Laurence- 537
Pimenta, Aloísio- 808
Pimentel, Wellington Moreira- 473
Pinheiro, Virgílio Ataíde- 768

Pinto, Pedro- 139, 140
Pio XI (papa) – *ver* Ratti, Achille
Pixinguinha – *ver* Viana, Alfredo da Rocha
Porto, Viliberto Cavalcante- 367
Prado, Fábio- 50
Pudles, Júlio- 650

Q

Quadros, Jânio da Silva- 169
Queiroz, Airton José Vidal- 359, 360, 383
Queiroz, Edson- 24, 354, 356, 357, 358, 360, 383
Queiroz, Yolanda- 383
Querubins, Estela dos- 534, 535, 536
Quinteiro, Maria da Conceição- 31
Quitéria (tia)- 196

R

Ramagem, Orlando- 42, 43
Ramalho Ortigão Júnior, José de Barros- 768
Ramos, Alberto Gaudêncio- 48, 49
Ramos, Alberto Guerreiro- 173
Ramos, Fátima Maron (madre)- 72
Ramos, Mozart Neves- 283
Ranieri, Nina- 73
Ratti, Achille (papa Pio XI)- 176
Reale, Miguel- 177
Rebouças, Jaime- 355, 356, 367
Reis, Artur César Ferreira- 62
Reis, Sólon Borges dos- 688
Rente, Felipe Piqueira- 31
Resende, Benjamin Teodoro de- 664, 726
Ribeiro, Carlos Antônio de Leers Costa- 278
Ribeiro, Darcy- 61, 177, 178, 295, 440, 553, 559, 807
Ribeiro, José Murta- 473
Rocha Neto, Ivan- 583
Rodrigues, Damião Daniel- 81
Rodrigues, Fredy- 205, 206, 207
Rodrigues, Gabriel Mário- 28
Rodrigues, Gláucia Helena- 99
Rodrigues, Lina Fuccella- 81
Roitmann, Isaac- 552, 558, 576, 577, 611, 612, 639
Romeo, José Raymundo Martins- 583
Roncalli, Angelo Giuseppe (papa João XXIII)- 608
Rosat, Antônio- 396

S

Sá, Estácio de- 284
Sales, Eugênio de Araújo (dom)- 607, 608
Salgado, Clóvis- 40
Salles Aguiar, Mauro de- 643
Salomão, Adib- 616
Salvador, Henrique Liberato- 691
Sambaquy, Júlio Furquim- 605
Sampaio, Helena- 52
Santiago, Regina Helena Meirelles- 31
Santos, Alaíde Lima- 731
Santos, Astolpho Severo Dias dos- 731
Santos, Luiz Guilherme Rangel- 731
Santos, Mílton- 598, 599
Santos, Paulo de Tarso- 605
Santos, Roberto- 745

Santos, Sydnei Lima- 20
Santos, Sílvio – *ver* Abravanel, Senor
Santos, Teophilo de Azeredo- 296
Santos, Wanderley Guilherme dos- 170
Sarney Costa, José- 146, 333, 464, 469, 478, 491, 492, 745
Scavazza, Beatriz- 639, 640, 642
Scheid, Eusébio (dom)- 608
Schiavon, Luís Paulo- 526
Schwartzman, Simon- 556, 646
Seixas, Romualdo Antônio de- 37
Selber, Gilberto Luiz Moraes- 646
Serpa de Oliveira, Carlos Alberto- 69, 89, 430, 431, 434, 436, 445, 446, 450, 473
Serra, José- 538
Serva, Márcio Mesquita- 533, 534
Silva, Rose Neubauer da- 642
Silva, Ana Sílvia Tavares- 107, 147
Silva, Artur da Costa e- 44, 609
Silva, Cícero- 50
Silva, Edvaldo Alves da- 694
Silva, Geraldo Freire da- 622
Silva, Golbery do Couto e- 697
Silva, Heitor Pinto e- 140
Silva, Jorge Ferreira da- 290
Silva, José Carlos Almeida da- 89, 162
Silva, Luís Antônio da Gama e- 621, 622
Silva, Luís Inácio Lula da- 694
Silva, Maria da Conceição Bernardo- 609, 610, 611, 626, 629
Silva, Tarquínio Prisco Lemos da- 767
Silva, Válter Rodrigues da- 82
Silva Filho, Heitor Pinto e- 154, 527, 528
Silva Júnior, Plínio Dias da- 555, 610
Silveira, Luís Carlos Borges da- 745
Silveira Neto, José Rodrigues da- 41
Simonsen, Mario Henrique- 45
Simpson, Andrew John George- 570
Sodré, Nelson Werneck- 173
Sousa, Daniel Coelho de- 39
Sousa, Rômulo Augusto de- 38
Souza, Carlos Alberto Mendes de- 24
Souza, Paulo Renato Costa- 10, 29, 72, 86, 160, 161, 185, 217, 405, 406, 409, 410, 452, 480, 488, 512, 533, 540, 613, 624, 690, 693, 720, 746
Souza, Wanderley de- 553, 559
Stern, Hans- 39, 40
Suassuna, Ney Robinson- 61
Sucupira, Newton Lins Buarque- 177, 200, 201, 450, 688, 689
Suffert, Leo Werner- 396

T

Tadeu (bispo)- 49
Teixeira, Anísio Spínola- 553, 801, 802, 806, 807
Teixeira, Décio Batista- 74
Teresa (professora)- 491
Tiezzi Jr., Virgílio- 707
Tourinho, Euro- 49
Toynbee, Arnold Joseph- 172
Trama, Glady Felix del Buorno- 514
Tundisi, José Galizia- 553, 648

V

Vale, Álvaro Bastos do- 717
Varesio, Alayde Cremonine- 529
Varesio, Henrique Luiz- 529, 536, 537
Vargas, Getúlio Dorneles- 139, 173, 196, 449, 799

Vargas, José Israel- 636
Vasconcelos, José (padre)- 201
Vaz, Antônio- 47, 72
Veiga- 516
Velloso, Jacques- 30, 61, 88, 246
Veras, Moacir- 464
Veronezi, Alessandro Poli- 537
Veronezi, Ana Beatriz Poli- 537
Veronezi, Antonio- 20, 516, 517, 521, 524, 525, 526, 527, 528, 530, 534, 536, 537
Veronezi, Antonio Giovani- 513
Veronezi, Joana Rodrigues- 513
Veronezi, Victor Poli- 537
Viana, Alfredo da Rocha (*dito* Pixinguinha)- 466
Viana, Marlene- 47, 72
Viana Filho, Luís- 44
Vieira (professor)- 81
Vieira Filho, Arcádio- 768
Vilhena de Paiva, José Henrique- 780
Villas Bôas, Glaucia- 31
Vogt, Carlos- 630

W

Weber, Silke- 88
Wentzel, Mirtes de Lucca- 431
William (professor)- 399
Wojtyla, Karol (papa João Paulo II)- 608

Z

Zancan, Glacy Therezinha- 580
Zimmer, Lauro Ribas- 88, 161, 287, 334, 405

Quadro de entrevistas

Instituição **Universidade da Amazônia**
Entrevistado Édson Raymundo de Souza Franco
Local Belém (PA)
Data 21 de março 2002
Entrevistadoras Verena Alberti e Luciana Heymann
Duração 4h30m

Instituição **Universidade Anhembi Morumbi**
Entrevistado Gabriel Mário Rodrigues
Local São Paulo (SP)
Data 12 de abril 2002
Entrevistadoras Verena Alberti e Luciana Heymann
Duração 3h

Instituição **Universidade Bandeirante de São Paulo**
Entrevistado Milton Linhares
Local São Paulo (SP)
Data 17 de maio 2001
Entrevistadoras Luciana Heymann e Elizabeth Balbachevsky
Duração 2h10m

Entrevistado Heitor Pinto Filho
Local São Paulo (SP)
Data 30 de maio 2001
Entrevistadoras Luciana Heymann e Elizabeth Balbachevsky
Duração 2h10m

Instituição **Universidade Cândido Mendes**
Entrevistado Candido Antônio Mendes de Almeida
Local Rio de Janeiro (RJ)
Data 7 de novembro e 10 de novembro 2001
Entrevistadoras Luciana Heymann e Maria Ligia de Oliveira Barbosa
Duração 1h40m

Instituição **Universidade de Cuiabá**
Entrevistado Altamiro Belo Galindo
Local Cuiabá (MT)
Data 7 de junho 2001
Entrevistadoras Verena Alberti e Maria Francisca Pinheiro Coelho
Duração 5h40m

Instituição **Universidade Estácio de Sá**
Entrevistado Gilberto Mendes de Oliveira Castro
Local Rio de Janeiro (RJ)
Data 20 de dezembro de 2000 e 5 de janeiro de 2001
Entrevistadoras Luciana Heymann e Glaucia Villas Bôas
Duração 3h40m

Entrevistado João Uchôa Cavalcanti Netto
Local Rio de Janeiro (RJ)
Data 4 de abril de 2001
Entrevistadoras Luciana Heymann
Duração 1h20m

Instituição **Universidade de Fortaleza**
Entrevistado Carlos Alberto Mendes de Souza
Local Fortaleza (CE)
Data 24 de maio de 2001
Entrevistadoras Luciana Heymann e Anete Brito Leal Ivo
Duração 2h20m

Instituição **Universidade de Franca**
Entrevistado Abib Salim Cury
Local Franca (SP)
Data 9 de maio de 2002
Entrevistadoras Verena Alberti e Luciana Heymann
Duração 3h15m

Instituição **Universidade Gama Filho**
Entrevistado Carlos Antonio Lopes Pereira
Local Rio de Janeiro (RJ)
Data 3 de julho de 2001
Entrevistadoras Verena Alberti e Luciana Heymann
Duração 2h30m

Entrevistado Sérgio de Moraes Dias
Local Rio de Janeiro (RJ)
Data 12 de julho de 2001
Entrevistadora Verena Alberti
Duração 1h30m

Instituição **Universidade Guarulhos**
Entrevistado Alexandre Luiz Degani Estolano
Local Guarulhos (SP)
Data 4 de abril de 2002
Entrevistadoras Verena Alberti e Luciana Heymann
Duração 1h35m

Entrevistado Antonio Veronezi
Local Guarulhos (SP)
Data 4 de abril de 2002
Entrevistadoras Verena Alberti e Luciana Heymann
Duração 2h25m

Instituição **Universidade de Mogi das Cruzes**
Entrevistado Isaac Roitman
Local Mogi das Cruzes (SP)
Data 26 de abril de 2001
Entrevistadoras Luciana Heymann e Maria da Conceição Quinteiro
Duração 3h50m

Entrevistado Manoel Bezerra de Melo
Local Mogi das Cruzes (SP)
Data 26 de abril de 2001
Entrevistadoras Luciana Heymann e Maria da Conceição Quinteiro
Duração 2h

Entrevistado Roberto Leal Lobo
Local Mogi das Cruzes (SP)
Data 27 de abril de 2001
Entrevistadoras Luciana Heymann e Maria da Conceição Quinteiro
Duração 2h30m

Instituição	**Universidade do Oeste Paulista**
Entrevistado	Ana Cardoso Maia de Oliveira Lima
Local	Presidente Prudente (SP)
Data	23 de maio de 2001
Entrevistadoras	Verena Alberti e Maria da Conceição Quinteiro
Duração	1h45m

Entrevistado	Agripino Lima Filho
Local	Presidente Prudente (SP)
Data	28 de fevereiro 2002
Entrevistadoras	Verena Alberti e Luciana Heymann
Duração	1h40m

Entrevistado	Paulo Lima
Local	Rio de Janeiro (RJ)
Data	6 de abril de 2002
Entrevistadoras	Verena Alberti e Luciana Heymann
Duração	2h25m

Instituição	**Universidade Tuiuti do Paraná**
Entrevistado	Sydnei Lima Santos
Local	Curitiba (PR)
Data	31 de maio de 2001
Entrevistadoras	Verena Alberti
Duração	3h5m

Instituição	**Universidade Veiga de Almeida**
Entrevistado	Mário Veiga de Almeida Jr.
Local	Rio de janeiro (RJ)
Data	11 de setembro de 2002
Entrevistadoras	Verena Alberti e Luciana Heymann
Duração	2h15m