

## A Democracia da PUC-SP

*José M. Nagamine*

### **Esclarecimentos**

Este texto foi elaborado em 2003, mas não foi publicado na época por falta de espaço. Foi escrito num dos momentos decisivos para a crise financeira da Universidade, cujo déficit, com um aumento constante e crescente, passava a assumir um contorno estrutural e não mais conjuntural, colocando em risco sua viabilidade.

Diante desse cenário, julgávamos oportuno, à época, fazer uma reflexão sobre a democracia da PUC-SP, tema que fora um dos principais fatores que levaram a comunidade puquiana a construir, com sucesso, a reforma universitária de 1971. Assim, na agudez da crise, ela deveria ser também decisiva para a construção de uma solução técnica, politicamente negociada, pois, afinal, coerentemente, essa crise também fora construída no coletivo. Caso contrário, entendíamos que a solução viria de fora da PUC-SP, como de fato ocorrerá.

Nesse momento em que se discute o redesenho organizacional da Universidade, julgamos oportuno publicar este texto, com as devidas atualizações e adequações, como mais uma contribuição que se soma particularmente ao estudo "Questionamentos sobre a natureza institucional da PUC-SP", do Prof. Luiz Eduardo W. Wanderley, também publicado no *site* institucional, para análise dessa questão que a comunidade puquiana fala e reivindica desde a década de 1980, com a denominada "Constituinte".

### **1. Introdução**

Em clima de crise ou de descontração, surgia com frequência, há algum tempo, nas "conversas da rampa" entre amigos, indagações sobre a "República Socialista das Perdizes". A expressão aparentemente depreciativa era, na realidade, uma maneira carinhosamente jocosa de se referir à utopia do *modelo de Universidade* que a PUC-SP pensava adotar, que vinha e continua sendo perseguida, ao longo de mais de trinta anos,

por sua comunidade de professores, funcionários e alunos.

Ao conversar sobre essa "República" ou sobre esse "modelo", não há como não falar também sobre a democracia da PUC-SP, o regime político que lhe tem possibilitado ser cada vez mais Universidade.

Principalmente nos momentos de crise, surgem dúvidas e indagações sobre o significado, a validade, a concreção e a abstração dessa *democracia da PUC-SP*. É natural que isto aconteça, porque a constituição e o exercício do poder e da gestão são essenciais para a consecução dos fins de toda instituição, sobretudo quando se propõe ser diferenciada, como é o caso desta Universidade. Por isso é essencial que essas dúvidas e indagações sejam objeto de reflexões também por parte das gerações de professores, funcionários e alunos que vêm se incorporando à Universidade, e por aquelas que vão assumindo os seus destinos, sobretudo neste momento do seu redesenho organizacional.

De nossa parte, pretendemos recuperar alguns aspectos sobre as origens e a evolução da *democracia da PUC-SP* no processo da sua reforma universitária, que julgamos importantes para essas reflexões.

## **2. Início do diálogo**

Em setembro de 1967, foram encaminhados pelo então Reitor, Prof. Dr. Oswaldo Aranha Bandeira de Mello, para conhecimento e manifestação das Faculdades que compunham a PUC-SP, os *Estudos Básicos para Reestruturação da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo*. Este documento foi recebido com fortes reações contrárias, por parte tanto das lideranças internas dos movimentos universitários quanto pelos grupos conservadores, até então com atuação política hegemônica e, agora, de certa forma, legitimados pelo novo regime no poder. Para os primeiros, a proposta iria ao encontro do esquema do governo e do MEC-USAID; para os segundos, ela era também inaceitável, porque considerada comunista ou marxista. Para as lideranças internas de resistência à ditadura militar, não havia politicamente outra alternativa senão a de repúdio, pois qualquer outra postura significaria reforçar a proposta de reforma do governo.

Além disso, o aprofundamento das discussões com as lideranças sobre os fundamentos e os objetivos da proposta de reforma universitária da PUC-SP, propriamente dita, contidos nos *Estudos Básicos*, poderia sujeitá-la ao risco de uma intervenção do

governo e, certamente, a uma ruptura definitiva com os grupos conservadores. Ademais, com a publicação da Lei n. 5.540, em novembro de 1968, do Ato Institucional n. 5, em dezembro de 1968, e do Decreto-Lei n. 477, em fevereiro de 1969, regulamentando esse Ato nos estabelecimentos de ensino, o Reitor poderia estar sujeito às sanções previstas nessas legislações se, no prazo de noventa dias, não encaminhasse, ao Conselho Federal de Educação, o Estatuto da PUC-SP devidamente adaptado ou mais corretamente enquadrado na legislação de restrição à liberdade e de sujeição à legislação repressora, colocando desse modo em risco a própria viabilidade da Instituição.

Pela primeira vez, já no lançamento da proposta da reforma universitária da PUC-SP, os conflitos e as divergências estavam fortemente presentes, sem se contar, contudo, com as condições políticas e emocionais para o indispensável diálogo, não obstante ele tenha sido permanentemente perseguido e mantido dentro dos espaços estruturais da Universidade.

Com a edição do Ato Institucional n. 5, o Congresso foi fechado, as garantias individuais foram suspensas, as "caças às bruxas" foram soltas nas universidades. Tornaram-se impossíveis quaisquer resistências ostensivas e organizadas contra a ditadura e a inerente escalada da violência. Era tempo de se "fingir de morto para continuar na resistência". O projeto de reforma universitária da PUC-SP, já em discussão nos colegiados das unidades e nas suas respectivas mantenedoras, viria a se transformar no projeto de resistência para onde convergiriam todos os esforços daquelas lideranças e dos sensíveis às necessárias mudanças na PUC-SP. Começavam os trabalhos de elaboração, discussão e aprovação dos projetos. Começava a ser gestada a *democracia da PUC-SP*, apoiada no diálogo entre as divergências, para a construção da Instituição, da utopia do seu *modelo de Universidade* e dos seus próprios fins no Brasil daquele momento histórico.

### **3. Abertura da Igreja Católica**

Concomitantemente ao processo de ascensão e consolidação do novo regime imposto ao país, começava, com as conclusões do Concílio Ecumênico Vaticano II, convocado pelo Papa João XXIII e realizado em Roma de 1962 a 1965, uma profunda transformação na Igreja Católica da América Latina. Num espaço de dez anos, duas Conferências do Episcopado Latino-Americano – CELAM foram realizadas. Uma delas,

com o tema “A Igreja na atual transformação da América Latina à luz do Concílio”, deu-se em Medellín, Colômbia, de 2 de agosto a 6 de setembro de 1968. Era o começo da mudança de posicionamento da própria hierarquia da Igreja, que se opunha oficialmente às situações estruturais de injustiça do ponto de vista político, econômico e social do Continente, rompendo, desse modo, longa tradição de cooptação com o poder e com proféticas denúncias das arbitrariedades, das violências cometidas pelos regimes militares daqui e de outros países latino-americanos.

A outra Conferência, com o tema “A evangelização no presente e no futuro da América Latina”, foi realizada em Puebla de Los Angeles, México, de 27 de janeiro a 13 de fevereiro de 1979. Seu eixo articulador foi a *opção preferencial pelos pobres* – para a perplexidade e o escândalo por parte da maioria conservadora de dentro e de fora da Igreja. Foi a época da denúncia do *pecado estrutural*, retirando, nessas circunstâncias, o caráter individual do pecado para atribuir à própria sociedade a responsabilidade por sua remissão mediante ações concretas.

Todos os temas tratados e as questões discutidas nessas Conferências eram na época politicamente explosivos, e a discussão de suas conclusões resultava quase sempre na acusação de comunismo ou marxismo, sinônimo de subversão, ficando sujeito, portanto, ao enquadramento legal. Talvez a Igreja Católica fosse, naquele período, uma das raras instituições em condições históricas e políticas de fazer essa discussão e a denúncia da situação de injustiça em toda a América Latina.

#### **4. O documento de Buga**

A Igreja Católica latino-americana também se preocupou com suas universidades. Um pouco antes da Conferência de Medellín, em 1968, o Departamento de Educação do mesmo CELAM realizava em Buga, Colômbia, de 12 a 18 de fevereiro de 1967, um seminário que produziria um texto sobre a *Missão da Universidade Católica na América Latina*, de fundamental importância, do ponto de vista estratégico e político, para a proposta da reforma universitária da PUC-SP. Serviu para respaldá-la em várias visões e concepções, livrando-a ou protegendo-a da acusação de comunista ou marxista por parte dos conservadores de plantão, ou de cooptação com o governo MEC-USAID pelas lideranças da resistência. Mais do que isso, desafiava e estimulava o processo

desencadeado da reforma da PUC-SP, dando, ao mesmo tempo, segurança à Hierarquia da Igreja local, responsável, em última instância, pela PUC-SP. Para se aquilatar essa importância, destacamos algumas afirmações do texto, a título de exemplo:

a) sobre a concepção de universidade católica:

*Uma Universidade Católica há de ser, antes de tudo, verdadeira Universidade. (...) É fundamental que as Universidades católicas se destaquem, não só pelo nível científico e teológico, mas também pelo espírito de diálogo, liberdade, respeito à pessoa e compromisso corajosamente assumido em favor da sociedade: numa palavra, destaquem-se pelo espírito autenticamente universitário.*

b) sobre a necessidade da reforma:

*Lamentavelmente, uma apreciação honesta sobre a realidade nos obriga a reconhecer que muitas Universidades Católicas da América Latina não se mantiveram à altura da sua missão. Consideramos de vital importância que as Universidades Católicas assumam sua responsabilidade concreta, eficaz e aberta ao futuro. Deveriam, por conseguinte, assumir uma atitude de revisão permanente que, nas circunstâncias atuais, significa um esforço bem definido e imediato da reforma.*

c) sobre a autonomia:

*A autonomia universitária é requisito indispensável para a livre investigação e expressão e de pensamento. (...) Esta autonomia, especialmente no aspecto acadêmico, deverá ser também mantida nas relações da Universidade com a Hierarquia eclesiástica (...).*

d) sobre a democratização da estrutura de poder:

*Rever a estrutura de poder, promovendo em todos os níveis a participação dos professores e alunos no governo da instituição e na eleição de suas autoridades. Tal revisão deverá tender à descentralização de poder. Reconheça-se, também, o legítimo direito aos sistemas organizativos e aos de representação dos membros integrantes da comunidade universitária.*

## **5. Origem da democracia da PUC-SP**

O processo de abertura da Igreja Católica da América Latina e de democratização das suas instituições vinha na contramão do processo de fechamento e endurecimento dos regimes militares instalados na maioria dos países do Continente, bem como das suas propostas autoritárias e centralizadoras da organização universitária.

A *democracia da PUC-SP*, como vimos, foi gestada no diálogo entre duras divergências, principalmente político-ideológicas, sobre a proposta de reforma da Universidade e, portanto, sobre seus próprios fins e destinos. Nasceu inerente aos fins da Universidade.

Constituído o consenso, registrávamos em nosso livro *Universidade e compromisso social* (São Paulo, Educ/Autores Associados, 1997) que o “*projeto da reforma, além da motivação que representava em si mesmo enquanto projeto acadêmico que havia de ser construído e desenvolvido, passou a constituir, também, alternativa de resistência política*”. A própria proposta pedagógica do Ciclo Básico pressupunha uma relação democrática entre professor e aluno, pois todo o trabalho estava assentado numa proposta dessa relação, em que “*a matéria, a disciplina, o assunto, a pesquisa são meios para fundamentar os processos criativos da relação aluno–professor*” (Arquivo Consultec, 1971). Assim, a formação democrática do aluno e do professor passava a ser objetivo também do próprio processo de ensino-aprendizagem, numa real democratização da produção de conhecimento.

A questão da democracia e da democratização, nos tempos da reforma universitária da PUC-SP, tornou-se parâmetro e motivação para o seu próprio processo de desenvolvimento e implantação, vindo ainda a ser inspiradora permanente da política de atuação interna e externa, bem como da política educacional de formação crítica e ética do seu aluno.

Apesar de toda pressão e cerceamento da legislação da época, o Estatuto da Universidade conseguiu e continua conseguindo, sobretudo na prática, realizar uma gestão democrática que preserva, institucionalmente, a liberdade de investigação, de ensino e de manifestação de pensamento (Art. 3º do Estatuto.).

Em resumo, a PUC-SP tornou-se *verdadeira universidade*. Mas a *utopia* do seu *modelo de Universidade* continua sempre por constituir-se um projeto inacabado a ser perseguido. Inerente ao *modelo* deve também persistir a *democracia da PUC-SP*, porque é

consagradamente essencial à realização dos próprios fins da Universidade, e por isso mesmo o exercício dessa democracia tem sido e deve continuar sendo revestido, individual e coletivamente, de especial responsabilidade, sob pena de se correr o risco de comprometer a utopia.

## **6. Características do modelo da PUC-SP**

A PUC-SP e sua mantenedora não têm fins lucrativos. Os dirigentes da mantenedora não podem ser remunerados, e de fato não o são. Legalmente, todas as rendas da mantenedora têm de ser aplicadas nos seus próprios fins, que até o momento tem sido a PUC-SP, isto é, o processo de produção de conhecimento, seguindo o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, de responsabilidade da comunidade universitária de professores, alunos e funcionários.

No período entre meados da década de 1960 até o final de 2005, o papel do empregador era desempenhado, na PUC-SP, pelo Reitor, que acumulava também a função de Secretário Executivo da Fundação São Paulo. Desempenhava-o não como proprietário ou seu preposto, mas na qualidade de dirigente superior da Universidade e de gestor executivo da Fundação. Docente do quadro de carreira, como os demais, uma vez eleito pela própria comunidade universitária tinha que assumir também, administrativamente, na prática, todos os conflitos de interesse de uma relação entre empregador e empregado, criando muitas vezes situações ambíguas de difícil e delicada superação.

Acentuamos que, se esse modelo de gestão deu certo e foi um dos fatores decisivos para a consolidação sobretudo da autonomia universitária, a partir do momento em que o desenvolvimento da PUC-SP alcançou a expansão, a diversidade e a complexidade de produção acadêmica de hoje, ele se mostrou inadequado, pois a gestão democrática para a tomada de decisões acadêmicas não é a mesma para as decisões de empregador–empregado nem tão pouco de financiamento e de investimento.

Quando ambas, a gestão acadêmica e a administrativa do empregador e do mantenedor em instituições como a PUC-SP/Fundação São Paulo, recaem sobre um mesmo dirigente, principalmente quando a última decorre da primeira, por eleição dos pares, elas se tornam, em determinados momentos, tão contraditórias e incompatíveis entre

si que se mostram inviáveis.

Além de tudo, a relação capital–trabalho da PUC-SP ou da Fundação São Paulo é completamente diferente daquela vigente nas empresas em geral. Nas primeiras, desaparece a figura do proprietário, ou seja, do patrão, que, culturalmente, encarna a histórica mais-valia retirada da exploração do trabalho. A relação entre empregado e empregador não tem a mesma natureza existente nas empresas em geral, cujas finalidades são os lucros, que, por sua vez, se destinam aos proprietários.

Na fundação, o foco das rendas (lucros) são as suas finalidades, que, em nosso caso, por enquanto, é a própria PUC-SP. Assim, uma desestabilização da mantenedora pode tornar impossível suas finalidades; neste caso, no extremo, tecnicamente, por iniciativa do Ministério Público ou de qualquer pessoa (Art. 69 do Código Civil), ela deve ser extinta, destinando-se seu patrimônio a outra instituição filantrópica congênere do estado de São Paulo.

Essa relação capital–trabalho no modelo da PUC-SP decorre de um conjunto de características inerentes à natureza jurídica da mantenedora e dela própria, enquanto instituição comunitária, filantrópica, enfim, instituição privada com fins essencialmente de caráter público. Nem sempre, no entanto, a natureza jurídica dessas instituições estão suficientemente explicitadas, por isso julgamos oportuno fazer também algumas considerações sobre elas, ainda que superficiais.

As fundações são regidas pelo Código Civil Brasileiro e, de acordo com este, somente poderão ser constituídas para fins religiosos, morais, culturais ou assistenciais. Pela própria natureza jurídica, não têm fins lucrativos. São constituídas por escritura pública, mediante dotação de bens pelo instituidor, vinculados aos fins. Uma vez criadas, passam a constituir patrimônio público, sendo por isso veladas pelo Ministério Público, principalmente quanto às suas finalidades. Qualquer alteração estatutária ou patrimonial terá de ser também por ele aprovada. Eventual extinção, observados os termos do Estatuto, só poderá ser efetivada por processo judicial competente, por iniciativa dos instituidores e do Ministério Público, ou apenas deste quando se torne “*ilícita, impossível ou inútil a finalidade a que visa a fundação*” (Art. 69 do Código Civil).

A Fundação São Paulo – FSP foi instituída em 10 de outubro de 1945. Seu fim, até a alteração do Estatuto, ocorrida em novembro de 2006, era “*manter e dirigir a Pontifícia*

*Universidade Católica de São Paulo*”, podendo, a critério do seu Conselho Superior, manter e dirigir também “*outras organizações de caráter cultural, social e filantrópico ou de pesquisa científica*” (Art. 2º do Estatuto). Foi constituída por Dom Carlos Carmelo de Vasconcellos Motta, cardeal-arcebispo de São Paulo, com doações de dioceses do município ou estaduais.

A PUC-SP, essencialmente o seu fim, foi organizada simultaneamente por iniciativa do mesmo Cardeal Motta, com vários intelectuais e professores leigos, dentre os quais destacamos o Prof. Dr. André Franco Montoro e o ilustre e sempre Secretário Geral, Dr. José Feliciano Ferreira da Rosa Aquino, o Dr. Aquino. Fundação São Paulo e PUC-SP, esta finalidade original da primeira, foram portanto instituídas pela Igreja de São Paulo e ambas por ela dirigida, tanto que o colegiado maior da FSP é o Conselho formado por todos os bispos da arquidiocese, além do Reitor, tendo como Presidente nato o Arcebispo Metropolitano de São Paulo, que pode nomear até três Secretários Executivos de sua livre escolha, delegando-lhes os poderes que julgar convenientes.

No caso de extinção, por decisão do Conselho Superior e requerida em juízo, o patrimônio reverter-se-á para entidade congênere de finalidade filantrópica sediada no estado de São Paulo. Esse patrimônio, até o momento, é a própria PUC-SP, com sua produção científica, técnica, tecnológica, artística e cultural, por ela mesma constituída, e os bens móveis e imóveis mobilizados para sua viabilização. Sobre esse patrimônio, como se diz no mercado, não há preço que o pague.

A PUC-SP, de acordo com o Art. 1º do Estatuto, é uma *Universidade Comunitária*. O Art. 89 dispõe que a “*comunidade universitária é formada pelos corpos docente, discente e administrativo, que se diversificam em razão das suas atribuições mas se unificam no plano comum das finalidades da Universidade*”. É também comunitária por se enquadrar no inciso II do Art. 20 da LDB, que exige que se inclua na entidade mantenedora representantes da comunidade. É *filantrópica* nos termos da lei. Destacam-se, nos seus compromissos de instituição filantrópica, entre outros, a obrigatoriedade de “*aplicar anualmente, em gratuidade, pelo menos vinte por cento da receita bruta proveniente da venda de serviços* (Art. 3º, VI, Dec. n. 2536/98). É também *confessional*, porque instituída e dirigida pela Igreja Católica, e orienta-se pelos princípios da doutrina e moral cristãs, aplicando-se-lhe, além das disposições civis, no que couber, as canônicas (Art. 1º do Estatuto).

## **7. As instituições nas relações da comunidade universitária**

Politicamente, essa realidade jurídica das instituições envolvidas no modelo da PUC-SP traz também algumas peculiaridades próprias nas relações da comunidade universitária. Referimo-nos às três instituições envolvidas: a Fundação São Paulo, a mantenedora; a PUC-SP, a mantida; e a Igreja, a instituidora de ambas.

De 1965 até o final de 2005, a hierarquia da Igreja de São Paulo, de acordo com o processo de abertura e orientação da época de se reservar às tarefas específicas do seu magistério, passou a direção da PUC-SP e da Fundação São Paulo aos seus leigos. Acadêmica e administrativamente, passou-lhes a gestão, até então assumida por religiosos – a Reitoria por um dos bispos e a Secretaria Executiva por um padre –, além da presença permanente da figura do capelão. Hoje, a responsabilidade da gestão acadêmica está com a comunidade universitária, sob a direção do Reitor, que é *eleito* por essa mesma comunidade. Tratando-se a PUC-SP, bem como a sua mantenedora, de uma instituição privada com finalidades de natureza pública, essa responsabilidade dos professores e funcionários reveste-se também de uma dimensão ética peculiar: a da ética social.

Desde 1965, a Igreja local, em coerência com sua doutrina, não só respeitou plenamente a autonomia da Universidade como lhe deu apoio e retaguarda, a todo custo, sobretudo nos períodos críticos da ditadura militar, como, por exemplo, nos episódios do acolhimento da SBPC, da invasão policial, e nos atos de acolhimento dos docentes cassados e de alunos perseguidos políticos. Tecnicamente, é a última instância de decisão, pois, como instituidora, tem a total maioria no Conselho Superior da Fundação São Paulo. No extremo de um eventual impasse, por exemplo, de inviabilização financeira da PUC-SP, a decisão final será, na prática, da hierarquia da Igreja Católica de São Paulo, que constitui o Conselho Superior da FSP, que é a mantenedora da PUC-SP e que, no campo da educação, por sua vez, está vinculada à Igreja de Roma, através da Sagrada Congregação para a Educação.

Lugar da diversidade, um dos pontos positivos registrados pelo GT do redesenho, a PUC-SP é uma das diversidades com a qual deve conviver quem por ela opta, não cabendo intolerância sob pena de negação da diversidade.

## **8. O redesenho organizacional**

O redesenho organizacional deve ser pensado também nesse contexto do processo histórico da democracia da PUC-SP e das realidades institucionais que igualmente estiveram sempre presentes nesse processo. O que queremos enfatizar é que no atual momento tudo mudou e continua rapidamente mudando o país, as demandas da sociedade, a educação superior, a PUC-SP, a Fundação São Paulo e a Igreja de São Paulo. É necessário pensar o redesenho projetivamente, com base nessas realidades em processo de mudança, e não somente nas de caráter conjuntural.

A concepção da estrutura geral da Universidade por institutos correspondentes a áreas de conhecimento – portanto, pelo critério epistemológico – parece o mais lógico para corresponder à evolução do processo de produção de conhecimento por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, segundo o princípio da indissociabilidade. Aliás, esse desenho organizacional encampa e dá o suporte macroestrutural que se fazia necessário para o Departamento, na sua nova concepção de *locus* epistemológico desse processo de produção de conhecimento, articulado com a carreira do magistério também revista.

Ademais, devemos acentuar que todos os "Pontos Fracos", no seu conjunto, apontados pelo "GT de Planejamento e Modelagem Estrutural", constituem o calcanhar de Aquiles da PUC-SP hoje. Se não forem superados com urgência, ela será sufocada por eles, como já está ocorrendo, e, assim, será o retrocesso, a sua estagnação. É preciso retomar o processo histórico da democracia da PUC-SP para enfrentá-los e encontrar as bases para a sua solução no redesenho organizacional.

Estruturalmente, o ponto central para definir essas bases de solução está situado na organização do poder para a gestão da estrutura geral.

Falar sobre poder é falar sobre democracia, que o *Dicionário Aurélio* assim define:

*2. Doutrina ou regime político baseado nos princípios da soberania popular e da distribuição equitativa do poder, ou seja, regime de governo que se concretiza, em essência, pela liberdade do ato eleitoral, pela divisão dos poderes de decisão e de execução.*

Aplicando essa definição no caso do redesenho organizacional, destacamos dois pontos sobre os quais julgamos importante refletir:

O primeiro se refere à distribuição equitativa do poder. Respeitada a natureza

jurídica e a legislação específica de cada instituição, os Estatutos da Fundação São Paulo e da PUC-SP deveriam, harmônica e consensualmente, prever essa distribuição com toda a clareza e de maneira articulada, de modo a evitar qualquer dúvida ou ambigüidade, mesmo no que se refere à dimensão canônica aplicável devido à natureza pontifícia da Universidade.

Durante mais de trinta anos, conforme dissemos, a gestão acadêmica da Universidade e a de sua manutenção (de competência da própria da Fundação) recaíram na pessoa do Reitor, na qualidade de dirigente superior da Universidade e de Secretário Executivo da Fundação nomeado por seu Presidente. Nessas circunstâncias, criou-se ao longo desse tempo uma cultura de abstração da FSP na vida cotidiana da Universidade, com efeitos muitas vezes equivocados.

Assim, qualquer manifestação ou atitude do Presidente da Fundação ou Grão-Chanceler em relação à Universidade tem parecido estranha e pode ser interpretada como ameaça ou interferência na sua autonomia por parte da Fundação ou da Igreja, quando, na realidade, se trata do estrito cumprimento do seu dever ou competência estatutária e legal. Em todas essas circunstâncias conjunturais, as três instituições envolvidas têm saído desgastadas.

Nesse momento do redesenho organizacional, é fundamental, senão imprescindível, haver um consenso sobre a "distribuição eqüitativa do poder" entre as instituições, respeitadas a natureza jurídica e a legislação específica de cada uma, em função dos objetivos comuns que, em última análise, acreditamos que ainda sejam a própria PUC-SP.

Esse consenso torna-se ainda mais importante quando se tem um Estatuto da Fundação São Paulo revisto e em vigor. Não há como abstrair da efetiva presença da entidade mantenedora na Universidade, no seu papel estatutário e legal, e por isso mesmo se torna mais necessário do que nunca ter a distribuição eqüitativa do poder e as regras do seu exercício, de modo claro e visível, por parte de cada um.

O segundo ponto que desejamos trazer à reflexão é o da divisão dos poderes de decisão e de execução. O exercício de um governo democrático em função da realização das finalidades e dos objetivos institucionais, com competência e qualidade, depende de uma divisão clara dos poderes de decisão e de execução. Na Universidade, esses poderes

se referem às competências e atribuições dos colegiados e dos dirigentes dos vários níveis da estrutura organizacional. As competências e atribuições de uns e de outros precisam estar bem definidas. Os procedimentos que asseguram a autonomia de uns e outros, a articulação entre todos e, ainda, as responsabilidades de todos e de cada um também precisam ser definidos e garantidos claramente, tanto horizontal quanto verticalmente. Confiança e respeito às competências e atribuições, e ainda às decisões de uns e de outros, também precisam existir numa gestão democrática, porque, afinal, essa gestão se "concretiza, em essência, pela liberdade do ato eleitoral" que está na origem e na prática de todos os poderes na PUC-SP.

Sugerimos que essas questões sejam colocadas de maneira prática e objetiva nas discussões do redesenho organizacional, porque elas muitas vezes já estão presentes na rotina da vida dos dirigentes e das sessões dos colegiados de todos os níveis, e dão origem à excessiva burocratização das decisões, tanto no âmbito decisório quanto no do executivo, e às repetitivas apreciações ou retrabalhos dos colegiados e dirigentes dos cinco níveis da gestão acadêmica sobre um mesmo processo ou matéria (sem contar os órgãos existentes horizontalmente em vários níveis), com riscos de dispersar a qualidade das decisões propriamente acadêmicas.

Outro aspecto da divisão dos poderes de decisão e execução que merece nossa atenção é o da sua composição pelo critério corporativo. Nos colegiados e na escolha dos dirigentes, deveria ser vetado esse critério. Principalmente nos colegiados, esse critério pode trazer o risco da sua politização, distanciando-os ou neles adotando o corte corporativo nas suas decisões, competências e atribuições de natureza essencialmente acadêmica.

As questões políticas da comunidade universitária são importantes, mas deveriam ter o seu espaço e o seu momento próprios, e não incluir-se na rotina da pauta de um órgão de decisão ou de execução acadêmica.

## **9. Anotação final**

Acreditamos que a democracia da PUC-SP tem maturidade suficiente para prosseguir no seu processo histórico de superação e construção da evolução institucional da Universidade.

Todos nós, as gerações de professores, funcionários e alunos anteriores, os da transição e os da consolidação do processo de reforma universitária da PUC-SP de 1971, principalmente as gerações de professores, funcionários e alunos que vêm se incorporando à PUC-SP e com ela se identificando, junto com o Conselho Superior da Fundação São Paulo, não podemos colocar em risco a *utopia do modelo da PUC-SP de ser Universidade*, isto é, da busca permanente da universidade cada vez mais competente na pesquisa, no ensino e na extensão, concomitantemente à realização da sua comunidade universitária, enquanto sujeito do seu próprio processo histórico. Precisamos tomar a decisão e assumir a vontade política de construir e viabilizar o redesenho organizacional da PUC-SP, porque somente assim, acreditamos, estaremos agindo sobre as reais causas da atual situação e não apenas sobre seus efeitos.