

# A CAPES NA VISÃO DE UM EX-DIRETOR

Claudio de Moura Castro\*

---

A narrativa abaixo conta a minha passagem pela direção da CAPES. É uma versão pessoal dos fatos, com pedido de perdão por possíveis falhas de memória. Ademais, tanto quanto almejei a imparcialidade, é impossível despir-se por completo das vaidades que protegem o ego e distorcem as interpretações. Cabe ao leitor dar o desconto que lhe parecer apropriado.

## O convite para assumir a CAPES

Em um belo domingo de maio (1979), preparava-me para sair de casa, rumo a um voo de asa delta na Praia do Pepino. Soa o telefone. Era o Guilherme de la Penha. Eduardo Portella havia sido convidado para “estar” Ministro da Educação e o indicou para dirigir a Secretaria de Ensino Superior (SESu). Guilherme, por sua vez, ligou-me para oferecer a Direção Geral da CAPES. Não conhecia pessoalmente o Portella e com o Guilherme havia estado uma só vez. Mas tínhamos amigos comuns.

Esse tipo de cargo público estava fora do meu radar. Era professor de pós-graduação e pesquisador, com uma passagem pelo IPEA. Mas entraram na equação vários ingredientes. A vaidade e o gostinho do poder, não sei quem não os têm. Contou a favor a reputação da CAPES de ser o território mais sadio do MEC. Mas, acho que teve muito peso um argumento puramente científico. Era um crítico feroz das políticas educacionais, atacando com sanha assassina os seus gestores e suas idéias. Achava quase sempre que deveriam agir de forma diversa. Ora, seria possível reformar a educação? Achei que eu próprio deveria provar o fel que destilava contra as autoridades constituídas. Passaria a ser vítima voluntária do tipo de crítica que

---

\* Presidente do Conselho Consultivo da Faculdade Pitágoras. Articulista da Revista *Veja*. Diretor Geral da CAPES entre 1979 e 1982. Mestre em Economia pela Universidade de Yale. Doutor em Economia pela Universidade de Vanderbilt. No exterior, foi Chefe da Divisão de Políticas de Formação da OIT (Genebra), Economista Senior de Recursos Humanos do Banco Mundial, passando para o BID como Chefe da Divisão de Programas Sociais.

<b>ANÁLISE</b>	Porto Alegre	v. 17	n. 2	p. 360-376	jul./dez. 2006
----------------	--------------	-------	------	------------	----------------

fazia. Julguei que poderia testar o sistema e ver o que aconteceria. Era quase um experimento científico. Conversei longamente com Hélio Barros, então Vice-Diretor. Aceitei o desafio.

Na verdade, o risco de desemprego na época era praticamente nulo. Com o número ínfimo de doutores no Brasil e uma pós-graduação em expansão acelerada, poderia ser contratado como professor de praticamente qualquer curso de economia ou educação do País – sem mérito pessoal algum, apenas com o valor de mercado do diploma.

Mas entrei na CAPES de corpo e alma. É verdade, estava escudado pelo “seguro-desemprego” do meu currículo. Contudo, entrei para lutar até o minuto final. Raramente a jornada durava menos de doze horas e as crises se sucediam. Vivi intensamente todos os minutos que lá passei. Havia certo desencontro de opiniões, com relação ao tempo que levaria, até que fosse demitido. Alguns amigos davam um par de meses. Minha tia, Bárbara Heliodora, estimava em semanas. Eu próprio não tinha um prognóstico certo. Fui demitido após quase três anos, uma permanência muito mais longa do que a sugerida pelos cenários mais otimistas.

### **Primeiro dia do novo Diretor Geral**

Meu contato inicial com a CAPES teve três momentos pitorescos e um susto. Ao sair de uma sala do MEC, onde assinei o termo de posse, a diretora do serviço ofereceu-se para me conduzir até o elevador – hábitos da corte. Caminhava eu para o elevador da plebe e ela insistia que embarcasse no das autoridades. Nesse momento, como até hoje, não estava de gravata. Como previ, o ascensorista barrou-me e fechou a porta, declarando que naquele elevador só entravam autoridades. Lembro-me até hoje do sem-jeito da funcionária.

Fiz uma visita a cada departamento da CAPES, fazendo perguntas, por curiosidade ou por diplomacia, como foi o caso das salas onde se administra a intricada burocracia dos pedidos de bolsas de estudos. Perguntei, sem maiores reflexões, por que esse formulário, se o assunto já havia sido perguntado em um outro? Helio Barros franziu a cara, pensou e disse: “É, realmente não serve para nada. Vamos acabar com ele agora.” Dito e feito. Mas meu primeiro ato administrativo foi mandar desentupir o sanitário do meu gabinete, providência que surtiu o efeito desejado.

O susto ficou por conta da conversa que tive com o Secretário Geral do MEC, na posse da Diretora do INEP. Ao saber o velho burocrata que eu era o novo dirigente da CAPES, declarou em tom melodramático: “A CAPES já não é mais o que era! Imagine, um desembargador, um homem que merece todo o nosso respeito, pediu uma bolsa para seu filho. Pois não é que a bolsa foi negada?” Fiz então, os piores prognósticos sobre o que me esperava, sob as asas do MEC.

Na verdade, as surpresas que tive foram muito reconfortantes. Descobri que imperava um nível elevado de probidade administrativa. A CAPES tinha um time de gente honesta e bem intencionada. Era um bando dedicado, sério e de altos ideais. No tempo que passei lá, no máximo descobrimos um contrato de limpeza que estava um pouco inflado, e logo foi corrigido. No mais, probidade de burocracia suíça. A idéia de burocratas preguiçosos, venais e conformados não correspondia de todo à realidade.

Não obstante, se a honestidade era perseguida com fervor, a legalidade era impossível, dada a rigidez das regras do serviço público. Metade dos nossos funcionários era de carreira. O resto era emprestado ou contratado por via das fundações universitárias. E eram muitas fundações, artifício necessário para iludir os controles internos. Alguns funcionários recebiam cada mês de uma fundação diferente. Eu próprio recebia uma complementação salarial, criada pela Secretaria de Ensino Superior (SESu) e cuja fonte era também uma fundação. Nunca mais revi a conclusão de que é impossível ser um bom administrador público respeitando as regras formais. Em minhas conferências freqüentes, dizia sempre: “Reitor que não acorda à noite com pesadelos de haver sido flagrado pelo Tribunal de Contas não pode ser um bom reitor”. Esse continua sendo o maior dilema moral de um dirigente público brasileiro.

### **Encontro com o Coronel Nini**

Um momento curioso, logo no início de minha gestão, foi o encontro com o Coronel Newton Cruz, então o número dois do SNI. Para os mais íntimos, era o Coronel Nini. Mas, certamente, havia que ter coragem para chamá-lo assim, sem o benefício de sua amizade.

Fui a segunda escolha para dirigir a CAPES – somente soube disso muito depois. O primeiro candidato escolhido fora o Professor Roberto Cardoso, eminente antropólogo da UnB – recentemente falecido. Ao ser consultado, disse que só aceitaria se fosse eliminado o “veto político” feito pelo SNI. Todo candidato preenchia um formulário adicional que ia para o SNI. Se havia algum episódio lá considerado negro, nem pensar em bolsa/ de estudo para o exterior. Mas, obviamente, Eduardo Portella não tinha a mais remota chance de mudar as regras do SNI. Diante de sua impotência, fui eu o próximo da lista de convidados.

A verdade é que só soube do “veto ideológico” após a minha posse, quando apareceu o primeiro caso. E era sempre um assunto delicado, pois os consultores sabiam de sua existência. Cada vez que a guilhotina caía sobre algum “subversivo”, faziam questão de anunciar aos quatro ventos que o candidato havia sido tecnicamente aprovado. Portanto, o veto só podia vir do SNI. Ficava a imprensa em polvorosa e o Diretor da CAPES tendo que dar entrevista sem ter o que dizer.

Por conta de parentesco, Guilherme de la Penha tinha contatos com o Coronel Newton Cruz. Ao ver o mal estar que se formava a cada veto, não teve dúvidas e proclamou: “Vocês têm que ir falar com o Cel. Nini. É um militar inteligente e compreensivo. Vai resolver tudo”.

A bem da verdade, se meu ceticismo não era total, era quase. Mas ele marcou a entrevista para cinco presidentes de comissão de consultores e para mim. Fábio Wanderley era meu temor, pois tem a merecida fama de ter pavio curtíssimo. Imaginava todos nós presos nas masmorras do SNI.

Fomos gentilmente recebidos. Mas o Cel. Newton Cruz tinha uma posição firme. Pediu a um assistente que trouxesse qualquer das pastas de candidatos que estavam empilhadas sobre a mesa. Abriu e começou a declinar as estripulias ideológicas do candidato. Greves, agitação, comunista professo, e por aí afora. Concluiu perguntando: “Como o governo vai dar uma bolsa a um adversário que quer desestabilizá-lo? E se sair falando mal do país no exterior?” O argumento tem sua lógica. Mas ainda assim retruquei, mostrando os dois cenários possíveis. Como praticamente todos os candidatos são professores universitários, quem teve a sua bolsa negada pelo SNI vai passar o resto da vida falando mal do governo e dos militares. A probabilidade é próxima de um para que isso aconteça. Se ganha a bolsa, irá para um doutorado duríssimo, tendo que estudar dia e noite. Se quiser fazer comércio, não terá a quem falar, pois os colegas estarão igualmente traumatizados pelo medo de não serem aprovados nos exames. Ou seja, voltará mais manso e tendo conhecido a vida em um país capitalista. Não será o eterno inimigo do sistema.

O Coronel fez um gesto de impaciência e ignorou minhas palavras. Aliás, não foi uma surpresa para mim. Continuou folheando as pastas e vituperando sobre as peripécias revolucionárias dos candidatos.

Ao cabo de duas horas, quando era óbvio que o assunto havia chegado ao fim, o Coronel vira-se para mim e diz: “Castro, voce têm razão no seu argumento. Só tem uma coisa. O SNI não proíbe a CAPES de dar bolsas, apenas recomenda que não dê. Isso não podemos mudar, faz parte do regulamento. Mas façamos o seguinte: toda vez que recomendarmos não dar a bolsa, você dá assim mesmo. Vou combinar com meu pessoal que assim será.”

Saí da reunião sem entender nada. Perguntei aos outros se estavam embaralhados meus pensamentos. Não estavam. Daí para frente, nunca mais deixamos de dar bolsas, apesar de algumas recomendações negativas do SNI. Acabou-se o pesadelo dos jornais denunciando a CAPES por aceitar um veto político. Não sei quantas pessoas têm uma dívida de gratidão para com o temido e odiado Cel. Nini. Mas eu sou uma delas.

O único problema que tivemos – e que quase me custou o cargo – foi quando saiu Eduardo Portella e entrou Rubem Ludwig. Para seu gabinete foi um diplomata que nada sabia do assunto. Coincidiu com as férias dos funcionários da CAPES e do DSI do MEC que implementavam o acordo sigiloso

com o SNI. *Ex abrupto*, o jovem e arrogante diplomata encontra um despacho da CAPES dando uma bolsa para um vetado pelo SNI. Até que se restabelecessem as comunicações, era como se eu já estivesse demitido.

### **Meritocracia no país do compadrio**

Em um país de compadrescos e favores, operar uma agência onde só prevalece o mérito não é proeza menor. E na verdade, implementação de uma verdadeira meritocracia consistia nosso orgulho e nossa vaidade. A principal arma era a boa fama da CAPES, que desencoraja os pedidos políticos. Mas não bloqueia todos. Um ou outro político vinha pedir bolsas para seus apaniguados. A estratégia já estava mapeada. Eram gentilmente atendidos, anotávamos o pedido e dizíamos que seria analisado. Se aprovado pela comissão de consultores, qual o problema? Se recusado, poucos candidatos tinham o poder de fogo para voltar ao político amigo. Nosso único pecado, venial, era aceitar os pedidos fora de prazo. Mas se o pretendente ganha a bolsa pelos seus méritos, um par de semanas de desrespeito pelos prazos não é um pecado grave.

Nesse particular, é interessante registrar o aumento de politização, após a saída dos militares. Pelo que me contaram sucessores na CAPES, nos primeiros anos de governo civil, aumentaram os pedidos políticos e ficou mais difícil dizer não. Foi preciso transigir. Mas pelo que sei, não a ponto de desmoralizar a instituição.

Os pedidos mais ameaçadores à nossa meritocracia vinham do gabinete do Ministro ou da Casa Civil. De início, ficávamos perplexos, pois recusar pedido do Eduardo Portella ou do Golbery soava como ato suicida. Mas descobrimos a solução. Recebíamos o pedido, guardávamos na gaveta, junto com outro do mesmo naipe. Aliás, para a devida identificação, a funcionária desenhava um “peixinho” na capa do processo. Quando já havia um bom cardume, aproveitávamos uma audiência com o Ministro para lhe perguntar: “Desses pedidos, há algum que o senhor faz questão de atender?” Havia um conhecido na Casa Civil que transmitia o mesmo recado. Em nenhum caso os pedidos eram do Eduardo Portella ou do Golbery. Eram funcionários que estavam usando seus nomes. Portanto, lixo com eles.

E os presentes oferecidos ou recebidos? Apesar do gostinho de ser homenageado, eles eram uma fonte de frustração, pois traziam a sensação de que a concessão da bolsa era um favor, uma generosidade nossa. E isso, quando todo o nosso esforço se concentrava na criação de uma ilha de meritocracia dentro do governo. Mas eram presentes de bolsistas agradecidos e não de empreiteiros. O mais caro que recebi foi uma rede. Ganhei também uma panela de cozinhar *sukiaki* e um pote de geléia de jabuticaba, feito pela mãe do bolsista contemplado.

## A CAPES que herdei

Recebi uma CAPES turbiada pelo dinamismo da gestão do Darcy Closs, durante uma expansão vertiginosa dos fundos para Ciência e Tecnologia. Encontrei altas a moral e a adrenalina. Fui precedido por um vendaval de modernização, após muitos anos de atividades e atitudes mais acanhadas. Antes de tomar posse, li religiosamente um dos livros de Peter Drucker. Ao chegar, mais por intuição, tomei duas providências que se revelaram sábias. Juntei as chefias e declarei que estavam todos confirmados no cargo. Não faria mudança alguma – embora indicasse que, com o tempo, os ajustes normais viriam. A garantia de estabilidade tranquilizou a equipe, que continuou a trabalhar no mesmo ritmo enérgico que a gestão Darcy havia imprimido. Nesse mesmo momento, trocaram-se todas as chefias da SESu. A máquina parou e, anos depois, a memória da instituição ainda não havia sido recomposta.

Em segundo lugar, distribuí aos funcionários mais graduados um formulário com questões gerais sobre a CAPES, seus programas e suas políticas. Foi como uma prova escrita. Fiquei sabendo como pensava cada uma das cabeças relevantes na instituição. E fiquei sabendo quais as que pensavam mais do que outras e quem seria mais indicado para fazer o quê.

Tínhamos próximo de três mil bolsistas no exterior, freqüentemente, necessitando comunicar-se conosco. Às vezes, reportavam crises sérias, demandando providências de nossa parte. O protocolo vergava, tal o peso de cartas e relatórios. A triagem podia levar dias. Mandei investigar os atrasos. Nada foi detectado. O processo era limpo e claro. Era abrir as cartas e colocar nos escaninhos correspondentes. O único problema era o volume monstruoso da correspondência. Não acreditei e fui, eu mesmo, triar cartas, junto com os contínuos. Pedi explicações e passei a manhã abrindo e colocando cartas nos escaninhos. Para minha surpresa, não encontrei nada errado. Mas tive uma surpresa ainda maior. Desse dia em diante, o protocolo adquiriu uma velocidade que nunca havia tido. A única explicação plausível é que, para aquela meninada tão modesta, sentar-se com o Diretor Geral da CAPES e lhe ensinar a fazer o serviço deu a eles um sentido de importância e responsabilidade que foi responsável pelo aumento de produtividade.

As burocracias têm seu DNA bem marcado. Apesar de melhor do que as outras, a da CAPES não podia ser diferente demais. Para informar quem nunca o freqüentou, o mundo de um serviço público opera em torno de uma peça central: o processo. Fisicamente, é uma pasta que vai engordando ao longo de seu longo trajeto, vai adquirindo assinaturas e carimbos, até que chegue ao olimpo, para o seu *grand final*: a assinatura do chefe. É assim que funciona o serviço público e não adianta reclamar. O problema é que são ungidos em processos e caminham implacavelmente para a mesa do diretor assuntos irrelevantes, cretinos ou que deveriam ser resolvidos bem mais abaixo. No início, fiquei perplexo com os processos que pediam minha assi-

natura. Mas arquitetei uma vingança que resolveu o problema de uma vez por todas. Quando chegava um processo cretino, no local do despacho, escrevia com letra grande “E eu com isso?” Assinava e devolvia. Criava-se um enorme nó administrativo para lidar com aquelas quatro palavrinhas. Como dar marcha à ré? Santo remédio, as cretinices pararam de subir ao meu gabinete.

### **Sintonia fina da pós-graduação**

A CAPES não era uma instituição de grandes estrelas – por exemplo, comparada com um CNPq, tripulado por cientistas de nomeada. Mas eram quase todos professores universitários, de boa cabeça e dedicados. E nos escalões mais baixos, uma meninada que trazia como trunfo uma notável dedicação – e pouco mais do que isso. Aos poucos, fui trazendo mais gente. No lado pitoresco, trouxe uma funcionária dedicada, mas que vinha trabalhar a cavalo e deixava sua montaria amarrada a um poste, em frente ao prédio da CAPES.

Vieram muitos novos com boa experiência de pesquisa na área social, um reforço importante para avaliar nossos próprios programas. Por exemplo, realizamos estudos de acompanhamento dos mestres e doutores, após sua formatura. Fizemos o mesmo para uma grande amostra de graduados de universidades. Conduzimos várias pesquisas com os bolsistas no exterior, tentando avaliar sua experiência nos países onde estudaram.

Com pouco tempo, fui afinando meu diagnóstico da pós-graduação e recalibrando as políticas da CAPES, em linha com essas percepções. A pós-graduação havia tido um crescimento vertiginoso na década de 1970 e acreditava que muitos dos programas novos nem tinham qualidade e nem a sua promessa. Acreditava também que, nesse nível de ensino, a qualidade era a única prioridade, não sendo vantajoso permitir um crescimento selvagem.

### **Vitória na guerra da avaliação**

Diante de tais percepções, avaliar os cursos e recalibrar a pós-graduação seria o principal objetivo da CAPES. Na gestão de Darcy Closs, diante da expansão dos programas, tornou-se problemático conceder individualmente milhares de bolsas com uma equipe pequena e diante da decisão de não criar uma grande burocracia. Melhor seria distribuir cotas de bolsas para os melhores cursos e deixar que eles próprios escolhessem seus alunos. Mas para decidir o tamanho das cotas a serem alocadas a um número de programas que já ultrapassava mil, seria necessário avaliá-los. Daí o nascimento de um mecanismo inicial de avaliação, usando o chamado julgamento dos pares. Isto é, quem avaliaria os cursos seriam consultores selecionados dentro da própria comunidade científica.

Quando entrei na CAPES, já havia a experiência de quatro rodadas de avaliação. Contudo, os resultados eram apenas para uso interno, como previsto, isto é, na alocação de bolsas. Acredito que meu trabalho mais importante na CAPES haja sido transformar um mecanismo informal e interno em um sistema explícito de avaliação, com resultados progressivamente divulgados. Com Gláucio Soares, fizemos modelos de simulação dos critérios de avaliação usados pelos consultores e vários outros estudos. Implantamos instrumentos de coleta de dados informatizados e criamos definições padronizadas para os parâmetros avaliados. Determinamos mandatos e mecanismos de escolha para os consultores. Criamos também um sistema de visitas de campo, a fim de obter informações acerca de cursos insuficientemente conhecidos.

Então, como agora, as áreas consolidadas e com azimutes bem definidos conseguiam acertar seu processo de avaliação com pouco trauma e muito consenso. Quando perguntava aos físicos se queriam visitar alguma instituição para ver melhor o programa, respondiam céleres que conheciam todos e não tinham dúvidas. Já a filosofia estava dilacerada em uma controvérsia com o movimento da “filosofia brasileira”. A arquitetura vivia seu casamento mal consumado com o urbanismo. A educação, dias após o início do encontro para a avaliação, ainda não havia decidido se é possível avaliar cursos. Pelo que sei, problemas semelhantes persistem até hoje, embora as áreas problemáticas não sejam exatamente as mesmas.

Progressivamente, passamos a divulgar alguns resultados. Inicialmente, eram os cursos de nota “A” – e os “B” quando não havia “A”. Alguns pró-reitores de pós-graduação, como o Gerhard da UFRGS e o Estácio da UFMG, passaram, por conta própria, a tornar públicas todas as avaliações de suas universidades. Mas nos movemos lentamente, dando tempo ao sistema para se consolidar, antes de enfrentar a fúria dos mal avaliados.

Até hoje não sei quem vazou, mas Rosana Bitar, do *Estadão*, conseguiu uma cópia da lista com todas as avaliações e publicou uma página inteira sobre os cursos de nota “E”, a pior. Os coordenadores dos cursos “E” da USP, que não eram poucos, ensaiaram um grande protesto, desqualificando a avaliação. Acontece que mais de duzentos professores da USP já haviam sido membros dos comitês de avaliação da CAPES e o Senise, pró-reitor de PG daquela universidade, era também presidente do comitê de química da CAPES. Não demorou que jogasse um balde de água fria nos protestos dos coordenadores dos cursos condenados. Afirmou, no próprio *Estadão*, que se ganharam nota ruim é porque eram ruins. Foi o batismo de fogo da avaliação. Nunca mais recebeu ameaças sérias.

Desde o período do Darcy já existia a idéia de condicionar os auxílios aos resultados da avaliação. Mas foi somente com a consolidação da avaliação – ocorrida no meu período – que isso se tornou possível. As matemáticas do Ubirajara geraram algoritmos que automaticamente atribuíam auxílios financeiros diferentes, de acordo com as notas obtidas na avaliação. Há

muitos observadores que atribuem a esse vínculo rígido entre avaliação e recompensa monetária uma grande importância para a consolidação de uma pós-graduação de qualidade.

Mas quanto mais robusta foi ficando a avaliação, mais seus pequenos defeitos passaram a incomodar. Já no meu tempo, as áreas profissionais desafinavam, pois os critérios de valorizar titulação docente e produção científica publicada não se ajustam bem a elas. Tomem-se // artes, esportes, engenharias, administração e outras. Nelas, é preciso valorizar os que sabem sem ter diplomas. Igualmente, a produção criativa e relevante pode ser uma ópera, um novo processo produtivo, uma consultoria, um parecer. Os contornos do problema já apareciam e tentei lutar contra eles. Mas lutava contra uma hidra cartorial invencível. Chegamos a financiar a UFRJ, às escondidas, para que contratassem Jacques Klein e Turíbio Santos, para servirem como exemplo, pois nenhum dos dois era diplomado. Mas de nada adiantou. Do pouco que me arrependo de haver feito ou não feito, destaco a pena de não haver arremetido ditatorialmente contra esse defeito crônico da nossa pós-graduação.

### **Cruzadas na imprensa pela qualidade**

Se no *front* da avaliação a tranqüilidade reinou, a imprensa achou muita graça na minha cruzada contra a pós-graduação vira-lata e deu ampla publicidade a minhas rabugices e invectivas. Na década de 1970, houve um enorme incentivo para criar mestrados. Parte era o encorajamento das agências financiadoras, incluindo a própria CAPES, turbinada pelos recursos do FNDCT, administrados pela FINEP. Mas havia também a estratégia das universidades menores para criar os cursos que iriam diplomar seus professores, no regaço de seu próprio campus. A acusação de “entulho” retumbou nos ares, embora eu não houvesse sido tão explícito assim. Mas não sei quantas vezes reclamei, denunciei e ridicularizei cursos meio artificiais, criados com professores alugados e sem arremedo algum de pesquisa. Somente quando os nossos computadores começaram a capturar os nomes de professores que eram “tempo integral”, simultaneamente, em várias universidades, é que a prática começou a se reduzir.

Essa foi a época do mestrado com “filial”. Para permitir a uma universidade de pouca expressão diplomar seus professores sem enviá-los a outros lugares, alguns mestrados criavam filiais. Enviavam seus professores, a conta-gotas, para a filial, complementavam o curso com alguns mestres locais e, assim, os professores da filial iam adquirindo seus créditos. Havia exemplos sérios, como a Escola Paulista de Medicina, com sua filial no Rio Grande do Norte (UFRGN). Mas a maioria não correspondia à idéia do mestrado como uma formação sólida, incluindo uma boa iniciação na pesquisa.

Obviamente, minha cruzada causou ódios incontidos contra mim e muitas reclamações. Fui chamado pelo Ministro Ludwig para explicar por que

havia chamado de “entulho” os mestrados de certa universidade. A bem da verdade, o Ministro foi muito filosófico sobre o assunto. Mas durante minha permanência na CAPES, o elenco dos meus inimigos mortais aumentou de forma exponencial. Arrogância, lua de mel com o gostinho do poder? Deve haver alguma coisa nessa direção. Mas o principal era uma crença forte de que era época de mudar de direção. Criar cursos artificiais, do dia para a noite e de baixíssima qualidade, era uma maneira cara e ineficiente de melhorar o ensino superior. Acho que a trajetória subsequente da pós-graduação brasileira confirmou minha tese. Desapareceu boa parte dos cursos criados sem um lastro sólido de qualidade.

Na época, eu falava de duas estirpes de cursos. Os cursos tipo “trapiche”, onde se contratam Ph.Ds pelas dúzias, como se fossem um depósito de doutores. E havia os cursos de desenvolvimento orgânico, como uma planta, em torno de lideranças intelectuais espontaneamente reveladas. Pela minha teoria, os primeiros não iriam a parte alguma, pois um monte de doutores arrebanhados aqui e acolá não forma um grupo capaz de produzir pesquisas de qualidade e em ritmo continuado. E mestrado acadêmico é o aprendizado da pesquisa. Os grupos que dariam certo seriam aqueles nascidos sob uma liderança intelectual clara e cujo crescimento dar-se-ia por acréscimos concêntricos. Seriam grupos de expansão relativamente lenta. Acreditava que os grupos bem sucedidos nascem e crescem de forma harmônica, em torno de lideranças naturais. São os líderes quem controlam a expansão e contratam os novos figurantes. Já os grupos criados por reitores tendem a não ter coerência interna.

Jamais fizemos uma pesquisa conduzida de acordo com os padrões científicos usuais. Mas de toda a observação que fizemos então e de tudo o que vimos subsequente, a hipótese do trapiche versus crescimento orgânico confirma-se. Se assim é, minha orientação foi certa. Adiantou? Ou teria tudo acontecido igual, sem minha cruzada e sem os embates e desgastes emocionais por todos os lados? Difícil dizer.

### **Os “allons enfants”: avanços e farpas**

De todos os países com quem tivemos programas, o de maior turbulência foi a França. A França atraía candidatos das áreas sociais, mais espantados e imbuídos de fervor ideológico – fonte garantida de dificuldades. Ademais, o sistema francês trazia outros problemas, por suas incompatibilidades com o nosso.

Fui várias vezes à França para implementar os planos do COFECUB, um acordo de cooperação e intercâmbio da CAPES com o governo francês. O programa era complicado e difícil de fazer andar. Entre outras coisas, programa de reitor com reitor tende a deixar de lado os professores – que são os que irão operar no cotidiano. Algumas providências deram certo e o programa se consolidou – funcionando muito bem, ainda hoje. Como resultado

dos esforços, a França concedeu-me a comenda *Palme Académiques*, considerada de bom valor no mercado das condecorações francesas.

Contudo, no contencioso da pós-graduação brasileira estavam os *Doctoirats Troisième Cycle* da França. Eram doutorados mais curtos do que os americanos e as próprias universidades francesas não os aceitavam para a carreira docente (para isso, exigiam o *Doctorat d'État*, muito mais longo). Nas áreas sociais, os orientadores estavam sobrecarregados e davam pouca atenção aos alunos. Havia até certo Professor Rochefort que tinha várias dezenas de orientandos. A qualidade das teses era bastante variável. Como resultado, várias universidades brasileiras pararam de aceitar o 3<sup>ème</sup> Cycle como equivalente ao doutorado, aumentando o conflito. Os ex-bolsistas nos culpavam por aprovar bolsas para um diploma que nossas próprias universidades federais não aceitavam.

Havia também o caso das *Maîtrises*, fonte inevitável de interpretações errôneas. Na França, a *Maîtrise* é o trabalho de fim de curso da graduação. Nada tem a ver com o nosso mestrado, de inspiração americana e que é um programa longo e para pós-graduados. Mas alguns alunos brasileiros mais fracos eram direcionados para a *Maîtrise*. Ao voltar, traduziam *Maîtrise* por Mestrado. De fato, é a mesma palavra. Mas as pretensões de equivalência ao mestrado nas nossas universidades davam curto circuito. Comecei a fechar o cerco sobre os doutorados de ciências sociais, sobretudo em Paris. Vetei bolsas para futuros orientandos do inefável Rochefort. Fiz algumas visitas, sempre me encontrando com os bolsistas brasileiros. Em uma delas, a reunião quase não aconteceu, pois a platéia, altamente politizada, discutia com veemência quem poderia falar em nome dos bolsistas. Nessa época, tomam as dores da França intelectuais brasileiros de primeira linha, lá graduados. Seus méritos individuais não estavam em jogo, mas se sentiam atingidos. Publicam-se entrevistas zangadas, em que me acusam de ser preconceituoso contra a França. Os estilhaços atingem a imprensa brasileira que ficava abastecida com sua dose diária de intrigas e conflitos.

O auge dos duelos com as vacas sagradas diplomadas na França coincide com o momento em que deveria, oficialmente, receber as *Palme Académiques*. Fico imaginando a aflição dos diplomatas franceses em Brasília que já haviam anunciado a concessão da comenda e não poderiam voltar atrás. O beneficiário estava sendo acusado por intelectuais brasileiros de ser francófono! Afinal, a entrega da comenda foi quase às escondidas, sem o jantar e cerimônias prometidos. Por razões certamente nada tendo a ver com o que disse ou o que fiz, é curioso verificar que a França acabou por substituir os dois doutorados por um terceiro, mais parecido com o americano.

### **A vida na CAPES**

Foi um período de atividade febril dentro da CAPES. Inauguramos vários programas e recalibramos muitos dos velhos. Se a avaliação era impiedosa

para com todos, no caso dos programas fracos ou em processo de consolidação havia apoios institucionais, visando reforçar seus alicerces. Universidades mais fracas podiam enviar seus professores para os melhores programas de pós-graduação, no país e no exterior. Aperfeiçoamos os procedimentos para bolsas de estudo. Fomos aos principais países receptores de bolsistas (Estados Unidos, Inglaterra, França e Alemanha), para sentir melhor o desempenho dos nossos alunos. Contratamos consultores nos EUA, para ajudar os candidatos na escolha dos cursos. Contratamos outros na França, para acompanhar os alunos nas áreas sociais, mais soltas e problemáticas.

Um estudo muito útil, encomendado a economistas, foi pesquisar indicadores de custo de vida nos países para onde enviávamos nossos bolsistas. Com os resultados pudemos definir valores de bolsas, de acordo com o país. Organizamos um programa de ensino a distância, o Pós-Grad, para oferecer cursos aos professores das disciplinas centrais do currículo, no caso de faculdades e universidades pequenas e sem condições de enviar seus professores para os mestrados. As avaliações mostraram resultados muito favoráveis. Contudo, o programa foi, posteriormente, descontinuado.

Criamos o PET, modelo copiado do sistema de bolsas da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, onde estudei. Ao contrário do programa de Iniciação Científica do CNPq, onde os alunos trabalham individualmente, o objetivo do PET era o de formar grupos reunindo os melhores alunos do curso. Tais grupos, liderados por um tutor, geram uma dinâmica própria e estabelecem metas mais ambiciosas para si próprios. O PET funcionou bastante bem e seus alunos se destacaram na pós-graduação, até que (no fim da década de 1990) um diretor da CAPES resolveu dar cabo dele, por capricho ou por razões até hoje misteriosas. Mas a CAPES havia “criado cobra”. Os bolsistas do PET são brilhantes, aguerridos e organizados. Por mais que o MEC fizesse, foi montado um mecanismo de defesa muito eficaz, incluindo o Congresso Nacional. Finalmente, a crise foi debelada e o PET continua operando com mais de dez mil bolsistas. Deve ter seus problemas, mas méritos não lhe faltam.

O Darcy Closs incentivou a criação de Pró-Reitorias de Pesquisa e Pós-Graduação que se tornaram um ponto de união entre a CAPES, a incipiente pós-graduação e a reitoria das universidades. Comprei a idéia e dei continuidade à iniciativa. É bom lembrar que foi através dessa estratégia que a CAPES conseguiu penetrar em muitas Universidades e a maioria dos Reitores passou a levar mais a sério a escolha desses Pró-reitores. Para que pudessem desempenhar um bom trabalho junto à CAPES (principal financiadora da PG), eles deveriam ser aceitos pelo “Alto Clero” de sua universidade. Quando isto não acontecia, não era bom para a Universidade e nem para a CAPES.

Abrimos uma linha de atividades em áreas onde os diplomas acadêmicos não são relevantes, como as artes. Enviamos gente para estagiar em Hollywood e em outros locais. Nessa linha, foi muito útil nosso acordo com a

Comissão Fulbright, pelo qual compartilhávamos os custos para o envio de bolsistas, em programas menos convencionais ou acadêmicos. Uma das razões pela qual pudemos fazer tanto é que íamos sendo abastecidos com recursos adicionais. O caso é curioso e algo perverso, mas ilumina aspectos estruturais de qualquer burocracia dêsse tipo. Ao entrar no MEC, Portella percebeu com clareza que a grande prioridade do Brasil seria o ensino fundamental – somente Paulo Renato Souza, quase quinze anos depois, retoma essa prioridade. Mas Portella cometeu erros no processo. Não se faz prioridade sem uma burocracia capaz de se impor e de fazer funcionar a paquidérmica máquina que cuida da nova prioridade. E então, como até hoje, a burocracia do ensino fundamental é a mais frágil do MEC. Mal assessorado, Portella foi ao extremo de praticamente não mencionar o ensino superior em seus planos e de não mencionar, de todo, nem a pós-graduação e nem a CAPES. Era a declaração de guerra. Mas seu exército para lutar pelo fundamental era esfarrapado.

Inevitavelmente, os amplos recursos destinados ao fundamental não eram executados. Na burocracia ministerial, gastar dinheiro é proeza das grandes. Requer competência para vencer todas as etapas das licitações e transferências. Mais adiante, vêm o desembolso e as prestações de conta. E os funcionários da Secretaria que cuidavam do fundamental não estavam à altura da tarefa.

Nossas relações com os “orçamenteiros” do MEC eram excelentes. Por isso, ficávamos sabendo quando um projeto não desembolsava ou enguiçava em algum ponto. Chegada a informação secreta, reuníamos-nos no meu gabinete e varávamos a noite para preparar um projeto atraente. No dia seguinte estava pronto. Pedíamos audiência ao Ministro e apresentávamos a proposta. O Ministro concordava em que havia charme na idéia, mas retrucava que não tinha fundos. Dizíamos então: “Ligue para o Orçamento e veja se há recursos parados e que vão cair em exercícios findos!” Como nosso *intelligence service* era bom, confirmava-se a sobra e saíamos de seu gabinete com a promessa dos fundos. Dada nossa reputação de gastar bem e prestar contas impecavelmente, o projeto fluía sem tropeços dentro da burocracia.

Assim conquistávamos nacos substanciais de orçamentos. Para mim, que fui catapultado para a CAPES quando esbravejava em favor do ensino fundamental, fazer crescer a pós-graduação com recursos destinados ao nível básico não era sem conflitos. Mas também sabíamos que os burocratas do fundamental não estavam conseguindo gastar os recursos ganhos. Melhor na CAPES do que em exercícios findos.

### **Espectadores da vida no MEC**

Assistíamos, às vezes atônitos, às trapalhadas do MEC. Em uma ocasião, durante uma viagem do Ministro Portella ao exterior, o Secretário Geral

resolveu tomar uma decisão heróica. Fez um pedido de reforço orçamentário e foi levá-lo para o Delfim que era Ministro do Planejamento. Só que o reforço dobrava o orçamento da educação. Fico imaginando as gargalhadas da equipe do Delfim, após a audiência com o nosso quixotesco Secretário. No puro campo do pitoresco, esse mesmo Secretário protestou energicamente contra os trambolhos que encontrou, enfeando a garage do seu edifício funcional. Mas ficou meio sem jeito, ao descobrir que se tratava da asa delta do Diretor da CAPES, complementada por um guincho e tubos de alumínio quebrados em aterrissagens pouco felizes.

Voltando ao sério, foi uma época em que se acreditava em reformas administrativas. A mais óbvia é a mudança da organização interna, plasmada em organogramas diferentes. O MEC contratou um técnico para fazer a sua versão. Em cada departamento que passou, revirou os quadrinhos e setinhas de pernas para o ar. *Ipsa facto*, revirava as hierarquias e montagens dos departamentos, com efeitos desastrosos. No caso da CAPES, tomamos a dianteira e asseguramos ao consultor que iríamos fazer nossa própria reforma. No fim do ano, o relatório do consultor indicava que a única reforma realmente bem sucedida havia sido a da CAPES.

O que fizemos? O crescimento vertiginoso da organização, sobretudo antes da minha chegada, fez com que os organogramas oficiais estivessem totalmente caducos. Como só existiam no papel, íamos experimentando colocar gente para cá e para lá, até acertar. Quando veio a onda da reorganização, o que fizemos foi simples. Antonio MacDowell, o incurável engenheiro do ITA, foi encarregado de entrevistar todos os funcionários, perguntar o que faziam, em quem mandavam e quem mandava neles. Com essa pesquisa de campo, desenhou o nosso organograma, colocando no papel, rigorosamente, o que estava acontecendo no mundo real. A reorganização deu certo porque ninguém mudou de posição para corresponder ao organograma. Pelo contrário, estavam lá porque foi a melhor solução encontrada nas inúmeras experimentações que fazíamos. O organograma era a mera representação no papel do organograma informal que prevalecia.

Nossas relações com outras áreas do MEC podiam ser turbulentas. Alguns ex-reitores, ao deixar o cargo, vieram para a SESu; devem haver servido de muro de lamentações dos mestrados que foram alvo das minhas críticas, às vezes sarcásticas. Durante a gestão do Ministro Portella assistimos, em prudente silêncio, a suas disputas com as universidades. Ou melhor dito, das universidades com ele. Na verdade, seu trato com a burocracia dentro e fora do MEC foi politicamente ingênua. Cercou-se de uma equipe com perfis inadequados e que não pôde ajudá-lo nas crises. Por ser considerado de esquerda, achou que contaria com o apoio e a confiança das alas mais barulhentas das instituições públicas.

Ledo engano: foi trucidado por elas, sem entender muito por que e sem que tivesse armas para se defender ou um grande apoio da Presidência. Seu fim se aproximou quando houve uma enorme reação ao “pacotão de refor-

mas” apresentado por ele. Na verdade, o pacote não passava da republicação de três propostas de reforma, assinadas por pessoas diferentes. A prova de que não se tratava de um “pacote” foi dada pelo fato singular de serem incompatíveis entre si. Cada uma lidava de forma diferente com a autonomia das universidades e das carreiras docentes. Em vez da discussão de idéias que pretendeu, o que se viu foi um rechaço das propostas, sem entrar em seu mérito. E Portella, que “estava” Ministro, deixou de sê-lo nesse momento.

Em um encontro franco e íntimo com Portella, insisti com ele que reformar o ensino fundamental levaria um Ministro da Educação à história. Mas também disse que quem derruba Ministro é a universidade. Na época, nem fiquei sabendo se ele prestou atenção ao comentário. Mas, para meu grande espanto, a revista *Veja* noticiou, logo à sua saída, que a mesma frase estava rabiscada em um bilhete deixado dentro de seu gabinete. Em um período de franca abertura política, tirar um intelectual de esquerda e colocar um general da ativa foi um gesto recebido com frieza e hostilidade, sobretudo pela imprensa.

Começou a era Ludwig. Ao contrário de seu antecessor, pouco afeito à gestão, Ludwig reforçou bastante a equipe do MEC. Possivelmente, foi uma das mais fortes de sua história, equipe liderada pelo Coronel Pasquale, seu Secretário Geral. Para surpresa de todos, foi um dos momentos em que a administração do MEC deu-se de forma mais competente e mais suave. Os dois militares tinham liderança discreta e tranqüila. Pasquale já estava muito habituado a lidar com universidades e estudantes, resultado de seu período de chefia do Projeto Rondon. Em pouco tempo, Ludwig conquistou a afeição da imprensa e deixou de ser visto com desconfiança. A festa de sua despedida, para assumir a Casa Civil, foi muito concorrida e a imprensa foi generosa ao julgar sua passagem pelo MEC.

O aspecto mais vulnerável da gestão Ludwig deu-se logo nas primeiras horas após a posse. As universidades estavam em greve. Havia muitas reivindicações na mesa de discussão. Mal aconselhado, Ludwig aceitou mais do que seria necessário para debelar a greve. Alguns consideram que seu erro foi haver efetivado, sem concurso, um número considerável de assistentes contratados a título precário – e que não seriam aprovados em um concurso. Mas é difícil culpá-lo por não entender corretamente a situação, com poucas horas de cargo. Ludwig presidia as reuniões com tranqüilidade e confiança. Ouvia cuidadosamente todos os lados e não se constringia de perguntar o quê não sabia ou entendia. Em privado, nos dizia: “Vocês entendem de educação, digam-me que leis é preciso mudar. O resto é comigo”. Bons tempos!

### **Fim da linha**

Ao longo de minha gestão, fui acumulando aliados e inimigos. Os aliados estavam na FINEP. Os inimigos na SESu, no CNPq e nas universidades

de segunda linha. Era tudo efeito colateral da minha cruzada contra a pós-graduação vira-lata. Sabia perfeitamente que o terreno era minado. Pipocavam críticas e reclamações. Uma demissão, para o bem dos amigos do Ministro ou de quem quer que fosse, jamais estava fora de questão. Na minha cabeça, não era “se”, mas “quando”. Afinal, esse era o meu projeto de direção da CAPES: fazer tudo que achava certo e ver quanto tempo duraria. Segundo um observador, foi apenas o bom desempenho da CAPES que impediu uma demissão anterior.

Em um dia inesperado, sem crises, sem marolas, o Secretário da SESu pede o meu cargo. Fiquei chocado, apesar da preparação psicológica. A razão apresentada era uma viagem que fiz sem avisá-lo. É claro que não poderia ser isso, pois diretor da CAPES apenas indiretamente presta contas à SESu. De fato, na época, a relação de autoridade entre SESu e CAPES era tênue. Tanto assim que despachávamos com todas as figuras do MEC, incluindo o Ministro, sem nem sequer informar a SESu.

Outra hipótese seria uma iniciativa do Ministro ou de seu Secretário Geral. Mas não parece crível. Fui tratado muito bem por ambos. Pediram que eu indicasse algum outro lugar no MEC onde gostaria de estar. Ao que parece, prevaleceu o respeito militar pela hierarquia. Parece mais razoável supor que quiseram acatar uma decisão do Secretário a quem a CAPES estava formalmente ligada. Mas pedido de cargo é o direito dele. Saí, com festas e choros.

Ao longo dos anos, especulei sobre as razões de minha saída. Tinha inimigos. Alguns haviam chegado a cargos importantes em Brasília. Fiquei convencido de que era uma conjugação de pressões sobre a SESu, por parte de gente em cujos calos pisei. Acreditei nessa versão por muito tempo. Mas um amigo apareceu com uma outra explicação menos conspiratória. Segundo ele, o Secretário da SESu devia favores a uma figura cuja gestão em outro órgão estava por terminar. Queria recompensá-lo com a direção da CAPES. A maior credibilidade dessa segunda explicação deve-se ao fato de que foi confirmada por um dos dois atores envolvidos.

Epílogo? Ficou demonstrada a tese de que dá para entrar em uma instituição, cheio de idealismo, e sair sem destruí-lo. E dá para levar a cabo um plano de trabalho bem ambicioso. Acho que minha maior contribuição foi consolidar o que estava em andamento. Encontrei boas idéias em processo de implementação, retoquei com minhas próprias correções, tendo a avaliação como coluna vertebral de minha gestão. Nisso tudo, tive o apoio total da equipe. Mais ainda, tive a sorte de ser sucedido por outros diretores que fizeram mais ou menos o mesmo.

Mas as condições eram bastante especiais. Nem precisava e nem tinha amor pelo cargo. Entrei disposto a perdê-lo. Tive a sorte de ir parar em uma instituição modelar, sendo precedido por outro diretor que me legou um time entusiasmado e sério. Não menos importante, o governo militar criava muito mais espaço para as decisões técnicas, além de haver menor presença

de forças políticas dentro da máquina administrativa. Sem as pressões políticas e sem o “assembleísmo” cevado mais adiante é possível imprimir maior velocidade às mudanças.

Uma semana antes de minha demissão, fui falar com o Secretário de Orçamento do MEC, para pedir uma lasquinha adicional de recursos. O Secretário foi muito educado e atencioso, mas mostrou que, naquele momento, não tinha margem de manobra. Dias após minha defenestração, virei Secretário Executivo do CNRH, órgão do Ministério do Planejamento que cuida da área social, com direito a palpites nos orçamentos ministeriais. Recém sentado em meu novo escritório, recebi a visita do mesmo Secretário do MEC que vinha pedir um reforço para seu orçamento. Assim é a vida na corte.