

# FUNDAÇÕES EDUCACIONAIS: NATUREZA E PROBLEMÁTICA\*

Jorge Ferreira da Silva \*\*

*1. Introdução; 2. Bases conceituais; 3. Justificações para a criação; 4. Orientação; 5. Suas funções e sua articulação; 6. Extensão e transformação.*

## 1. Introdução

Apesar das aparências, as fundações não são uma criação realmente nova, pois é possível identificar a maior parte da sua essência em instituições bem recuadas no passado. Para restringir os exemplos exclusivamente à educação, é possível mencionar o gesto de Platão, legando a Academia aos seus sucessores, assim como o caso de Plínio, o Jovem, doando uma escola à cidade de Como, e o patrocínio pelos Ptolomeus da famosa biblioteca de Alexandria.

No Brasil, alguns especialistas registram a existência dessas organizações já no século XVIII, conquanto formalmente não apresentam todas as características típicas de uma fundação moderna. Nessa época, o trabalho educacional ainda é limitado, não havendo atividade de ensino regular estendida a todo o território. Certamente por isso não causa surpresa que a primeira fundação no País seja de caráter assistencial, a Fundação Romão Duarte, que perdura até nossos dias como parte da Santa Casa do Rio de Janeiro.

Embora presente desde o período colonial, a idéia de fundação só adquire contornos mais claros no final do século XIX e principalmente no início do século XX, com o Código Civil. Mas é especialmente na década de 60 que ela granjeia a sua atual ressonância.

No ano de 1986, aliás, comemoram-se 25 anos de criação da Universidade de Brasília, que se encontra na origem de nossas fundações ligadas à educação. É bem verdade que a Fundação Getúlio Vargas é mais antiga, de 1944/45. Porém

\* Palestra proferida em 15 de dezembro de 1986, em Teresina, PI, no I Seminário de Integração Intersetorial da Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da Educação do Estado do Piauí (Fadep).

\*\*Ph. D em educação pela Universidade de Pittsburgh; professor no IESAE/FGV.

a FGV não se caracteriza como uma instituição exclusivamente educacional, pelo menos em termos clássicos, visto que conjuga traços típicos de uma universidade com os de um *thinking tank* e até mesmo os de um celeiro de indivíduos dedicados ao estudo e à prática das atividades governamentais.

## **2. Bases conceituais**

Em geral, uma fundação é definida, primeiro, como uma espécie de pessoa jurídica. Em segundo lugar, adiciona-se a isso que é composta por um patrimônio, e, por último, que este constitui, obrigatória e expressamente o objeto de uma destinação. As fundações, portanto, nascem ao redor de um bem ou conjunto de bens necessária e exclusivamente aplicado em ou para um fim ou fins específicos. Noutras palavras, não se formam com base em pessoas, mas são organizadas a partir de um patrimônio direcionado para o cumprimento de determinada ou determinadas finalidades, estabelecidas consoante a vontade de seu instituidor, seja este um indivíduo, um grupo de pessoas ou o Estado.

A moldura vem-se modificando, com o surgimento de fundações ao redor de um fim e não, em princípio, de um patrimônio. Isto não chega a passá-las, no entanto, para o campo das associações de pessoas. Nesta perspectiva, para criar uma fundação, é mister, inicialmente, que a organização responda a necessidades ou finalidades de utilidade pública e, em seguida, que, para o cumprimento de tais objetivos, sejam progressivamente acumulados certos bens previamente definidos. Sem este patrimônio, é óbvio, os objetivos correm o risco de não poder ser realizados. Verifica-se, pois, uma inversão, visto que na concepção original o bem ou bens são destinados a um fim e requerem a sua própria utilização para a concretização dessa finalidade. Com isso, admite-se a possibilidade oposta, de começar pelo estabelecimento dos fins e obter posteriormente os bens que os objetivos demandem para serem atendidos.

Há, ainda, um terceiro caso, difícil de classificar. São as fundações não constituídas realmente a partir de bens e que não traduzem fins indubitavelmente de utilidade pública, apesar de atenderem a interesses do setor público. Estão nessa situação várias organizações governamentais de planejamento.

## **3. Justificações para a criação**

Seja como for, um traço presente em qualquer fundação é a pretensão de que funcione à semelhança das entidades privadas. Tal característica indica que se espera que, inclusive aquelas criadas pelo poder público, atuem diferentemente das repartições públicas. Se devem proceder nos moldes das organizações do setor privado, conclui-se que lhes corresponde gerar recursos através da exploração econômica de seus próprios bens. O esforço de aplicação do patrimônio, especifi-

camente, deve proporcionar as bases para a viabilização e alcance dos fins para os quais se institui a fundação. Esta com grande freqüência tem sido a justificação para o início de uma nova fundação ou a transformação de organizações ou órgãos já existentes em fundações.

As razões invocadas para o surgimento de fundações neste país, a propósito, sobretudo no campo público, podem ser classificadas em administrativas, econômicas e ideológicas. Administrativamente, tem-se justificado a sua criação como um instrumento para impedir, bloquear ou, quando menos, estabilizar num nível, digamos, tolerável, o uso das posições políticas para a obtenção ou concessão de favorecimentos ou vantagens.

Não é raro, também, que se apresente como justificação a necessidade de fugir à burocracia, ou seja, ao emperramento, à lerdeza ou à quase inação de um grande número de órgãos governamentais.

Muitas vezes, justifica-se a proposta pela conveniência de escapar da inflexibilidade associada a muitas áreas do setor público, especialmente no que toca à adoção de novas posturas e à aquisição de responsabilidades mais ajustadas ao nosso tempo. O raciocínio se alicerça na suposição de que os órgãos públicos são complexos e difíceis de alterar, em virtude de boa parte das mudanças solicitar modificações que exigem estudos, planejamento e negociações demoradas, nas quais parece que se perde quase tanto quanto se ganha.

Uma terceira explicação freqüentemente lembrada é a constante falta de recursos com que se enfrentam as organizações públicas na luta para atrair novos integrantes. Esclareça-se de pronto, antes de qualquer mal-entendido, que os órgãos estatais não são compostos por pessoas indiferentes e sem competência como vulgarmente se pensa. As realizações governamentais comprovam o contrário. Subsistem muitos funcionários qualificados, apesar de lamentáveis evidências de uma crescente perda de entusiasmo pela coisa pública. Tem-se tornado necessário, porém, tanto atrair novos valores, como a melhoria localizada das condições de trabalho e dos padrões salariais. Dado que o pessoal competente exige atrativos compatíveis com as ofertas do mercado de trabalho, é natural pensar nas fundações como um mecanismo que permite superar ao menos algumas limitações.

Uma outra razão administrativa é o requisito de delimitação e clareza das fronteiras organizacionais para planejar, programar, orçamentar e controlar com uma agilidade maior do que a habitual. Juntamente com esta justificativa, acredita-se, igualmente, que as fundações disponham de condições especiais para captar recursos e, conseqüentemente, diminuir a dependência da atividade sob sua responsabilidade em relação a outros órgãos. A captação de recursos, por sinal, é fonte de pesadas resistências entre os oponentes das fundações universitárias, que sus-

peitam de que estas organizações venham a funcionar como bases para futuras privatizações de instituições públicas.

No campo da política, a razão geralmente alegada como justificativa para o surgimento de uma fundação tem sido a carência de autonomia decisória em certas áreas, à qual se acopla uma segunda razão, de maior substância, que consiste no reconhecimento da importância de dedicar mais atenção ou uma atenção especial a determinadas atividades ou funções. Reunidas com outras, que com elas competem por idéias, talento e, mais do que tudo, recursos, tais atividades não estão sendo objeto de interesse nem recebendo o cuidado que merecem. Provém daí exatamente a conveniência de garantir-lhes o seu próprio espaço.

Um terceiro motivo é que tais atividades ou funções eventualmente até são objeto de atenção, mas esta não se realiza na perspectiva adequada ao setor público. Ao contrário, materializa-se conforme a ótica do setor privado, sofrendo distorções capazes de ser eliminadas, minimizadas ou aliviadas por meio de uma fundação.

Num terceiro grupo, classificam-se as justificativas ideológicas. Profundamente conectadas com a nossa história, estas razões acompanham a modernização da administração pública. Tal processo obedece, historicamente, a dois grandes modelos: o primeiro, surgido na década de 30, de mudança e melhoramento da administração mediante o ensino e a divulgação de noções inovadoras a respeito do serviço público e através da introdução de mecanismos como o sistema do mérito, novos procedimentos de licitação, e outros instrumentos de racionalização, geralmente mais centralizadores e supostamente menos corruptíveis.

Com o envelhecimento dessa orientação, no final da década de 50, aparece um segundo modelo, subordinando a modernização aos projetos de desenvolvimento e desencadeando uma verdadeira proliferação de organismos descentralizados. De acordo com esta linha, a transformação requerida na atuação do Estado seria possível, num prazo razoável, por intermédio da criação de entidades distintas dos órgãos administrativos tradicionais. Em termos de finalidades, as organizações assim criadas se aproximariam das instituições públicas, mas, quanto aos processos ou procedimentos, se pautariam pelas organizações privadas, visando a atacar problemas ou dar conta de atividades críticas para o progresso do País, com facilidades de programação, grande liberdade de ação, rapidez e concentração.

O processo se vincula estreitamente à segunda grande fase de industrialização. Na medida em que a indústria era encarada como saída, dentro das concepções mais usuais de desenvolvimento da época, tudo aquilo que se acercasse da imagem típica, ou daquilo que, em forma geral, se atribuísse ao setor privado, era automaticamente valorizado, em contraste com o que, sob qualquer aspecto, apresentasse

as marcas do setor público. Graças ao sucesso inicial do modelo, a partir de certo momento a instituição de órgãos descentralizados veio a se constituir numa verdadeira moda. E como o que acontecia e acontece no nível da União tendia e tende a ser copiado pelas demais esferas, o modelo se desdobrou no plano estadual e municipal. Criar fundações, por exemplo, se não se tornou corriqueiro, ficou bastante longe de ser coisa rara, a elas se recorrendo praticamente para tudo, provindo daí o atual quadro, em que algumas, sem dúvida, se justificam, mas em que há outras sem nenhuma razão mais lógica de existir.

Se se dirige a atenção para o nível nacional, fica evidente, aliás, que está havendo um reexame do papel do Estado entre nós. O debate se concentra sobretudo nas questões relativas à atuação econômica do poder público e, em um segundo momento, na organização do Estado. Afinal — pergunta-se — o que é, como é e para que existe o Estado? O questionamento é ainda mais amplo, estendendo-se ao que deve ser mantido em suas mãos e, disto, o que ou quanto convém localizar no plano da administração direta, indireta ou paraestatal?

Não se trata de problema exclusivamente técnico, que se equacione pelos caminhos já trilhados das grandes normas jurídicas, dos princípios econômicos, de certos instrumentos de administração, ou semelhantes. E envolve, além da técnica, questões políticas complexas. Em termos mais concretos, as divergências residem no estabelecimento dos limites da intervenção governamental e, simultaneamente, na definição de até onde é aceitável o contínuo esgarçamento dos fios, fibras ou forças administrativas.

As discussões incluem, ainda, a fixação de quem deve participar e como de tais decisões, na intenção de introduzir modelos e práticas mais democráticas e que garantam maior e mais efetiva presença da população nas formulações de interesse geral.

Talvez seja este um bom momento, por isso, para verificar se isto que parece ter cabido em certo ponto continua da conveniência do País. Ao que tudo indica, o processo de indiretização alcançou uma extensão e um volume tais que, agora, se coloca na escala do ingovernável. Não se discute que, ocasionalmente, ainda seja pertinente e faça sentido criar órgãos mais ágeis e flexíveis sob a forma de fundações. Parece, no entanto, que chegou a hora de refletir sobre o fenômeno e de avaliar se já não é interessante a sua interrupção ou reversão. Um ensaio nesse sentido, por sinal, são as recentes iniciativas da União de aproximar suas autarquias e fundações no que concerne aos procedimentos de controle (Decreto-lei nº 2.299, de 21 de novembro de 1986), e de igualar as autarquias e fundações universitárias em matéria de salários (Lei nº 7.594, de 10 de abril de 1987).

A busca de convergência entre as entidades ou formas administrativas mencionadas possui facetas positivas. Todavia, depende de uma transformação de comportamento pouco visível no horizonte. Importa, em poucas palavras, em eliminar o clientelismo e o nepotismo, privilegiar a formação de boa qualidade, estimular a seriedade no treinamento e o desenvolvimento de pessoal, exigir e premiar a competência, e assim por diante, mas significa, principalmente, oferecimento concreto de novas condições de trabalho e vencimentos mais adequados.

Não pode ficar sem registro o perigo de que se peque por hipercorreção e se obtenham efeitos nocivos da aproximação das fundações com relação a agentes mais tradicionais do setor público, estimulando-as e mais ou menos deliberadamente levando-as a se identificar com estes e, pouco a pouco, a copiar-lhes as normas e as práticas. Em ocasiões como a atual, em que se objetiva e em que é indiscutivelmente necessário levar avante programas capazes de redimir os males da burocracia, as fundações devem ser reservadas para situações especiais. Em certos casos, deve-se, inclusive, ir mais longe e entendê-las, fazer com que se constituam e tratá-las como motores de transformação, que decididamente irradiem para outras entidades seu espírito de inovação e, evidentemente, sua vocação para a ação.

#### **4. Orientação**

Quando se pensa num país como o Brasil, com todo o seu cortejo de desigualdades, as observações acima impõem a conclusão de que participar do corpo dirigente, profissional ou técnico de uma fundação, pelo menos no campo educativo, não constitui exatamente um prêmio. Instituições dessa natureza, por suas responsabilidades diante da sociedade, pressupõem a adesão de seus integrantes a uma série de valores socialmente relevantes e a um conjunto de objetivos prioritários. Participar de seus quadros implica um compromisso de atendimento dos primeiros e de realização destes últimos, cuja importância está expressa na separação da própria organização da administração direta, para que possa dar cumprimento precípuo e mais facilmente a suas finalidades. Conta-se, em conseqüência, com que cada um dos integrantes exerça um papel direto ou indireto de liderança no processo de transformação educacional e na procura de resultados cada vez mais adequados e de melhor qualidade.

Naturalmente, esta orientação admite pagamentos diferentes do pessoal das fundações e a possibilidade da existência de certas classes de empregados ganhando mais do que os funcionários públicos tradicionais. Isto, porém, só é defensável quando se recebe em troca um montante e uma qualidade de trabalho que confirme e justifique o pagamento diferenciado. A recordação de que a idéia de fundações está intimamente ligada à pretensão de agilidade nos processos de decisão e execução e, óbvio, de maior quantidade e maior qualidade e adequação dos re-

sultados, assim como a admissão da hipótese de diferenças de vencimentos tornam claro que, em benefício de seus próprios objetivos, convém que estas instituições se preocupem com o relacionamento com o setor público. Mesmo na eventualidade de relações sem maiores atritos, é bastante provável que haja problemas, pois as suas formas de atuação e aspirações dificilmente coincidem.

Nesta concepção, é crucial evitar qualquer confusão do crescimento e desenvolvimento de uma fundação com o mero aumento de seu quadro de pessoal, de suas propriedades ou algo do gênero. E é necessário, além disso, impedir a supervalorização das chamadas atividades-meios diante das atividades-fins e o conseqüente comprometimento de recursos em gastos mais adjetivos que substantivos.

Vale a pena introduzir aqui a diferença entre as fundações que são respostas a problemas da sociedade e as fundações que constituem soluções para problemas do setor público. Quando uma fundação responde a problemas sociais, o seu papel é, tem de ser, extrovertido, o que exige a contínua audiência ou, pelo menos, de tempos em tempos, que se ouça pessoas de fora, afetadas por seus atos ou respeitadas nesta ou naquela matéria de interesse da organização, para que tragam e ajudem ou, quem sabe, forcem a instituição a encarar novos ângulos e escapar do perigo de queda num certo tipo estéril de corporativismo sem que disso se aperceba. Uma fundação desta categoria deve crescer na perspectiva da extroversão, com e até na ótica do "lado de fora", a fim de que não se volte exclusivamente para os problemas do seu pessoal, mas exista para a população.

Quando não é esse o caso, a fundação corresponde a necessidades próprias do Estado, que normalmente decorrem da tentativa de enfrentar problemas de forma nova e distinta da administração direta. Um exemplo é a Fundação de Assistência ao Estudante (FAE), que, sem dúvida, só é fundação e possui a estrutura que possui em virtude da agilidade que dela se requer, incomum na área pública. Mas, se a cada vez que o setor público apresenta problemas de emperramento ou semelhantes, se recorrer a uma entidade especial, de administração indireta ou para-estatal, a situação não vai melhorar.

Uma segunda distinção a levar em conta coloca frente a frente as fundações resultantes de preocupações com o saber e as fundações que atendem a conveniências e interesses do poder. As atividades cujo eixo se localiza no saber são sobejamente conhecidas como difíceis de administrar. De fato, para alcançar êxito, os ofícios e as tarefas ligadas ao conhecimento demandam uma grande independência com relação ao peso e às contingências do cotidiano, a fim de assegurar as condições adequadas para que o saber seja sistematicamente produzido, transmitido, aplicado e aproveitado. Há necessidade desse isolamento para que os excessos das rotinas do dia-a-dia não atropelem ou perturbem o trabalho e acabem levando e até obrigando a que se dedique mais atenção ao que é urgente

do que ao importante. Sem dúvida, as fundações podem servir como proteção contra abusos políticos, como foi admitido antes, mas podem, igualmente, nascer com o pretexto de servir ao saber embora constituam, em verdade, instrumentos para garantir àqueles que as criaram áreas especiais de domínio e, às vezes, territórios reservados para circunstâncias ocasionalmente desfavoráveis.

A diferenciação acima conduz a que se indague em que casos uma fundação pode ser uma boa idéia. No campo público, isso acontece quando a organização se destina ao cumprimento de objetivos de valor ou interesse social, para os quais, por alguma razão, se requer independência e agilidade. Isso também pode ocorrer quando o trabalho a ser realizado demande a previsão de maior facilidade de obtenção ou aplicação de recursos. Não se esqueça, finalmente, os casos em que a experiência indica uma necessidade especial de flexibilidade na própria estruturação e maleabilidade na atuação, para que a organização se expanda ou se retraia consoante a marcha da sociedade e, eventualmente, da economia, assim como para escapar da tradicional rigidez da burocracia.

A análise deve incluir, ainda, a questão da necessidade ou não de mantenedoras, isto é, a validade de criar uma unidade ou órgão com tal finalidade, visto existirem boas razões para restringir as instituições, nesta área, àquelas que sejam elas próprias fundações. Segundo esta hipótese, quando a escola, universidade ou instituição isolada cuida diretamente do ensino, da pesquisa e da extensão, quer dizer, quando se põe de lado a alternativa de subordinação dos órgãos dedicados a tais atividades a uma entidade mantenedora, é possível obter, de imediato, uma redução nas estruturas hierárquicas e, desse modo, menor distância entre os órgãos centrais e as demais unidades. Com a limitação dos escalões apenas ao imprescindível para que as funções acadêmicas sejam exercidas, o poder evidentemente tende a se concentrar nas mãos dos próprios responsáveis pela geração, sistematização e transmissão do saber, e se permite, ou melhor, se viabiliza e incentiva a dinâmica da auto-regulação.

Efetivamente, são excelentes motivos para não recorrer a mantenedoras e para associar a fundação às finalidades e atividades que justificam a sua própria instituição. Mas há igualmente uma outra razão, que reside na possibilidade de a mantenedora apresentar menos sensibilidade do que se precisa ou convém para as áreas de atuação das unidades mantidas. Realmente, existem mantenedoras que nascem ou que com o passar do tempo se tornam insensíveis ao trabalho dos professores e pesquisadores. Quando instituídas pelo poder público, a explicação frequentemente dada é de que, se não surgiram, acabaram adquirindo as características de seu criador, transformando-se em entidades pesadamente burocráticas e em troços mais do que em elementos estimuladores da ação, graças à incapacidade de se ajustarem à natureza singular do trabalho acadêmico. Passam a constituir,



então, não uma ajuda, mas um novo óbice para a produção e outras atividades ligadas ao conhecimento.

Todavia, há fatores ponderáveis para a existência de mantenedoras, a começar pela liberação dos responsáveis pela geração do saber e funções associadas, das atividades cotidianas, a fim de que se concentrem integralmente em sua tarefa. Nesta linha, a fundação se responsabiliza por aquilo que a tradição considera atividades-meios, e os órgãos mantidos ficam com as denominadas atividades-fins. As mantenedoras, ademais, são incumbidas da administração do patrimônio e, em parte, da liderança do conjunto de unidades.

Em segundo lugar, a presença de mantenedoras pode facilitar a especialização das pessoas organizacionalmente localizadas no nível dessas mesmas mantenedoras, como grupo. E isso não apenas nas questões que se referem a toda a fundação, mas também nos processos de captar recursos, visando aumentar os montantes disponíveis para as funções de ensino, pesquisa e extensão, de tal modo que se possibilite a liberação dos demais integrantes da instituição para que se consagrem exclusivamente ao conhecimento.

Um terceiro motivo para considerar as mantenedoras como uma alternativa eventualmente interessante é a colocação do poder fora do alcance dos indivíduos pertencentes à própria fundação, deixando-o nas mãos de representantes externos, eleitos ou não pelo povo. A dificuldade ou a dúvida, aqui, se localiza na legitimidade do processo eletivo e na veracidade do compromisso dos escolhidos quanto a representarem efetivamente os eleitores ou os que os nomearam.

## **5. Funções e sua articulação**

A divisão de responsabilidade que pode ser alcançada com a existência de entidades mantenedoras e instituições ou unidades mantidas não deve levar sempre e necessariamente à criação e à completa distinção entre essas duas instâncias organizacionais. Proporciona, contudo, uma oportunidade para algumas reflexões a respeito das funções das instituições de ensino superior. Na tradição brasileira, tais funções são o ensino, a pesquisa e a extensão, às quais muitos acrescentam a função política, crítica ou transformadora, que se preocupa com a ampliação e o aprofundamento dos conhecimentos sobre a realidade específica do povo ou nação, bem como o levantamento, proposição e análise de caminhos alternativos para as mudanças de que carecem a sociedade e o mundo. O papel crítico, entretanto, não deve ser destacado e feito independente das demais funções. Realmente, é mais o ângulo ou um ângulo fundamental para a concepção e exercício das atividades acadêmicas.

O exame dessas funções geralmente começa pela questão da indissociabilidade. Neste momento, bem a propósito, está-se verificando um sério debate com relação à sua unidade ou separabilidade, principalmente no que concerne ao ensino e à pesquisa. São muito fortes os argumentos em favor da indissociabilidade, prendendo-se à alimentação mútua que deve ocorrer entre as diferentes funções, considerando que o ensino não se aperfeiçoa, não se renova e até não amadurece sem a pesquisa. De igual modo, a pesquisa depende do ensino para a sua disseminação, alargamento e aplicação, assim como para o aumento do número e variedade de investigadores. E se a extensão nasce, por um lado, da prática do ensino e da investigação, constitui, por outro, uma fonte de temas para ensino e estudo ao mesmo tempo que uma base para a crítica da pesquisa, diante das necessidades contextuais e de transformação.

Faz-se mister, portanto, articular todas as funções, mas não em termos de acreditar que isso pode acontecer para todo o sempre, ou que cada professor, num passe de mágica, se torne capaz de, simultaneamente, ensinar, pesquisar e dedicar-se ou participar de programas de extensão. É também um engano supor que as três funções possam ser alcançadas no mesmo volume e com o mesmo padrão de qualidade em todos os casos. A lição da experiência é a de que, por mais desejável que seja, isso beira o impossível. Pode ser válido, no entanto, para cada instituição como um todo, conclusão que não desconhece o fato de que alguns especialistas conseguem circular produtivamente em mais de uma função, embora não sejam os mais comuns. Em decorrência, é preciso combinar talentos, no pressuposto de que todos, ao se complementarem entre si, permitam que as áreas e setores internos da entidade também se complementem e, que se obtenham, assim, resultados sinérgicos.

Se houver condições para encarar e tratar as coisas dessa maneira, certamente será possível vencer os argumentos e alterar os mecanismos contrários à indissociabilidade. Na verdade, a indissociabilidade é algo de tal modo difícil de concretizar que provavelmente será melhor traçar um plano mais modesto e mais realista, e buscar tão-somente maior articulação entre as funções. Se se conseguir isto, um grande passo já terá sido dado para resultados superiores aos atualmente alcançados.

A posição não encampa, mas conscientemente se afasta da proposição do Grupo Executivo de Reformulação do Ensino Superior, em recente e debatido relatório, de aceitar universidades especializadas somente no ensino. Tal proposta prejudica os projetos universitários de certas regiões e estados, abrindo a possibilidade de que fiquem definitivamente à margem e ainda mais à míngua de recursos para a geração de conhecimentos do que já se encontram. Organizações como as previstas pelo Geres, em que o trabalho de pesquisa seja mínimo ou até inexistente, não convêm porque produzir conhecimentos equivale a produzir competência e esta,

à produção de independência, motivo fundamental, em última análise, para lutar pela continuação e crescimento das atividades de investigação nas instituições de ensino superior, pelo menos nas categorizadas como universidades.

O problema, infelizmente, é mais grave. E a situação exige não um isolamento xenófobo, mas políticas que diminuam progressivamente a desconexão entre o que o Brasil, como nação, é e quer e aquilo que se ensina e se aprende no ensino superior. Se não houve investigação, sem pesquisa, a tendência é de que a dependência continue acontecendo e o País se faça ainda mais caudatário do conhecimento alheio.

Com referência à articulação entre as funções básicas, a tese inclui a sua consideração como igualmente importante. O argumento não vai ao ponto de encará-las e tratá-las como iguais, coisa simplesmente impossível por sua própria natureza e problemas de factibilidade. A impossibilidade deriva das necessidades típicas de organizações complexas como as universidades e demais instituições de ensino superior, em que, habitualmente e de maneira mais ou menos espontânea, surge uma espécie de hierarquia tanto entre as áreas de saber como entre as funções. No Brasil, neste último caso, o predomínio tem oscilado entre o ensino e a investigação, freqüentemente relegando-se a extensão ao papel de irmã menor, de algo que, na melhor das hipóteses, não merece ser levado muito a sério. Geralmente se maximiza a função de ensino, minimiza a de pesquisa e praticamente ignora a de extensão.

Em relação às funções, é interessante e talvez preciso estabelecer alguns princípios, como o envolvimento da comunidade, atualmente julgado imprescindível. No caso das instituições de ensino superior, contudo, a noção não é pacífica e persistem algumas dificuldades. Por exemplo, em alguns setores do conhecimento, disciplinas ou profissões, a comunidade pode ser entendida como o "ao redor" da universidade. Em conseqüência, existe a possibilidade de que esta concepção se generalize e sirva de motivo ou pretexto para um verdadeiro movimento no sentido de concentrar estas entidades, como um todo, na região em que estejam fisicamente situadas. Se isso ocorrer, vai-se perder um elemento fundamental dessas instituições, pelo menos das universidades: a mundialidade. Só a universidade tem tal responsabilidade e só ela tem condições de exercê-la na amplitude e no grau necessário para cada sociedade. O que isso quer dizer é que a universidade se caracteriza por ter a espécie humana ou o mundo como a sua comunidade.

Isto não significa, entretanto, que o estudo do que está acontecendo no País e no resto do globo deva ser feito com ignorância do próximo ou do imediato. A regionalidade constitui, por isso mesmo, uma categoria essencial. Desse modo se evita que a pressão na tecla da mundialidade seja demasiada e canalize todas as atenções para longe e até para o abandono das preocupações com aquilo que está perto,

dando origem ao isolamento quanto ao que se encontra em volta da entidade, numa distorção que tem sido permanente objeto de crítica.

O difícil, a verdadeira arte do trabalho universitário, se encontra na conjugação da mundialidade com a regionalidade, uma combinação que jamais se consegue completamente e que se realiza dinamicamente, com sucessivas soluções e “re-soluções”.

Até aqui, as observações estão relacionadas com o saber. É pertinente e oportuno, agora, registrar o crescente interesse que vêm atraindo o denominado saber popular e a questão da relevância. Não é necessário reiterar que se deve fugir aos exageros, pois o que corresponde ao ensino é o trabalho voltado para o saber sistematizável e transmissível, e que comporte uma complexibilidade e um nível de reflexão raramente encontrados entre os conhecimentos populares. Não se trata, todavia, de ignorar um em favor do outro, mas, sim, de compreender a originalidade e o papel de cada um e, sob certos aspectos e em certas aulas, a importância de algo como uma mútua fertilização.

No debate sobre a relevância, lembre-se que esta se refere ao uso e ao usuário do saber. Conseqüentemente, e aí se localizam suas virtudes e seus defeitos, relativiza o conhecimento, pois o que é relevante em uma situação talvez seja irrelevante noutra, e o que é relevante para uns pode ser irrelevante para outros. Não há, portanto, resposta final e irrecorrível na matéria, conclusão que autoriza a colocar a questão no rol ou ao lado dos problemas que nunca se resolvem definitivamente, estando sempre em processo de “re-solução”.

## 6. Extensão e transformação

Em poucas palavras, o que faz uma entidade de ensino superior, como fundação ou não? No campo da teoria, sua tarefa, essencialmente, é descrever, explicar e prever. Visto que explica e prevê, ou seja, visto que teoriza, ela fornece bases para que possamos atuar sobre nós mesmos, individual e coletivamente, e sobre o mundo em que estamos inseridos.

Mas ela também se preocupa com a prática, o que se traduz em aprender, compreender e, sobretudo, empreender. De fato, enquanto não se chega a este terceiro nível, do empreendimento, é possível conhecer tudo acerca de determinado tópico ou ponto e, idealmente, todas as coisas. Estas, não obstante, podem prosseguir exatamente como eram no momento do estudo, sem maiores benefícios para ninguém, por não se dispor das condições necessárias ou não se fazer uso da ação a fim de controlá-las ou, ao menos, começar a entendê-las.

A atividade de teorização mais profícua indubitavelmente é feita de forma entrelaçada com a prática e não desconhece, ao contrário, recolhe, organiza e critica tanto o saber proveniente da pesquisa e da reflexão sistemática como a chamada cultura popular. Repetindo coisas sabidas, recorde-se que as teorias assim obtidas são transmitidas essencialmente pela via do ensino, correspondendo à pesquisa, especificamente, a descoberta, geração e exame dos seus fundamentos.

O processo de fato é mais complexo e não pode ignorar a extensão. Esta função tem sido freqüentemente visualizada como uma ampliação praticamente direta do que se faz nas instituições de ensino superior em matéria de ensino e pesquisa, não diferindo de um mero esforço de levar aos que não pertencem às entidades de ensino de terceiro e de quarto grau aquilo que elas estão produzindo. Uma concepção tão limitada presume que o restante da sociedade não tem nada a dizer a tais organizações.

É hora, porém, de conceder à extensão a responsabilidade de inter-relacionar intimamente o mundo e a região com a universidade, verificando o que o “lado de fora” tem a dizer e que permite orientar melhor o que se faz o “lado de dentro”. A extensão assume, dessa maneira, o papel de bússola e se transforma, passando a funcionar como estímulo e motor da reflexão interna.

Extraíndo as ilações devidas desta proposta e reconhecendo que o ensino superior está num mundo de multicomunidades, pode-se evidentemente começar a conceber e ver a extensão como a função universitária de maior potencial. O ensino é, provavelmente, de maior efeito e a pesquisa talvez seja mais importante. Mas, nesta perspectiva, a função de extensão tem condições de adquirir cores novas e tornar-se um veículo útil para a construção social da realidade, ensinando, aprendendo e pesquisando sem levar às últimas conseqüências as atividades compreendidas e em parte decorrentes dessas funções, e procurando aumentar as ligações institucionais com o ambiente.

Uma visão como esta está subordinada ao processo de liderança e ao ambiente. Infelizmente, as fundações públicas, educacionais ou não, têm sido palco de uma rotatividade excessiva de dirigentes e cenário de uma infrutífera indecisão entre os procedimentos de direção coletiva e os de direção pessoalizada. O fenômeno se repete insistentemente, graças à crença de cada dirigente de que tudo começa ou recomeça com ele, com o que se desperdiça muito esforço anterior. Não se discute que seja necessário, às vezes, negar validade, total ou parcialmente, ao que estava sendo feito. Este, contudo, não é sempre o caso, pois há ocasião em que apenas pela ânsia e pela vaidade de inovar se abandonam com ligeireza boas orientações ou se aprovam descuidadamente modificações, o que não deixa de provocar efeitos e resultados dolorosos.

É preciso considerar, para finalizar, os aspectos relacionados com o ambiente. A concepção de fundação a que se está fazendo referência, englobando e abrigoando pessoas que aceitam e efetivamente assumem responsabilidades especiais perante a coletividade, supõe um clima organizacional estimulante para a iniciativa e voltado para a transformação educacional, tanto no plano das idéias como no plano da ação. Com um ambiente interno de confiança, envolvimento e intensa atividade, certamente vai crescer o interesse por resultados concretos de maior quantidade e melhor qualidade. Não fique esquecido, porém, que a luta pelo muito bom pode significar fazer pouco ou, pior, fazer para poucos, quando há tanto que resolver e tantos que atender.