

DIÁLOGO, GESTÃO DEMOCRÁTICA E PROJETO (FCL-UNESP, 2005-2008)

MARCO AURÉLIO NOGUEIRA
CANDIDATO A DIRETOR

VERA TERESA VALDEMARIN
CANDIDATA A VICE-DIRETOR

Propostas de atuação não viram realidade quando despencam na cabeça das pessoas, quando não são cuidadosamente “construídas” e compartilhadas. Elas devem também pressupor alguns compromissos claramente proclamados, não apenas para que fiquem indicados os rumos pretendidos, mas para que se possa responsabilizar desde logo os propositores.

Não temos qualquer pretensão de falar somente coisas certas. Não dominamos toda a FCL e em alguns setores somos confessadamente ignorantes. Achamos que toda proposta de gestão deve ser deliberadamente cautelosa na definição dos passos práticos, tanto na área administrativa quanto na acadêmica. Partimos do princípio de que somente as pessoas coletivamente organizadas podem definir o que se deve fazer e o modo como se deve fazer. Não há cérebros superiores revestidos do poder de substituí-las nesta função.

Toda proposta deve vir acompanhada de alguma tentativa de análise política e situacional. Não há como justificá-la sem uma interpretação do quadro em que se vive e no qual se atuará. Não há como lhe dar credibilidade sem o delineamento de um mapa mínimo de orientação.

O texto que se segue pretende ser um pouco disso tudo.

A universidade hoje

Nos últimos anos, a universidade brasileira tem se debatido intensamente numa crise que, dentre outras coisas, pode ser responsabilizada pelo estado de exasperação, insatisfação, “desconstrução” e experimentalismo que se instalou nos circuitos acadêmicos e está revirando seus fundamentos organizacionais, pedagógicos e culturais. É uma crise que se confunde com uma mudança paradigmática nas formas de explicação do mundo, nos hábitos e comportamentos intelectuais, no modo de trabalhar e de conceber o trabalho, nos modelos seguidos para organizar atividades técnicas, administrativas e educacionais. Associa-se à reestruturação produtiva em curso, à globalização capitalista, à informacionalização, ao modo como se passou a viver a vida, fatores e processos estes que estão modificando as sociedades contemporâneas, seus valores e suas instituições. Além disso, a crise repercute os procedimentos que têm sido adotados pelos governos no campo da reforma do Estado, que seguem um sentido perigosamente hostil à comunidade política e à vida pública, ao mesmo tempo em que cortejam acintosamente o mercado. Há muitas induções de fora para dentro nas escolas – via, por exemplo, medidas erráticas dos governos e orientações emanadas por instituições como o Banco Mundial – e com elas o cotidiano escolar fica ainda mais congestionado e mais difícil de ser compreendido.

A preeminência neoliberal no processo da globalização capitalista está impondo um novo modelo de universidade. Neste movimento, está tornando mais difícil a reprodução da universidade tal como a conhecemos até hoje. Está problematizando-a até mesmo como projeto coletivo. O furor individualizante, privatista e produtivista que vem sendo impulsionado pelo quadro sócio-cultural mais amplo põe em risco a própria perspectiva de fazer da universidade um *lócus* comunitário de idéias e de conhecimentos coletivamente compartilhados.

O próprio modo de conceber as funções da escola está sendo alterado. Hoje, há muitas faculdades (particulares, em geral) que se propõem a ofertar “cursos em sintonia com o mercado”, com “aulas focadas na realidade empresarial”. É quase um contra-senso. A universidade pública, por sua vez, é pressionada a se reformar para responder a pressões e demandas distintas e muitas vezes contraditórias. Ao passo que os governos querem mais vagas e o mercado pede privatização, as famílias esperam obter um ensino que prepare para o trabalho e nós, da nossa parte, desejamos manter erguida a bandeira da formação para a cidadania e do ensino de qualidade. Seja como for, é uma situação complicada e desafiadora.

Para decifrá-la e combatê-la, precisamos estabelecer algumas ênfases estratégicas. Nosso problema não é promover cortes, ajustes e regulagens que otimizem o uso dos recursos universitários, cerceiem excessos e privilégios, façam o ensino e a pesquisa ficar mais “baratos”. Por mais que tudo isso seja relevante, não toca no fundamental nem tem potência suficiente para impulsionar a universidade. Se quisermos mudar e recuperar plenamente a universidade, temos de nos dispor a *reformá-la*, não a *ajustá-la*. Devemos tentar atingir sua forma e sua estrutura, seus procedimentos e sua “alma”, as operações administrativo-financeiras tanto quanto as práticas intelectuais.

Uma reforma de verdade não se faz a partir de decisões governamentais, diretrizes normativas ou decretos-lei. Não é somente uma questão de vontade política ou de determinação. Estamos cansados de discursos governamentais e da retórica bombástica de muitos que se opõem aos governos. Para falar de um modo provocativo: uma reforma não é feita por ações voluntaristas, mas pela elaboração de projetos e por movimentos firmes de interação. Se quisermos mesmo uma reforma, precisaremos nos dispor a pensar em termos de tempos longos, de avanços sucessivos, de modificações progressivas. Ações de impacto, que choquem e agridam mas que não se integrem em um plano claro e compartilhado, são o caminho mais curto para o fracasso.

Como toda instituição social, a universidade é sempre uma mescla de continuidade e renovação, de tradição e projeto. Por intermédio de suas atividades, de seus cursos e de suas pesquisas, de suas lideranças intelectuais e de seus quadros, ela se reencontra sempre com seu passado, com sua história e com sua identidade. Pode, portanto, mudar sem perder o rumo, sem se descaracterizar ou trair a si própria. Sendo uma instituição que se projeta como motor da autoconsciência social, sua história é a história das sociedades em que se insere e que busca compreender como parte da história do homem. A universidade depende de liberdade e efervescência de idéias, e age tanto melhor quanto mais consegue lutar pela autonomia sem cair no corporativismo e sem deixar de responder pelo que lhe cabe de responsabilidade política e social. Suas tradições são um recurso poderoso para tanto.

Emparedada por processos fortes de corrosão de identidades, de desconstrução organizacional, de obstinação pela “produtividade” e de competição cega por verbas, patrocínios e financiamentos, a universidade atual depende como nunca de suas reservas internas e, por extensão, de sua memória. Será com elas que reunirá forças para se recolocar no cenário e se viabilizar como organização autônoma e consciente de sua missão. Será com elas, digamos assim, que poderá experimentar uma auto-reforma que não se confunda com a repercussão passiva das expectativas erráticas dos governos e do mercado.

A universidade não está fora do tempo e não pode ter papel positivo se permanecer fechada em si e recusar o diálogo com a vida. Por menos que ceda às pressões e exigências do ambiente, não tem como ser indiferente a elas. Seu desafio, na verdade, é saber selecionar, dentre aquelas pressões, as que contêm maior potência inovadora, as que anunciam um futuro de conhecimento, igualdade e emancipação e refletem, por isso, as tendências mais promissoras da época. A universidade sempre procura ligar o passado ao futuro. Sem se autocriticar, sem construir um projeto para si e sem se renovar, torna-se um peso morto, mais um problema que uma solução.

A universidade existe para produzir conhecimento, gerar pensamento crítico, organizar e articular os saberes, formar cidadãos, profissionais e lideranças intelectuais. O desempenho destas nobres e decisivas funções, porém, não é algo que se resolva no plano abstrato. Do mesmo modo que as demais instituições, a universidade está sempre historicamente determinada. Pode funcionar bem ou mal, cumprir com maior ou menor efetividade suas atribuições, ser mais ou menos admirada e respeitada. Ela não é perfeita, nem inquestionável. Não está acima da sociedade, nem desconectada dela. As próprias circunstâncias internas da instituição – seu corpo docente, sua estrutura administrativa, seus dirigentes, estatutos e tradições – incidem sobre sua imagem e seu desempenho. Em certa medida, cada época, cada sociedade e cada Estado têm a universidade que podem ter, por mais que a instituição universitária, por sua própria natureza, possa operar com boa margem de liberdade em relação às circunstâncias histórico-sociais que a determinam.

Olhar nos olhos da crise

A universidade pública republicana, de ensino e de pesquisa encontra-se numa espécie de “estado de sofrimento”, mas de modo algum está em agonia. Por mais que seja insidiosa e contundente a campanha que contra ela fazem alguns setores governamentais e certos formadores de opinião, continua cumprindo um papel de destaque e se mantém como o principal centro de reflexão da sociedade brasileira, como de resto acontece em todos os países, em maior ou menor grau. A universidade tem reservas poderosas. Seus “recursos humanos” – estudantes, professores, funcionários – mexem acima de tudo com idéias, materiais em si mesmos explosivos, criativos e reflexivos. A universidade é um espaço categoricamente dialógico e pode, por isso mesmo, olhar nos olhos da crise, interpelá-la e reinventar a si própria como práxis e instituição.

Mas é evidente que não passa imune por aquela campanha, nem deixa de se ressentir das fortes mudanças que ocorrem no meio ambiente em que vive. A universidade também precisa, portanto, concentrar energias em sua própria realidade, em seu modo de ser e de funcionar. Fazer sua autocrítica, digamos assim.

Para recuperar a centralidade como instituição social dedicada à formação e ao conhecimento, qualificada como opinião e preparada para desenhar futuros, a universidade precisa rever algumas de suas práticas atuais e muitos dos procedimentos que tipificam seu cotidiano. Precisa se reorganizar, ter coragem para se passar a limpo e se renovar.

Nas concretas condições em que nos encontramos, uma iniciativa reformadora não poderá evitar alguns decisivos eixos temáticos.

(1) Massificação. A universidade converteu-se em fenômeno de massa e ainda não conseguiu se ajustar inteiramente a isso. Perdeu a condição de abrigo da “cultura superior”, sendo levada a ter de disputar espaço com a cultura de massas. Respondeu a isto com sua própria expansão. Foram abertos novos cursos, criadas novas instituições de ensino, contratados mais professores e servidores administrativos, selecionado um maior número de estudantes. A universidade foi parcialmente “deselitizada” e passou a ter de operar em outra escala de tempo e a partir de novos procedimentos organizacionais e didático-pedagógicos. O ensino e a produção de conhecimentos viram-se então alterados, na medida em que tiveram de responder a novas demandas e exigências, a abrir-se para universos mais instrumentais e aplicados, e com isso a se simplificar. Agora, a universidade (a pública, sobretudo) não tem como deixar de continuar crescendo para absorver as massas de jovens que a procuram. Terá de abrir mais vagas e mais cursos, oferecer mais aulas e serviços de extensão, diversificar sua oferta. Mas não terá sucesso nesta operação e se descaracterizará se abrir mão de princípios consolidados, se postergar a qualidade para um ponto futuro não determinado, se optar por se mexer sem cessar apenas para não ficar parada.

(2) Interação social. Até porque é daí que vem sua maior fonte de legitimação, a universidade precisa dialogar de modo inteligente com a sociedade. Deve “ir onde o povo está”, isto é, buscar a sociedade, pôr-se em contato ativo e regular com ela, torná-la protagonista da própria dinâmica universitária. Precisa romper com toda e qualquer tentação paternalista de “ensinar” a sociedade a fazer escolhas ou de dizer o que a sociedade deve pensar a respeito de si própria ou a respeito do ensino superior. Continua intocável a missão a que se arvorou a universidade, qual seja, a de colaborar

dedicadamente para que a sociedade se explique, elabore e desenvolva sua autoconsciência, conheça-se melhor e construa uma imagem de si. Permanece estratégica a sua contribuição para que se organizem as agendas nacionais, para que se defina o que precisa ser feito para que as pessoas (grupos, comunidades) vivam de modo justo e civilizado, inserindo-se com soberania e dignidade no mundo. Do mesmo modo, a universidade está chamada a interpelar todo o universo da educação, articulando-se de modo ativo com os demais níveis de ensino, para assim compartilhar experiências e, sobretudo, promover o constante encontro do conjunto da sociedade com o que a humanidade produz de grandioso e relevante nos mais diversos campos da ciência e da arte.

(3) *Autonomia.* Autonomia é liberdade de fazer opções, gerir recursos e tomar decisões, mas também é capacidade de traduzir as condições externas (gerais) em princípios de organização e atuação. Não se trata nem de auto-suficiência, nem de fechamento, mas de uma radical e específica forma de se abrir para o exterior. A universidade precisa recuperar o poder de decidir o fundamental, quer dizer, seu modo de funcionamento, não tanto no plano administrativo-financeiro mas sobretudo no plano propriamente acadêmico. Isto significa, antes de tudo, rebelar-se contra a tirania da produtividade, dos critérios quantitativos, dos prazos curtos definidos por agências que são externas a ela, ainda que estejam sob controle da “comunidade acadêmica”. Significa também, por extensão, dar novo sentido e significado à idéia de formação e de conhecimento, revendo seus currículos, sua sistemática didático-pedagógica e seus planos de estudo. Significa ainda ser capaz de avaliar rigorosamente seu desempenho como instituição, bem como o desempenho daqueles que nela trabalham e estudam.

(4) *Ensino e pesquisa.* A relação deve ser de equivalência e complementaridade efetivas. Não há porque privilegiar unilateralmente a pesquisa, como se ela pudesse frutificar fechada em si mesma e fora das salas de aula. É insensato enfatizar a pesquisa como porta de entrada no mundo da captação de recursos, até porque isto violenta a própria natureza da investigação científica. Uma instituição universitária que banaliza o ensino não progride como espaço de formação. Ensino e pesquisa são atividades fundamentais e devem integrar, em igualdade de condições e mediante articulações de reciprocidade e troca contínua, a estrutura e a cultura de todas as instituições acadêmicas, não apenas das “melhores”.

(5) *Democratização.* Precisamos ir além do refrão “mais vagas” e “mais participação”. Democratizar não pode significar apenas ter acesso facilitado, participação ampliada e eleições diretas para os cargos de direção, por mais relevante que isto seja para

a dinamização dos ambientes universitários. A democratização só fará sentido se souber respeitar a especificidade e a finalidade da instituição universitária, traduzindo-se em termos substantivos, quer dizer, em termos de **democratização do conhecimento**. Ela precisa produzir as condições organizacionais e comportamentais (didático-pedagógicas) necessárias para uma formação de massas igualitária, baseada numa igualação categórica das oportunidades, de modo a propiciar a *todos* (e não apenas aos “mais capacitados”) as mesmas condições de progressão intelectual, acesso a conhecimentos e interação acadêmica. Naquilo que significa agir em condições concretas, uma escola democrática e de alto nível é um decisivo pressuposto da democratização social,

(6) Gestão. Não há mais como improvisar neste terreno. Tarefas de direção, gerenciamento e administração precisam ser assumidas como tais. É errada a idéia de que a universidade pode ser simplesmente “gerenciada”, para que professores e estudantes cuidem do essencial, isto, estudem e pesquisem. A gestão universitária não deveria ser delegada, terceirizada ou simplesmente “tocada” por alguns especialistas. Temos de nos preparar para governar melhor a universidade. *Nós*, aqui, quer dizer: *todos nós*, professores, funcionários e também os estudantes. Sem o concurso do conjunto dos envolvidos, não há gestão democrática que se sustente. Os estudantes, por exemplo, que constituem a razão de ser da universidade, não deveriam ser vistos nem deveriam agir como usuários de serviços educacionais, mas sim como agentes ativos da vida universitária e, nesta medida, como co-responsáveis por tudo que a qualifica, a começar dos próprios cursos e das próprias rotinas acadêmicas. Do mesmo modo, as chances diminuem muito se pensarmos a gestão como uma questão de bons modelos e de organogramas engenhosos. A questão é bem mais de capacidade de construir decisões e de levá-las à prática, de agregar recursos e aplicá-los segundo critérios de mérito que são específicos do universo científico.

A universidade superará sua crise tanto mais depressa quanto mais depressa assumir a condição de “usina” estratégica de formação de lideranças intelectuais. Os que são por ela formados não podem ser meros “especialistas”, detentores de um saber concentrado em um ou outro ponto específico. Precisam ter a vocação do universal, projetando-se como personagens que reúnem especialização e capacidade de direção, conhecimento especializado e visão ético-política, ciência e cultura. Se optar por privilegiar este enfoque, a universidade terá de encarar seriamente o desafio de rever alguns de seus fundamentos propriamente acadêmicos, científicos e filosóficos, ou seja, aqueles que a distinguem como instituição, idéia e práxis.

Na base deste movimento, deverá estar a prevalência do mérito acadêmico, mas também a proposição consistente de um pacto democrático de convivência, a

assimilação de um padrão superior de gestão e o estabelecimento de um diálogo inteligente com a sociedade. Pela via da reposição do mérito, a universidade se reencontrará com seu sentido originário e poderá deslançar como instituição dedicada à produção e difusão de conhecimentos. Pela via da democracia, terá como construir um pacto que solidarize os interesses, respeite as individualidades e incentive a participação de todos. Renovando a gestão, aprenderá a dar conta das rotinas sem se deixar rotinizar, inventando-se permanentemente como instituição. E, por fim, dialogando de modo inteligente com a sociedade, terá como se conhecer melhor e encontrar incentivos para não se congelar, não respirar seu próprio ar, nem olhar apenas para seus interesses.

Organização e direção

(1) Dirigir uma instituição é bem mais que administrar. Sempre será necessário decidir, organizar, realizar, tomar providências e manter tudo funcionando do melhor modo possível. Mas uma diretoria existe para direcionar: fixar alguns parâmetros de sentido, ajudar a que se pense o futuro, propor e articular.

(2) Esta idéia de direção pode ser assim resumida: **(a)** Dialogar; **(b)** Promover a cooperação, aproximar e negociar; **(c)** Liderar e projetar o futuro; **(d)** Planejar estrategicamente; **(e)** Argumentar exaustivamente e comunicar com clareza; **(f)** Responsabilizar-se, ser responsabilizado e responsabilizar: organizar um sistema de responsabilidades compartilhadas; **(g)** Exercer democraticamente a autoridade, ou seja, valorizá-la e compartilhá-la.

(3) As organizações são sociedades em miniatura. Possuem uma economia, uma estrutura, uma estratificação e uma cultura. Têm um "Estado" e uma "sociedade civil". Uma organização democrática pressupõe uma relação específica entre "Estado" e "sociedade civil", bem como a presença de uma cultura democrática e de um sistema eficiente de provisão e utilização de recursos. Toda organização democrática supõe a instituição de uma forma específica de autoridade, na qual o poder de mandar é substituído pelo poder de argumentar, organizar e persuadir.

(4) Não pode haver "Estado" democrático sem cidadania ativa e sem participação, ou seja, sem "sociedade civil" organizada. Na universidade, isto significa: não pode haver reitorias ou diretorias democráticas sem respeito pelos direitos e pelos interesses das pessoas e sem participação de estudantes, funcionários e professores. Mas o

social não basta a si próprio: na ausência de um Estado, desvincula-se da idéia republicana, ou seja, converte-se em um espaço de interesses autonomizados, mas não de direitos. O melhor terreno para o desencadeamento de dinâmicas de emancipação, de liberdade e de autodeterminação não é o Estado em sentido estrito (ou seja, o mundo do governo, da administração ou do poder), mas a sociedade civil, quer dizer, a malha de movimentos e associações com as quais os interesses sociais se organizam e buscam se afirmar perante os demais, diante do Estado e como Estado.

(5) Instituições democráticas não são lugares em que todos são iguais, ou seja, em que não há distinções e assimetrias. A diferença e o conflito são não apenas constitutivos delas, mas operam como fatores de dinamização e efervescência. Seus protagonistas são complementares e ocupam lugares distintos. São complementares, aliás, precisamente por serem distintos. No caso da universidade, professores, funcionários e estudantes não podem ser iguais porque desempenham funções diferentes e têm de responder a expectativas e a exigências diferentes. Mas podem ser "iguais" na medida em que encontram ou criam condições para agir como produtores complementares de decisões coletivas. Uma instituição democrática caracteriza-se, acima de tudo, por funcionar de modo justo, equilibrado e eficiente, possibilitando a que todos os seus integrantes existam como protagonistas. Um ambiente democrático supõe tanto a existência de espaços efetivos de participação quanto a eliminação de quaisquer procedimentos de exclusão, discriminação ou estigmatização. É um ambiente no qual os grupos se organizam livremente, lutam uns com os outros e cooperam tendo em vista a obtenção do máximo de satisfação coletiva.

(6) Toda organização opera em contextos determinados. Está referenciada – constrangida, mas também potencializada – pelo que ocorre *fora dela*, no ambiente externo em que se insere, e pelo que ocorre *dentro dela*, a partir da movimentação de seus integrantes, da reiteração e da manifestação de suas idiosincrasias.

(7) Os recursos de uma organização não são apenas, nem principalmente, recursos financeiros. Mais importantes do que estes são os recursos humanos, os recursos políticos e os recursos intelectuais. É com eles que a organização pode rever a si própria e avançar. Dá para dizer: os recursos financeiros são produzidos pelos recursos humanos. Limitam e condicionam muitas decisões, mas não impedem que se aja ou que se façam coisas. Tudo, no fundo, é uma questão de escolha e decisão, de criatividade e imaginação.

(8) Uma gestão democrática não pode ser retórica. Desmente a si própria se se limita a fazer proclamações democráticas sem agir democraticamente. A retórica não substitui a ação e não ajuda a que se formulem projetos consistentes de futuro.

(9) A FCL reflete a UNESP, insere-se nela e não tem como deixar de considerá-la. O fato de integrar uma unidade maior restringe a ação e condiciona o livre arbítrio. Mas também pode transferir e agregar potência, na medida em que venha a criar dinâmicas superiores de interação e de compartilhamento, seja em termos de recursos técnicos, políticos e administrativo-financeiros, seja em termos mais propriamente científicos, educacionais e acadêmicos. A FCL é parte da UNESP, mas também pensa com a própria cabeça e faz sua história.

A FCL, sua força e seus desafios

A FCL é uma instituição acadêmica consolidada. Seus quase 50 anos de existência geraram um patrimônio e fizeram dela uma referência. A riqueza desta trajetória é nossa maior garantia de futuro. Nenhum esforço deve ser poupado para protegê-la e para levá-la a explicitar tudo o que tem de potência armazenada.

Formamos uma comunidade que é parte de outras comunidades. Como comunidade específica, temos nossos trunfos e nossos pesadelos, nossas manias e idiossincrasias, nossos vícios e nossas virtudes. Com certeza, podemos fazer melhor tudo o que fazemos.

Podemos ser desde logo **uma comunidade melhor**. Não no sentido primário e pueril da expressão. Claro que podemos interagir melhor e recuperar algumas relações afetivas eventualmente destroçadas pelo ritmo louco da vida. Podemos ser mais generosos uns com os outros. Mas ser uma comunidade melhor é bem mais do que isso. É agir de modo mais coeso e determinado, inserir-se mais vigorosamente no ambiente externo, adquirir mais força de realização. Uma comunidade melhor é melhor também na definição de seu futuro, no conhecimento de suas fraquezas e na exploração de suas qualidades. Uma comunidade melhor luta melhor contra aquilo que a ameace ou que a impeça de cumprir suas funções.

Uma comunidade melhor funciona bem e de modo justo não apenas nos momentos em que escolhe seus dirigentes. Deve procurar fazer isso da maneira mais democrática e mais igualitária possível, para que todos sejam valorizados e pesem na

decisão. Mas escolhas de dirigentes são apenas a microparte de um gigantesco processo. O fundamental é o que acontece entre uma eleição e outra, do mesmo modo que é mais importante ver como as diferentes pessoas atuam cotidianamente e ao longo do tempo do que avaliar desempenhos em “campanhas eleitorais”, em atos sindicais ou em movimentos de reivindicação. Uma comunidade se revela como comunidade no correr de uma história, não em momentos tópicos ou em eventos, por mais que estejam carregados de valor simbólico.

A FCL distingue-se por agregar cinco importantes cursos da área de Humanas e de Ciências Sociais Aplicadas. Tem uma missão comum que a unifica: construir uma visão abrangente do mundo, produzir conhecimento, apurar o senso estético, formar cidadãos, profissionais e lideranças intelectuais, auxiliar a sociedade a se autoconhecer e a escolher seus caminhos. Vem se dedicando sistematicamente a cumpri-la.

Por sua própria missão, a FCL é uma instituição vocacionada para criticar e para se autocriticar, para interpretar o mundo e para se auto-interpretar, para indignar-se diante do mundo e tentar modificá-lo, bem como para observar a si própria e lutar para se modificar.

A frente externa: olhando para fora

A sociedade. Só pode ser efetivamente pública uma instituição que interage com um público, orienta-se por ele e atua no espaço público.

Precisamos melhorar nosso diálogo com a sociedade. Agir mais como intelectuais públicos: escrever mais, mostrar mais a cara, socializar nossas pesquisas, aumentar o número de nossos cursos e a platéia de nossos cursos. Devemos ouvir mais os sons e as vozes que vêm de fora. Descobrir o que as pessoas esperam que façamos, que serviços querem que prestemos, de que maneira entendem que devemos funcionar. Não temos motivos para achar que podemos fixar sozinhos, unilateralmente, o modo como nos relacionaremos com a sociedade e como nos posicionaremos diante dela.

A UNESP. Há uma dinâmica específica aqui. A UNESP está mudando porque está sendo pressionada pela vida. Não é somente uma mudança de comando ou no modo de administrar e funcionar, mas essencialmente uma mudança de estrutura e de escala. Tornou-se uma universidade de fato e em meio a altos e baixos está definindo um rumo.

A FCL é a principal unidade unespiana das Humanidades. Deve projetar-se com firmeza no sistema UNESP, tanto quanto possível liderando as demais unidades que congregam áreas afinadas com as nossas. Demarcar seu espaço na Reitoria e nos órgãos colegiados centrais. Defender seus interesses como instituição e como comunidade específica.

O sistema universitário paulista e nacional. Precisamos entrar com firmeza na discussão sobre a reforma universitária. Mas, acima de tudo, precisamos agir para promover a defesa inteligente da universidade pública e para impulsionar o debate no sentido de que se defina a universidade com que atravessaremos o século XXI. Devemos, também, agir para que as universidades públicas cooperem mais entre si e com as grandes universidades particulares. O sistema universitário paulista, no qual nos integramos, pode e deve ser objeto de ações deste tipo. A FCL tem tudo para nele atuar de modo dinâmico e cooperativo.

A frente interna: olhando para dentro

O eixo predominante terá sempre de ser: dedicação intensiva para fazer com que tudo funcione da melhor maneira possível. Quanto mais nos descuidarmos, quanto mais fingirmos que não existem problemas, quanto mais nos recusarmos a apontar o que está errado, pior para nós. A má qualidade, a ineficiência, a injustiça e o mau desempenho – na área administrativa e na área acadêmica, como professores, funcionários e estudantes – nos desmobilizam, nos dividem e nos enfraquecem.

Nosso maior desafio é fazer melhor o que já está sendo feito e, acima de tudo, integrar mais e aproximar mais as partes da FCL. Uma gestão democrática efetiva deve guiar-se por esta bússola: articular, reunir e dialogar com todos, valendo-se abertamente de expedientes que busquem “enganar” a burocracia e o formalismo. Não podemos admitir que o sistema burocrático nos governe, nem na administração, nem na vida acadêmica. Precisamos ir além da verticalidade formal que sustenta as hierarquias e viabiliza o processamento legal de tantas decisões.

Isto significa, antes de tudo, valorizar a Congregação – à qual estamos todos subordinados -- como instância política e de formulação acadêmica, procurando recompor seu modo de funcionamento e sua atuação. Devemos nos empenhar para devolver a

Congregação à sua função precípua: um órgão de debate e reflexão, concentrado na dinamização e no aprimoramento da dimensão acadêmica da FCL.

Em segundo lugar, como procedimento adicional estratégico, pode-se organizar um **sistema de interações horizontais** de caráter consultivo e deliberativo que, coordenado e ativado pela Diretoria, complemente a dinâmica formal da Congregação e dos demais colegiados. O esquema básico será estruturado sobre uma sistemática de *reuniões bimestrais regulares* envolvendo as seguintes instâncias organizacionais:

(a) chefes de departamento e coordenadores dos conselhos de cursos, que funcionariam como uma espécie de “Conselho Interdepartamental”.

(b) coordenadores dos programas de pós-graduação.

(c) secretarias dos departamentos.

(d) chefias administrativas.

(e) apoio acadêmico (Biblioteca, SAEPE e Informática).

(f) centros acadêmicos e representantes estudantis nos colegiados.

O esquema será complementado com a realização de três reuniões anuais (com os professores, os funcionários e os estudantes), que teriam o estatuto de **fóruns abertos** de discussão, avaliação institucional e proposição.

A idéia é instituir uma espécie de **Diretoria-Rede** que facilite a tomada de decisões e compartilhe melhor a autoridade. Uma “rede” ajuda a que se tenha mais transparência e maior solidariedade decisória. De qualquer ponto dela pode-se acessar todos os demais pontos, sem intermediários. Tudo o que ocorre num ponto reverbera nos demais. Ao menos em tese, há mais sinergia e comunicação. O poder deliberativo distribui-se pela rede: é o resultado das ações em rede e ao mesmo tempo funciona como parâmetro da rede.

A área administrativa

A área administrativa caminha bem. Pode fazer melhor, como tudo e como todos. Mas não é a bola da vez, o alvo prioritário. Continua às voltas com dois problemas recorrentes: aumentar os recursos e organizar melhor as despesas. Enfrenta também a

expectativa geral de que o administrativo pese menos em nossas vidas e responda com maior rapidez às diferentes demandas acadêmicas.

As atividades-meio jamais devem ser a prioridade de uma direção universitária, a não ser quando atingem tal grau de desagregação que começam a prejudicar a organização. Seguramente, não é isso o que temos hoje na FCL, muito ao contrário. Nossos recursos humanos são excelentes e os diferentes setores funcionam satisfatoriamente. Uma rotina está estabelecida, as regras existem e são do conhecimento público. Mas há alguma lentidão e uma certa dificuldade localizada em inovar a pauta, prestar serviços mais qualificados. Estamos ainda em busca de um modo de acelerar a plena informatização da Faculdade, por exemplo. Há focos de insatisfação localizada, que precisam ser mais bem conhecidos e equacionados. Os servidores técnicos sentem-se muitas vezes sobrecarregados de demandas, ao passo que os docentes e os estudantes, em alguns momentos, não conseguem ver atendidos seus pleitos e suas necessidades.

Precisamos avançar e rever esta situação.

1. Para aumentar recursos, devemos ser criativos sem fazer concessões. Financiamentos de agências de fomentos continuam a ser a forma mais produtiva e adequada de captar recursos. Mas não há porque descartar outros caminhos. Alguns já são praticados, como no caso dos cursos de extensão e de especialização, que podem nos ajudar tanto a gerar receitas quanto a dar maior visibilidade à FCL e melhorar sua inserção social. Devemos pensar numa política específica para estes cursos, algo que nos dê condições de planejar adequadamente sua oferta e de discutir de modo mais coletivo o conteúdo e o formato deles, sem colocar em risco a natureza pública da instituição e sem prejudicar o cumprimento de suas funções precípuas em termos de formação intelectual superior.

2. Ainda não exploramos a possibilidade de fazer parcerias com empresas, com prefeituras ou com organismos culturais tipo Sesc e Senac, localizados na região. Aqui também será o caso de abrir uma boa discussão.

3. O controle de despesas é meta de toda boa gestão e vem sendo perseguido sistematicamente na FCL. A questão é mais de aperfeiçoamento e de criatividade, bem como de decisões tomadas em conjunto e de modo dialógico.

4. A melhoria do desempenho e o aumento na velocidade de resposta do setor administrativo não podem seguir um parâmetro exclusivamente orçamentário ou burocrático. A área administrativa precisa estar sempre em sintonia com as expectativas da área acadêmica, auxiliá-la do melhor modo e com ela se compor. Isto significa que

professores e servidores técnicos precisam interagir ativamente, buscar soluções em conjunto, pensar a FCL como um todo. Muitas “falhas” administrativas não decorrem de “despreparo”, de “má vontade” ou de “lentidão” dos servidores técnicos, mas sim do desconhecimento que o corpo acadêmico tem das questões administrativas e de uma desconsideração, por parte dos técnicos, daquilo que é específico do trabalho acadêmico. Temos de superar esta tensão e este abismo.

5. O treinamento, a capacitação e a formação de servidores são um importante recurso para isto. Uma universidade que se dedica a estudar as formas atuais da vida deve se dedicar sempre a criar vida inteligente em seu interior. Não há como trabalhar melhor sem atualizações constantes e sem oportunidades regulares de estudo e reflexão. Programas de formação ajudam tanto a que se adquira mais “racionalidade técnica”, quanto a que se elaborem formas superiores de racionalidade crítica e política. Ajudam a que faça melhor as coisas, a que se pense melhor e a que se conviva melhor. Justamente por isso, deverão, tanto quanto possível, ser ministrados pelos próprios docentes da FCL, que, desta forma, estarão ao mesmo tempo entrando em contato direto com a dimensão administrativa, com seus problemas e suas expectativas.

6. Devemos incentivar ao máximo a interação e a comunicação entre os servidores técnico-administrativos. Encontros e reuniões regulares de trabalhos são importantes instrumentos de qualificação e atualização, e podem obter resultados ainda mais relevantes quando acompanhados da participação de docentes. A gestão dos treinamentos não deve ser necessariamente uma atribuição da diretoria administrativa ou da área de recursos humanos (como acontece hoje). Quanto mais socializada for ela, ou seja, quanto mais envolver diferentes diretorias e áreas, mais interessantes deverão ser seus resultados.

A área acadêmica

A área acadêmica também caminha bem. A FCL está se tornando uma referência nacional. Crescemos em número de matrículas, nossos vestibulares são concorridos, o desempenho dos cursos é bom, nossos programas de pós-graduação estão reconhecidos e qualificados. Nosso corpo docente aumentou sua presença em eventos científicos, publica com regularidade e está inserido no circuito acadêmico brasileiro. Estamos avançando na área internacional, ainda que de modo muito tímido. Nossos

estudantes são reconhecidos e premiados, têm força no “mercado”. Mas a área acadêmica é o espírito, o coração e a alma da FCL e por isso deve tentar sempre fazer melhor. Neste terreno, toda ambição, toda audácia e toda criatividade serão sempre bem-vindas.

Como podemos avançar?

1. Uma alavanca a ser cogitada é a do incremento da interdisciplinaridade e da multiplicação de atividades conjuntas entre nossos cinco cursos. Os pontos de contato são numerosos e promissores, na medida mesma em que encontram um ambiente cultural bastante receptivo. Temos muito mais elementos de aproximação que de afastamento. O diálogo sistemático e planejado entre professores, ações conjuntas entre departamentos e disciplinas, cursos programados de comum acordo, optativas temáticas que cruzem na horizontal as grades curriculares obrigatórias de todos os cursos, seminários integrados interdepartamentais, grupos de estudos compostos por alunos de diferentes cursos e pesquisas multidisciplinares são procedimentos fáceis de ser concebidos e repletos de potencialidade.

2. Devemos dar prioridade ao que parece ser prioritário: formar consensos básicos que nos permitam atualizar a FCL como **projeto educacional coletivo**. Trata-se de revisar e fortalecer o pacto ético e político que subjaz entre os diferentes segmentos da faculdade, pô-lo em sintonia com os novos termos da vida social, usá-lo como base para redescobrir o prazer de trabalhar por uma causa nobre (a educação superior democrática)

3. Em termos de ensino e pesquisa (graduação e pós-graduação), algumas ações básicas deverão ser reiteradas:

(a) Dar seqüência, retomar e/ou concluir os processos de reestruturação curricular.

(b) Incrementar a reflexão sobre as possibilidades de interação entre a Licenciatura e o Bacharelado nos cursos em que a questão esteja presente.

(c) Desenvolver estudos e ações efetivas para incluir a formação de professores na pauta de preocupações da FCL como um todo, seja em termos da formatação final dos cursos de licenciatura, seja em termos das finalidades mesmas da instituição universitária, evitando assim um isolamento da questão na área específica de Educação.

(d) Estimular a organização de cursos de extensão e de seminários internos que complementem e dinamizem as grades curriculares regimentais e as atividades estudantis.

(e) Promover discussões regulares sobre a formação e a atuação profissional dos estudantes dos diferentes cursos.

(f) Estudar, com os departamentos de ensino, os conselhos de cursos de graduação, com suas respectivas representações estudantis, a possibilidade de organizar, no âmbito da FCL, reuniões anuais de iniciação científica, abertas aos estudantes de graduação, aos integrantes dos grupos PET e aos bolsistas.

(g) Incentivar o funcionamento e a expansão dos grupos PET, auxiliando-os a atuar como efetivos pólos de dinamização intelectual e de desenvolvimento de atividades acadêmicas intensivas.

(h) Incentivar a aproximação e uma maior integração entre os alunos de graduação e de pós-graduação.

(i) Apoiar as iniciativas e os projetos que promovam a participação dos estudantes em atividades de pesquisa e de extensão, em estágios curriculares e em reuniões científicas.

(j) Dar sustentação às iniciativas dos Conselhos de Pós-Graduação voltadas para a melhoria de suas atividades e para o aprimoramento dos conceitos CAPES.

(k) Criar condições para um aumento do intercâmbio entre os programas de pós-graduação dentro da FCL e com outras unidades e universidades, dentro e fora do país.

(l) Estimular a que se encontrem formas de elaborar e implementar uma política de atualização dos professores mediante programas de pós-doutorado ou estágios de curta duração em outros centros de ensino e pesquisa.

(m) Incentivar a participação dos docentes nos órgãos de fomento e nas associações científicas.

(n) Promover uma maior discussão sobre cursos de especialização e de pós-graduação *lato senso*, tendo em vista tanto a sua ampliação quanto uma melhor compatibilidade entre eles, os cursos regulares da FCL e as finalidades da UNESP.

(o) Em comum acordo com os departamentos de ensino e os conselhos de graduação e pós-graduação, estudar formas de dar continuidade e impulsionar as atividades do Laboratório Editorial.

(p) Apoiar as iniciativas dos diversos centros e grupos de estudos existentes na FCL, incentivando-as a ampliar suas atividades, a atuar de maneira mais integrada e a reforçar a dimensão interdisciplinar.

(q) Avaliar e fortalecer as condições infra-estruturais de apoio à pesquisa, aí incluídos o acervo da Biblioteca, o espaço físico e os recursos computacionais.

4. Precisamos também voltar a valorizar as carreiras docentes. Exigir isto da Reitoria, brigar para recompor e fortalecer nossos departamentos e nossas áreas. Não é admissível que progressões acadêmicas importantes – como a livre-docência, por exemplo – sejam postergadas e dificultadas por caprichos burocráticos ou pela alegação mesquinha de “falta de verbas”. Não é admissível que uma instituição com a FCL esteja há vários anos sem um único professor titular em seus quadros. Não é admissível que licenças-prêmios e semestres sabáticos sejam perdidos simplesmente porque os professores não têm como ser substituídos ou não encontram folgas para repartir de outro modo seus encargos e suas atribuições.

A área acadêmica é extremamente sensível à precarização de seu corpo docente. A contratação de professores substitutos e conferencistas temporários, que é um expediente útil para dinamizar o processo de reposição de professores e cobrir eventuais lacunas, não pode se converter em prática usual, nem muito menos servir de pretexto para que se desmontem os ambientes acadêmicos estáveis e regulares. Temos resistido a este processo. Precisamos agora avançar em direção a um plano realista que nos possibilite repor gradativamente o quadro docente.

Os estudantes como sujeito

Razão de ser da escola e da universidade, os estudantes da FCL são sua maior força e seu principal desafio. Filhos do tempo, têm mudado muito nos últimos anos. Continuarão a mudar sempre, a nos fazer perguntas e a nos surpreender.

Mas será que conhecemos os estudantes que temos? Sabemos quem são eles, de onde vêm, o que pensam, que desejos e fantasias têm, para onde vão quando se formam, o que pensam da FCL? Será que os tratamos como filhos do tempo, como protagonistas do século XXI? Temos certamente muito que fazer nesta área. As informações de que dispomos são precárias e imperfeitas.

No contexto histórico atual, *estudar* é um verbo multifacetado. Não é mais apenas ler e ouvir aulas, cumprir créditos e realizar provas. É sobretudo interagir de modo

ampliado, organizar o tempo e as informações, responder a uma infinidade de estímulos, lidar com situações de risco e dificuldade. Aquele que estuda também deve participar da vida cívica do país e da vida institucional: agir na universidade e na vida não como um usuário carregado de direitos, que pede e espera tudo, mas como um protagonista.

Os estudantes mostram o melhor de si quando atuam na dimensão fundamental da vida intelectual: as salas de aulas, os laboratórios, a interação com colegas e professores. Contribuem para que tenhamos uma universidade melhor quando lutam para ter um ensino melhor e quando se dedicam a estudar melhor. Quando exigem de seus professores, por exemplo, o máximo de dedicação, seriedade e competência. Quando reivindicam a posse de todas as informações necessárias para seguir um curso (programas claros, bibliografias atualizadas, cronogramas rigorosos, compromissos intelectuais explícitos). Quando, em suma, interagem efetivamente com seus professores, como partícipes ativos do processo do conhecimento, não como meros "receptores" de conhecimento.

Precisamos criar condições para que isto se dê. Antes de tudo, modificando ou revendo nossa cultura como professores e como estudantes. Discutindo mais entre nós. O "estudante passivo", o "estudante burocrático" e o "estudante profissional" são figuras tão superadas quanto o "professor arrogante", o "professor-amigão" ou o "professor-faz-de-conta". Não aderem ao mundo atual.

Em segundo lugar, precisamos criar e consolidar ofertas de serviços de atendimento e apoio ao estudante para que ele possa se firmar como protagonista. É sabido que ano a ano temos recebido cada vez mais estudantes provenientes de famílias de baixo poder aquisitivo. Em que pese o fato lamentável e injusto de existirem pessoas vivendo com tão poucos recursos materiais, a ocorrência desse movimento é auspiciosa, pois evidencia que a condição sócio-econômica não determina a condição cultural e nem impede por completo a formação superior dos indivíduos. Devemos saudar a vinda desses estudantes, que jogam importante papel na democratização da universidade. Mas é um fato que todos eles se apresentam ao campus, como ingressantes, esperançosos de conseguir meios materiais com que realizar o curso. As demandas se sucedem em cascata nessa área, superpondo-se a todas as outras reivindicações de caráter mais imediatamente didático ou acadêmico (computadores, livros, xerox). Embora os recursos destinados à assistência estudantil não sejam tão exíguos, eles têm sido insuficientes para fazer frente à demanda. As perspectivas para se ampliar os recursos, todos sabemos, não são nada animadoras, por mais que não devamos nos acomodar a elas. Entretanto, podemos e devemos articular a concessão desses recursos em programas integrados de apoio ao estudante para que não

cometamos mais injustiças na distribuição deles. Devemos recusar peremptoriamente qualquer modalidade de abordagem paternalista ou demagógica desta questão.

Evidentemente o programa de apoio ao estudante não deve se restringir ao aspecto sócio-econômico. A desordem contemporânea criou um clima psicossocial que perturba a todos e não são raras as manifestações de mal-estar psíquico entre os estudantes. Portanto há necessidade de desenvolvermos estratégias comunitárias que viabilizem e incrementem o bem viver dos estudantes no campus. Exemplo disto é a possibilidade de ampliarmos e melhorarmos a coordenação entre os centros e as iniciativas de prestação de serviços já existentes na FCL, como é o caso do Núcleo de Assistência ao Estudante-NAE.

Em terceiro lugar, precisamos criar condições para que os estudantes participem de fato da vida da FCL como um todo. Se têm voz e assento garantidos nos colegiados, precisam valorizar isto e fazer com que os cargos sejam representativos do conjunto da massa estudantil. A representação discente precisa ser qualificada, não apenas no sentido de que se leve a sério a escolha dos representantes, mas também no sentido de que os representantes eleitos atuem com competência e seriedade. Para isto, **(a)** devemos aumentar e melhorar o acesso dos estudantes às informações com as quais se tomam decisões na FCL; **(b)** devemos ampliar o tempo e o espaço dos debates na FCL, de modo a que se ganhe em termos de esclarecimento e de posicionamento de todos envolvidos; e **(c)** os próprios estudantes precisam acompanhar a atuação de seus representantes, interagindo com eles e orientando-os nas diferentes situações. Trata-se de uma mudança cultural por um lado – ou seja, da aquisição de uma nova orientação ético-política por parte dos estudantes –, mas também de uma providência política e administrativa, ou seja, de uma disposição para se ter o máximo de transparência e de participação nos atos e nos procedimentos com que nos governamos.

A Biblioteca e o apoio acadêmico

Estamos aqui em um terreno que ocupa o coração de uma faculdade de humanas. A biblioteca é o nosso maior laboratório e pode desempenhar múltiplas funções além de nos prover de livros e revistas. A Biblioteca da FCL modernizou-se muito nos últimos anos. Informatizou-se também. Seu acervo é respeitável e tem havido uma

sistemática preocupação em termos de atualização e diversificação do acervo. A face “prestação de serviços” melhorou extraordinariamente.

Temos de imaginar um modo de continuar possibilitando a expansão da Biblioteca. A política de aquisições precisa ser reforçada, a partir da fixação de novos critérios ou de operações destinadas a ampliar as possibilidades de financiamento e/ou doação. Há parcerias que talvez possam ser cogitadas. Pode-se pensar em projetos específicos que impulsionem a obtenção de auxílios e financiamentos.

Do mesmo modo, a biblioteca pode diversificar ainda mais seus serviços. As bibliotecas atuais preenchem múltiplas funções e costumam ser concebidas não apenas como acervo, mas também como centros geradores de conhecimento e oportunidades educacionais.

O decisivo, aqui, é que a biblioteca seja incluída de modo ativo na rotina acadêmica da FCL.

Para tanto, pode-se pensar em iniciativas do seguinte tipo:

(a) Encontrar formas de promover a articulação e a ação conjunta da Comissão de Biblioteca, dos Departamentos de Ensino, dos Conselhos de Curso e das Representações estudantis tendo em vista a definição de metas para o desenvolvimento da Biblioteca, a elaboração de um planejamento estratégico e o seu acompanhamento.

(b) Desenvolver uma política para a avaliação do acervo e estabelecer parâmetros para o descarte e o redirecionamento do material considerado inútil para a Biblioteca.

(c) Implantar uma política de conteúdo de acervo para definir as aquisições futuras (compra/doação/permuta) e fazer com que a Biblioteca se torne referência nas áreas em que atuamos (Administração, Economia, Ciências Sociais, Pedagogia e Letras).

(d) Estudar formas de reduzir e eliminar progressivamente as pastas dos professores disponibilizadas no serviço de xerox, mediante a aquisição das bibliografias das diferentes disciplinas.

(e) Ampliar o acervo em outros suportes (dvd, vhs, cd-rom, e-book).

(f) Reunir na Biblioteca os acervos departamentais e de Grupos de Trabalho.

(g) Fazer recuperação sistemática das obras mais usadas, providenciar encadernação diferenciada para obras tidas como “raras”, repor os volumes danificados ou desaparecidos.

(h) Formar um Banco da Produção Científica da FCL, ou seja, um acervo dos documentos publicados (ou não) de nossos docentes (atuais / antigos) e das publicações descritas pelos professores recém-admitidos em seus currículos

(i) Manter iniciativas permanentes destinadas à educação dos usuários, de modo a capacitá-los em termos do uso dos recursos da Biblioteca e dos acervos disponíveis em suporte eletrônico. Aqui, pode-se pensar em um trabalho coordenado com as disciplinas de Metodologia Científica.

(j) Promover, sediar ou patrocinar cursos e treinamentos específicos de documentação, bem como cursos de âmbito geral para os funcionários da Biblioteca, estes últimos preferencialmente ministrados por professores da FCL e/ou UNESP.

(k) Incentivar a participação dos técnicos e servidores da Biblioteca nos congressos mais relevantes da área de biblioteconomia.

(l) Estudar a viabilidade de se organizar um anfiteatro na Biblioteca com equipamentos de videoconferência, multimídia, *home theater*, etc.

(m) Buscar alternativas para expandir a área física do acervo, bem como a área de estudo.

(n) Lutar para aumentar nosso percentual na verba disponibilizada pela CGB.

(o) Apresentar projetos às agências de fomento ou empresas para conseguir recursos para a ampliação e a dinamização da Biblioteca.

(p) Desenvolver mecanismos para avaliar o andamento e a qualidade dos serviços prestados pela Biblioteca, tanto do ponto de vista do usuário quanto do ponto de vista da instituição.

Extensão Universitária

Parte integrante do tripé de sustentação da universidade pública brasileira, a extensão de serviços à comunidade precisa entrar efetivamente em nossa agenda de discussões. É um tema controvertido, sujeito a interpretações e entendimentos muitas vezes díspares e conflitantes.

A extensão não é o único, mas é certamente um importante canal de comunicação entre a FCL e a sociedade.

Neste sentido, algumas iniciativas podem ser projetadas:

(a) Desenvolver esforços e iniciativas para qualificar os estágios de licenciatura e aperfeiçoar as relações da FCL com a rede pública de ensino, dando maior suporte às atividades de docentes e estudantes nas escolas da região;

(b) Incentivar a elaboração de novos projetos de formação continuada e/ou atualização dos professores de ensino fundamental e médio;

(c) Estudar formas de “abrir a FCL” para os jovens da região e do estado de São Paulo, de modo a facilitar seu conhecimento do ambiente acadêmico e sua interação com estudantes e professores da FCL;

(d) Fortalecer e ampliar as relações da FCL com as Prefeituras da região, bem como com órgãos estaduais e federais, com a perspectiva de viabilizar projetos de cooperação ou estágios e de ofertar serviços educacionais, técnicos e de pesquisa;

(e) Apoiar as iniciativas já existentes de prestação de serviços (CEAO, Paulista Júnior, CENPE), incentivando-as a que persistam como espaços de interação estudantes, professores e comunidade.

Vida cultural

Uma comunidade universitária não vive sem cultura. Sem arte, cinema, teatro, música e dança. A FCL abriga iniciativas preciosas, como é o caso da sessão Zoom, verdadeiro patrimônio histórico. Mas certamente pode ir muito além.

Deveríamos nos expor para fora do campus. Fazer coisas juntamente com os aparelhos culturais inseridos na cidade de Araraquara e na região. Por que não pensar num prêmio literário regional organizado com o Sesc ou o Senac? Por que não nos aproximar mais do Teatro Municipal de Araraquara? Por que não organizarmos eventos para os cidadãos araraquarenses, sermos mais presentes nas rádios e na televisão locais, aumentarmos ainda mais nossa já boa presença nos jornais regionais? Por que não incentivarmos a formação de grupos de teatro, dança ou música entre os estudantes?

São muitas as possibilidades. Não há porque permanecermos passivos. Numa unidade de Humanas, a prestação de serviços confunde-se com atuação cultural e pode ser produtivamente impulsionada por ela.

O espaço físico

Governar o espaço pode não ser a prioridade número um, mas não há como menosprezar o espaço quando a questão é dirigir organizações complexas.

Passamos neste espaço muitas horas de nossas vidas. É nele que trabalhamos, pensamos, fazemos pesquisas, damos e assistimos aulas, organizamos inúmeras atividades técnicas, fazemos amizades e inimizades. É nele que convivemos. Não dá para tratá-lo como algo secundário.

Uma nova abordagem do espaço da FCL deve nascer do cruzamento dos seguintes eixos: funcionalidade, relevância e prioridade, estética (a beleza e o bem-estar), custo e viabilidade.

(a) Nossas **salas de aula** estão carentes de atualização. Muitas delas são feias, desconfortáveis em termos térmicos e acústicos, tem um mobiliário pouco favorável à interação, estão despojadas de equipamentos inteligentes (áudio-visuais). Tem havido uma constante preocupação das diretorias com a questão, e nos últimos anos muita coisa foi feita. Mas precisamos de um plano estratégico para recuperá-las e atualizá-las, bem como para aumentar gradativamente o número delas.

(b) As **salas dos professores** são um capítulo à parte, sobre o qual temos discutido bastante nos últimos anos. Não se trata apenas de “superpopulação” – coisa que, em si mesma, já é inadmissível, por tudo o que acarreta em termos educacionais --, mas de bem-estar e de conforto estético. As salas são simplesmente medonhas. Um convite ao descaso e ao abandono. É urgentíssima a colocação em prática do plano elaborado pela atual diretoria para reformar as salas. A partir de sua implementação, poderemos ir aos poucos inventando de novo as salas dos professores. Afinal, como podemos solicitar que os professores permaneçam mais tempo na Faculdade se seus mais preciosos locais de trabalho – seus “laboratórios” – os expulsam e os irritam? Não pode haver futuro com professores que se amontoam em cubículos abafados e barulhentos para tentar trabalhar. É um contra-senso.

(c) Dada a ampliação progressiva dos programas de pós-graduação, alguma atenção deverá ser dada às salas para defesa de teses e dissertações, que igualmente se ressentem de boas condições térmicas e acústicas, além de serem atualmente em número reduzido.

(d) O que está “fora” das salas também merece atenção. A FCL está mal sinalizada, por exemplo (na verdade, não está sinalizada) e está despadronizada em termos visuais. Há espaços sub-aproveitados e não integrados.

(e) Deve-se empreender todo esforço possível para retomar e concluir as obras definidas como prioritárias pela Congregação e já encaminhadas à Reitoria, das quais apenas parte foi efetivamente implementada.

O espaço virtual

A FCL avançou muito em termos eletrônicos e informáticos. Mas ainda estamos aquém do que seria necessário. Não completamos nosso funcionamento on-line, por exemplo. Ainda fazemos matrículas de modo presencial. O registro de notas e freqüências é lento e feito à maneira tradicional, o que acarreta prejuízos e incômodo para todos. Há alguma resistência “cultural” a este tipo de modernização, mas há também uma certa dificuldade técnica de mostrar como ela pode ser feita.

A página eletrônica da FCL não é atraente e presta poucos serviços. Deveria ser seriamente reformulada. As páginas departamentais, com algumas exceções, praticamente não existem, pois são paupérrimas em informação, não se atualizam com regularidade e não interagem com seus eventuais visitantes. Páginas pessoais de professores deveriam ser incentivadas e viabilizadas.

Ainda somos tímidos na utilização das tecnologias de informação e comunicação, seja para o ensino à distância, seja para utilização nas aulas regulares. Na rotina administrativa e mesmo na acadêmica, precisamos avançar bem mais rapidamente em direção a um sistema integrado de informações. Não podemos ficar esperando providências a serem tomadas na cúpula da UNESP. Estamos perdendo algo com isto.

Algumas iniciativas podem ser visualizadas para que a informática nos preste mais e melhores serviços.

(a) Reuniões periódicas do Serviço Técnico de Informática com os departamentos de ensino e com a área administrativa, para exame conjunto das carências e das expectativas.

(b) Constituição e treinamento de grupos específicos de servidores técnico-administrativos para interagir de modo ativo com o STI, auxiliando-o a diversificar e a fortalecer sua atuação.

(c) Elaboração coletiva de um projeto de aquisição de novos softwares e de mapeamento das necessidades computacionais efetivas da FCL.

(d) Incentivo à atualização teórica e profissional constante dos técnicos do STI.

(e) Estímulo à criatividade, à liberdade de criação e ao “empreendedorismo” na área da informática, de modo a ampliar as margens de autonomia e de iniciativa da FCL.

Rumo ao futuro

Seguindo a efetiva constituição da UNESP como universidade pública, a FCL tornou-se uma referência para o interior de São Paulo e para toda a comunidade científica brasileira. Quanto mais evoluiu nessa direção, mais seu significado e sua relevância aumentaram. Hoje, ainda que não possamos fechar os olhos para os problemas que nos atormentam, estamos num patamar bem superior ao do período “heróico”, quando trabalhávamos com muito mais dificuldade e sentindo a pressão da ditadura militar, por exemplo.

Do mesmo modo que evoluímos em quase todos os níveis, passamos a enfrentar problemas que não existiam no passado. Ficamos espremidos em nossos espaços, carentes de instalações, sempre necessitados de mais docentes, de mais equipamentos, de mais livros e de mais instalações. Parecemos fadados a nunca mais atingir um ponto de equilíbrio. Aqui, somos determinados pelo que acontece no nível mais amplo. A UNESP parece assistir de modo meio passivo a esse processo. Tem havido pouca vontade política para interferir nele e corrigi-lo. Se demorarmos muito nesse ponto, o prejuízo será enorme e difícil de ser compensado. A FCL não foge à regra, por mais que tenhamos brigado bastante nos últimos anos.

Precisamos também aumentar nosso poder de fogo intelectual e nossa liderança no sistema UNESP e no sistema universitário brasileiro. Precisamos olhar para dentro de nós mesmos e descobrirmos o melhor modo de nos organizarmos como instituição universitária. Precisamos fazer pesquisas e aumentar nossa produtividade

científica sem deixar de cuidar do avanço institucional, da qualidade dos cursos, do equilíbrio e da renovação de nossas grades curriculares.

Como todo futuro, o futuro da FCL está na dependência de idéias, atores e circunstâncias. Dado que o mundo ficou complexo, a universidade evoluirá na mesma proporção. Devemos voltar a dialogar com a sociedade, que mudou muito. Teremos de aprender a trabalhar de outro modo, ainda que com os mesmos princípios e a mesma ética. No curto e no médio prazo, viveremos cada vez mais com menos “folgas”, cada vez mais pressionados pela sociedade, pela comunidade científica, por governos, pelo mercado. Justamente por isso, devemos organizar melhor nossa democracia interna, até para que seja possível extrair o máximo dela. Modernizar a gestão e seus instrumentos. Aumentar expressivamente nossas bibliotecas e nossos centros de informática.

Definições quanto ao futuro não pertencem a ninguém. São sempre feitas de modo compartilhado, mediante negociações, iniciativas várias, muito estudo, diálogo e reflexão. Nossa maneira de ser sempre foi esta. E é ela que pode nos impulsionar para que ingressemos em um novo e mais virtuoso ciclo.

Agosto/setembro de 2004

MARCO AURÉLIO NOGUEIRA

VERA TERESA VALDEMARIN