



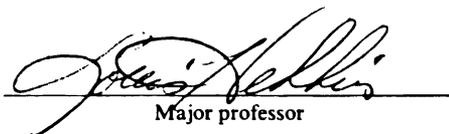
This is to certify that the
dissertation entitled

THE DECISION-MAKING PROCESS AND INNOVATION IN THE
CREATION OF A BRAZILIAN UNIVERSITY:
A HISTORICAL CASE STUDY
presented by

Edson Pacheco de Almeida

has been accepted towards fulfillment
of the requirements for

Ph.D. degree in Educational Administration



Major professor

Date March 1992

**LIBRARY
Michigan State
University**

PLACE IN RETURN BOX to remove this checkout from your record.
TO AVOID FINES return on or before date due.

DATE DUE	DATE DUE	DATE DUE
MAR 6 1997	_____	_____
MAR 17 2011	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

MSU is An Affirmative Action/Equal Opportunity Institution

c:\circ\datsdue.pm3-p.1

THE DEC

in

De

THE DECISION-MAKING PROCESS AND INNOVATION IN THE
CREATION OF A BRAZILIAN UNIVERSITY:
A HISTORICAL CASE STUDY

By

Edson Pacheco de Almeida

A DISSERTATION

Submitted to
Michigan State University
in partial fulfillment of the requirements
for the degree of

DOCTOR OF PHILOSOPHY

Department of Educational Administration

1992

The Feder
December 10, 1
Brazil; it beg
made to B
Brazilia. In
Amazonian regio
the role the
institutions s
called Pro
Pessoa named it
In attemp
researcher pose
1. What
diversity of M
of the Jungle?

ABSTRACT

THE DECISION-MAKING PROCESS AND INNOVATION IN THE CREATION OF A BRAZILIAN UNIVERSITY: A HISTORICAL CASE STUDY

By

Edson Pacheco de Almeida

The Federal University of Mato Grosso was founded on December 10, 1970, in Cuiaba, the capital city of Mato Grosso in Brazil; it began functioning in 1972. That same year, a proposal was made to Brazilian federal authorities of higher education in Brasilia. In this proposal, great concern was expressed about the Amazonian region and the way it should be developed--specifically, the role the Federal University of Mato Grosso and other institutions should play in Amazonian development. This proposal was called Project Aripuana, and the Federal University of Mato Grosso named itself the University of the Jungle.

In attempting to analyze the fate of these proposals, the researcher posed three major questions to guide this investigation:

1. What were the key variables that influenced the Federal University of Mato Grosso to propose the metaphor of the University of the Jungle?

2. Di
Federal po
created un
3. Wh
discontinua
teachor?
dissequen
The st
iversity
principal
Project Ant
with people
single and
surrounding
Federal Uni
the constr
political s
Phase. A
discontinua
iversity
Cassa Post
e Amazonia

2. Did the metaphor of the University of the Jungle help give federal political and financial support and legitimacy to the newly created university?

3. What were the main factors that contributed to the discontinuance of Project Aripuana and the University of the Jungle metaphor? What consequences did this discontinuance have for the subsequent development of the institution?

The study was carried out using nonreactive measures such as university records, documents, and focused interviews with the principal institutional leaders in the university at the time of Project Aripuana. From the review of documents and the interviews with people who formulated the ideas behind the University of the Jungle and Project Aripuana, it became clear that the rhetoric surrounding these ideas allowed the institutionalization of the Federal University of Mato Grosso, providing financial resources for the construction of the physical plant of the university and the political support that was so necessary during this crucial initial phase. According to the findings, the consequences of the discontinuance of Project Aripuana and the proposals of the University of the Jungle are that the Federal University of Mato Grosso lost its sense of mission and its unique initial profile as an Amazonian research-oriented university.

Copyright by

ESDM PACHECO D.S.

1992

Copyright by

EDSON PACHECO DE ALMEIDA

1992

This dissert
have given me sup
and especially dur
MARIA IZABEL
has illuminated m
MAURICIO, RO
bearing to my life
be generous, wise
JOSE and ELV
throughout my e

This dissertation is dedicated to the very special people who have given me support, love, and understanding throughout my life, and especially during my doctoral program:

MARIA IZABEL, my wife, to whom I owe this dissertation. She has illuminated my life with faith, love, intuition, and sincerity.

MAURICIO, ROGERIO, and PATRICIA MARIA, my children, who add meaning to my life: Remember the past, face the future, and always be generous, wise, and optimistic.

JOSE and ELVIRA, my parents, for everything they have meant to me throughout my entire life.

I would like
for the Coordinator
made possible my
of this disserta
tion to:

My colleagues
Social Work at the
Dr. Kenneth
State University

Dr. Louis H
the time he so g
Dr. Brian R
his friendship an

Dr. Eldon N
Dr. Harry
Michigan State Un

Dr. Mun Tsan
Dr. Phillip
State University.

I also dee
assistance of Le
dissertation from

ACKNOWLEDGMENTS

I would like to acknowledge the support of CAPES/Brazil (Agency for the Coordination of the Improvement of Higher Education), which made possible my pursuit of the doctoral program and the completion of this dissertation. I also wish to express my sincere appreciation to:

My colleagues from the Sociology Group in the Department of Social Work at the Federal University of Mato Grosso.

Dr. Kenneth Neff, who served as my first advisor at Michigan State University.

Dr. Louis Hekhuis, for serving as my dissertation director, for the time he so generously gave me, and the excellence of his advice.

Dr. Brian Rowan, former member of my guidance committee, for his friendship and encouragement.

Dr. Eldon Nonnamaker, for his understanding and support.

Dr. Harry Perlstadt from the Department of Sociology at Michigan State University, for serving on my guidance committee.

Dr. Mun Tsang, for his support and advice.

Dr. Phillip Marcus, in memoriam, who introduced me to Michigan State University.

I also deeply appreciate and recognize the support and assistance of Leon Watson, who helped translate parts of the dissertation from Portuguese into English.

LIST OF FIGURES

Page

I. INTRODUCTION

Backg
The P
Resea
Method
Overv

II. REVIEW

The R
Polit
Organ
Cho
Leve
Appr
Innova
Organ
The M

III. METHODOLOGY

Method
Resea
Hist
Focu

IV. PRESENTATION

Main F
Mato
The
Crea
The
The A

TABLE OF CONTENTS

	Page
LIST OF FIGURES	x
 Chapter	
I. INTRODUCTION	1
Background of the Study	2
The Problem and Purpose of the Study	4
Research Questions	5
Methodology	5
Overview of Subsequent Chapters	6
II. REVIEW OF RELATED LITERATURE	9
The Rational Model	9
Political Models	11
Organizational Environment and the Process of Choice	14
Levels of Environment	15
Approaches to and Dimensions of the Environment	17
Innovation in Higher Education Organizations	24
Organizational Sagas in Higher Education	27
The Multiframe Approach to This Study	28
III. METHODOLOGY	30
Methods of Investigation	30
Research Techniques	31
Historical Case Study	31
Focused Interviews	33
IV. PRESENTATION AND INTERPRETATION OF THE FINDINGS	37
Main Features of the Federal University of Mato Grosso	38
The Political Environment	38
Creation of the University	42
The Formal Structure of the University	43
The Administrative Structure of the University	45

The Univers
Rationale
Proposa
The Unive
Against
Project Ari
Humboldt
Introduct
Goals of
The Labor
Stages of
The Admin
Aripuan
The Disco
The Decisio
Innovatio
The Decis
Underly
Reasons E
Institut
The Decis
Consequ
The Proce
Leaders
The Deve
Conclusion

V. SUMMARY, CON
IMPLICATIONS

Summary .
Limitations
Findings
The Major
Secondary
Major Conc
Recommendat
Implicatio

REFERENCES

1. English Vers
Interviews
2. Interview Wit
First Preside
Grosso From 1

	Page
The University of the Jungle and Project Aripuana .	46
Rationale for the University of the Jungle:	
Proposals and Rhetoric	46
The University of the Jungle and the War	
Against the Forest	50
Project Aripuana and the Laboratory City of	
Humboldt	51
Introduction: The Municipality of Aripuana . . .	51
Goals of Project Aripuana	55
The Laboratory City of Humboldt	55
Stages of Project Aripuana	56
The Administrative Structure of Project	
Aripuana	57
The Discontinuance of Project Aripuana	58
The Decision-Making Process Supporting the	
Innovation	60
The Decision-Making Process: Choice and Its	
Underlying Features	60
Reasons Behind the Choice of the Jungle Term . .	62
Institutionalization of the University	69
The Decision-Making Process: Choices and	
Consequences	71
The Process of Furthering Reputations and	
Leadership	75
The Development of a Saga	77
Conclusion	79
V. SUMMARY, CONCLUSIONS, RECOMMENDATIONS, AND	
IMPLICATIONS FOR FUTURE RESEARCH	83
Summary	83
Limitations of the Study	84
Findings	85
The Major Finding	85
Secondary Findings	85
Major Conclusion	88
Recommendations	89
Implications for Future Research	91
APPENDICES	
A. English Version of Questions Used in the Focused	
Interviews	93
B. Interview With Dr. Gabriel Novis Neves, Founder and	
First President of the Federal University of Mato	
Grosso From 1971 to 1981 (in Portuguese)	95

C. Interview
Provost
From 19

D. Interview
of the

E. Interview
Staff M
of Econ
Grosso

F. Interview
of Econ
Grosso
Portug

G. Interview
General

H. Interview
Preside
From 19

I. Interview
Coordi
at the
Portug

J. Chrono

K. Symbol

L. Layout
Rivers

REFERENCES .

	Page
C. Interview With Professor Edilson Leite Bezerra, Provost of the Federal University of Mato Grosso From 1982 to 1984 (in Portuguese)	111
D. Interview With Professor Ivo Cuiabano Scaff, One of the Managers of Project Aripuana (in Portuguese) .	120
E. Interview With Professor Edson de Souza Miranda, Staff Member of the First President and Professor of Economics at the Federal University of Mato Grosso (in Portuguese)	130
F. Interview With Fernando Palma Moura, Ex-Professor of Economics at the Federal University of Mato Grosso and a Manager of Project Aripuana (in Portuguese)	139
G. Interview With Pedro Paulo Lomba, Creator and General Manager of Project Aripuana (in Portuguese) .	146
H. Interview With Dr. Eduardo DeLamonica Freire, President of the Federal University of Mato Grosso From 1985 to 1988 (in Portuguese)	175
I. Interview With Professor Helmut Forte Daltro, Coordinator of the Center of Agrarian Sciences at the Federal University of Mato Grosso (in Portuguese)	189
J. Chronology of Project Aripuana	198
K. Symbology Used by the University of the Jungle . . .	207
L. Layout of the Laboratory City of Humboldt; Map of Rivers of the Region and of Aripuana Park	213
REFERENCES	216

LIST OF FIGURES

Figure	Page
1. Initial Administrative Organizational Structure of the Federal University of Mato Grosso	45

The univers
sized public ins
Brazil, the geog
of the State of
Federal Univers
Southward there
This area becom
salty lakes c
concentrations
region. North
covering almos
American contin
atmosphere is p

The Amazon
it contains one
of the planet.
animal and vege
animals, 1,300
classified there

CHAPTER I

INTRODUCTION

The university at which this study was conducted is a medium-sized public institution (about 12,000 students) situated in Cuiaba, Brazil, the geographic center of South America and the capital city of the State of Mato Grosso. Bordering this university, called the Federal University of Mato Grosso, are two ecological regions. Southward there is a large expanse of marshy land, called Pantanal. This area becomes a true hinterland sea during the winter and shows salty lakes during the dry period of the year, although big concentrations of calcareous rock have never been found in the region. Northward is the largest tropical forest in the world, covering almost 60% of Brazil's territory and 50% of the South American continent. It is believed that half of the oxygen in the atmosphere is produced there (Lomba, 1972).

The Amazon Jungle covers one-twentieth of the earth's surface; it contains one-fifth of the fresh water and one-third of the timber on the planet. Its fauna and flora include the most diversified animal and vegetable specimens: 400 kinds of trees, 250 kinds of mammals, 1,300 specimens of fish, and 1,800 of birds have been classified there thus far (Museum Rondon, 1972).

The Federal University
1970, by the federal government
activities in 1972.
appointed to office last
years. During this
within the university,
and accreditation of
colleges, and bureauc
the basis for the ins
such influential pro
Project Anipuana, w
restorate.

The overall stra
at the time was to
Amazonia, preserving
conflicts between the
inhabitants in the
20,000,000 people),
trying to find nonpre
renewable natural

In late 1972, th
to Grosso presented
with a document that
receptor by which the
years--the Universit.

Background of the Study

The Federal University of Mato Grosso was created December 10, 1970, by the federal government of Brazil; the university began its activities in 1972. The first president of the university was appointed to office late in 1971 and headed the institution for ten years. During this period a multitude of activities took place within the university, such as construction of the campus, creation and accreditation of new courses, establishment of departments and colleges, and bureaucratization of the administration. In addition, the basis for the institution's legitimacy was established through such influential projects as the University of the Jungle and Project Aripuana, which were the main concern of this first rectorate.

The overall strategy of the Federal University of Mato Grosso at the time was to achieve a new pattern of development for Amazonia, preserving the tradition of peaceful solutions to the conflicts between the Brazilian indigenous minority (about 100,000 inhabitants in the 1970s) and the multiracial majority (about 120,000,000 people), and preserving environmental conditions by trying to find nonpredatory ways of using the region's renewable and nonrenewable natural resources.

In late 1972, the first president of the Federal University of Mato Grosso presented national educational authorities in Brasilia with a document that contained the concepts that would embody the metaphor by which the university would be known for more than ten years--the University of the Jungle.¹ In this document, the

university proposed
activity. The propos
higher education auth
region and the way i
proposal was called Pr
Project Aripuana
city, named Laborator
forest north of Mato
not accessible by lan
Amazonian city, defin
center, structured for
the largest humid tro
partners in the proj
Grosso, the National I
in Manaus, and scienti
of Mato Grosso, as w
universities and resea
the proposal was that
modern and dynamic e
integration of the re
dispersion of the re
throughout the region.
The present study
that led to the develo
and its innovative pro

university proposed that research should precede any teaching activity. The proposal brought to the attention of the national higher education authorities a great concern about the Amazonian region and the way it should be developed and occupied. This proposal was called Project Aripuana.

Project Aripuana sought to build and implement a scientific city, named Laboratory City of Humboldt, in the middle of a high forest north of Mato Grosso in a place called Aripuana, which was not accessible by land. The aim was to develop a contemporary Amazonian city, defined as a new kind of urban and industrial center, structured for habitation, exploration, and preservation of the largest humid tropical forest in the world (see Appendix L). Partners in the project would be the state government of Mato Grosso, the National Institute for Amazonian Research (INPA) located in Manaus, and scientists and professors from the Federal University of Mato Grosso, as well as from other national and international universities and research institutions. The underlying rationale of the proposal was that only science and technology could bring about a modern and dynamic economy in Amazonia that would enable both the integration of the Amazonian territory into Brazil and the dispersion of the results of economic and social development throughout the region.

The present study is the first attempt to interpret the events that led to the development of the Federal University of Mato Grosso and its innovative proposals. The period covered in this study is

the four years from
discontinued at the
attachor of the Univers

The Pro

Innovation in hi
considerable interest
few empirical studies
discussed in the debat
rather than being
research programs must
needs of industry, tec
science in general.
individual faculty me
iversity administrat
development and intro
for several reasons,
teachers have failed
innovation. This situ
the Minister of Educat
to stimulate the inn
incentives and funds
innovative development.
The proposals for
single comprised one o
stimulate innovation a

the four years from 1972 through 1976, when the project was discontinued at the Federal University of Mato Grosso and the metaphor of the University of the Jungle began to disappear.

The Problem and Purpose of the Study

Innovation in higher education in Brazil is an issue of considerable interest to scholars and government officials, albeit few empirical studies have been conducted in this area. Topics discussed in the debate about innovation are put in a prescriptive way, rather than being based on research. These topics concern how research programs must be adapted to the priorities of society, the needs of industry, technological innovations, and the evolution of science in general. In the Brazilian system of higher education, individual faculty members or their departments, rather than the university administrators, are supposed to be responsible for the development and introduction of educational and research programs. For several reasons, however, departments and individual faculty members have failed to provide the necessary conditions for innovation. This situation has motivated university administrators, the Minister of Education, and personnel in related federal agencies to stimulate the innovation of academic programs by creating incentives and funds to provide temporary financial support for innovative developments that correspond to their interests.

The proposals for Project Aripuana and the University of the Jungle comprised one of the programs funded by federal agencies to stimulate innovation at the regional level. The University of the

...ple, besides its p
...scholar that attempte
...ederal University of
...regional institutional

The researcher's
...novative project in
...institution of higher
...erspective, to help
...setting. The whole pr
...ception through the
...The researcher's objec
...initial decisions tha
...limited period of tim
...higher education stud
...the decision-making pr

Three major re
...Investigation:

1. What were t
...iversity of Mato Gr
...of the Jungle?

2. Did the meta
...ederal political and
...created university?

Jungle, besides its proposals for academic innovation, was also a metaphor that attempted to establish an overall strategy for the Federal University of Mato Grosso in order to give this university a regional institutional mission.

The researcher's purpose in this study was to investigate an innovative project in its organizational setting within a public institution of higher education in Brazil, from a decision-making perspective, to help explain the innovation process in such a setting. The whole process of the innovation was studied, from its inception through the implementation stage and final discontinuance. The researcher's objective was to provide a detailed history of the initial decisions that leaders of the new university made during a limited period of time. Another objective was to contribute to higher education studies in Brazil, with regard to innovation and the decision-making process.

Research Questions

Three major research questions were posed to guide the investigation:

1. What were the key variables that influenced the Federal University of Mato Grosso to propose the metaphor of the University of the Jungle?
2. Did the metaphor of the University of the Jungle help give federal political and financial support and legitimacy to the newly created university?

3. What were the
discontinuance of Pro
metaphor? What conse
subsequent developmen

This study of t
University of Mato
investigative techniq

1. A study of
innovation, employ
measures.

2. Focused inte
positions that enabl
place during the per
to elicit the opini
regard to the main d

The historical
overview of the proc
decision-making proc
the balancing factor
perceptions of indiv
variety of roles dur

Qv
Chapter II cont
to the study and a

3. What were the main factors that contributed to the discontinuance of Project Aripuana and the University of the Jungle metaphor? What consequences did this discontinuance have for the subsequent development of the institution?

Methodology

This study of the innovative characteristics of the Federal University of Mato Grosso was carried out using two primary investigative techniques:

1. A study of the historical aspects of the process of innovation, employing university records and other nonreactive measures.

2. Focused interviews with individuals (leaders) who were in positions that enabled them to be aware of the events that took place during the period under study. These interviews were designed to elicit the opinions and perceptions of these key persons with regard to the main decisions that were made.

The historical portion of the study was expected to provide an overview of the process of innovation. Against this background, the decision-making process was studied. The focused interviews were the balancing factor in this study; they concerned the opinions and perceptions of individuals closely involved with the proposal in a variety of roles during its progress.

Overview of Subsequent Chapters

Chapter II contains a review of literature and research related to the study and a discussion of the multiframe approach to this

research. The review
deals with the ratio
reviewed in the second
related to organization
organizations. The fo
in higher education or
age approach to innova
with part. Presented
multiframe approach to
rational decision-making

The methodology of
methods of investigati
and the focused interv

The study findings
section, the Federal
second section deals
single and Project
making process that

The major fin
In addition, recomm
for future research

research. The review is divided into six parts. The first part deals with the rational model; so-called political models are reviewed in the second part, followed by a review of literature related to organizational environment and the process of choice in organizations. The fourth part contains a discussion of innovation in higher education organizations. Clark's (1972) organizational-saga approach to innovation in higher education is considered in the fifth part. Presented in the sixth part is a discussion of the multiframe approach to this study, based on Chaffee's (1983) rational decision-making scheme.

The methodology of the study is described in Chapter III. The methods of investigation, research techniques that were employed, and the focused interviews are discussed.

The study findings are presented in Chapter IV. In the first section, the Federal University of Mato Grosso is described. The second section deals with the rationale for the University of the Jungle and Project Aripuana. In the third section, the decision-making process that supported the innovation is analyzed.

The major findings of the study are summarized in Chapter V. In addition, recommendations are made for practice, and implications for future research are set forth.

The University of
Brasilia by the first
Bosso, during the Fir
Universities. The pro
city in the high fores
creation of the Mus
University of Mato Gr
Project Aripuana.

The term *metaphor*
of speech in which a
idea is used to spec
comparison or an analo

Notes--Chapter I

¹The University of the Jungle was a metaphor issued in 1972 in Brasilia by the first president of the Federal University of Mato Grosso, during the First Meeting of Brazilian Presidents of Public Universities. The proposal embodied the creation of an experimental city in the high forest of the municipality called Aripuana and the creation of the Museum Rondon on the campus of the Federal University of Mato Grosso in Cuiaba. This proposal was known as Project Aripuana.

The term *metaphor* is used in this work in the sense of a figure of speech in which a term that ordinarily designates an object or idea is used to specify a dissimilar idea in order to suggest a comparison or an analogy, as in the University of the Jungle.

Literature perta
study is presented in
the literature was con
made a significant
discussed in this chap
first part, followed
political models. Wri
in organizations is
innovation in higher
higher education is
part is a presentation

According to the
Brazil, the prescrib
accordance with a the
known as the rational
makers should establi
among a set of altern
the attainment of the

CHAPTER II

REVIEW OF RELATED LITERATURE

Literature pertaining to the theoretical basis underlying the study is presented in this chapter. Although an extensive review of the literature was conducted, only the writings of those authors who made a significant contribution to guiding the analysis are discussed in this chapter. The rational model is discussed in the first part, followed by a review of literature on so-called political models. Writings on environment and the process of choice in organizations is presented next, followed by a discussion of innovation in higher education organizations. Organizational saga in higher education is the subject of the fifth part, and the sixth part is a presentation of the multi-frame approach to this study.

The Rational Model

According to the legislation regarding university reform in Brazil, the prescribed behavior for institutions should be in accordance with a theory of decision making and management that is known as the rational model. According to this theory, decision makers should establish clear and coherent goals and select from among a set of alternatives the course of action that will maximize the attainment of those goals. The same basic process should be

used in making any
as well as series of

The theory of
model is that, beca
the values held by
action chosen will b
The organization i
pursuit of specific
with a division of
organization is see
rules that guide
arrangements that e
system of rewards.
determine the exten
of goals; it also w

The rational
main arguments ce
following sources
causal relationshi
actions; (b) lack
in determining a p
decision makers t
March & Olsen, 197

Critics of
universalist postu
that they are c

used in making any type of choice: simple decisions and policies, as well as series of policies and decisions that comprise a plan.

The theory of organizational action implicit in the rational model is that, because the goals are clear and in accordance with the values held by the members of the organization, the course of action chosen will be implemented and produce the desired outcomes. The organization is conceived of as being oriented toward the pursuit of specific goals and as possessing a formalized structure with a division of labor based on specialization. Furthermore, the organization is seen as possessing a defined hierarchy, a set of rules that guide the members' performance, a set of control arrangements that evaluate performance and detect deviance, and a system of rewards. According to the rational model, evaluation will determine the extent to which given actions lead to the achievement of goals; it also will determine what corrective actions are needed.

The rational model has been criticized for many reasons. The main arguments center on the impossibility of overcoming the following sources of uncertainty: (a) lack of information about causal relationships and, consequently, about probable results of actions; (b) lack of agreement on values and consequent difficulty in determining a preferred set of goals; and (c) limited ability of decision makers to handle many variables (Lindblom, 1959, 1968; March & Olsen, 1976).

Critics of the rational model also have attacked the *universalist* posture taken by proponents of the model, suggesting *that* they are oblivious to the constraints imposed by the

environment
has been ch
said that g
have limite
organizatio
in addition
in summary,
determinist
less, its
paradigm fo

Alter
by various
According
interest g
by the fo
assumption
different
involves n
and a p
solution g
riable. T

Howe
Federal U
argaining

environment in which a given choice takes place. The rational model has been challenged on the following points, as well: It has been said that goals are difficult to establish and that decision makers have limited knowledge. The environment is ignored, and the organization is seen as closed, self-contained, and self-sufficient. In addition, organizations do not function according to a blueprint. In summary, the rational model is normative rather than descriptive, deterministic, closed-ended, mechanistic, and proactive. Nevertheless, its influence is pervasive and it remains the normative paradigm for organizations, especially public organizations.

Political Models

Alternative views of the decision-making process are provided by various models, some of which can be labeled political models. According to such models, an organization is seen as a coalition of interest groups that develop goals by negotiation, affected little by the formal structure. The political model is based on the assumption that individuals who constitute the organization have different values, interests, and perceptions. The process of choice involves negotiation, bargaining, and the formation of coalitions until a problem draws sufficient attention and a strategy for its solution gets enough support to be widely seen as acceptable and viable. The result of the process is a compromise.

However, available documents suggest that, in the case of the *Federal* University of Mato Grosso, the process of negotiation and bargaining was not visible. At the very beginning, the university

possessed a large
institutions of hi
interests took the
of pressure groups
Cohen, March
described a proces
organizations such
universities. Acc
of these organizat
of intention. Suc
objectives. Secon
causal world in
technology is un
interpret. Third
be reconstructed
whether it had to
ambiguity of fluid
the amount of att
different individu
decision. The p
ascertain and chan
"happen" as a resu
problems, of choic
independently of pr
and a limited atten

possessed a large amount of power vis-a-vis other Brazilian institutions of higher education. Enunciations of the university's interests took the form of appeals or pleas, rather than the posture of pressure groups.

Cohen, March, and Olsen (1972) and March and Olsen (1979) described a process of choice that they said takes place mainly in organizations such as public bureaucracies and schools, especially universities. According to March and Olsen, the main characteristic of these organizations is ambiguity. First, there is the ambiguity of intention. Such organizations have inconsistent and ill-defined objectives. Second, there is the ambiguity of understanding: The causal world in which they operate is obscure, the production technology is unclear, and the environment is difficult to interpret. Third, there is the ambiguity of history: History can be reconstructed or twisted. What happened, why it happened, and whether it had to happen are all problematic. Fourth, there is the ambiguity of fluid participation. At any time, individuals vary in the amount of attention they give to different decisions. Also, different individuals participate at various stages of the same decision. The pattern of participation in decision making is uncertain and changing. In these organizations, decisions tend to "happen" as a result of a confluence of loosely coupled streams of problems, of choice opportunities, of solutions that might exist independently of problems, and of participants who have little time and a limited attention span (Cohen et al., 1972).

The process of c
participants move from
nature of the choice.
all depend on a relat
of solutions looking f
of the outside dema
resulting from this p
have solved it. Some
arena, even if a choic

When an action o
creative interpretatio
The interpretations wi
symbolic acts. Transl
new round of organizat

Weick (1976) gave
process. He pointed o
abilities and attent
alternatives and aff
decisions may not res
(1972) and Weick agree
such a process for dis
(1979).

The two models de
modeling-through mod
termed artifactual mod

The process of choice is one in which problems, solutions, and participants move from one choice to another in such a way that the nature of the choice, the time it takes, and the problems it solves all depend on a relatively complicated intermixing of the problems, of solutions looking for problems to which they can be attached, and of the outside demands on the decision makers. The choices resulting from this process may solve a problem or may appear to have solved it. Some problems, however, may not leave the decision arena, even if a choice already has been attached to them.

When an action occurs, evaluation of that action may rely on creative interpretations of what constitutes success or failure. The interpretations will be heavily influenced by simple indexes or symbolic acts. Translating what the managers have "learned" into a new round of organizational action may be difficult.

Weick (1976) gave a similar description of the decision-making process. He pointed out that decision makers have limited cognitive abilities and attention spans, external conditions constrain alternatives and affect outcomes but often go unnoticed, and decisions may not result in organizational action. Cohen et al. (1972) and Weick agreed that "human choice behavior is at least as much a process for discovering goals as for acting on them" (March, 1979).

The two models described above, together with Lindblom's (1959) "muddling-through model," can be classified as what Olsen (1979) termed artifactual models. According to these models, a decision is

an artifact that

process.

March and Ois

themselves in a mo

that describe

they are placed in

control" (p. 21).

placed inside the c

actually experienc

analytical framewo

Federal University

Organizatio

The concern w

view of organizati

(1955), Wiener (195

for accepting the v

survives by importi

them and exporting

analogies to biolog

theory has been

interdependence bet

however, there is li

defined, described,

approaches and con

properties, or dime

an artifact that "happens"; it is not the result of a deliberative process.

March and Olsen (1979) stated, "We assume that individuals find themselves in a more complex, less stable, and less understood world than that described by standard theories of organizational choice; they are placed in a world over which they often have only modest control" (p. 21). Since, according to this view, the observer is placed inside the organization, only infrequently is the environment actually experienced. Therefore, there is a need for another analytical framework that would place the observer looking at the Federal University of Mato Grosso in a different vantage point.

Organizational Environment and the Process of Choice

The concern with organizational environment evolved from the view of organizations as open systems. The works of Bertalanffy (1956), Wiener (1956), and Parsons (1956a, 1956b) provided the basis for accepting the view of the organization as a social system that survives by importing resources from the environment, transforming them, and exporting them back to the environment. From simplified analogies to biological and cybernetic systems, organizational theory has been used to elaborate on the nature of the interdependence between the environment and the organization. However, there is little consensus about how environments are to be defined, described, and measured. Theorists have different approaches and conceptions about which levels, components, properties, or dimensions are to be considered as accurately

describing the en

discussed in deta

For the sake

are defined in th

discussion proces

An organizat

influence and the

focal organization

the focal organi

organization (such

group of organizati

education). Subsu

various types into

outputs from the

authors have said

legitimacy, legal

labor, materials

consumers or cl

Parsons, 1956a;

Levels of Envir

Two levels

level is what A

Mehandi (1973)

(1975) referred

environment usually

describing the environment. These different points of view were discussed in detail by Aldrich (1979) and Scott (1983).

For the sake of brevity, some of the terms used in this study are defined in the following paragraphs and will be clarified as the discussion proceeds.

An organizational environment is defined as the sources of influence and the resources that are needed for the survival of the focal organization; these resources lie outside the boundaries of the focal organization. The focal organization can be one organization (such as the Federal University of Mato Grosso) or a group of organizations (such as the Brazilian institutions of higher education). Subsumed under the term "resources" are inputs of various types into the focal organization, as well as recipients of outputs from the focal organization. The resources that various authors have said are needed for organizational survival include legitimacy, legality (norms of behavior, regulations), information, labor, materials, and capital. The focal organization also needs consumers or clientele for its products or services (Evan, 1972; Parsons, 1956a; Pfeffer & Salancik, 1978).

Levels of Environment

Two levels of environment can be distinguished. The first level is what Parsons (1956a) called the "larger society," what Neghandi (1973) termed "social environments," and what Warwick (1975) referred to as "remote environment." This level of environment usually includes the social, political, economic, and

cultural factors
considered to have
of organizations
into account in
Persons (1956a) c
focal organizati
mobilize resourc
perform a functio
social system.
organization are
resources in acco
However, as Pfeff
not need to be con
of parties may pro
its activities.

The second le
and organization
interacts. This l
with the organiza
and with which it
competition, and r
part of the total e
it includes individ
customers, the user
financial resources

cultural factors or conditions of the society. These factors are considered to have a major influence on the structure and processes of organizations; they are also sources of information to be taken into account in organizational planning and decision making. Parsons (1956a) considered the larger society as the source of the focal organization's legitimacy. To exist and to continue to mobilize resources from its environment, the organization must perform a function that is perceived as being of worth to the larger social system. To the extent that the role and goals of the organization are considered legitimate, it may expect approval and resources in accordance with the particular function it performs. However, as Pfeffer and Salancik (1978) observed, legitimacy does not need to be conferred by the whole society. A smaller coalition of parties may provide the support for the organization to continue its activities.

The second level of the environment is the group of individuals and organizations with which the focal organization directly interacts. This level includes all individuals and organizations on which the organization depends for resources and disposal of outputs and with which it enters into transactions entailing cooperation, competition, and regulation. According to Dill (1971), this is a part of the total environment that he called the "task environment." It includes individuals and organizations that perform the roles of customers, the users of the product or service; the suppliers of financial resources, materials, and labor; the competitors for

customers a
agencies, un

Approaches to
of the Environ

Two ma
thus far (A
mainly as a
other orga
information
participant
decision ma

Variat
through men
organizatio
this perspe
organizatio
organizati
Theorists l
the "infor
actors are
environment
adaptation

Dill
among othe
concerned n
uncertainty

customers and resources; and the regulators, the governmental agencies, unions, and associations that are sources of legality.

Approaches to and Dimensions of the Environment

Two main approaches to the environment have been identified thus far (Aldrich, 1979). The first one considers the environment mainly as a source of information. The environmental elements--other organizations or individuals--are relevant insofar as information about such elements is attended to by organizational participants. However, it is the environment, as perceived by the decision makers, that determines organizational action.

Variation in information about the environment, as filtered through members' perceptions, is the primary factor explaining organizational change. A major concern of investigators adopting this perspective is the effect of uncertainty on the ability of organizational participants to make decisions and on consequent organizational restructuring to cope with that uncertainty. Theorists leaning toward the rational-selection model tend to adopt the "information" view of the environment. The organizational actors are seen as capable of and responsible for screening the environment and determining the necessary level of organizational adaptation to it.

Dill (1971), Lawrence and Lorsch (1969), and Duncan (1974), among others, adopted this view of the environment. They were concerned mainly with the dimensions of the environment that affect uncertainty, or the ability of the organization to make predictions.

Some of the more

organizational unce

Complexity-si

elements with wh

diversified and m

heterogeneity-homo

Instability-

elements undergo c

also fluctuations

Interconnecte

links among enviro

An influent

Lawrence and Lons

types of industri

container industri

of uncertainty, b

researchers found

high levels of unc

a high level of d

units to provide

orientations amon

process. Effective

uncertainty posses

the orientation, a

Some of the more frequently cited dimensions that affect organizational uncertainty are the following:

Complexity-simplicity: the extent to which the environmental elements with which the focal organization must relate are diversified and numerous. Another label for this dimension is heterogeneity-homogeneity.

Instability-stability: the extent to which environmental elements undergo change. Not only is rate of change important, but also fluctuations in that rate are consequential.

Interconnectedness-isolation: the extent to which there are links among environmental elements.

An influential study within this perspective is that of Lawrence and Lorsch (1969). They studied organizations in three types of industries--plastics, food-processing, and standardized-container industries--that were classified from high to low levels of uncertainty, based on the perceptions of their managers. The researchers found that effective organizations in environments with high levels of uncertainty possessed the following characteristics: a high level of differentiation among the internal units, special units to provide integration between units, different time orientations among units, and a decentralized decision-making process. Effective organizations in environments with low levels of uncertainty possessed little internal differentiation, a long-term time orientation, and centralized decision-making processes.

Lawrence and
contingency theory,
favorable outcomes
organization's inter
its environment on t

A second appro
resources. The pure
called the natural-s
containing scarce and
compete. Only thos
superior to others
selected for surviv
individual organizati
selects out an opti
Freeman, 1977, pp. 93

A less radical
considers types of e
concentrated and
organizations. Unde
striving to avoid
resources. Administ
environment so as to
discretion in the ac

However, as Pf
perceived and nonp
influence the outcom

Lawrence and Lorsch's conclusions became major tenets of contingency theory, a label they coined. They concluded that favorable outcomes depend on the consonance of fit between the organization's internal structure and processes on the one hand, and its environment on the other.

A second approach views the environment as a stock of resources. The pure form of the resource perspective, which is called the natural-selection model, describes the environment as containing scarce and scattered resources for which organizations compete. Only those organizations that have achieved a form superior to others in the exploitation of scarce resources are selected for survival by the environment. "Whether or not individual organizations are consciously adapting, the environment selects out an optimal combination of organizations" (Hannah & Freeman, 1977, pp. 939-40).

A less radical view, the resource-dependence perspective, considers types of environments in which resources may be scarce or concentrated and under the control of many or few other organizations. Under this view, the focal organization is seen as striving to avoid becoming dependent on only one source of resources. Administrators are seen as attempting to manage their environment so as to maintain and/or increase their organization's discretion in the acquisition and use of resources.

However, as Pfeffer and Salancik (1978) pointed out, both perceived and nonperceived elements of this environment may influence the outcome of organizational activity and experience,

thus introducing
of theorists wh
information, elim
effectiveness. C
we hold the env
organizational
Although uncertai
problematic when
"interdependence"

The dimension
follows:

Munificence

required by the o

Concentration

required by the e
ment.

Emergy and T
the primary sourc
perspective. The
analysis of cons
phrase that refer
itself as determ
they proposed to
these environme
stimuli.

thus introducing an element of uncertainty. From the point of view of theorists who conceive of the environment as a source of information, elimination of uncertainty is the key to organizational effectiveness. On the other hand, from the point of view of those who hold the environment to be a stock of resources, the key to organizational effectiveness is the elimination of dependence. Although uncertainty is to be avoided wherever possible, "it is only problematic when it involves an element of critical organizational interdependence" (Pfeffer & Salancik, 1978, p. 68).

The dimensions of the environment that affect dependence are as follows:

Munificence-scarcity: the extent to which the resources required by the organization are available in its environment.

Concentration-dispersion: the extent to which the resources required by the organization are spread evenly throughout the environment.

Emery and Trist's (1965) characterization of environments is the primary source of the dimensions used in the resource-dependence perspective. They also established the relevance for organizational analysis of considering the "causal texture of the environment," a phrase that refers to those processes that occur in the environment itself as determinants of organizational response. In other words, they proposed to study environments to determine the extent to which these environments were relatively stimulating or lacking in stimuli.

In Type I en-
resources desired b.
environment, with
uncovering necessar
There is no connec
Type I environment.
best" or "hoarding
survival.

Type II, "plac
the resources are clu
reveals itself throu
reaction to individual
rather, strategic pla
advantageous clusters
tactics can be used in
knowledge.

Type III, "distu
by competitive interde
interact with the sam
transact with each o
its ability to identi
and to anticipate the
environment requires
operations, and tacti
power. Compromise amo

In Type I environments, called "placid, randomized," the resources desired by the organization are distributed throughout the environment, with a constant probability of the organization's uncovering necessary resources as it searches its environment. There is no connection among the environmental elements. In a Type I environment, the "simple tactic of attempting to do one's best" or "hoarding for a rainy day" is sufficient to assure survival.

Type II, "placid clustered" environments, are those in which the resources are clustered in certain lawful ways. The clustering reveals itself through manifold occurrences. Survival by simple reaction to individual events is impossible in such an environment. Rather, strategic planning is necessary to gain access to the most advantageous clusters of resources. Optimization strategies and tactics can be used in a way that is limited only by restrictions on knowledge.

Type III, "disturbed-reactive" environments, are characterized by competitive interdependence. Members of the organizational class interact with the same environment, compete for resources, and can transact with each other. Survival of an organization depends on its ability to identify the most advantageous sources of resources and to anticipate the actions and reactions of competitors. This environment requires the design and implementation of strategies, operations, and tactics. These strategies are defined in terms of power. Compromise among competitors is likely.

Type IV, "tur-
interdependence among
competitive depend-
there also is an in-
longer present them-
parts of the interco-
the organization's
however large, can-
direct interactions.
and collusion cannot
Survival of the organ-
to a turbulent field
environment.

Organizations may
following ways. Fi-
organization may cons-
may regress to "vic-
Second, an organizat-
fragmentation, or cr-
of the environment.
Third, it may do s-
democratic definit-
management also can-
preferred method by
is through the emerg-
for all members of t

Type IV, "turbulent" environments, are characterized by interdependence among the constituent elements. Not only is there competitive dependence of organizations on the same resources, but there also is an interconnection of sources of resources, which no longer present themselves as isolated clusters. Actions in other parts of the interconnected system can have an unforeseen effect on the organization's immediate exchanges. Individual organizations, however large, cannot adapt successfully, simply through their direct interactions. According to Emery (1965), "strategic planning and collusion cannot ensure stability in these turbulent fields." Survival of the organization will depend on finding ways of adapting to a turbulent field or of downgrading it to a less complex type of environment.

Organizations may "downgrade" the environment in any one of the following ways. First, to downgrade its environment, a given organization may consider only a few short-term alternatives, or it may regress to "'vicarious' trial-and-error tactics" (Emery, 1965). Second, an organization may downgrade its environment by internal fragmentation, or creation of new units to deal with specific parts of the environment. This may lead to a lack of coordination. Third, it may do so by adopting "systems management," relying on democratic definitions of values. But adoption of systems management also can result in a totalitarian design. Fourth, the preferred method by which a turbulent environment can be controlled is through the emergence of values that have overriding significance for all members of the field (Emery & Trist, 1965). Emery and Trist

predicted that comm

environment into one

The four typ

exemplified by the

education. The T,

environment of a f

universities. The

widely dispersed la

financial support.

The Type II en.

institutions confront

college-age populatio

legislature. Plannin

will attract new clien

long-range comprehens

Type III is the

to compete with other

faculty, and financi

at they must also

stitutions, and re

Type IV is th

crowded field faced

problems with acc

bankruptcy. All ty

conditions will be u

predicted that commonly accepted values would change a turbulent environment into one that is more simplified and stable.

The four types of environments described above can be exemplified by the environments of American institutions of higher education. The Type I environment can be associated with the environment of a few well-endowed, highly prestigious private universities. Their clientele--the students--is gathered from widely dispersed locations, and they have multiple sources of financial support.

The Type II environment seems to be that of state-supported institutions confronting a prospective decline in enrollment of the college-age population and budgetary restrictions imposed by the legislature. Planning is necessary to create the conditions that will attract new clientele and resources from other sources. Often, long-range comprehensive planning is also a mandate.

Type III is the environment of private institutions that have to compete with other public and private institutions for students, faculty, and financial resources. Not only is planning necessary, but they must also lobby for aid, establish consortia with other institutions, and reduce costs and competition.

Type IV is the environment of a private institution in a crowded field faced with declining enrollment, loss of faculty, problems with accreditation, lawsuits, and the prospect of bankruptcy. All types of tactics that can alleviate any of those conditions will be used.

Some character
deserve comment. F
types of environmen
problem through a d
presented his own ve
the typology shows
if an institution in
number of sources of
decreases its auton
not stimulate plann
environments, any act
competitive edge in f
for survival.

Innovation

A brief review
education organizati
(1983, 1988) charac
bureaucracy, the main

1. The key part
highly trained profes
2. The activiti
supervised by manager
3. Coordination
skills and knowledge c

Some characteristics of the Emery and Trist (1965) typology deserve comment. First, as with any typology, it does not cover all types of environments. Jurkovich (1974) attempted to overcome this problem through a cumbersome 64-cell typology, but in the end he presented his own version of the Emery and Trist typology. Second, the typology shows that uncertainty and dependence do not covary. If an institution in a Type I environment decides to decrease the number of sources of resources in order to increase certainty, it decreases its autonomy. Third, Type I and Type IV environments do not stimulate planning. Terreberry (1968) argued that, in such environments, any activity that gives the organization even a slight competitive edge in forecasting and planning increases its prospects for survival.

Innovation in Higher Education Organizations

A brief review of the literature on innovation in higher education organizations is provided in this section. Mintzberg (1983, 1988) characterized the university as a professional bureaucracy, the main characteristics of which are the following:

1. The key part of the organization is the operating core of highly trained professionals.
2. The activities of the professionals are too complex to be supervised by managers.
3. Coordination of tasks is achieved by standardizing the skills and knowledge of the professionals.

4. The complex
of decision-making
5. Most of the
The professional
well suited to produc
to the production
organization, change
(1983). Professional
rather, they are co
draw on common resour
be left alone.

Drucker (1989)

universities and other

1. These insti
paid out of their re
budget rather than b

2. They are de
to satisfy everyone.

3. They exist
mission as a moral a

Clark (1983)

systems as consisti
toward fragmentatio

changes flow prima
environment of the

this is one of the

4. The complexity of the environment requires decentralization of decision-making power.

5. Most of the professionals are highly motivated.

The professional bureaucracy is an inflexible structure that is well suited to producing its standard outputs, but not to adapting to the production of new ones. Because of the nature of the organization, change comes slowly and often painfully (Mintzberg, 1983). Professional bureaucracies are not integrated entities; rather, they are collections of individuals who come together to draw on common resources and support services, but otherwise want to be left alone.

Drucker (1989) cited a number of obstacles to innovation in universities and other public-service institutions:

1. These institutions are based on a budget rather than being paid out of their results; "success" is defined by getting a larger budget rather than by obtaining results.

2. They are dependent on a multitude of constituents and have to satisfy everyone.

3. They exist, after all, to "do good"; they tend to see their mission as a moral absolute, rather than as economic.

Clark (1983) described the understructure of large academic systems as consisting of many operating units with an inclination toward fragmentation and loose coupling. In the understructure, changes flow primarily within disciplines, and thereby from the environment of the individual enterprise to its interior segments. This is one of the reasons why concepts like consumer demand and

labor-market demand
professors and t
universities.

According to
organizational structure
innovations. Sophisticated
is able to fuse elements
smoothly functioning
analysis, one can determine
important for the success
of interdisciplinary
very relevant parties

Baldrige and
innovation research

1. Individual
on diffusion of
Steinaker, 1971).

2. Neglect of
most major social
by individuals, com
are rarely treated
examples of social
organizations, not
innovations, Ro
research in 52 m

labor-market demand often say little about the reactions of professors and the direction and magnitude of change in universities.

According to Mintzberg (1983, 1988), only one of the organizational structures he described--the adhocracy--is suited for innovations. Sophisticated innovation requires a configuration that is able to fuse experts drawn from different disciplines into smoothly functioning ad hoc project teams. From Mintzberg's analysis, one can deduce that two organizational requirements are important for the success of innovation processes: (a) the creation of interdisciplinary project teams and (b) the involvement of as many relevant parties as possible.

Baldrige and Deal (1977) summarized several criticisms of innovation research:

1. Individualistic bias. Until recently, most of the research on diffusion of innovations was individualistic (see Rogers & Shoemaker, 1971).

2. Neglect of organizational features. Despite the fact that most major social inventions are used by organizations rather than by individuals, complex organizations and their innovation problems are rarely treated in the literature. Educational innovations are examples of social inventions adopted primarily by complex organizations, not by individuals. In his monumental study of innovations, Rogers (1962) summarized the conclusions of the research in 52 major propositions, not one of which referred to a

complex organization
features as affected
Rogers's (1971) re
organizational fact

3. Stress on

bias in innovation
administrative eff
stimulating the ad

4. Neglect o

ation research i
sharply enough on
from their studies

5. Overcomm

problem. The
organizational-c
educational con
specific strateg
strategies are
regical powers,
assistance.

Q

Clark (197
tional innovati
Clark, an org
unique accompl

complex organization as the innovation adopter or to organizational features as affecting the process (Baldrige & Deal, 1977). Rogers's (1971) revised version was no better in dealing with organizational factors.

3. Stress on nonmanipulable factors. The social-psychological bias in innovation research has produced conclusions that point to administrative efforts to change individuals as being a way of stimulating the adoption of new practices.

4. Neglect of policy implications. Another weakness of innovation research is that many social scientists have not focused sharply enough on policy questions or developed policy implications from their studies.

5. Overcommitment to a specific strategy: the "black bag" problem. The narrow perspectives of the human-relations/organizational-development school have been seized on by most educational consultants and change agents and developed into specific strategies for producing change. Once developed, the strategies are placed in a consultant's black bag, endowed with magical powers, and sold at a premium to administrators who need assistance.

Organizational Sagas in Higher Education

Clark (1972, 1977) developed a unique approach to organizational innovation in institutions of higher education. According to Clark, an organizational saga is a collective understanding of unique accomplishment in a formally established group.

The app
and nonratio
Macro-organ
structure an
interaction
refers to
formal gro
accomplish
1972, 1977

Acco
the deve
fulfillme
occurs
related
predict

T
develo
compl
atten
compl
occu
and i

= -

The approach of organizational sagas highlights nonstructural and nonrational dimensions of organizational life and achievement. Macro-organizational theory has concentrated on the role of structure and technology in organizational effectiveness, on group interaction, ideology, and other approaches. Organizational saga refers to a unified set of publicly expressed beliefs about the formal group that (a) is rooted in history, (b) claims unique accomplishment, and (c) is held with sentiment by the group (Clark, 1972, 1977).

According to Clark (1970), two stages can be distinguished in the development of an organizational saga: initiation and fulfillment. Initiation takes place under varying conditions and occurs within a relatively short period of time. Fulfillment is related to features of the organization that are enduring and predictable.

The Multiframe Approach to This Study

This study was intended to view the creation and early development of the Federal University of Mato Grosso through a complex prism. The analysis that is provided in Chapter IV is an attempt to combine various theoretical approaches to provide a comprehensive view of the artistry, choice, and leadership that occur in a formal organization in order to respond to challenge, ambiguity, and paradox.

This multiframe approach is based on Chaffee's (1983) scheme of a rational model for the decision-making process. According to this

view, the model
nonrecurring, and
permits an analysis
innovation to be ba
quences of choice
are (a) the value of
the alternative cou
directing the consid
of choice are (a)
results consisting of
feedback that acts a

Specific research

Chapter III.

view, the model is well-suited to problems that are complex, nonrecurring, and novel to the organization. Thus, the model permits an analysis of the decision-making process with regard to innovation to be based on three underlying features and three consequences of choice (Chaffee, 1983). The three underlying features are (a) the value of the organization and the actors within it, (b) the alternative courses of action considered, and (c) the premises directing the consideration of alternatives. The three consequences of choice are (a) a procedure for implementing the choice, (b) results consisting of both external and internal changes, and (c) feedback that acts as both output and input.

Specific research techniques used in the study are described in Chapter III.

The researcher
innovative project
institution of high
perspective, to he
setting. The whole
inception through the
ence. The innovation
attempt by the Fed
change, in order
institution devoted

Two methods

1. A descr
the life cycle o
measures such as
2. Special, r
who were closely inv
the university were
beliefs, artists, ar

CHAPTER III

METHODOLOGY

The researcher's purpose in this study was to investigate an innovative project in its organizational setting within a public institution of higher education in Brazil, from a decision-making perspective, to help explain the innovation process in such a setting. The whole process of the innovation was studied, from its inception through the implementation stage and its final discontinuance. The innovation, known as the University of the Jungle, was an attempt by the Federal University of Mato Grosso to introduce change, in order to transform itself into a research-oriented institution devoted to the Amazonian region in Brazil.

Methods of Investigation

Two methods of investigation were employed in this study:

1. A descriptive and historical case study was conducted of the life cycle of this innovation, using nonreactive, unobtrusive measures such as institutional and personal records.
2. Special, focused interviews with key actors or top leaders who were closely involved with this innovation at the creation of the university were conducted to determine these individuals' beliefs, artistry, and choice regarding the innovation process;

their concept of
social and cultural
their perception
innovation. In
their involvement
this group of

historical Ca

The first
descriptive
measures such
and the li
recommende
stating the

Today
inter
on a
creat
and y
will
by c
topi

The
are used
interview
testing
methodo

Or
indep

their concept of the mission of the university in terms of its social and cultural responsibilities to the Amazonian region; and their perceptions of the reasons for the later discontinuance of the innovation. Interviewees were chosen on the basis of the extent of their involvement in the innovation process and the range of roles this group of leaders played in the institution.

Research Techniques

Historical Case Study

The first part of this investigation was a historical and descriptive case study, which was conducted by studying nonreactive measures such as records, reports, statements of purpose, by-laws, and the like. Webb, Campbele, Schwartz, and Sechrest (1966) recommended such nonreactive research in the social sciences, stating that:

Today, the dominant mass of social science research is based on interviews and questionnaires. We lament this overdependence on a single, fallible method. . . . They [the questionnaires] create as well as measure attitudes, they elicit atypical roles and responses, they are limited to those who are accessible and will cooperate, and the responses obtained are produced in part by dimensions of individual differences, irrelevant to the topics at hand. (pp. 1, 3)

The principal objection is that interviews and questionnaires are used alone. No research method is without bias. Thus, interviews and questionnaires must be supplemented by methods testing the same social science variables, but having different methodological weaknesses.

Once a proposition has been confirmed by two or more independent measurement processes, the uncertainty of its

interpretation is
comes through a
proposition can s
measures, with all
placed in it (Webb

Webb et al. ()
social change, the
available records,
those who participa

admitted for the case
et al. listed several
such a method:
fallacies, (b) an ea
(c) a potentially
practices.

Of course, not
et al. (1966) pointe

In general, for
concern is the
survival of th
designed to le
apply correcti
researcher mus
56)

In this study,
measures of records
information gained t
objective picture o

interpretation is greatly reduced. The more persuasive evidence comes through a triangulation of measurement processes. If a proposition can survive the onslaught of a series of imperfect measures, with all their irrelevant errors, confidence should be placed in it (Webb et al., 1966).

Webb et al. (1966) went on to explain that, with studies of social change, the most practical method of research is to rely on available records, supplemented where necessary by verbal recall of those who participated in the change. This is the method that was adopted for the case study part of the present investigation. Webb et al. listed several primary gains that can be realized from using such a method: (a) protection against reactive measurement fallacies, (b) an easier method of determining long-term change, and (c) a potentially lower-cost substitute for some standard survey practices.

Of course, not all is perfect in this method of research. Webb et al. (1966) pointed out that:

In general, for trace evidence and archives records, a dominant concern is the possibility of selective deposit and selective survival of the research data. Through supporting research designed to learn of these errors, it is sometimes possible to apply corrections to what is available. At other times, the researcher must remain in ignorance and make assumptions. (p. 56)

In this study, the researcher believed that using nonreactive measures of records and the like to fill out and substantiate the information gained through the focused interviews would give a more objective picture of the process of innovation that took place

during the form

Mato Grosso.

In studyi

process, the fo

and papers proo

the innovation

temos concerni

innovation, hi

by-laws of the

Focused Interv

The secon

several top le

the innovation

Jungle. In Th

wrote:

In the b

purpose o

interpre

communica

effects,

situation

in resear

interview

was invol

5)

Merton et

characteristics

1. All of

involved in a p

during the formative years (1972-1976) of the Federal University of Mato Grosso.

In studying the historical perspective of this innovation process, the following documents were examined: various memoranda and papers produced by the Project Office regarding the progress of the innovation, reports of project evaluations, private notes and memos concerning the project from top leaders involved in the innovation, histories of the university, presidential addresses, by-laws of the university, and university organizational charts.

Focused Interviews

The second portion of the study used focused interviews with several top leaders at the university who took part in all stages of the innovation process introduced by the metaphor University of the Jungle. In The Focused Interview, Merton, Fiske, and Kendall (1990) wrote:

In the beginning, the primary, though not the exclusive, purpose of the focused interview was to provide some basis for interpreting statistically significant effects of mass communications. But, in general, experimental studies of effects, and inquiries into patterned definitions of social situations, might well profit by the use of focused interviews in research. . . . The primary objective of the focused interview is to elicit as complete a report as possible of what was involved in the experience of a particular situation. (p. 5)

Merton et al. (1990) pointed out several distinguishing characteristics of the focused interview, including:

1. All of the persons interviewed are known to have been involved in a particular situation.

2. The hypothesis
processes, and to
previously by social

3. From previous
developed an interview
inquiry.

4. The interview
the persons expected
ascertain their degree

Merton et al.
involved in conducting

In order to
interviewer
the interview
of criteria
unproductive

1. Range.
maximize
patterns
response

2. Specificity
reports
interview

3. Depth.
the effectiveness
situations

4. Personality
attributed
endow them
11-12)

The question
leaders in the field
Appendix A. The

2. The hypothetically significant elements, patterns, processes, and total structure of the situation have been analyzed previously by social scientists.

3. From previous analyses of the situation, the researcher has developed an interview guide, setting forth the major areas of inquiry.

4. The interview is focused on the subjective experiences of the persons exposed to the previously analyzed situation, to ascertain their definitions of the situation.

Merton et al. (1965) discussed several criteria that are involved in conducting effective focused interviews:

In order to achieve one or more of these several functions, the interviewer must develop the practice of continuously assessing the interview as it is in progress. . . . We have evolved a set of criteria which seem to distinguish between productive and unproductive interview materials. Briefly stated, these are:

1. Range. The interview should enable interviewees to maximize the reported range of evocative elements and patterns in the stimulus situation as well as the range of responses.
2. Specificity. The interview should elicit highly specific reports of the aspects of the stimulus situation to which interviewees have responded.
3. Depth. The interview should help interviewees to describe the effective, cognitive and evaluative meanings of the situation and the degree of their involvement in it.
4. Personal context. The interview should bring out the attributes and prior experiences of the interviewees which endow the situation with these distinctive meanings. (pp. 11-12)

The questions designed to guide the focused interviews with leaders in the Federal University of Mato Gross are included in Appendix A. The questions were intended to determine respondents'

perceptions of t
decision making w
to these interview
to describe the pr
innovation.

In brief, the
points: (a) the pe
innovation project.
the innovation, (c
the state of perce
the life cycle of t
the counterforces
project, and (f) ef
the Federal Universi

In the focused
to interviewees in a
the questions were
analyzed. (Interview
Portuguese, in Appe
Interviews were cor
documents to obtain
cycle of the innovat
and later discontinua

Interviewees wer
role in regard to

perceptions of the social situation involved--the process of decision making with regard to a university innovation. Responses to these interview questions were sorted and analyzed in an effort to describe the process that took place during the life cycle of the innovation.

In brief, the interview questions focused on the following points: (a) the person or persons involved in the conception of the innovation project, (b) the rationale underlying the conception of the innovation, (c) the change orientation of the institution, (d) the state of perceived leadership style at critical periods during the life cycle of the project, (e) interviewees' perceptions about the counterforces that contributed to the discontinuance of the project, and (f) effects and/or consequences of the innovation for the Federal University of Mato Grosso.

In the focused interviews, the researcher posed the questions to interviewees in a face-to-face interview situation. Answers to the questions were audio-taped; later they were transcribed and analyzed. (Interview responses are included in their entirety, in Portuguese, in Appendices B through I.) The findings from the interviews were correlated with the results of the analysis of documents to obtain a complete and well-rounded picture of the life cycle of the innovation from its conception through its development and later discontinuance.

Interviewees were chosen primarily on the basis of their key role in regard to the conception, planning, development, and

implementation of
university when p
were still workin
Finally, the int
fulfilled an asso
leaders who were
traitors. In shor
could provide th
innovation that wa

implementation of the innovation. All of them were present at the university when planning for the innovation began. Most of them were still working at the university at the time of this study. Finally, the interviewees had played a variety of roles and fulfilled an assortment of functions at the university. The top leaders who were interviewed were faculty members and administrators. In short, they were believed to be the individuals who could provide the most information concerning the process of innovation that was investigated in this study.

T

environ

create

descri

univers

labora

gained

in whi

combin

in the

T

identi

beginn

gross

serve

just

educat

T

of hu

the D

CHAPTER IV

PRESENTATION AND INTERPRETATION OF THE FINDINGS

The purpose of this chapter is threefold. First, the political environment in which the Federal University of Mato Grosso was created and the formal structure of the new institution are described. Second, the innovation proposals embodied in the University of the Jungle metaphor and in Project Aripuana and the Laboratory City of Humboldt are examined. Third, the findings gained from this study are interpreted through a multiframe approach in which a modified rational model of decision making and choice is combined with nonrational elements of choice and the use of symbols in the higher education organization.

The name University of the Jungle was frequently used to identify the Federal University of Mato Grosso from 1972 until the beginning of 1980. At its inception, the Federal University of Mato Grosso was intended to be a model regional university, determined to serve the needs of its environment and to resist pressures to become just another traditional and bureaucratic Brazilian public higher education institution.

The Museum Rondon,¹ Project Aripuana, and the Laboratory City of Humboldt were the matrix of the conception of the University of the Jungle. There are no differences in the conceptions of these

projects.

and from the

Mato Grosso.

Main

The Politic

The Fe

harshes pe

continued

particular

exerted by

the societ

control b

Second, th

way that s

prevailing

gulf betw

hasten th

of justi

benefits,

but in th

security

"Securit

To

were use

projects. They are the same thing; they came from the same focus and from the same moment. The focus was the Federal University of Mato Grosso, and the moment was the year 1972.

Main Features of the Federal University of Mato Grosso

The Political Environment

The Federal University of Mato Grosso was created during the harshest period of Brazilian military rule, which began in 1964 and continued until 1985. Two effects of the military rule are particularly relevant to this work. First, the moderate control exerted by the state over the society and the moderate control of the society over the state were replaced by strong "downward" control by the state and no "upward" control by the society. Second, the military regime manipulated the value system in such a way that it created a gap between the state system's beliefs and the prevailing beliefs of the society. Consequently, it enlarged the gulf between belief and action. The military regime had promised to hasten the advent of a democratic social order in which the values of justice, equity in the distribution of economic and social benefits, individual freedom, security, and progress would prevail. But in the meantime, the only goals being pursued were the internal security of the state and economic growth, represented by the slogan "Security and development."

To achieve internal security of the state, any means necessary were used to solve problems that represented a threat to the regime.

These means

rights to dea

Economic

without conce

as equity in

considered wa

The first

monetarist

government ex

controls). T

of inflation

economic gro

account the

(Schwartzman,

extensive re

Ministry of

planning and

ministries.

The sec

military reg

line milita

technocrats

while mainta

With a favo

credit, econ

and 14% an

These means ranged from deprivation of political and some civil rights to death.

Economic growth was pursued with instrumental rationality, without concern for accommodating conflicting goals or values such as equity in the distribution of income. The only constraint to be considered was the internal security of the state.

The first military government (1964-1967) adopted an orthodox monetarist approach to controlling inflation (reduction of government expenditures, control over private credit, wage and price controls). The stabilization program succeeded in reducing the rate of inflation from 96% in 1964 to 31% in 1967, but the rate of economic growth was very small (4.8% in 1967) if one takes into account the population growth rate of close to 3% a year (Schwartzman, 1988). This period was also characterized by an extensive reorganization of the government and the creation of a Ministry of Planning, which was in charge of central development planning and overseeing the planning and expenditures of the other ministries.

The second (1967-1969) and third (1969-1974) periods of the military regime were represented by a group of nationalistic, hard-line military officers. They brought into power a group of technocrats who were committed to the resumption of economic growth while maintaining the rate of inflation within a specified range. With a favorable foreign market and plenty of foreign financial credit, economic growth soared to rates that oscillated between 9% and 14% and the inflation rate declined. This period of the

"Brazilian Miracle" lasted until 1974, when the effects of the oil crisis of 1973 began to be felt (Schwartzman, 1988).

Since the beginning of the military regime, but especially after 1968, great attention was given to the development of science and technology and of highly qualified human resources. Expansion of higher education at the undergraduate and graduate levels was sought, and university reform was implemented.

In addition to having the dual goal of security and economic development, the higher education system was to perform two main functions:

(a) to provide high-level manpower for the modern socioeconomic sectors [and] (b) to help maintain social and political stability through its function of fulfilling the expectations of the middle class of economic security and social recognition. . . . Careful manpower planning will assure the fit between supply and demand of graduates according to the needs of development, and to avoid overproduction [of graduates] that would jeopardize the attainment of the second objective. (Ministry of Education and Culture [MEC], 1971)

The period of the Brazilian Miracle was also a time of intensive repression, in which all active dissidents of the regime were eliminated and an extensive manipulation of the people and of the social and political institutions took place. Besides curtailing political, civil, and human rights, the military regime undertook such measures as censorship of the press and the arts; debasement of the legislative and judiciary by withdrawing or restricting some of their major functions; and curtailment of the relative autonomy of the states and municipalities. All functions and resources taken from other sectors were centralized in the

federal execu

extensive, deta

indoctrination

initiatives:

health services

new areas for

trickle-down e

class.

In 1974,

Seisel, the in

economic grow

although they

initiated a p

measures were

still maintain

The Congre

deaths of per

deprivation of

that same year,

withdrawn. The

and political r

The last m

that year amne

political righ

possibility of

remaining politi

federal executive branch. Compliance was achieved through extensive, detailed regulation and its associated sanctions, through indoctrination and fear, and through the real benefits of government initiatives: expansion of education (especially higher education), health services, social security, and urban services; the opening of new areas for settlement of the displaced rural population; and the trickle-down effects of economic growth on the income of the middle class.

In 1974, concurrent with the new presidency of General Ernesto Geisel, the inflation rate began to rise rapidly, and rates of economic growth declined in relation to the previous period, although they were still relatively high. The new government initiated a policy of "gradual opening"; some liberalization measures were to be adopted in a carefully planned sequence while still maintaining the "revolutionary legislation."

The Congress was suspended for the last time in 1977. The last deaths of persons imprisoned for interrogation and the last deprivation of civil and political rights also occurred in 1977. That same year, "in-house" censors of the media were progressively withdrawn. The legislation responsible for the deprivation of civil and political rights was repealed in December 1978.

The last military presidency began in 1979, and by the end of that year amnesty was declared. Those deprived of civil and political rights had their rights reinstated (including the possibility of returning to their teaching or government jobs), the remaining political prisoners were set free, and those in exile were

allowed to re
committed by

It is ag
the economy
situation tha
developed it
higher learni
federal polic
regional expe

Creation of t

The Fede
Law 5647 on D
a public four
of Sciences a
new univers
legislation.

By March
a physician,
tempore, of
Republic desi
Board of tr
president, wh
University.
approved the
Federal Execut

allowed to return. However, no legal redress was allowed for acts committed by the authorities since 1964.

It is against this background of moderated optimism regarding the economy and guarded expectations regarding the political situation that the Federal University of Mato Grosso was created and developed its first life-cycle experience as an institution of higher learning. Creation of the university came as a result of new federal policies established for the higher education system and regional expectations.

Creation of the University

The Federal University of Mato Grosso was created by Federal Law 5647 on December 10, 1970, in Cuiaba, under the judicial form of a public foundation. The existing Faculty of Law and the Institute of Sciences and Letters were initially the constituent parts of the new university, according to the higher-education-reform legislation.

By March 16, 1971, the Ministry of Education of Brazil designed a physician, Dr. Gabriel Novis Neves, as the first president, pro-tempore, of the new university. By May 5, the President of the Republic designated the first six members of the Conselho Diretor (board of trustees).² This board was allowed to choose its own president, who also would retain the role of president of the university. On October 13, 1971, the Federal Council of Education approved the Statute of the Foundation of the University under Federal Executive Decree 69370, dated October 18, 1971.

The

Gross

Legis

Terms

reform

inter

units

Center

A

resear

broad

(b) te

depart

C

D

D

D

D

D

C

De

De

De

De

Tr

humanit

The Formal Structure of the University

The university as a system. The Federal University of Mato Grosso was created under the spirit of the higher-education-reform legislation of 1968, which proposed as a fundamental objective, in terms of formal structure, an organic organizational unity. The reform legislation was intended to build a unitary system, with interrelated and organic subsystems. Departments were the smallest units of the system; they could combine to form larger units called centers, institutes, or *faculdades* (professional colleges).

Areas of study. Academic activities such as teaching, research, and extension education were initially structured in two broad areas of knowledge: (a) human sciences--Center of Humanities; (b) technology--Center of Technology. Each area was integrated by departments, such as the following:

Center of Humanities

Department of Letters
 Department of Education
 Department of Law
 Department of Economy
 Department of Accounting
 Department of Social Work
 Department of Geography

Center of Technology

Department of Mathematics
 Department of Chemistry
 Department of Physics
 Department of Civil Engineering
 Department of Natural History

The Center of Humanities was later divided into the Center of Humanities (Letters, Education, and History) and the Center of

Social Sciences

Administration, and

Sciences (Medicine)

of Agrarian Science

Supplemental

perform auxiliary

activities. These

Physical Education,

Press; University of

Museums; and the Nu

Didactic organ

smallest units with

They are supposed to

committees and de

supervision of the

The teaching in

disciplines in the

of Mato Grosso is

specialist, and ext

Undergraduate

technical, and cult

a high school dip

courses are:

First cycle:

prerequisites to t

the same area are

Social Sciences (Law, Economy, Social Work, Accounting, Administration, and Geography). The Center of Biological and Health Sciences (Medicine, Biology, Nutrition, and Nursery) and the Center of Agrarian Sciences (Forestry and Agronomy) also were created.

Supplemental units. Supplemental units were designed to perform auxiliary technical, cultural, recreational, and assistance activities. These units were the Main Library; Student Services; Physical Education, Sports, and Recreational Activities; University Press; University Theater; Computer Center; Audio-visual Resources; Museums; and the Nucleus of Historical and Regional Documentation.

Didactic organization of the university. Departments are the smallest units within the academic structure of the university. They are supposed to provide courses that are planned by curriculum committees and departmental committees, under the executive supervision of the Coordination of the Center.

The teaching is organized according to disciplines or groups of disciplines in the same area of knowledge. The Federal University of Mato Grosso is entitled to offer undergraduate, graduate, specialist, and extension courses.

Undergraduate courses provide scientific, professional, technical, and cultural education and are offered to those who hold a high school diploma and pass an entrance examination. These courses are:

First cycle: This cycle is two semesters long and consists of prerequisites to the second cycle. It is common to all courses in the same area and has three objectives: to give students an

opportunity to rec

to give students

provide credits fo

Second cycle:

in particular area

degree or to suppl

As in America

and doctoral degre

The Administrative
of the University

At the begi

University was ver

Vice-President
Academic Affa

Figure 1: Ini
of

opportunity to recover from deficiencies brought from high school, to give students options for making vocational choices, and to provide credits for undergraduate courses.

Second cycle: This cycle is aimed at providing in-depth study in particular areas of knowledge, in order to lead to a professional degree or to supply students with basic scientific knowledge.

As in American universities, graduate courses lead to master's and doctoral degrees.

The Administrative Structure of the University

At the beginning, the administrative structure of the University was very simple, as shown in Figure 1.

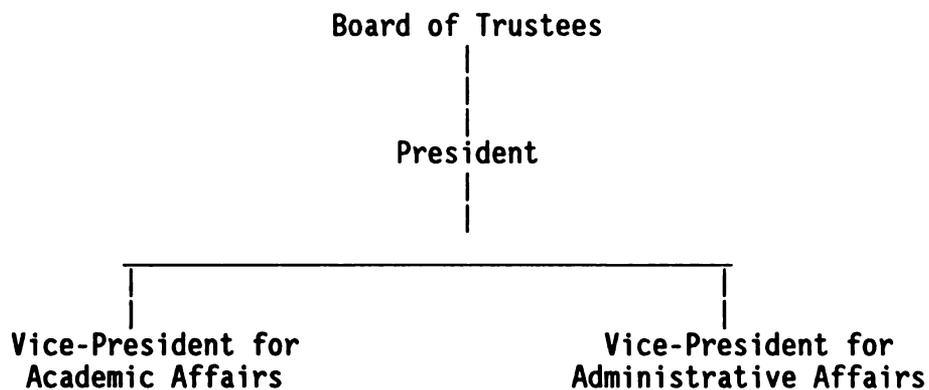


Figure 1: Initial administrative organizational structure of the Federal University of Mato Grosso.

The

Rationale for
Single: Prop

The Feder

directives an

Grosso portio

as an organiza

to study the

Amazonian prob

for studying A

and teaching

throughout the

for Amazonian F

Merous, the c

designated as

regional, and t

This fores

and higher educ

that would com

educational ac

committee for ac

establish a set

activities, prev

of investments fo

Therefore,

underlying the r

The University of the Jungle and Project Aripuana

Rationale for the University of the
Jungle: Proposals and Rhetoric

The Federal University of Mato Grosso established its general directives and began planning to implement studies of the Mato Grosso portion of Amazonia because it recognized fundamentally that, as an organization with a variety of resources that could be applied to study the region, it could initiate needed research concerning Amazonian problems. It was foreseen that a network could be created for studying Amazonia, and this network would integrate the research and teaching in all of the universities and research institutes throughout the region. Institutes such as the National Institute for Amazonian Research (INPA), which is located north of the area in Manaus, the capital city of the State of Amazonas, would be designated as alternative locations that could provide solid, rational, and timely educational activities at subregional levels.

This foreseen network, which included the scientific resources and higher education facilities, would result in an interconnection that would complement, outside the region, the research and educational activities in Amazonia. A general coordination committee for actions of the universities located in Amazonia would establish a set of priorities, which would allow for new actions and activities, preventing new bureaucratic procedures and duplication of investments for the same objectives within the region.

Therefore, according to its leaders, the basic rationale underlying the rhetoric of the University of the Jungle as an

Amazonian un
that was di
central and
universities
infrastructure
geographical
cover an area
population of
population of
or Rio de Jan
considered to
based univers
project had t
vision for u
anner, which
development (N
Based on
which to locat
axis. By loc
Amazonia, it w
include a large
to plan for cha
would be able t
within this fram
Under this
together in a c

Amazonian university had to be derived from an organizational model that was different from that used by universities based in the central and southern regions of the country. The latter universities had high population densities and extensive organized infrastructures; also, they were located within relative geographical proximity of each other. The proposed project would cover an area larger than 4 million square kilometers, which had a population of fewer than 3.8 million people, just half the average population of one of the smaller southern states, such as Sao Paulo or Rio de Janeiro. Thus, very distinct logical factors needed to be considered to structure properly the creation of a truly Amazon-based university. It was foreseen that what would emerge from this project had to be an Amazonian model, which would have a clarified vision for undertaking research in a long-term and productive manner, which could become the basis for local and regional development (Neves, 1972).

Based on purely economic considerations, the optimum area in which to locate new installations would be within the Sao Paulo-Rio axis. By locating the development or research agencies within Amazonia, it would be admitting a new way of thinking that would include a larger-scale perspective of the space and time necessary to plan for change. It was seen that the University of the Jungle would be able to refine and put into practice the proposed actions within this framework.

Under this perspective, the universities would be participating together in a complete administrative and programmatic function.

They also would be establishing a productive and creative consortium among themselves while formulating and acting in a cooperative mentality that could be generalized outward from the region into a wide social framework of a program for national development through higher education, science, and technology.

The connections and mechanisms that would be created among the universities would act as a nucleus within the network for the study of Amazonia. The University of the Jungle would be understood as an appropriate model for formulating regional-development approaches that would include as its basic underpinnings the protection of the environment, foreseeing new forms of occupation that were not based on a predatory approach to using the natural renewable resources. It was seen that the Federal University of Mato Grosso should be apt to coordinate the system of research and seek emphasis on applied research in accordance with other planning agencies. National-, state-, and municipal-level policies that had already been developed would also be tied to planning efforts of the Federal University of Mato Grosso concerning the Amazonian portion of the State of Mato Grosso.

It was also understood that the results of this huge research effort would be channeled to a laboratory dedicated to curriculum development and directly into the private and public sectors, through the creation of several centers. One would be the Center for Amazon Planning, and another would be the Office of Technical and Financial Projects (Neves, 1972).

According to the philosophy of the University of the Jungle, professors could not teach what they did not know. Many questions still cannot be answered about Amazonia. For example, even in this modern world, this area was uncharted until recently; airplane pilots had to guide themselves visually, using land forms throughout the area. As airplane pilots had to chart their own courses across the great unknown, in a similar way the proposal for the University of the Jungle had to be conceived and developed as if entering unknown territory. The unanswered questions about the area were of a similar nature; professors could seek to provide students with a better understanding of their surroundings, in order to be able to improve them (Neves, 1972).

Thus, from the outset, a double approach was understood: (a) the complete unification of research and teaching activities and (b) the use of scientific and technological advances, along with human resources, to develop a rational and nonpredatory approach to regional development.

The Federal University of Mato Grosso, through its proposal of the University of the Jungle, firmly believed that establishing these policies would contribute to improving the local labor market, forestalling future educational problems such as student attrition and the departure of graduates from the region. The program would provide the government and local private corporations with highly trained personnel. It also would provide a new kind of colonizer within Amazonia, totally different from the ones who, in the past, had acted irresponsibly in the region, in economic and social terms,

by destroying 30% of Brazil's tropical forests and most of the indigenous population. This indigenous population represented a unique, non-European perspective from which to gain a better understanding of Brazil and South America.

With regard to this indigenous population, the Federal University of Mato Grosso, through its Department of Law, created in 1972 a course on Indigenous Rights. However, this proposed new specialization was not followed through on or incorporated into the curriculum of the law school. Nevertheless, the fact that there were indigenous American communities in the surroundings of the Federal University of Mato Grosso was very important to the formulation of the proposal of the University of the Jungle as a new type of regional university.

The University of the Jungle and the War Against the Forest

In the decade of the 1970s, Cuiaba was a gateway for the occupation of the area north of Mato Grosso. However, the new university had not taken part in this grand escapade; it had not connected in theme or research with the dynamics of the area. The university was totally apart from this hurricane that was sweeping through the central part of Brazil, coming from the south and running in the direction of the Amazon, fueled by the government's monetary incentives.

At this point, a new power base came to be located in the city of Cuiaba. It was composed of large companies and corporations that

were moving out of the southern part of Brazil in the direction of northern Mato Grosso; these firms hoped to take over large areas of land at a low price. The primary product of these businesses was derived from fiscal incentives. Here began the ecological war of Amazonia; Cuiaba was the Saigon of this ecological war. (At the same time as the war in Vietnam was being fought, the war in the Amazon Jungle had begun, this time against nature itself.) There was a war climate in Cuiaba; it was a war against the forest, which was the enemy to be destroyed and conquered. It was a colonial war waged by a human culture based in agriculture against the nonhuman culture of the forest and *cerrado* (savanna), but principally against the forest (Lomba, personal interview, 1991; see Appendix G).

The Federal University of Mato Grosso had to do something on a grand scale to extricate itself from its initial organizational lethargy. This was done, according to its founders, through Project Aripuana and the proposals of the University of the Jungle.

Project Aripuana and the Laboratory City of Humboldt

Introduction: The Municipality of Aripuana

Ever since its creation in 1943, the municipality of Aripuana, which covers 150,000 square kilometers, has been an economically and politically backward part of the State of Mato Grosso. People throughout the state consider Aripuana to be a problem that the government has not managed to resolve. On the national and international levels, Aripuana is known for the violent interactions

and conflicts between the local indigenous population and the predatory and irrational frontier colonizers.

In 1972, the population of Aripuana was estimated at 2,500 inhabitants, who lived in a subsistence economy. They were *seringueiros* (rubber-tree tappers), Brazil-nut gatherers, clandestine small-scale miners, and indentured workers, all of them working toward the possibility that Aripuana might one day soon become a key region in the national economy. Despite the fact that the area's deep black clay and sandy soils are some of the most productive and fertile in the world, Aripuana's agriculture remains at the subsistence level. The potential for a promising export-based agriculture is found in its coffee production and the abundance of fruits such as avocados and melons, which are well adapted to local conditions.

The southern part of the municipality contains the indigenous reserve of Aripuana, home of the Cinta Larga people, a group that has consistently avoided contact with the modern world. Their settlements are also found outside the legally demarcated reserve boundaries, near the headwaters of the Madeirinha River, and on the east of the Juruena River. This river, which is 300 meters wide, is the main barrier between the municipality of Aripuana and the rest of the state territory of Mato Grosso (Museum Rondon, 1972). Another indigenous people, the Rikbaktsa, who were cannibalistic until 1958 and traditional enemies of the Cinta Larga, are now found concentrated in a reserve on the other side of the Juruena River.

In 1972, about 95% of the municipality of Aripuana was still covered by virgin Amazon forest. This forest contained all of the principal hardwood species, including *itauba*, which is used for boat construction in tropical climates.

Besides the rich soils of the region, the renewable and nonrenewable resources existed at such a level that the federal government used the potential development of this area as a major justification for its decision to tie the Amazon into a greater framework for national development. Their stated goal was to guarantee rational development with accountability through the next decade and, over the long term, to stop the predatory and uneconomical uses to which the area had been subjected.

The resource inventory completed by Project RADAM and verified by site sampling demonstrates the presence of great reserves of bauxite, manganese, and cassiterita, as well as gold and other rare minerals.³ In addition, indications point to one of the largest concentrations of diamonds in the world, potentially competitive with the largest South African mines (Lomba, 1972).

Amazonian fisheries are productive, with many large-size species. However, at present, the survival rate after spawning is only 3%. With the use of modern technology in aquiculture, there is enormous potential for high-level returns of food protein.

The principal climactic factors that affect development include the extremely high rainfall rate (an average of 2,000 millimeters), summer temperatures that can reach 43 degrees centigrade, and a constant 90% humidity in summer. A positive factor is that, with an

altitude of 300 meters, most of the municipality is above the flood line during the rainy season. The area is extremely difficult to reach by land or river (Lomba, 1972).

Before Project Aripuana, there had never been a plan for the rational development of the region at the municipal, state, national, or international level. The greatest difficulty confronting planners was not only the lack of information about this large undeveloped region, but the overwhelming lack of precise environmental data and of adequate technological development in the region (Lomba, 1972).

The main constraints to colonization, besides the isolation of the area, have been the lack of personal security and effective law enforcement. Accompanying this lawlessness is a lack of sanitary facilities and the presence of tropical diseases, including strains of malaria that are resistant to medical treatment.

Given this state of affairs, one could predict that human occupation of the Aripuana area would come about only after a long period of human and material losses--that is, unless the planning effort was based on applied research which could provide the infrastructure necessary for long-term survival, using appropriately adapted technologies as a basis for colonization. With the understanding that productive occupation of the land in Aripuana had to proceed from a scientifically programmed approach, within the accepted parameters of national and international cooperation, the government of the State of Mato Grosso and the Federal University of

Mato Grosso decided on June 2, 1972, to enter into the development process.

The Aripuana project is important as a case study of a small segment of conditions found in the larger region of the Amazon. This region covers half of the national territory of Brazil and significant portions of eight other South American nations.

Goals of Project Aripuana

Project Aripuana used an experimental model for Amazonian development that was very different from the planning models that had been applied in urban areas in southeastern Brazil. At first glance, the Aripuana model appears to have been inspired more by a design for a self-contained and isolated style of development than by one that would evolve from connections to an existing socioeconomic base, such as occurs in areas near Rio de Janeiro or Sao Paulo. As a basis for the development of the site, therefore, large areas were to be cleared from the forest so that all social and economic functions could be implemented to sustain the predetermined development scheme.

The Laboratory City of Humboldt

The first stage of Project Aripuana required the creation of two large clearings in the jungle. The first, located on the east side of the Aripuana River, alongside the great Dardanelos Water Falls, would become the site of the Laboratory City of Humboldt. It would function as a permanent institution for research and planning for regional development. (See Appendix L.) The city's inhabitants

would have a specialized function as scientists, researchers, and local citizens. The city itself would form the home base for expeditions and research; it also would serve as a transportation and communication site for exploration of the region. Humboldt would function as a modern city, an advanced experimental laboratory complex in the middle of the jungle (Lomba, 1972).

The second large clearing would be the agricultural colony of Cinta Larga on the west side of the Juruena River. (See Appendix L.) It would provide food and materials for local consumption and exportation and would be planted using the best technology available. As part of the larger project, the area between Humboldt and Cinta Larga would be developed to support expansion of agricultural and forest-product development. Rational occupation of the surrounding forest would be encouraged, tied into a road and utility network. A major study of the hydroelectric potential of a dam, estimated at three billion kilowatts per hour/per year, was also undertaken at Humboldt (Lomba, 1972).

Project Aripuana represented the first example of a colonization strategy in Brazil that was designed to direct regional development toward rational and scientific steps. That would form part of a grand national-level scheme to development proposed by the Federal University of Mato Grosso at its outset.

Stages of Project Aripuana

Project Aripuana had several stages. The first one was to contribute to the creation of a regional economy based on the

natural resources found in the area. This economy was directly related to the exportation of agricultural products and primary mineral extraction.

In the second stage, once the necessary infrastructure had been built and the energy sector, transportation, security, and health risks had all been taken care of, Aripuana would serve as a focal point for the development of the Amazon region. Beyond the secondary economic levels of finance and the creation of educational institutions, it would be easy to foresee the development of the agri-industrial and fishery-based industries. This development would accompany the growth of the mining sector and be capable of producing local agricultural products for the population.

The final stage of Project Aripuana entailed the clearing of another jungle, this one between the two previous sites. This colony, to be called Gaviao, would be located at the crossroads of the proposed Cinta Larga-Humboldt highway and federal highway Br-172, which would constitute the only alternative for connection with the city of Manaus, the capital city of the state of Amazonas, to the north, and with the proposed and existing highways of the west-central and southeastern parts of the country during the dry season (Lomba, 1972).

The Administrative Structure of Project Aripuana

A permanent executive group was created to oversee all of the development of Project Aripuana. This group was in charge of

supporting the municipality of Aripuana, the Federal University of Mato Grosso, and the government of the State of Mato Grosso in all of their roles, as the major institutions developing the colonization projects. This executive group would also coordinate all of the national and international agreements that would be incorporated into the various parts of the project. (See Chronology, Appendix J.)

The Discontinuance of Project Aripuana

According to the first official Report of the Federal University of Mato Grosso, the discontinuance of Project Aripuana was a result of bureaucratic problems (Neves, 1977). By an interministerial act of April 9, 1977, the project was removed from the management and control of the university. From then on, the project would be under the direct control and management of the National Council of Scientific and Technological Development (CNPq).

Project Aripuana was taken away from the Federal University of Mato Grosso for a number of reasons. First, there was a complete lack of executive and consultative mechanisms within the project. Just considering the Federal University of Mato Grosso and the government of the State of Mato Grosso, three separate Ministries were involved in financing and executing the project. Conflicts between executors of the budget and managers of the project became impossible to surmount. These conflicts were engendered by legal and jurisdictional disputes, as well as by the very human feelings

of jealousy and interpersonal problems (Lomba, personal interview, 1991; see Appendix G).

The second reason for the project's discontinuance was bureaucratic delays. According to people who worked on Project Aripuana, bureaucratic procedures were an enormous problem in all aspects of the project (Lomba, personal interview, 1991; see Appendix G). Interviewees said there was a constant struggle with the bureaucracy, whether it was in Brasilia or in Cuiaba.

The operation was very fluid, and we needed a system of financial accountability that would also be fluid and flexible. Instead, we were subjected to a bureaucratic system that constantly put all of our operations at risk, not only because of the logistical difficulty that we had, but because the bureaucracy spent most of its time conspiring against the project. For example, there were at least 27 months that had passed during the execution phase of Project Aripuana; however, it was actually funded for only 10 months. Eighteen months passed without any money available, because of delays in either Brasilia or Cuiaba. And this caused a lot of tension and problems. (Lomba, personal interview, 1991; see Appendix G)

Actually, the Federal University of Mato Grosso did not have an operating and administrative structure at that time. Neither did it have people who were prepared to take on projects that required an accelerated pace of activities, such as Project Aripuana and the Laboratory City of Humboldt.

The third reason for the discontinuance of Project Aripuana is rather symbolic. The Federal University of Mato Grosso never internalized the ideas, symbols, or meaning of Project Aripuana as a change agent within the institution. It seems that the leaders of the university were unable to establish the ideas of the University of the Jungle rhetoric within the institution. Indeed, the social

structure of the university never understood the aims and mission proposed by Project Aripuana and the University of the Jungle. Also, leaders were unable to translate into the operational level of the institution the normative model and theory of institutional development contained in the University of the Jungle rhetoric (Miranda, personal interview, 1990; see Appendix E).

Not until 1975/1976 did the political, economic, and social climate of the larger Brazilian society begin to change. Along with the energy crisis of that period came the understanding that the so-called Brazilian Miracle was coming to an end. At that point, the federal government changed its priorities. Whereas Project Aripuana and the University of the Jungle had been given support up to that point, they no longer were of interest to the federal government as a regional-development priority. This seems to be the fourth reason for the demise of Project Aripuana and the University of the Jungle metaphor.

The Decision-Making Process Supporting the Innovation

The Decision-Making Process: Choice and Its Underlying Features

According to Chaffee (1983), the process of making a decision involves choice, process, and change. Although the need to make a decision arises from forces that are beyond administrators' control, the decision itself is, by definition, controllable. The organization has a choice among many alternative courses of action.

The process of creating the Federal University of Mato Grosso was characterized by improvisation and administrative opportunism.

Improvisation was necessitated by the fact that the first leaders of the university--that is, those who were in charge of setting up the new institution--had never performed administrative roles in universities or other scientific institutions. Many of these people were highly educated, but they had not had any specific preparation in higher educational administration. They had no structure to establish that could possibly serve to direct the creation of such a unique institution. All they had was the law that created the university (Dorileo, 1977).

Political and administrative opportunism came about when the university leaders became aware that they had to operate out of the idiosyncrasies of the higher education administration of the federal government in Brasilia. They had to know how to be able to operate in the very uncertain environment of the federal administration in favor of the new university.

"A fundamental point had to be that the university, indeed, had to secure a strong power base, that is, the federal power base. What happened is that, although the university was practically nonexistent, it had been discussed at the national level right from the beginning" (Neves, personal interview, 1987; see Appendix B). The first president of the university stated that, initially, the university was well protected. He remembered that everyone operated out of a sociologically based vision. He said:

I am not a sociologist by training, but by life. I always enjoyed reading sociological texts, and I applied them in my administrative role. For example, there were the intellectual gunfighters within the university.⁴ The university was lacking

greatly in every aspect, and everyone knew this; everyone knew our weaknesses, our difficulties, and our unpreparedness. But everybody also know that we had to have some powerful backers, the intellectual gunfighters, in order for us to exist in strategic terms and not to be shut down. We had to struggle to win and survive as an organization; for that we had to have at least some of these creative and powerful [intellectually] people on our side. We had in our cadre some very powerful people in that sense, indeed. But in truth we had only four or five gunfighters and nothing else. (Neves, personal interview, 1987; see Appendix B)

The first president of the university continued:

The role of the intellectual gunfighters was a very important point in the history of the university. We had one intellectual gunfighter in the cultural sector, and our cultural part was in anthropology; that was the Museum Rondon. We had another intellectual gunfighter in the background, who was the Project Aripuana director; and we had to have some backing in the legal or judicial part in order to prevent us from going to prison. And finally [we had] an administrator to oversee and coordinate all these people; that was me. (Neves, personal interview, 1987; see Appendix B)

Reasons Behind the Choice of the Jungle Term

When the university was created in 1970, all that the administrators had at the time was a piece of paper giving them the legal right to begin construction of a site for an institution of higher education, tied to academic and bureaucratic structures, which would give rise to the university as a viable organization. The foremost questions in the minds of the university founders pertained to the identity of the new institution. How should it be as an institution of higher learning? What would be its guiding principles? There was no previous guiding force, other than what was outlined in the laws intended to reform the Brazilian universities. These legal guidelines established certain essential

points so that institutions of higher education could be established and operated. Among these points was a totally new structure for the Brazilian system of higher education, based on the American model. Other essential points were as follows:

1. The structural and functional integration of the university under the principle of nonduplication, so that the available resources could be maximized.

2. The concentration of basic scientific- and humanistic-based studies into an integrated system to serve the entire university, across departments and sectors.

3. The creation of a departmental system so that each unit would have under its control all the human and material resources relevant to its areas of study, thus enabling the units to provide didactic and research activities on a cooperative basis.

4. The creation of a coordinating body that would be responsible for each project or course drawn from different departments.

5. The creation of adequate supervisory activities throughout the university through central coordinating and deliberative bodies.

6. The possible creation of bodies that would operate on a subsectional level, whose function and purpose would be to coordinate units that would be integrated into their activities (Sucupira, 1972).

These basic principles that emerged from efforts to reform the Brazilian university system were necessary to create a new organizational and academic configuration for universities. But

they were not sufficient to define the profile of the Federal University of Mato Grosso as an innovative institution. According to the founding fathers of the university, it was necessary to give the institution a personality drawn from the environment--that is, to give it a mission and a face.⁵

Interviewees remembered that at that time the university found itself located in three ecological systems: the Pantanal, the Cerrado (savanna), and the Amazon Jungle. In the Cerrado region there was already a university in Brasilia that would study that particular natural eco-system (although no one was using the term "eco-system" at that time); in the Pantanal region there already existed a state-level university, the State University of Mato Grosso in Campo Grande. Thus, what remained to be studied was the tropical jungle eco-system. The only existing university that was set up to study the Amazon was the University of Amazonas, which was located far to the north, along the Amazon River. So, because there was an enormous area that was defined and institutionalized as the Amazonia Legal (Legal Amazon) by the Brazilian government and international financial organizations, the Federal University of Mato Grosso was located in that area.

One of the first problems faced by the founders was what to name the university. If they called it the University of Amazonia, the title would be too similar to the University of Amazonas, which would justifiably claim that title as its own. So what remained, basically, was the name University of the Jungle, which was

DE

re

na

19

th

it

inc

inc

fro

Ric

Cat

who

migi

to

Dece

Pers

sett

to 1

Tabi

nece

Amaz

coine

focus

pejorative and shocking to the "intelligentsia" at the local and regional levels. But the name University of the Jungle seems to have been derived from this thinking (Neves, personal interview, 1987; see Appendix B).⁶

There was an economic, social, and scientific rationale for this choice, according to the founding fathers of the university. It was understood that Brazil's internal migration would be increasingly in the direction of Amazonia and would become more intensive with time. The migrants into the region came principally from the southern part of the nation, from the southern states of Rio Grande do Sul, Parana, and Sao Paulo, as well as some from Santa Catarina. Also included were some people from northeastern Brazil who had passed through Sao Paulo on the way to the Amazon. These migrants already possessed the technology to cut down the trees and to plant something where they had stood. In other words, these people knew how to transform the jungle into a grassland (Scaff, personal interview, 1990; see Appendix D).

The main concern of the Federal University of Mato Grosso in setting up Project Aripuana and the Laboratory City of Humboldt was to locate within the jungle a center that would become part of the national decision-making process. This center would provide the necessary scientific elements so that rational occupation of the Amazon could take place.

The word "ecology" and related ecological concepts had not been coined at that time, at least in Brazil. Discussions about Amazonia focused on occupation and migration. The national concept of

development implies that the forest needed to be cut down to make way for cities and modern civilization. Pollution was almost synonymous with development. Almost no one was concerned about the ecological process. There was a clear indication of the value of the Federal University of Mato Grosso's proposal for the University of the Jungle. The concept was truly ahead of its time.

During this period, the Federal University of Mato Grosso was one of the last universities to be created by the federal government, and it did not have any bargaining power with the government and federal financing agencies to obtain sufficient resources of its own. According to the first president of the university, the new institution could not even get in line for those resources; if it had entered the line, it would have been in last place on the national scale (Neves, personal interview, 1987; see Appendix B). Thus, it was not possible to use bureaucratic and conventional methods of obtaining funding. Understanding that situation, the creation of the university and its overall mission were seen as a form of strategic placement. Thus, it was understood from the beginning that the proposed methodology for the university would capture the attention of high-level policy makers within the federal government.

With the large-scale proposal of Project Aripuana and resulting discussions about the University of the Jungle, critical effects immediately began to be seen. From the beginning, there was federal-level recognition of the project. According to the first

S
fo
E
Ne
esta
patic
de in
petic
T
to: the

president, the proposal for the University of the Jungle was the first document produced at a national level that contained a profile and strategy for designing a model for a modern regional university, without being derived from a bureaucratic methodology (Neves, personal interview, 1987; see Appendix B). At this point, Project Aripuana was the chief political instrument of the university because, according to its creators, its planning model contained an entirely new approach to regional development.

In addition, it is important to remember that the predominant ideology in the occident at the time, known as the theory of human capital, is responsible for the trend in governmental spheres of associating the training of technicians and scientists with the economic development of a country. The human-capital theory was very popular, then, among government economists in Brazil, primarily after 1968.⁷

According to Haar (1977), an excellent indicator and source of government policies regarding higher education is the Sector Plan for Education and Culture, published in English by the Ministry of Education and Culture of Brazil. This plan was part of the First National Development Plan (Brasil, 1971). The Sector Plan established the importance and interdependence of education in national development and presented 33 priority projects that were to be initiated in the 1972/1974 period. Thirteen of these projects pertained to higher education.

Therefore, it can be seen that there was a strategic interest on the part of the federal government in relation to Amazonia.

Policies had been created with regard to the development of higher education, primarily the development of science and technology, throughout the country.

The founders of the university understood the national-level tendencies and used them to advantage in developing the Federal University of Mato Grosso. The government was interested in Amazonia, not only because of the State of Mato Grosso's strategic location as a base for national security, but also because of questions of frontier between Brazil, Bolivia, and Paraguay. So important was this effective occupation of the territory that the government decided to cut a highway (named Transamazonica) through the jungle at a cost of millions of dollars. Another highway was proposed that connected Cuiaba in Mato Grosso with Santarem in Para. This was, without doubt, the most intense period of development within the region; it occurred coincidentally with the creation of the university.

During this time (1969-1975), Cuiaba was connected to Sao Paulo by a paved road (1,800 kilometers), and abundant electrical energy came to the capital, solving a centuries-long problem. The university found itself at the center of all major decisions, primarily because it was perceived to be the catalyst in the development process. The university's task was seen to be the education of people who would be qualified to follow the dominant development paradigm of that time (Freire, personal interview, 1991; see Appendix H).

In the vision of the first president of the university, Project Aripuana and the rhetoric of the University of the Jungle established the Federal University of Mato Grosso as a viable institution. According to his view, both Project Aripuana and the rhetoric of the University of the Jungle filled the new university with resources, helped create new courses, and expanded the possibilities for the institution. For example, the first large academic project that was extended to the Federal University of Mato Grosso, the Institutional Program of Faculty Development (PICD), came to the university only because of Project Aripuana and the rhetoric of the University of the Jungle (Neves, personal interview, 1987; see Appendix B).⁸

Institutionalization of the University

Construction of the university's physical plant and its initial development as a higher education institution began in 1972. The same year, the board of trustees created the university's organizational structure. The Museum Rondon was created as a supplemental unit to the university. In 1973 a group for Iberian studies was established, and a year later the Museum of Arts and Popular Culture was founded. Also in 1974, courses in Technicians in Cooperativism, Sanitary Environment, the Center of Agrarian Sciences, undergraduate courses in Agronomy and Forestry, the Department of Administration, and courses in Business Administration were created, as was an undergraduate course in Sciences in the Center of Sciences and Technology. In 1975 and 1976, courses were

established in Nursing, Electrical Engineering, Geology, Education, and Physical Education; the Center of Documentation of Regional and Historical Information also was founded.

The new courses were added on to existing courses, which had existed before the university was founded. These included Law, Economics, Engineering, Education, Letters, Geography, Natural History, Mathematics, Social Work, Physics, Chemistry, and Accounting.

The creation of these new course options was accompanied by the establishment of a complete bureaucratic organizational structure in the university. During this period (1972-1976), it became obvious that leaders needed to choose between two alternatives: (a) to build the university physically and obtain certification of the existing and newly created courses, or (b) to invest heavily in research and human resources, which would entail the pursuit of quality. It appears that the first alternative was the one that was chosen. The university had to consolidate its efforts; it had to prove that it was a viable and irreversible institution in order to survive. Therefore, the first objective was to get the courses approved by the Federal Council of Education and to get the expansion into new course areas approved without concentrating as much on quality (Bezerra, personal interview, 1987; see Appendix C).⁹

Thus, by deciding to consolidate the university physically, the leaders of the institution postponed the investment in research and graduate courses. They had to choose between constructing the

campus and investing in research and graduate courses. Sufficient resources were not available to do both things.

At that point, the overriding need was to build the campus, to erect buildings that one day would hold scholars and students. It was a glorious period for those people who had the courage to envision such undertakings as Project Aripuana and the University of the Jungle. It was also a time for adventurers of all kinds. Indeed, it is impossible to distinguish between the villains and the heroes.

The Decision-Making Process: Choices and Consequences

The beginning stage of implementing the University of the Jungle and Project Aripuana with its Laboratory City of Humboldt was the most difficult. While the university created and built new buildings and expanded its courses and facilities, the utopian visions rapidly gave way to the reality of the bureaucratic organization that was emerging. And this was very different from utopia.

Reality was composed of large cement buildings, of new laboratories, gymnasiums and gardens, meeting places, streets, and vehicles. To put together this enormous complex, new norms and rules, regulations, and a bureaucratic structure had to be created that would operate on a day-to-day basis for the new university. At this point the budget process also appeared, much to the grievance of both professors and students. Everything was granted or denied,

based on the budget. And this budget was centralized; the person who authorized everything was the president of the university. From this single power base were derived all of the decisions, such as which building should be constructed first, humanities or technology? This means that final decision making had become highly centralized by that time. Directors received a faculty budget formulated by central authorities. All purchases were authorized by the central administration.

The first president was responsible for the development of the university and for its major strategies and changes. He made nearly all the economic, political, and administrative decisions. At that time, the university had no formal statutes, so President Neves had considerable decision-making freedom. He was the center of the university and was renowned for knowing everything that was going on there. His aim was to build the campus, and his method was simple--to use all available resources to do so. Academic achievement would come anyway; now was the time to physically build the university, he believed.

President Neves was undoubtedly the decision maker in the university at that time. He had charisma and political power, and he was adept at selecting the right people. At the beginning, he selected the directors himself, as well as many of the professors. Later on, the directors were responsible for recruiting professors, buying equipment, and developing academic initiatives, but the president still knew exactly what was going on. He has been

described as a dictator and as emperor, but in both cases "a good one."

In this period between 1971 and 1976, the basic infrastructure of the university was built, furnished, and expanded. This was a period of increased governmental authoritarianism, but it was at the same time a period of broad changes in the government's view about universities.

A number of factors contributed to the development of the Federal University of Mato Grosso. First, there was the president himself. He took personal charge of the university's development and was also able to buffer it from the external environment and, in particular, the military dictatorship. The Federal University of Mato Grosso was the only university in Brazil that General Ernesto Geisel visited before he took over the presidency. He went there to hear about the University of the Jungle and Project Aripuana. Thus, instead of being a threat, military rule was transformed into an opportunity for the university (Neves, personal interview, 1987; see Appendix B).

The external environment also worked to the advantage of the Federal University of Mato Grosso in another way. It was the time of the economic miracle in Brazil. Between 1968 and 1973, the annual growth rate was 11%. As a result, President Neves was able to raise sufficient funds to build most of the main facilities of the university, such as the main library building, the student restaurant, the Center of Technology, the Agrarian Center, the

Center of Biological Sciences and Health, the Center of Humanities, sports facilities, and much other minor construction.

During this first period in the life cycle of the innovation, the Federal University of Mato Grosso resembled the charismatic bureaucracy described by Hardy (1990). It was a young, highly centralized institution that owed its existence to a few men who were led by the first president. Indeed, he nurtured, protected, and developed the fledgling university and, in so doing, imbued it with a mission of ecological research and innovation. The first university president summed up this period as follows:

It was a time without planning, that is to say, it was an emotional climate tinted with opportunism that brought about this historic fact. However, this opportunism was the basic tone of the initial planning process because we had to build something out of nothing. For that also we had the good will of my staff members. A time came when everybody had to put forth the maximum effort. (Neves, personal interview, 1987; see Appendix B).

The years 1975 and 1976 mark the beginning of the end of the metaphor of the University of the Jungle and also the physical consolidation of the Federal University of Mato Grosso as an institution of higher education in Brazil. What occurred was exactly what everyone feared would happen--that is, the creation of a new institution without a strong mission or any mission at all to accomplish. To be a new institution of higher education in Rio de Janeiro or Sao Paulo is one thing, but to be such an institution in Mato Grosso, created during an economic recession, is another.

The Process of Furthering Reputations and Leadership

During the first part of the life cycle of the innovation, the administration of the university acted without any formal institutionalization or systematic scheme. The magic words were "Just do it!" In the decision-making structure of the university, all power was vested in the president and the board of trustees; the president had absolute power, and there was no possibility of influence by either the student body or the faculty.

The execution stage preceded the planning stage to such an extent that the plans were still being requested while the project was actually under way. According to the vice-president for academic affairs, this was a time of opportunism; it was a time for action without any opportunity to plan. It might seem shameful, he said, that although planning had been initiated at the time, it was put aside because of the imperative to get things done (Dorileo, 1977).

Most new organizations can be characterized by a strong desire for rationality. The rhetoric surrounding the creation of the Federal University of Mato Grosso established the expectation that the new institution would act in a rational fashion, according to the higher-education-reform legislation of 1968. But at the same time the new university was operating under expectations of rationality, it had to cope with an extraordinarily high degree of environmental ambiguity and uncertainty.

The process of establishing the necessary administrative procedures, structures, personnel, and priorities for the university came late, indeed. Through 1975, the university did not have a large and steady set of internal administrative norms; that is, it was not formalized as an organization. As a result, the high-level administrators of the university could make many decisions on their own, without being required to consult with the student body or the faculty. These two sectors were totally disenfranchised; they had no influence on the administrative structure of the university. This situation was consistent with the national political situation of the time, in which severe limitations were imposed on the actions of both students and faculty.

The process of negotiating and furthering personal reputations and leadership was peculiar to the period. Without internal opposition and without initial strong bureaucratic formalization, the president took center stage. He was the great negotiator and had all the information, whereas the others in the institution received no feedback at all. All decisions were made at the top of the administrative structure (Bezerra, personal interview, 1987; see Appendix C).

This situation led to the possibility of undertaking the symbolic process of trying to develop meanings, interpretations of events, and beliefs by the leaders of the institution. According to Clark (1972), the saga is initially a strong purpose, conceived and enunciated by a single person or a small cadre (Selznick, 1957) whose first task is to find a setting that is open, or can be

opened, to a special effort. The most obvious setting, according to Clark (1972), is the autonomous new organization, which has no established structure and no rigid customs, especially if a deliberate effort has been made to establish initial autonomy. There a leader may also have the advantage of building from the top down, appointing lieutenants and picking up recruits in accord with his ideas.

The Development of a Saga

The Federal University of Mato Grosso was initially characterized by the development of a saga. Its story of an ecological institution, devoted to research on the Amazon region through the rhetoric of the University of the Jungle, lasted for almost ten years.

The development of a saga has two stages: initiation and fulfillment. Initiation takes place under varying conditions and occurs within a relatively short period of time. Fulfillment is related to features of the organization that are enduring and more predictable (Clark, 1972).

The initiation of the saga of the University of the Jungle occurred during a period of extreme success for the university. However, the set goals were not attained because the basic requirements of the institution were not attended to. These basic needs include personnel, program, social base, and student subculture.

In relation to personnel, the University of the Jungle did not expand over the years, and it did not express any further commitment because ranking and powerful members of the faculty were not committed to the idea after the president was gone. The leader's charisma no longer was a driving force (Weber, 1947).

The rhetoric surrounding the creation of the University of the Jungle was what impelled the construction of the Federal University of Mato Grosso. However, the symbolic action and the required rituals within the saga did not endure. For example, the specialized discipline of Indigenous Law was abandoned. Besides the rhetoric, no practical or visible reform of the curriculum took place that could put into practice any of the proposals of Project Aripuana.

The project proposed a research system that should be operated in three phases. The first stage would be a study of the basic environment, in its virgin state, without the intervention of human beings. In the second stage, these basic data were to be used for the appropriate introduction of economic and social practices regarding forests, fish, cattle, mining, and the community, including health aspects. The third stage would entail the educational research that would provide the basis for producing a competent work force, which would be able to operate in the proposed plan for regional development.

The program never was developed into a practical or visible set of actions within the university community. It was also a problem that the saga was not firmly planted in the thoughts of outside

supporters who were devoted to the university. The university did not even know the location of its alumni, who probably had no idea of this development phase of the university.

Likewise, the students had no idea of the initial accomplishments of their institution. To become and remain a saga, a change must be supported by the student subculture over decades, and the ideology of the subculture must be integrated with the central ideas of the supporting administrators and faculty (Clark, 1972).

Upheld by faculty, alumni, and students, and expressed in teaching practices, the saga of the University of the Jungle should have been expressed as a generalized tradition through statutes and ceremonies, written histories, and current catalogues in order to perpetuate itself. These symbolic expressions themselves are a strong perpetuating force.

Conclusion

The Federal University of Mato Grosso was unable to evolve from a charismatic bureaucracy into an adhocracy, in order to stand by its initial commitment to change. It evolved into a professional bureaucracy (Hardy et al., 1983; Mintzberg, 1979). These organizational structures are not, however, geared to innovation and dynamism. They are typically bureaucratic, slow to change, and unlikely to exhibit radical innovations (Hardy et al., 1983).

Project Aripuana had its demise in 1977. The rhetoric underlying the University of the Jungle survived Project Aripuana for almost five years.

In the next chapter, the findings of this study are summarized. Recommendations are made with regard to the University of Mato Grosso and national policies for higher education in Brazil. Implications for future research also are provided.

Notes--Chapter IV

¹The Museum Rondon was structured in two divisions: the Brazilian Native Division and the Brazilian Nature Division. The Brazilian Native Division has the Living Culture Subdivision, intended to work for the survival and development of tribal groups, preventing violent clashes between the Brazilian natives and the frontier pioneer population who are attempting a modern occupation of the large, seemingly empty areas in the Amazonian backland. The Ancient Native Culture Subdivision was intended to work on the pre-Colombian Archeological Program. The Brazilian Nature Division is also structured into two subdivisions: Pantaneira (marsh land) and Amazonian.

²The most approximate English translation of Conselho Diretor is board of trustees. According to Brazilian legislation on higher education, this council is characteristic of university public foundations and is responsible for financial and administrative decisions. It consists of the rector, or president, and representatives from the government of the State of Mato Grosso, the private sector, the Ministry of Education, and the Presidency of the Republic of Brazil.

³Project RADAM was a survey done by the Brazilian federal government, researching the cartography, geology, vegetation, and soil of the Amazon region. It was the first natural inventory of the region focusing on minerals. The preliminary results were impressive.

⁴According to the first president, Gabriel Novis Neves, intellectual gunfighters were very creative people with humanistic and social science backgrounds who were performing strategic functions at the university by that time and helped him formulate new ideas and plans like Project Aripuana, the University of the Jungle, and many other plans.

⁵Professor Edson de Souza Miranda (1991), one of the intellectual gunfighters, said, "We had to give a face to the Federal University of Mato Grosso. We could not be just another university in the hinterland of the country."

⁶According to the first president of the Federal University of Mato Grosso, "The University of the Jungle was an audacious appeal that we made in order to call national and international attention to our problems, our ecology and our environment."

⁷The human-capital theory postulates that the most efficient path to the national development of any society lies in the

improvement of its population--that is, its human capital. In this regard, see Fagerlind and Saha (1986), pp. 17-19.

⁸"As subproducts, Project Aripuana filled the University with courses, possibilities, resources. . . . And I consider that the first large academic project, the PICD, was a subproduct of Project Aripuana. When the director of the Department of University Affairs of the Ministry of Education, Dr. Lynaldo Cavalcanti, chose five universities to be tested for the project, the Federal University of Mato Grosso was one of the chosen five. Why? Because of Project Aripuana and the proposal of the University of the Jungle."

⁹"Gabriel did not understand why one should invest in academic affairs; he only thought about constructing buildings, only about quantity. If Gabriel or another president at the time had invested in academic quality of the university, surely the university's profile would be different today."

CHAPTER V

SUMMARY, CONCLUSIONS, RECOMMENDATIONS, AND IMPLICATIONS FOR FUTURE RESEARCH

The researcher's primary purpose in this study was to search for answers to questions concerning the innovation embodied in the University of the Jungle metaphor and the kind of decision making underlying the actions that were taken to accomplish the proposed innovation. In addition, the consequences for the Federal University of Mato Grosso of the discontinuance of Project Aripuana and the demise of the University of the Jungle metaphor were examined.

The discussion contained in Chapter IV is summarized in this chapter. In addition, recommendations are made, pertaining to the Federal University of Mato Grosso and national policies for higher education in Brazil. Implications for future research also are provided.

Summary

The inception and early history of the Federal University of Mato Grosso involved a confluence of four processes: (a) the political process of securing and maintaining support; (b) the bureaucratic process of establishing procedures, structures, personnel, and priorities; (c) the personal process of negotiation

and leadership; and (d) the symbolic process of trying to develop meanings, interpretations of events, and beliefs contained in the University of the Jungle metaphor by the leaders of the institution. It is important to remember that these four processes were not consecutive, but rather they took place concurrently. They are listed separately only as an aid to analysis and summary.

Limitations of the Study

To the writer's knowledge, no similar study, using a multiframe approach, has been used to analyze any university organization in Brazil. According to Bolman and Deal (1991), the multiframe approach is challenging and, at times, counterintuitive. They said that, to see the same organization simultaneously as machine, family, jungle, and theater requires the capacity to think in different ways at the same time about the same thing. Thus, the present research should be considered a pilot study, forming a basis from which other investigations may be planned at other universities in Brazil, using this multiframe approach.

Two specific limitations of this study are (a) the limited time range of the life cycle of the institution (1972-1976) covered in this study (one life cycle) and (b) the few interviews (eight) that were conducted. This low number prevented the use of quantitative techniques that would have provided more accurate measures for analysis along with the qualitative techniques used in this study. In addition, it is hoped that, in future research, data from a

larger number of projects and similar proposals can be collected, allowing for a more sophisticated analysis.

Findings

The Major Finding

The search for an answer to the first research question--What were the key variables that influenced the Federal University of Mato Grosso to propose the metaphor of the University of the Jungle?--led to the major finding of this investigation:

The rationale behind all of the proposals of Project Aripuana and the University of the Jungle metaphor was nothing more than a hidden agenda to gain the necessary political support for the newly created Federal University of Mato Grosso.

Indeed, the first president of the university agreed that this was one of the main rationales for the creation of the university. "It was purely as a political strategy that we proposed the University of the Jungle" (Neves, personal interview, 1987; see Appendix B). Thus, it seems that Project Aripuana and all the rhetoric surrounding the University of the Jungle were political instruments employed by the university so that it could become a stable and viable institution. A strategy was then set up to capture the idiosyncrasies of the high-level federal higher education agencies in Brasilia. This was done through the rhetoric of the University of the Jungle and Project Aripuana.

Secondary Findings

1. The second research question was: Did the metaphor of the University of the Jungle help give federal support and legitimacy to

the newly created university? According to the findings of this study, it seems that the metaphor of the University of the Jungle strongly contributed to giving federal political and financial support and legitimacy to the Federal University of Mato Grosso. In actuality, the rhetoric surrounding the creation of the University of the Jungle was what impelled the construction of the Federal University of Mato Grosso.

An examination of the results of this study shows that, to the leaders of the new university, this was a necessary move within the political arena of the time. This move allowed the new institution to obtain recognition by the appropriate federal agencies, in order to accomplish the university's stated mission at the regional and national levels. High-level federal recognition came to the university very quickly after the University of the Jungle proposals were initiated. It was different in the State of Mato Grosso. The social structure of the time did not immediately recognize the importance of the university project. Indeed, people were afraid to be involved in such a large-scale project; they did not believe in it at all. Only when the federal-level people began to talk about the university in the media did the local intelligentsia begin to embrace the idea. At that time, the university was being mentioned throughout Brazil and even internationally.

The Federal University of Mato Grosso in Cuiaba has totally oriented its undergraduate courses towards the acquisition of knowledge about the Amazon region, with particular stress on health and community programs for the surrounding indigenous populations. The university is today known in Brazil as "the University of the Jungle." (Hausman & Haar, 1978)

2. The first part of Research Question 3 asked, What were the main factors that contributed to the discontinuance of Project Aripuana and the University of the Jungle metaphor? In examining the study findings, it can be stated that the failure of Project Aripuana, which was the principal instrument of the University of the Jungle, was caused by three things:

Lack of executive and consultative mechanisms within the project. On the side of the Federal University of Mato Grosso and the State of Mato Grosso alone, three separate Ministries were involved in financing and executing the project. Conflicts between executors of the budget and managers of the project became impossible to surmount.

Bureaucratic delays. According to the findings, bureaucratic procedures were always a major drawback to the management of Project Aripuana. A constant struggle against the bureaucracy existed throughout the project's life cycle.

Failure of the Federal University of Mato Grosso to internalize the ideas, symbols, and meanings of Project Aripuana as a change agent to the institution. It seems that the leaders of the university were unable to establish the ideas of the University of the Jungle rhetoric within their own institution.

The second part of the third research question asked: What consequences did the discontinuance of both Project Aripuana and the University of the Jungle rhetoric have for the subsequent development of the Federal University of Mato Grosso? An examination of the results of this study shows that the losses were

more symbolic than otherwise. The interviewees were unanimous in saying that, despite the physical development of the university, there was a loss of identity and mission. Actually, they perceived that the Federal University of Mato Grosso has no distinguishing characteristics within the current national public system of higher education.

Major Conclusion

Reviewing the findings of this study, the writer concluded that, during the period of 1972-1976 (the first life-cycle period of the institution, which was the period of concern in this historical case study), the Federal University of Mato Grosso functioned very well when considering Brazil's unstable political and economic situation at the time. The leaders of the institution understood this situation and manipulated it in favor of the new university. The construction of new buildings was the administrators' main concern. In addition, instead of rational planning, the administration simply engaged in a process of brainstorming. Also, only the ideas that had a possibility of being accepted by the federal branch in Brasilia were analyzed. The planning process would follow, but only after particular actions had taken place.

In addition, because there was no academic leadership structure or a cohesive and articulated set of goals to support the idea, the federal government's investment in the Federal University of Mato Grosso was used for new construction or physical improvements, instead of also being used for academic advancement. In summary, it

was possible to build a modern infrastructure, but beyond that the questions of quality of teaching and quantity and quality of research remained unchanged.

Along with the leaders' failure to translate the meanings and symbols of the University of the Jungle metaphor into action, the basic bureaucratic philosophy of the institution remained the same. This accounts for the increase in the degree of formalization and centralization in the university organization. According to Hage and Aiken (1970), the greater the formalization (i.e., the greater the degree of codification of jobs, the greater the number of rules specifying what is to be done, and the more strictly these rules are enforced), the lower the rate of organizational change. Also, the higher the centralization (i.e., the smaller the proportion of people in various jobs and occupations who participate in decision making and the fewer the decision-making areas in which they are involved), the lower the rate of organizational change.

Recommendations

The recommendations set forth in this study fall into two categories. The first group of recommendations pertains to the Federal University of Mato Grosso.

1. The bureaucratic structure of the university should not be a bottleneck to academic policies regarding innovation and change. Thus, university officials should simplify administrative procedures so that the institution can be more open to innovation and change.

2. Any innovation project should be based on the interests of the university's academic bodies--faculty, students, and administrative personnel. This has actually been the trend in Brazilian higher education since 1985. In terms of institutional policy making and governance, the tendency is toward broad participation of professors, students, and employees in all academic areas in formulating new policies, procedures, and proposals for innovation.

3. The Federal University of Mato Grosso should try to relegitimize its goals, in order to reinstate its organizational purposes, their compatibility with societal goals, and the transcendence of the university's endeavors in terms of its mission in the Amazonian region. It seems that the Federal University of Mato Grosso, as a public institution, cannot afford to exist without making some compromises with the regional society. The main proposals of Project Aripuana and the University of the Jungle rhetoric are still valid in terms of research and the provision of highly trained personnel from Mato Grosso and Amazonia.

The second group of recommendations deals with national policies for higher education in Brazil. These recommendations pertain to three points: new ideas and values, institutional differentiation, and autonomy cum evaluation.

1. Higher education institutions should develop a clear set of values and ideas regarding their missions and accomplishments in the Brazilian society and the trends of the country's development. The crisis that faces Brazilian higher education is not simply a problem

of management of resources. There is no lack of financial and human resources; rather, there is a lack of a strategic and adequate set of priorities regarding the use of these resources.

2. Higher education authorities should abandon the assumption, which was central to the 1968 reform, that all institutions should evolve toward the university research model. This assumption should be replaced by the acceptance of different goals and institutional arrangements.

3. Higher education institutions should take over as much responsibility as possible for academic, administrative, and financial matters. Concomitantly, they should be subjected to an increasingly competent and legitimate system of peer evaluation and follow-up.

Implications for Future Research

The findings of this study indicated the possibility of change in public higher education systems like the Brazilian one, which emphasizes numerous bureaucratic procedures and control mechanisms by the federal government. Thus, the study findings have significant implications for the Federal University of Mato Grosso, as well as other public universities in Brazil. It was pointed out that, in the process of change, it is necessary that faculty, students, and administrators have access to the decisions that affect them. Also, it is necessary to translate the meanings and beliefs embodied in the change proposal into actions through

curriculum innovations, new research proposals, and innovative teaching techniques.

Consequently, due to the lack of studies of this nature in Brazil, the following suggestions are offered for future research:

1. Specific attention should be given to the various life cycles of the university in relation to changes in the environment.

2. Research should be conducted on leadership styles as related to innovation and change in Brazilian higher education institutions.

3. The causes and consequences of failure of other projects of change and innovation in Brazilian higher education should be analyzed.

4. A comparative study should be undertaken of universities created in the decade of the 1970s in Brazil, regarding organizational change and the decision-making process.

APPENDICES

APPENDIX A

ENGLISH VERSION OF QUESTIONS USED IN THE FOCUSED INTERVIEWS

Questions Used in the Focused Interviews

1. Please think back to the period when the University of the Jungle and Project Aripuana were first discussed. Do you remember how the idea originated?
2. Try to recall your own original reaction to the ideas of the University of the Jungle and Project Aripuana. How did you feel about it?
3. As you think back to the beginning of the University of the Jungle and Project Aripuana, what part do you think the faculty played in their development and implementation? The administration? The students?
4. Do you recall the process or method by which both decisions were reached? Were the decision processes or methods adequate to the ideas?
5. Thinking of the Federal University of Mato Grosso as it was in 1972-1976, how would you describe the style of its leadership? Who do you think made most of the decisions?
6. When you remember what it was like at the Federal University of Mato Grosso in 1972-1976, what do you think of the style of its leadership? That is, what do you think of the way the top leadership kept the rest of the university informed?
7. As you recall this period, do you think the top administration listened very much to the rest of the university? That is, do you think they were interested in what the rest had to say?
8. Again, thinking back to the university in 1972-1976, do you think its leadership style had any effect on the Federal University of Mato Grosso?
9. Considering the 1972-1976 period, what would you say were the major factors that brought about the change in the Federal University of Mato Grosso with the metaphor of the University of the Jungle and Project Aripuana?
10. From what you recall about the period after Project Aripuana and the University of the Jungle were put into operation, do you think the university's organizational structure had any effect on their success or failure?

11. As you see it, what have been the main consequences of the implementation of Project Aripuana and the metaphor of the University of the Jungle since 1972?
12. Do you think the consequences you mentioned above still are present in the university's policies and procedures?
13. If you had known what you know now, what changes would you have suggested for Project Aripuana before it was initiated? (A different approach? A different organizational structure for the Federal University of Mato Grosso? A different leadership style? Different administrative policies?)

APPENDIX B

**INTERVIEW WITH DR. GABRIEL NOVIS NEVES, FOUNDER AND
FIRST PRESIDENT OF THE FEDERAL UNIVERSITY OF MATO
GROSSO FROM 1971 TO 1981 (IN PORTUGUESE)**

ENTREVISTA COM DR. GABRIEL NOVIS NEVES EM CUIABA,
17/08/87 AS 20:30HS. NESTE DIA MORREU O POETA CARLOS
DRUMMOND DE ANDRADE.

Meu primeiro trabalho foi no tempo que Pedro Pedrossian administrava o Estado de Mato Grosso. O governador Pedrossian nao era politico partidario. Nao tinha compromisso politico.

Pedrossian, quando assumiu tinha 37 anos de idade. Chegou aqui pra arrebentar tudo, acabar com as estruturas, com o famoso estado curral. Entao o que ele fez? A primeira providencia foi montar um secretariado totalmente descompromissado, mas com alguns vultos historicos. Ele tambem carregou certos onus do Estado, como por exemplo, educacao que, para ele era uma coisa importante. Foi ao Rio de Janeiro no INEP, falou que nao entendia nada de educacao, mas nao queria que qualquer um fosse seu secretario de educacao, me indiquem um nome. Dai a 20 dias apareceu na Secretaria em Cuiaba, la no Palacio, um sujeito como Secretario de Educacao: Wilson Rodrigues.

Isso foi um fato historico mesmo; quer dizer, o Pedrossian conheceu o Secretario dele aqui no Palacio e assim foi com outros secretarios. Agora, o onus historico que ele carregou foi quando trouxe o Cid Muller que era de fora, sobrinho de Filinto Muller. Resultado: essa experiencia dele culminou com o pedido de impeachment, quer dizer, um ano depois ele teve que reformular tudo e nessa reformulacao e que entra outra fornada. Ai ele ja nao tinha nenhum vulto historico e pegou uma "meninada" totalmente descomprometida com o sistema e tambem despreparada para o sistema, porque nao me consta que Osvaldo Fortes, Gabriel, Bene, Bonfim tinham algum preparo naquela epoca pra nada. Resultado: o caso da Secretaria da Educacao e um caso tipico de alguem que queria fazer educacao e nao tinha o cacoete de educadores. Entao foi dificil entender isso a primeira vista, porque como que voce pode tentar fazer alguma coisa se voce nao tem cacoete para educacao? Porque sem o cacoete nao levava a nada. Levava a prisao. Entao, no momento em que ele coloca um secretario de educacao que so sabia que existia a secretaria de educacao e a sede e mais nada, e porque ele colocou um sujeito virgem ali dentro, e o que que o camarada faz quando nao tem cacoete, ele procura cercar-se de bons profissionais. Isso foi o que aconteceu no governo de Pedrossian.

Pois e, o grupo do Montenegro, do Joao Vieira, do Jescelino Reiners, do Edson Pacheco de Almeida, do Attilio Ourives, etc. Depois o Dorileo. Entao esse grupo todo foi trabalhar com camaradas que entendiam de educacao, pois todos eram da area de educacao. Mas o secretario nao era. O secretario, na melhor boa vontade, tinha educacao... Ele nao era educador...(risos).

Bom, a partir dessa base houve um projeto mais audacioso ainda que foi buscar apoio fora de Mato Grosso e, nos chegamos ao Lauro de Oliveira Lima que levou um susto danado.

Eu me lembro perfeitamente que quando nos fomos a casa do professor Lauro de Oliveira Lima no Rio de Janeiro, ele estava cassado, escondido da policia. Na epoca da repressao quando foram construidos os centros educacionais, voce se lembra disso? 1.969, nao e? Sim, 1.969. Ele ficou surpreso quando nos chegamos la pra pedir apoio. Mas apoio a um cassado? Um exilado? que negocio e esse? Custou muito ele entender a historia. Ele nao podia aparecer realmente ligado a educacao. Fomos a Brasilia e depois veio o grupo do Lauro aqui. Logo depois veio a Policia Federal, veio o SNI e desbaratou tudo e nos ficamos ai com os Centros Educacionais ate hoje capengas, por causa dessa visao da ditadura. Isso foi so um episodio. Agora, na verdade, a partir de uma decisao politica de um governador e do grupo que trabalhava na Secretaria de Educacao que montou aqui no Estado, que nao era dividido ainda, as duas grandes bases para as duas grandes universidades; e, nos tivemos muita sorte da rivalidade Cuiaba versus Campo Grande, porque se nao existisse, talvez, hoje o quadro do ensino superior de Cuiaba fosse outro; mas a rivalidade era tao grande que enquanto se criava uma escola de Farmacia em Campo Grande, aqui saia de Direito; uma de Economia aqui, la tinha de sair uma de Odontologia, ate sair Medicina em 1.968 em Campo Grande e sair Engenharia Civil em Cuiaba para equilibrar as coisas. Porque os cursos tambem tem sua nobreza, quer dizer, na area de Tecnologia a nobreza maior e Engenharia Civil. Teve que sair no mesmo dia em que saiu Medicina em Campo Grande. Na realidade essa rivalidade ate beneficiou, porque serviu de base para a criacao das duas universidades. Mas voce veja, as coisas eram bem divididas. Inicialmente se pensou em uma Universidade em Mato Grosso todo, o que era uma utopia; uma utopia por causa das distancias... Mas se pensou em colocar no Sul a area de Ciencias Biologicas e no Norte a area de Ciencias Exatas; e ai comeca toda a tragedia, toda a historia, a epopeia de montar uma Universidade, inclusive sem apoio das liderancas tradicionais de Cuiaba, do Mato Grosso, que eram aristocraticas, elitistas. Entao, pensar em criar uma universidade aqui no meio do mato e ainda mais, com um filho da terra como reitor, foi visto com certa desconfianca. Lembro-me bem que, em 1.971, 1972 que as pessoas importantes daqui me chamavam e diziam: --- Venha ca, voce ta montando uma Universidade com quem? Quem esta juto com voce? Que e que e isso? Nao... Porque todo mundo sabia que eu nao era educador, eu era apenas peao, mas eu era peao que tinha condicoes de trazer intelectuais, educadores, professores e pensadores e o cerebro universitario todo mundo tem. Nos tivemos condicoes de montar isso. Mas o processo todo foi muito traumatico, porque nao houve o tal do apoio que hoje todo mundo fala, a torcida, inclusive era que "tomara que

nao de certo, tomara que quebre" e a mediocridade era a moeda mais forte desse jogo. Ninguem entendia que a Universidade ia ser o centro, o polo. E ai comecava aquela competicao com a periferia. Num determinado momento eu tive de perder dias de trabalho para explicar que o Ginasio de Esportes era importante para a Universidade e para a propria cidade e nao esse Ginasio nas maos da Prefeitura. Muitos aborrecimentos, muita incompreensao com o poder publico, os governadores ...

Um dos temas basicos que eu achei decisivo para a implantacao da Universidade foi a proposta da inversao do binomio ensino-pesquisa, e nessa inversao comecemos por onde outras universidades acabam que e a pesquisa. Entao aquela mensagem de ocupacao dos espacos vazios, o cuidado com a ecologia e a partir do desconhecido trazer informacoes ainda que empiricas para que a universidade transformasse em curriculos mais adequados, foi um momento de grande trauma; porque, se de um lado a gente defendia a integridade do territorio como uma fonte de informacoes, do outro lado o governador queria vender terras, como vendeu, para construir o campo de futebol Verdao. Ai a coisa ficou muito dificil, porque a gente defendia exatamente o seguinte: olha, espera so mais um pouco que a gente precisa entrar nesse mato pra saber o que existe para informar a base de Cuiaba(universidade). Mas a pressa de fazer alguma coisa de desenvolvimento, ja que o conceito de desenvolvimento entao vigente nestas paragens era usar moto-serra e a Universidade colocou que nao e bem assim e com essa diferenca conceitual tivemos que lutar muito e com muito cuidado.

Foi fundamental para a Universidade conquistarmos o poder forte que e o poder federal, quer dizer, uma universidade que praticamente inexestia, comecou a ser falada a nivel nacional e logo com 3 anos, quando o governo federal lancou os polos de desenvolvimento, a Universidade ja era citada.(O governo federal criou dois polos de desenvolvimento no Norte em 1.975 quase na passagem do governo Medici para o de Geisel).

O Geisel veio aqui para ouvir a Universidade ...(isso parece brincadeira). Parece brincadeira que um candidato forte a Presidente como era o Geisel se deslocasse para ouvir a Universidade. Hoje nao ouvem mais a universidade, isso nao existe mais. Ninguem quer perder tempo com coisa que nao existe mais; mas naquela epoca existia e o presidente ouviu muita coisa. Inclusive aprendeu alguma coisa no nosso Museu Rondon. Lembro-me muito bem do Joaozinho Vieira, todo "enfeitado", entregando um TACAPE pro Geisel e, dizendo, que o Poder e uno e indivisivel, forte como o tacape. Esse simbolismo muito me tocou.

Entao, e muito dificil de entender hoje, quer dizer de 68 pra 87, que essa universidade ja foi ouvida numa mudanca

de governo. Mas e aquela historia que te falei. O inicio e bem mais gratificante. (grifo do entrevistador). No inicio voce tem o combustivel. No inicio das coisas novas que estavam comecando, o espirito era outro.

Pergunta: Voces tinham realmente uma ideia de missao, um sentido de missao da Universidade aqui dentro do contexto regional do Brasil e de Mato Grosso?

Nao, eu sabia que o projeto mais importante deste Estado era a implantacao da Universidade, sabia da responsabilidade que a gente tinha. Edson, sabiamos que o projeto que a gente tinha era o mais importante do Estado, e eu, pessoalmente, tinha exatamente a dimensao do meu estado carencial pra implantar uma universidade dessas, mas sabia que tinha condicoes de agregar, de somar e nesse somatorio acho que tivemos condicoes de montar uma boa equipe. Vou dizer uma coisa para voce: naqueles primeiros dias a universidade estava muito bem protegida; me lembro que a gente sempre trabalhava com visao sociologica. Eu nao sou sociologo de escola, mas da vida. Eu sempre gostei dos textos que os sociologos jogavam na minha cabeça. Por exemplo: havia os pistoleiros intelectuais. A universidade era tao carente e a gente tinha nocao exata da nossa carencia, da nossa fraqueza, da nossa dificuldade, do nosso despreparo, mas a gente sabia que em termos estrategicos, pra que essa obra nao acabasse, para que ela se fortalecesse, para que ela vingasse, nos precisariamos pelo menos de distribuir no campus alguns pistoleiros e nos tinhamos no nosso quadro pistoleiros importantes da decada. Faziamos uma arruaca muito grande na intencao de produzir uma coisa muito forte, mas na verdade eram quatro ou cinco pistoleiros e nao tinha mais nada. Foi uma parte muito interessante essa historia de pistoleiros intelectuais. A gente colocava um pistoleiro na parte cultural e a nossa parte cultural era a antropologica. Era o Museu Rondon. Tinhamos um pistoleiro na retaguarda que era do Projeto Aripuana, tinhamos pistoleiros juridicos senao iamos presos, todos nos, e um administrador dessa pistolagem toda.

Tinhamos nocao das coisas, tinhamos nocao de que estavamos blefando, porque, que era universidade em 1.971? Universidade em 71 era aquela em que trouxemos o Antonio Callado. O problema do Antonio Callado e que era cassado pela Revolucao. Intelectual consagrado, convidado para fazer uma palestra, lembrei-me que nao tinha onde fazer a palestra; aproveitamos as escadarias e arquibancadas da piscina, voce se lembra, voce estava ai? --- Nao, nao estava aqui. Foi a coisa mais bonita que ja vi. O Antonio Callado ficou meio desconfiado... mas como? eu, cassado? esse camarada quer perder o mandato? Em segundo lugar eu disse a ele que nao tinha condicoes de espaco fisico para acomodar todo mundo, entao fizemos ali na piscina. Lotou! Foi interessante, porque alem da palestra do Antonio Candido, a

gente discutia tudo. Espetaculos, coisas que os pistoleiros arrumavam para a gente falar que existia uma universidade, que na verdade nos nao tinhamos condicoes de competir com a grandes mas, pelo menos nao seriamos apenas uma estatistica para o MEC, mais uma universidade brasileira. Interessante isso.

Pergunta: A institucionalizacao da universidade se da de duas formas, a sociologica e a juridica. O Projeto Aripuana surge entao como o carro chefe dessa institucionalizacao sociologica ao propor a inversao do binomio ensino-pesquisa para pesquisa-ensino, nao foi?

Resposta: Voce fala uma coisa interessante. A sociedade reconhece a universidade. Voce melhor do que eu como sociologo sabe bem o comportamento da sociedade do interior. Ela e muito timida, quer sempre o aval de uma sociedade mais moderna, uma sociedade desenvolvida. Entao foi muito facil de a gente conseguir o reconhecimento da sociedade brasileira de um modo geral. Aqui nao, aqui a barra foi dificil. Aqui se demorou muito. Por exemplo, quando nos produzimos aquele primeiro documento --- A Universidade da Selva. Foi o primeiro documento produzido a nivel nacional e que se tracou todo o perfil, toda a estrategia de um projeto moderno de universidade regional, mas numa metodologia nao burocratica, tanto que eu fui muito repreendido a nivel local. Lembro-me muito bem de um professor, Bento Porto, que tinha acabado de fazer o mestrado em Minas Gerais. E chegou e falou pra mim assim: --- Olha, eu sou seu amigo, mas voce esta-se posicionando ai de uma maneira nao academica, perigosa para um Reitor. --- Por que? --- Porque voce esta apresentando um texto como planejamento, como filosofico que na verdade nao e. Estou acabando de sair de um mestrado, entao pra voce ter um planejamento tem de ter toda aquela codificacao 01,02, 03,etc. (risos)

Meu texto era um texto diferente porque se eu entrasse na codificacao burocratica eu entraria na fila e na fila eu seria o ultimo lugar, porque nossa universidade era a mais nova. Entao, estrategicamente tivemos que sair fora dessa linhagem toda para ser ouvidos e, o que aconteceu? Nos elaboramos uma universidade assim, e ate hoje e um documento muito atualizado. (Se voce nao tem mais, eu tenho e vou-lhe dar. Eu tenho).

A Universidade da Selva ate hoje e um texto atualizado. Essa Universidade da Selva foi parida em Brasilia, numa noite de desespero porque nos fomos para uma Reuniao de Reitores, mas nao tinhamos nada, nem orcamento, pois a universidade foi criada em dezembro. Em dezembro a burocracia ja fechou o orcamento do ano seguinte. Entao quando entrou o ano de 1.971 a universidade nao tinha orcamento, nem coisissima nenhuma; tinhamos apenas o Diario Oficial e nessa ocasio, ate por necessidade de estrategia

politica nos lancamos a Universidade da Selva e, posteriormente, o Projeto Aripuana. Entao o reconhecimento a nivel federal foi muito rapido, foi imediato, foi quase num processo de curto circuito. Me espantou, porque chegou a um determinado momento nos nao tinhamos nem orcamento aqui para administrar e a universidade ja estava produzindo efeitos a nivel nacional. Agora, a nivel local foi muito complicado, porque, acredito que a propria estrutura social matogrossense ficava temerosa de avalizar um projeto tao grandioso. Nao acreditavam no projeto; no momento em que a grande imprensa, os orgaos federais comecaram a falar sobre isso aqui, que era bom, ai muita gente passou a repetir, dizendo que era bom. E ai algumas outras propostas foram colocadas.

O Projeto Aripuana foi assim o instrumento politico da Universidade porque conceituava um novo modelo de planejamento, nao planejamento para nada, mas para o desenvolvimento. Nao seria um planejamento para verificar o Q.I. do pesquisador, ou a organizacao ou a possibilidade de a universidade trabalhar com cotas, mas o proprio desenvolvimento da regioe e esse planejamento foi aproveitado a nivel de desenvolvimento. A universidade era proposta nao apenas como um centro de estudos, uma casa de cultura, mas tambem como uma maquina de produzir conhecimentos.

O Ministro do Planejamento de entao, Reis Velloso, numa conferencia que fez em Porto Alegre citou a Universidade Federal de Mato Grosso (Universidade da Selva) como modelo de organizacao, agil, moderna, uma verdadeira proposta de universidade moderna. Depois houve o Projeto Aripuana que viabilizou a Universidade. Eu considero o Projeto Aripuana o agente viabilizador da Universidade. O Projeto realmente viabilizou, porque mexeu com a comunidade cientifica brasileira e ate internacional, no sentido das coisas nossas e, isso trouxe sub-produtos, dividendos; ate hoje ha pessoas de visao linear que nao entendem o Projeto Aripuana. Como sub-produtos o Projeto Aripuana encheu a universidade de cursos, de possibilidades, de recursos e, eu considero ate que o primeiro grande projeto academico que foi o Programa de Capacitacao de Docentes(PICD) foi sub-produto do Projeto Aripuana, porque quando saiu o PICD o primeiro teste que Lynaldo Cavalcanti fez foi escolher cinco(5) universidades, e uma delas foi a de Mato Grosso. Por que? por causa do Projeto Aripuana. E nos aproveitamos essa oportunidade e muitos e muitos professores ou praticamente todos tiveram a oportunidade de fazer o PICD.

A partir de 1.974/75 para a frente a universidade virou rotina. Entao eu acho que esse processo todo foi um momento de lucidez e, se tivesse que continuar continuaria e comecaria com o Museu Rondon, com o Projeto Aripuana e a Universidade da Selva.

Pergunta: Gabriel, voce falou uma coisa muito interessante que e justamente a ligacao entre politica nacional daquele momento historico, politica social do governo, politica economica da epoca e o problema da sensibilidade, nao so em termos de captar as mensagens dessa politica, diria mesmo, as idiossincrasias do poder nacional e dar concreticidade disso tudo a nivel local que foi a proposta de universidade da selva. Entao, como e que voce me diz dessa capacidade que voce teve em interpretar, nao so interpretar, como tambem usar o oportunismo construtivo? Eu acho que esse e um ponto muito importante nessa trajetoria toda e eu acho que aqui o papel da lideranca exerce um papel muito serio, embora certas posicoes teoricas discordem, mas lideranca e um dado, e a capacidade de certos homens em determinado momento de interpretar uma situacao, de colocar ideias em acao. Homem ou um grupo de homens que colocam a maquina social para funcionar.

Resposta: Eu acho que o grupo de homens que implantou a universidade foi um grupo muito jovem, pessoas real e totalmente descompromissados com qualquer passado, com qualquer outra atividade que nao fosse a de implantar a universidade.

Ela nasceu audaciosa. E na verdade a gente sempre se reunia, etc. ...Ninguem tinha nada a perder nem a proteger a nivel de um cargo publico, nao. Eram profissionais que tinham outras atividades. Entao volto aquela primeira pergunta sua: era realmente uma missao. Ninguem estava ali a fim de fazer uma carreira, ninguem estava ali se preparando para ser maraja, estava ali, realmente, como missionario. Olha, diziamos, vamos fazer ... temos que implantar...; o maximo que podia acontecer seria ser excluido do processo. Mas se tivéssemos um grupo com vocacao a carreirismo, um projeto pessoal de maraja, ai eu acho que a coisa nao ia dar certo. Foi essa audacia, esse despojamento, esse despreendimento que fez com a universidade cutucasse realmente o poder de decisao central e com audacia intensa. Nos primeiros dias da universidade nos cutucamos todos os gabinetes brasileiros; imploravamos, sentavamos em ante-salas e esperavamos. Tinhamos paciencia, porque a gente sabia que a decisao era la, como e ainda. Tinha que sensibilizar o poder decisorio em Brasilia e essa envolvimento a gente fazia, porque eu estava inclusive ingressando como medico no hospital de psiquiatria. Entao essa parte psiquiatrica me deu muito entendimento do emocional. Na verdade, nossa administracao foi emocional. Toda a administracao foi emocional e o planejamento foi oportunismo administrativo.

O primeiro caso de oportunismo administrativo pode ser ilustrado pelo seguinte fato. O emerito professor Newton Sucupira me telefonou, dizendo que eu fosse urgente a Brasilia, porque ele estava com uns recursos a que tinha que

dar destinacao, de um projeto SUBIN. ---Voce se lembra do projeto SUBIN? Eu nao tinha ideia do que poderia acontecer. Fui a Brasilia e Sucupira rapidamente me disse: entre nessa salinha ai e me faça um plano de aplicacao. Eu tenho um dinheiro ai. Entao perguntei: Quanto? Ele disse: CR\$140.000,00. Quer dizer, tenho esse dinheiro, tenho que fechar isso e me lembrei de voce. (Lembrou de mim porque eu tinha cutucado. Ele ja havia sido cutucado desde o inicio por mim). --- Mas, como cento e quarenta mil? em que? em que obras? --- Nao, voce escolhe ai um laboratorio. Ora, escolher do nada um laboratorio, que missao dificilima, nao e? Aqui na UFMT temos o curso de fisica sem laboratorio, o curso de quimica sem laboratorio, a engenharia, laboratorio; na hora que ele falou laboratorio eu vi todos os laboratorios ocupados. Mas tinha que ser um. E um que pudesse montado com esse dinheiro... Eu nao sei ate agora se baixou algum espirito de alguem em mim, porque se escolhesse laboratorio de fisica teria que colocar todas aquelas codificacoes, discriminacoes, etc., e, entao me decidi na hora por laboratorio de linguas. Foi uma loucura, quer dizer, nao houve planejamento para o laboratorio; houve oportunismo, mas atraves desse oportunismo foi feito o planejamento. O laboratorio foi muito bem implantado, porque a partir do fato concreto, real, nos fomos a Sao Paulo, procuramos os professores do Instituto Brasil-Estados Unidos, a USP, etc. Ate hoje esse pessoal ainda vem a universidade, o laboratorio e uma realidade.

Nao houve nenhum trabalho de pesquisa, de planejamento no caso do laboratorio. Isso aconteceu muito. Por exemplo: na epoca de expansao dos cursos, quantas vezes eu saia para Brasilia para pedir um curso de veterinaria e voltava com um curso de cooperativismo, ou alguma coisa assim nesse sentido (risos).

Entao esse oportunismo foi quase que o tom do planejamento inicial, porque tinhamos que construir alguma coisa do nada desde que nao fosse absurda. Para isso tinhamos o desprendimento do grupo. Eu administrava esse grupo. Tinhamos uma administracao complexa que era a do cerebro; a administracao mais complexa que existe e a do cerebro; ninguem gosta de administrar cerebro, porque este exige mais de voce do que o imbecil. O imbecil e facil. O imbecil e rotineiro, cordato, desde que lhe de a subsistencia fica muito disciplinado. O cerebro, nao. E chegou uma epoca em que tinhamos mais cerebros do que funcionarios. Entao exigia um esforco muito grande.

Pergunta: E. Essa e uma razao de ter havido muito conflito nessa fase inicial; conflito em termos de definicoes de alternativas. Eu nao estava muito proximo nessa epoca, participava mais a distancia desse processo todo, mas eu acho que uma das coisas que caracterizaram aquela sua administracao era a administracao desses

conflitos que se desenvolviam nao so a nivel interno da univerridade, como tambem a nivel externo. Voce tinha que apagar fogo fora da universidade tambem.

Resposta: Nessa questao dos conflitos a coisa batia muito no racional. Quer dizer, em determinado momento a universidade como parte do sistema de administracao federal recebia auditoria e era obrigada a ter relógio-ponto. Imagina eu colocar o Spinola, artista plastico, que so criava de madrugada, para bater ponto. Era um negocio serio. Era um conflito para ser administrado. O Departamento de Pessoal dizia que todos deviam bater ponto, pois todos sao iguais, como se a igualdade fosse uma norma de justica. A injustica comeca exatamente pela igualdade. O artista dorme durante o dia e cria a noite. Entao vem a auditoria do MEC e diz que ele tem que bater ponto. Isso e terrivel. Por que a auditoria nao pode ser flexivel? O servico publico anda tao desmoralizado que todo mundo e visto como ladrao, safado, canalha. Por isso tambem e tao deficitario. Tem que fazer tudo aquilo que a maquina manda. Tem que haver um tipo diferente de atendimento para o artista, o professor...

A parte emocional tem uma tintura muito forte na universidade, e, agora vou voltar um pouco antes da criacao da UFMT. A situacao era caotica e Cuiaba estava abandonada, distanciada, esquecida, humilhada. Eu me lembro que em 1.967/68 o Tarso Dutra era Ministro da Educacao e a gente estava numa seria perspectiva de nada. O Estado sem dinheiro, um crise tremenda, e o problema da universidade ali na ordem do dia. Entao se reuniu a cupula do Governar do Estado e depois de muita conversa ficou decidido que nos iriamos, emocionalmente, tentar sensibilizar o Tarso Dutra. Olha so a estrategia que foi montada. O aniversario do governador era no dia 13 de agosto. Nesse ano caia numa sexta-feira. Entao para quem e supersticioso, 13 de agosto e sexta-feira e um dia barra pesada. Ficou combinado entao que nesse dia iriamos marcar, com antecedencia, uma audiencia com o Ministro da Educacao. Chegariamos com um volume de albuns que eu tenho aqui em casa, de trabalhos, fotografias e o governador entraria e chamaria o Ministro da Educacao, dizendo o seguinte: ---Ministro, hoje e meu aniversario e eu vim aqui pedir um presente. O presente e a criacao da universidade e o Gabriel esta com a documentacao toda ai. E ai eu jogaria tudo no chao. Coisa insolita! Doida! E foi feito isso! Eu ate tenho esse material aqui na minha biblioteca. Eu cheguei ao Ministerio da Educacao com um album preto debaixo do braco, outro album no outro, mapas, etc. E o governador deu esse golpe incrivel. O Tarso Dutra ficou louco. Como? e o que? Como e governador? --- Hoje e meu aniversario e eu vim aqui pedir um presente, e o presente e a construo da universidade. Foi um rolo...

Depois que o Presidente Costa e Silva adoeceu e morreu entrou o Passarinho como novo ministro da educacao.

Passarinho ficou muito amigo nosso. Falou que uma das coisas que menos entendeu quando tomou posse foi o monte de documentos espalhados na sala do ministro: albuns e mais albuns de Mato Grosso, mapas e relatorios..." eu nao entendi nada".

O negocio era muito emocional. Nesse sequencia mesmo tem um outro fato emocionante (ja que voce trabalha historia) em que apareceu aqui em Cuiaba um Diretor de Faixa de Fronteira. Existia um trabalho no MEC chamado Faixa de Fronteira, voce lembra? --- Sim. Eu sei, eu me lembro. --- Ele dava auxilio as escolas das faixas de fronteira. Mato Grosso foi a segunda faixa de fronteira do Brasil, so perdemos para a Amazonia. Esse diretor apareceu na Secretaria de Educacao e naquela epoca a tonica era falar sobre a universidade, a injustica que o governo federal cometia. Porque Mato Grosso era o unico Estado da federacao, com excecao do Acre que estava recém criado e Rondonia ainda era territorio, que nao conseguia uma universidade. Nos conversamos muito sobre o esforco que Mato Grosso, a nivel de area fisica, fazia para criar a universidade e sobre a falta de resposta do Governo Federal. Acredito que esse diretor ficou tocado pelo apelo. Meses depois eu me encontro com ele em Brasilia e ele me diz: "Olha, lembra daquela conversa em Cuiaba? Aquela conversa foi boa, porque com a doenca do Costa e Silva eu sabia que o Tarso iria sair, eu cheguei numa madrugada na casa dele e disse: --- Tarso, voce nao teve oportunidades de fazer nada no Ministerio da Educacao; agora eu gostaria muito que voce saisse criando uma universidade que vai ser uma universidade do futuro, voce tem de criar a Universidade de Mato Grosso em Cuiaba." Depois de muita insistencia Tarso Dutra mandou bater um documento. Ele datilografou. Quer dizer, foi todo um processo em que nao houve planejamento. Quer dizer, foi uma envovencia emocional com tintura de oportunismo que criou o fato historico. Depois, na certa virao os historiadores pesquisando os documentos, mas na verdade os verdadeiros fatos historicos nao estarao escritos, esses fatos sao orais, sao debates orais. Depois vieram os documentos escritos. Eu acredito que quando a universidade completar cem (100) anos o historiador vai pesquisar e saira um historia tao deturpada, diferente ...

Edson: Eu disse ao meu orientador que viria ao Brasil justamente para resgatar essa historia oral da criacao da universidade, pois os homens (atores no sentido historico) que a criaram estao todos vivos. Descubre-se muita riqueza nessa oralidade dos fatos ou na interpretacao deles.

Gabriel: A Universidade da Selva foi um apelo escandaloso no sentido de chamar a atencao para um problema nosso aqui que e a nossa ecologia, nosso meio ambiente. Entretanto, quando retornei dessa viagem que a imprensa de Sao Paulo captou logo o sentido, alguns professores emeritos

daqui diziam: Vem cá, mas a gente lutou tanto pela universidade e agora você vai lá e acaba com a universidade. --- Mas, o que foi que eu fiz? --- Você está chamando a universidade de "universidade da selva"; isso não é pejorativo? --- Mas esse é o nosso forte, porque seu eu falar em universidade urbana não significaria nada. A selva aqui é uma conotação política, e é exatamente através da conotação política que poderemos montar todo aparato tecnológico e científico aqui, porque não temos esse aparato, não temos ponto de partida.

Clovis Pitaluga, meu compadre, sempre me deu muitos conselhos e eu sempre fui muito disciplinado. Ele me disse que eu estava sendo muito fácil, recebia todo mundo. Acho, dizia, que você tem que criar dificuldades, valorizar-se. Olha só o conceito de valorização, quer dizer, no momento em que se desvaloriza o outro você se valoriza. Não entendo isso. Acho muito complicado esse raciocínio. Outros me diziam: você está indo bem, mas está pecando em um ponto. Acho que você tem de usar terno, paletó e gravata. Mas gente, dizia eu, acho que estou dando dignidade a universidade; imaginem se eu usar terno e gravata num clima tropical como o nosso.

Houve tudo isso na formação da universidade. Os conselhos foram os mais disparatados, desde o uso da gravata até complicar a audiência e a observação do Prof. Bento Porto sobre como planejar... Outro fato: a palestra que eu fiz na Escola Superior de Guerra, auxiliado pelo Wladimir Dias Pino, em 1.973. A Universidade não existia. Tudo era um blefe muito danado e a gente continua blefando por aí fora. Fui convidado pela Escola Superior de Guerra (ESG) para fazer uma palestra sobre educação. Evidentemente que meus "pistoleiros intelectuais" me diziam: você vai levar um pau. Você não tem nada para falar sobre educação. Falar o quê? Você tem uns cursinhos à noite com poucos alunos. Direito, Filosofia, Ciências e Letras, Economia; então, não dava para falar sobre educação, mas a palestra estava marcada. Depois de muito estudo o Wladimir me chamou e disse: vamos fazer uma palestra de conceitos. Você vai dar um conceito oral e eu vou projetar visualmente outro conceito. Ora, isso numa velocidade grande não vai deixar ninguém raciocinar. Então pensei: e para o bem da instituição, então vamos lá, porque em verdade não teríamos condições de participar de uma conferência daquele tipo. O Wladimir, na sua humildade e desconhecido, ficaria no escuro, projetando enquanto eu discursava. No final da conferência ninguém perguntou nada, porque, e claro ninguém entendeu nada. Recebi muitas advertências nesse sentido... "olha, você está montando uma universidade, ótimo, e claro, mas havia um descompasso entre o que você falava e o que aquele camarada projetava." (Risos). Objetivo alcançado.

Tivemos fatos incríveis como o da ESG. Foi uma metodologia para proteger a instituição. Certa ocasião houve

uma solenidade na Academica Matogrossense de Letras a qual eu deveria comparecer. Mas, eu fou um anti-Reitor, nao tinha tradicao cultural de literatura, nao sabia citar autores. Era apenas um administrador de conflitos, um agregador de pessoas dispostas a trabalhar e motivador desse grupo todo. Mas eu sabia que a nivel de Reitoria na acepcao da palavra eu nao era reitor; sempre me considerei um anti-Reitor. Pedi, entao, que um dos meus pistoleiros me representasse na Academia Matogrossense de Letras, o professor Joao Vieira. Uma semana depois encontrei o Professor Gigi e ele falou assim: Olha, voce nao precisa ir, tudo bem, mas, da proxima vez nao mande um bebado. O prof. Joao Vieira nunca bebeu; acontece que niunguem entendeu nada do que ele falou. Mas a instituicao estava fortalecida. Meu depoimento se resume no seguinte: sempre procurei proteger a instituicao atraves dessas estrategias pouco convencionais, como por exemplo, na ESG, na Academia Matogrossense de Letras ou colocar o Pedro Paulo Lomba responsavel por toda parte de pesquisa da universidade, sendo que ele nao tinha curso superior. Lembro-me de uma reuniao que tivemos em Brasilia, no IPEA/SEPLAN, em que os Ph.Ds na area de tecnologia, fisica, sociologia, economia foram para ouvir a proposta da universidade da selva. Fomos eu, Pedro Paulo e o Santana. Santana era o torcedor, eu fazia a parte politica e administrativa e Pedro Paulo como nosso cientista. No final ele se saiu muito bem e o pessoal queria saber a area de formacao do Pedro Paulo. Ele so tem o 2o. grau. Entao eu tive que socorre-lo, dizendo que a area de conhecimento dele era Teoria do Conhecimento.

Usei, por exemplo, muito tempo o BROSS, um arquiteto de nivel nacional e de grande nivel intelectual. Ele ficava no Hotel Nacional, em Brasilia, de madrugada, projetando nossos predios. Havia aquele espirito que o Dorileo fala do "fazejamento".

Edson: Isso me traz uma questao que vem agregar-se ao que voce tem colocado ate aqui. Voce diz que foi o anti-Reitor, mas foi, ao mesmo tempo o planejador numero um da universidade. Eu me lembro muito bem que voce se sentava nas bancas do planejamento fisico, participava dos desenhos dos edificios, era tambem o planejador financeiro e outras coisas que, convencionalmente, seriam ate incompativeis numa figura de reitor tradicional. Talvez esse papel de anti-Reitor lhe facilitou o trabalho como reitor no sentido academico.

Gabriel: Na verdade, um Reitor no sentido academico, burocratico, no sentido carreirista de um individuo apegado ao poder, no final de carreira, isso eu nao fui. Eu fui um Reitor em inicio de carreira. Reitor em final de carreira para mim nao serve de jeito nenhum. A Reitoria foi o primeiro cargo que ocupei na UFMT. Hoje nao, hoje estou la em baixo, estou dando aula no ambulatorio.

Eu disse que sou um anti-Reitor porque eu tive coragem de arriscar tudo num projeto. Eu achava que o teatro universitario para Cuiaba e Mato Grosso e tambem para a universidade era um projeto incrivel, porque o teatro nao significava uma obra fisica em Cuiaba, nem mais uma obra no campus; mas o teatro desviaria um pouquinho no sentido da cultura brasileira, porque durante muitos e muitos anos a cultura brasileira era litoranea, era agua salgada, so andava na agua salgada. Fez uma excecao quando entrou no Rio Amazonas e depois foi parar em Manaus. Depois de 1.960, em Brasilia, a cultura brasileira entrou no Planalto Central, mas ate Brasilia e parou. Muito bem, o teatro aqui representava uma outra alternativa para a cultura brasileira e que era a cultura de fronteira. Hoje, com o teatro que nos fizemos la em Campo Grande, o Glauber Rocha, e o Teatro Universitario em Cuiaba, a cultura brasileira se democratizou mais um pouquinho, sendo que hoje e possivel ja ter todo esse balizamento cultural a nivel de fronteira.

Como que se conseguiu, ha dez anos atras, fazer um teatro em Cuiaba? Brasilia, inclusive era contra a construcao do teatro. Ai entrou a funcao do anti-Reitor porque o Reitor acabado, academico jamais teria a estrategia que nos tivemos, porque eu percebi logo que o problema do teatro era um problemad e nomenclatura. O MEC em Brasilia aceitava a biblioteca e o auditorio anexo a biblioteca; mudei o nome. En vez de colocar Teatro Universitario, coloque auditorio da Biblioteca Central... Era o teatro. Quando o Ministro da Educacao veio inaugurar o auditorio e viu aquela coisa espetacular, maravilhosa, com a peca Macunaima e que mexe com a gente, ele perguntou: Mas, afinal, onde voce arrumou dinheiro, de onde? Eu disse: roubando o MEC...

Quer dizer, isso nao obedeceu a um esquema de planejamento no sentido academico que nunca tiraria da prancheta a palavra teatro para colocar auditorio. Nos fizemos isso e com isso Mato Grosso ganhou o unico teatro que existe. Entao essas coisinhas, esses detalhes e que o anti-Reitor faz e eu sempre fui o anti-Reitor. Na verdade minha missao era essa mesmo, apreender, sentir, entender o nome certo para as coisas certas. O nome certo era auditorio. Brasilia achava que era uma coisa agressiva o MEC falar que estava fazendo um teatro; imagina, cultura para o interior do Brasil. Cultura era para Sao Paulo, Santa Catarina, Bahia, etc.; aqui nao, aqui e terra de indio, curral, nao pode ter cultura sofisticada. Nossa cultura e malaria.

Edson: Voce acha que seria possivel hoje fazer tudo isso, nas condicoes atuais do Brasil?

Gabriel: Eu acho muito dificil, porque cada coisa na sua epoca. Naquela epoca as coisas eram propicias a esse tipo de

trabalho. Certa vez alguém passou por Cuiaba e me disse: Voce so conseguiu fazer essa obra porque fugiu da tecnologia e trabalhou com humanistas, filosofos, pedagogos, pensadores. Realmente, abandonamos a tecnologia; o primeiro quadro dirigente da universidade nao tinha representantes da tecnologia, tinhamos humanistas. E foi o humanismo que construiu isso. Hoje o humanismo esta tao desvalorizado, e moeda tao fora de uso que eu acho que nos entraríamos em discussões estereis, tecnicas sobre condicoes de viabilidade, porque ando nao se quer fazer alguma coisa entao se joga com inviabilidade economica, social, tecnica, etc. Eu nao sei nao, talvez um outro grupo. Mas voce disse com relacao a mim... Em Cuiaba nao, acredito que em Cuiaba nao haveria clima para isso porque foi um momento dificil, um momento exato de amadurecimento. Talvez a gente pudesse fazer uma obra dessas hoje em Juina, ou no Amazonas ou na Perimetral Norte.

O que e triste nesta sociedade competitiva que esta-se instalando em Cuiaba e que nao esta levando a nada.

Edson: Eu me lembro de que quando voce ia deixar a Reitoria, no seu gabinete, me disse: Edson, acho que eu nao tenha mais nada a fazer por aqui, o que eu tinha que fazer ja fiz. Eu vou-me embora. Era bem esse sentido de missao cumprida. A universidade ja estava praticamente toda construida e entrava numa fase de institucionalizacao, de consolidacao burocratica, o que, na minha opiniao, nao coadunava bem com seu estilo de administrar, pois sempre notei uma certa tensao entre a sua maneira pessoal de se colocar na frente dos fatos e a necessidade da institucionalizacao burocratica. O momento da criacao e mais livre talvez...

Gabriel: Eu sofri muito nos ultimos dois(2) anos de universidade. Sofri muito porque eu nao admitia ficar na universidade burocraticamente e naqueles instantes, naqueles momentos finais eu nao tinha outra alternativa porque as portas foram fechando... fechando, tirando qualquer possibilidade de criacao, de transformacao, porque na verdade nosso trabalho foi de transformar esta sociedade. No momento em que fiquei restrito a so participar da folha de pagamento, no final do mes, e servir de enfeite naquele campus, aquilo foi-me martirizando ate o momento em que deixei o cargo e tentei proteger a universidade aqui fora. Mas esse direito me foi negado. Hoje nao sei mais como eu poderia proteger a universidade, a nao ser neste trabalho artesanal que eu faco e que e uma pequena parcela do que e a universidade. Foi muito dificil a fase final.

Edson: Ha muita gente que ja esta sentindo saudades de voce. Dizem que no final do ano voce vai voltar, e verdade?

Gabriel: Nao, nao acredito; e acho que determinados

cargos as pessoas so deviam exercer no final de suas vidas, porque nao e que sentem saudades. As pessoas tem e pena. Como eu exerci esse cargo muito novo, entao deixei foi muito ciume na universidade e nao saudade... Voce ja imaginou o quanto foi audaciosa essa universidade? Hoje ela e incapaz de fazer qualquer coisa. Considero essa universidade hoje covarde. Nao defende seu bens, o seu patrimonio, nao defende nada. E uma universidade covarde, e uma universidade que esta agachada. E uma universidade que ficou estabilizada. Voce nao imagina que no inicio esta universidade tinha tanta dignidade que numa ocasiao eu nao concordei com uma nomeacao politica do Conselho Diretor e cheguei a enfrentar o Governador do Estado numa briga que acabou em Brasilia, no Palacio do Planalto. Nao e que eu ganhei a briga; a universidade e que foi a vitoriosa nesse embate todo. Mas isso me custou a demissao, porque logo depois dessa minha postura o Estado era dividido e, em represalia, quando o presidente Geisel chamou o governador de Mato Grosso, dizendo que iria dividir o Estado, ele falou: --- Mas, eu vou ficar com o que? so com os indios e a malaria? --- O que e que voce quer mais? --- A cabeça do Reitor, eu quero a universidade.

O unico crime meu foi o de sempre defender a universidade. O Geisel concordou com isso, mas o tempo e um remedio incrivel. O tempo faz esquecer, cicatriza as feridas. Mas essas coisas burocratica demoram muito. Quando o tempo passou e era o momento do meu enterro, o grupo que queria a minha morte estava distraido, eu consegui sobreviver. Entrou o autoritarismo e saiu do Palacio do Planalto uma mensagem, um decreto do Presidente da Republica, daqueles que tinham 45 dias de prazo para ser votado no Congresso e que ninguem podia mexer, demitindo-me como Reitor; porque defendi a universidade e estava construindo uma grande universidade.

Eu fui demitido, fiquei na rua, saiu no Diario Oficial minha demissao, mas ainda tive folego para fazer uma revisao juridica e no final eu pedi demissao, meu mandato nao tinha terminado, mas eu pedi demissao.

E, a coisa e complicada mesmo. Quer dizer, voce e demitido simplesmente porque defende a universidade.

Foi na epoca do Conselho Diretor. So que naquela epoca ela realmente brigava, lutava, era audaciosa, tinha autonomia, nao tinha medo, porque ninguem estava apegado ao cargo. O Reitor, o Vice-Reitor, etc, todo mundo falava o seguinte: Bom, eu vou lutar para isso e o maximo que pode me acontecer e ser demitido. Hoje nao, hoje todo mundo e apegado ao cargo e agora a universidade virou esse negocio que ai esta. Nao existem verbas, as ultimas construcoes que foram feitas na universidade sao com recursos da nossa epoca, recursos do BIRD, nao tem mais nada. Depois que eu

sai da universidade nem um curso novo foi criado.

APPENDIX C

**INTERVIEW WITH PROFESSOR EDILSON LEITE BEZERRA,
PROVOST OF THE FEDERAL UNIVERSITY OF MATO
FROM 1982 TO 1984 (IN PORTUGUESE)**

ENTREVISTA COM O PROFESSOR EDILSON LEITE BEZERRA, EX-SUB REITOR DE ASSUNTOS ADMINISTRATIVOS DA UFMT. CUIABA 20/08/87.

A nomeação do Gabriel como o primeiro reitor da UFMT levou uma grande vantagem: a universidade nasceu em 1.972 ainda com poucos recursos orçamentários, com recursos humanos que não sabiam o que era uma universidade, sem vivência; a única vivência que se tinha e que todos tinham estudado em uma universidade, mas como era ela por dentro, não se sabia. A experiência do Instituto de Ciências e Letras de Cuiabá e que era um colégio.

Em 1.975 se consolida o mandato de Gabriel que foi eleito pelo Conselho Diretor, de acordo com a lei. É a época do "milagre brasileiro" com o ingresso de forças internacionais, de dinheiro barato, a euforia geral. A administração do primeiro reitorado teve, portanto, a marca do idealismo.

Qual era a necessidade primeira da universidade? Era um ambiente físico. E qual era a segunda? Um ambiente de equipamentos didáticos. Então se enveredou por aí, porque a questão era quantidade mesmo. Tínhamos na época 8 cursos e o Gabriel queria mais cursos. O sucesso da administração desse primeiro reitorado, principalmente, de 1.976 a 1.983 foi a época do grande milagre. Na verdade, começou-se a entender de universidade no início de 1.980. Foi quando começaram a aparecer os primeiros núcleos de pós-graduação. Foi quando se começou a mandar gente fazer doutorado, porque já tinha muita gente cursando mestrado. Há o fato de que mesmo quando você assumiu a SPG tinha gente fazendo mestrado neste país em todo lugar. O Linaldo Cavalcanti dizia que a universidade da Paraíba parecia um balaio, pois só atendia pessoal de Mato Grosso. Então, o grande avanço que tivemos foi nesse sentido: o milagre brasileiro, o idealismo da administração e se jogava com funcionários e professores. Quando um ou outro gritava se jogava uns graozinhos de milho para um ou outro para que não mordessem o pé do administrador. Foi o que houve com o pessoal administrativo em 1.979. Em 1.978 se preparou aquele plano de promoção, o que não era um plano de promoção, era um plano de aumento salarial mesmo. Promoveu-se gente adoidado, mais pela cara do que pelo merecimento. Como o pessoal docente não tinha levado nada nisso aí, então se inventou o Regulamento do Pessoal Docente. Mas antes demos os 45% em janeiro de 1.980. Como foi tomada essa decisão? Fui a Brasília e conversei com o Gerson Roriz que era o Coordenador do Orçamento do MEC. Expliquei-lhe tudo e perguntei como deveria fazer. Ele me respondeu: Eu vou em janeiro lá. Então, no dia 02, 03 e 04 o Gerson esteve aqui. A decisão foi a seguinte: pegar uma folha de papel e colocar a autorização para alterar o orçamento de pessoal docente em tantos milhões. Pagamos logo para criar o fato consumado. Quando fomos a Brasília em março, levamos um pau do tamanho do mundo, porque o MEC

disse que era ilegal e nos não podíamos ter feito isso. Não daria recursos. Eu disse ao Secretário Geral que achava que não era ilegal, mas só tinha um problema: a universidade não é minha, já foi feito o pagamento e já há o direito adquirido. Aí ele se embaracou e foi quando começamos a questão do Regulamento do Pessoal Docente.

Edson: Mas, Edilson, vamos voltar um pouco no tempo. Quando você veio para a universidade?

Edilson: Em 1.972 eu estava na COHAB como Diretor Financeiro. O Gabriel me chamou para ser o Diretor Financeiro da Universidade. Eu disse: Gabriel, eu vou deixar um cargo de Diretor Financeiro numa empresa estatal para vir para a universidade para ganhar metade do que ganho lá? Além de descer de nível, é claro. Isso foi no início de 1.972. Depois me encontrei com ele e foi logo me dizendo: olha, achei o seu lugar. Você vai ser auditor da universidade. O expediente você faz na hora que você quiser e o salário de Cr\$2.400,00. Você continua na COHAB. Aí eu disse: tudo bem.

Quando foi em fins de 1.972, início de 1.973 enrolou a questão do balanço da universidade. Enrolou porque tinham uns caras em Brasília que pegaram o balanço e disseram que esse balanço poria o Reitor na cadeia. Mas o que queriam era pegar propinas, pegar as chupetas. Então Gabriel me chamou e disse: te pago o que você ganha lá na COHAB e dou mais um contrato de 24 horas. A primeira incumbência que ele me deu foi a de ir a Brasília, levar o balanço e discutir com os caras do MEC. Pintaram os canecos, fizeram a universidade refazer toda a contabilidade. E estava tudo certo. Não tinha nada errado. O que tinha de errado e que pegaram algumas dotações, principalmente, do início da universidade, 1.972, puxadores errados, mas que era questão de se fazer um ajuste no final do ano, um ajuste contábil. Mas não quiseram e tivemos que fazer toda a contabilidade como eles queriam. O orçamento e um momento, um referencial, não é ponto de tomada de decisão. Trabalhávamos com uma escassez desgracada. Em 1.972 a universidade apresentou um déficit da ordem de 10% do orçamento. Isso colocou a universidade em situação difícil, porque se infringiu a Lei 4.320 pela qual não se pode ter déficit, ou seja, a despesa só pode ser até o limite da receita. Aí eu comecei a operar em termos de ajudar no orçamento. Como? Fazendo orçamento, isto é, distribuindo regras de jogo para todos, cotas, quanto e que se pode gastar nisso e naquilo. Tínhamos um orçamento centralizado. E o que é um orçamento centralizado? Quem manda e o Reitor é ponto final. O resto tem que pedir e agradecer.

Edson: Então a decisão era total do Reitor?

Edilson: A decisão era totalmente do Reitor.

Edson: Então o Reitor era planejador e executor?

Edilson: E planejador e executor de tudo. Se bem que naquela época tinha a ASSEPLADE -- Assessoria de Planejamento. Mas essa assessoria não planejava coisa nenhuma, primeiro porque o que o Reitor tinha na cuca dele era o seguinte: planejamento e momento. Então que planejamento significa para o momento? Se o momento está favorável nos entramos nisso aí, se o momento está desfavorável nos não vamos nem planejar, porque não se planeja num momento desfavorável.

Edson: Era a figura física do Reitor mesmo... Não havia o Conselho Diretor? Vice-Reitor Administrativo?

Edilson: O Conselho Diretor, Vice-Reitor e Sub-Reitor eram apenas para dizer amém e sim senhor. Essa é que era a verdade. Por exemplo: passagem para funcionário e professor viajar tinha que requisitar ao Reitor, assinar cheque da universidade, só se pagava com assinatura do Reitor, licitação de materiais, equipamentos, a autorização inicial era do Reitor, pedido de materiais, tudo, enfim era feito só com autorização do Reitor. Essa situação perdurou de 72 a 75, quando a universidade era pequenina. Em 75 tínhamos já uns 12 cursos, quando as coisas já começam a mudar. Surge a Lei do Grupo Magisterio que balancou a questão da política salarial. Na verdade essa lei só foi implementada em 1.976, tanto que o próprio Dorileo disse que essa lei nasceu morta. E publica essa declaração, porque ele disse isso em auditorio. Essa lei exigiu um esforço muito grande dentro da universidade, porque a essa altura teve-se que montar as carreiras docentes de assistentes, adjuntos, titulares, etc. Nós conseguimos titularidade já com o surgimento da Lei do Magisterio. Antes éramos professores assistentes.

De 1.975 em diante as coisas já começam a mudar. Toda negociação de recursos orçamentários passaram pela minha mão e pela mão do Attilio.

Edson: Quer dizer, em termos de decisão, a partir de 75, já começa uma ligeira distribuição de poderes. Seria isso?

Edilson: Seria uma ligeira distribuição de poderes. E porque distribuição? Porque foi uma delegação espontânea, com uma promoção de incentivos tangíveis. Não é sim porque a universidade estava crescendo, as necessidades aumentavam. Já se começava a fazer um restaurante universitário onde hoje é o Museu Rondon com um bandeijãozinho mequetrefe. Mas já se começou a trabalhar para a construção do restaurante universitário.

A descentralização começou por uma própria exigência estrutural e, nessa altura como na universidade ninguém entendia de orçamento, ou praticamente ninguém. O Reitor não entendia de orçamento, mas como era ele que autorizava tudo, não estava preocupado.

Nesse época a universidade pegava o resto do orçamento de pessoal, o que sobrava no ano e com base na Lei da Fundação transformava aquilo em obras, equipamentos, livros no ano seguinte. E ninguém queria saber se sobrou ou se não sobrou, porque como era na época do milagre econômico, o nível de satisfação com o ganho estava alto. A universidade era quem pagava melhor no mercado.

Com a ideia de descentralização começou-se a estudar um orçamento descentralizado, com unidades de custos, etc, mas isso só funcionava no papel porque na hora da decisão era o Reitor que autorizava tudo. Na verdade, a grande descentralização ocorreu de 1978 para frente. Ninguém acreditava que isso seria possível, a começar pelo pessoal técnico da área de planejamento como o Fred, o Coiado, a Cilce Biancardini. Pois, em verdade as decisões eram muito centralizadas. O Conselho Diretor sempre recebeu os pacotes só para assinar. O grande relator sempre foi o Reitor. De todas as reuniões de que participei no período de 73 a 83 só uma ou duas vezes houve um voto contra. A matéria era colocada, mas praticamente não era discutida. A discussão era a memória de cada um. Podia discordar mas não se manifestava.

Edson: Edilson, você participou das grandes decisões na universidade em todo esse período. Diga-me: havia algum tipo de conflito entre o Reitor e o Vice-Reitor? Esse conflito era manifesto ou aparente? Como eram esses conflitos, na sua percepção, se existiram mesmo?

Edilson: Havia conflitos internos entre os dois até entre os três. O reitor e os dois vice-reitores. Mas sempre se chegava a vontade do Reitor. O Dorileo foi um grande assessor da universidade, foi um grande contribuidor da universidade e encrespava com o Gabriel em algumas tomadas de decisão, mas no final, na verdade, o Gabriel com aquele jeito dele de amaciar levava o Dorileo a concordar. Havia coisas encrespadas. Tanto que eu me lembro de uma passagem logo que assumi a Sub-Reitoria. Foi o caso de um processo, não me lembro se era de contratação ou de promoção de docente que o Dorileo mandou para o Gabriel e eles começaram a me escrever e mandaram para cima de mim e eu falei NÃO no processo. O Dorileo foi reclamar para o Gabriel, dizendo que assim não dava. Um Sub-Reitor não podia jamais vetar uma vontade do Vice-Reitor da universidade. O Gabriel me chamou e me disse: Edilson, vamos fazer o seguinte, quando eu mandar um processo para você, se for dizer não me consulta primeiro. Então eu disse ao Gabriel: manda o Vice-Reitor colocar no processo que a decisão é dele, e não me entregue em mãos o processo.

Havia conflitos sim, mas sempre no tabuleiro do jogo o Gabriel levava vantagem. O Dorileo sempre foi um dos grandes idealistas. Tanto que ele jogou a vida toda aqui dentro.

Acredito que Dorileo tinha uma grande frustracao que era a de nao entender de orcamento. Ele dizia o seguinte: em materia de orcamento quem manda e o Edilson, porque nem Gabriel nem Attilio entendem e o que Edilson jogar todo mundo tem que engolir, porque ninguem entende. (Risos). Na verdade, nessa area, eu trabalhava as decisoes com o Gabriel para depois levar para o Conselho Diretor. Como e que isso era feito? Eu ja jogava nos papeis do orcamento aquilo que eles estavam querendo. Bom, eu me lembro bem de uns detalhes interessantes la pelos idos de 76 a 78, ou mais ou menos nessa epoca, quando comecaram as sobras orcamentarias a aumentarem, eu pegava e escondia, ja que ninguem entendia, um bocado dessas contas, pois nao concordava que usassem esse dinheiro apenas em construcao. Era preciso comprar equipamentos, livros e outras coisas de que a universidade carecia.

Entao quando se fechava o orcamento eu so dava um pedaco que o Gabriel pegava e empreitava as obras; depois eu chegava para o Attilio e dizia tem mais isto, vamos comprar carteira, mesas, equipamento de laboratorio, etc., livros e assim por diante.

Eu me lembro de uma vez, em pleno 1.977, que a sobra foi tao grande que deu para abarrotar a biblioteca. O Attilio que era o Sub-Reitor Administrativo pediu para todos os departamentos que mandassem listagens e todas as listas foram compradas; mas antes sofreram uma triagem, uma analise e tinha la livros como: Como conservar o seu Corcel(Risos). Foi comprado nessa epoca um caminhao de livros que ficaram estocados dois(2) anos na Biblioteca Central, no deposito, porque nao tinha gente suficiente para etiquetar e organizar dentro da metodologia da Biblioteca. Mas em termos de decisao de poder, voce mostrou uma outra coisa interessante. A Universidade, de 72 a 75, como ninguem entendia nada de barganha de recursos junto ao MEC, esse periodo foi de aprendizado. Principalmente Attilio e eu descobrimos que o negocio era estar bem com o chefe la em Brasilia. Entao comecamos a contratar gente e jogar dentro do MEC em pontos estrategicos, principalmente, na area orcamentaria. Depois disso nosso orcamento deu uma engordada enorme em virtude da presenca desses agentes estrategicos que tinhamos la. O proprio Coordenador de Orcamento do MEC, Gerson Floriz Costa, era funcionario da UFMT. Junto com ele tinhamos mais quatro(4). De modo que alem do milagre economico no pais, do idealismo da administracao da universidade tinhamos agentes secretos para nos dar informacoes de onde se podia fazer cambalachos, porque, na verdade, eram cambalachos, porque enquanto a gente estava bem outros morriam de fome.

Edson: Tinha tambem o aspecto do chamado oportunismo administrativo. Embora, a primeira vista possa parecer algo pejorativo, acredito que o administrador tem que ser oportunista, quer dizer, tem que saber usar as oportunidades, saber localizar e buscar recursos onde existam e se adequar

ao bailado da hora.

Edilson: Quanto a isso vou até lhe mostrar uns fatos. Em 1.975, quando chegamos ao MEC, nos disseram que havia recursos para Restaurante Universitario. Perguntaram se tínhamos restaurante e então respondi: temos. Não tínhamos, o que tínhamos era alugado. O Attilio olhou para mim, estranhando o fato. O recurso era para equipamento de restaurante, nem me lembro quanto era o recurso, se 300 ou 400 mil cruzeiros. Quanto saímos do MEC o Attilio me disse, mas, Edilson, nós nem temos restaurante, o que vamos fazer com esse dinheiro? Eu disse: não tem problema, vamos comprar um onibus e vamos justificar na prestação de contas que esse onibus é para buscar os alunos para almoçar e jantar. E assim foi feito. Prestamos contas e nada aconteceu. Fizemos aquilo por uma questão de oportunismo, como foi com o aumento de 45% em 1.980, com o Plano de Cargos e Salários em 1.979. Em tudo não havia recursos. E como todas as sobras de recursos do orçamento de pessoal e previdência que por lei federal devia voltar para o MEC, a universidade reinvestia, jogava no orçamento seguinte, porque se dizia se todo mundo estava fazendo porque nós não iríamos fazer também. A questão da oportunidade foi sempre muito praticada, junto ao FNDE, etc. Quer ver? Como surgiu o Ginásio de Esportes? Surgiu da seguinte forma. Gabriel foi ao DED/MEC -- órgão que cuidava da educação física -- para tentar recursos para a construção do ginásio de esportes dentro do campus. O chefe do DED disse ao Gabriel que construiria o ginásio em dois ou três anos, so que teria que contratar o irmão dele e sua cunhada, respectivamente, o Stelio e Dona Maria do Carmo. Claro que por questão de oportunidade os dois foram contratados e o Ginásio foi construído em três anos. Foi uma questão de oportunismo. (Risos)... Foi um STELIOnato... (Risos).

Nessa época sempre existiam recursos. O que precisava era questão de confiabilidade; na hora em que a universidade conseguiu confiabilidade do MEC tudo ficou mais fácil. E o que era essa confiabilidade? Significava ter amizade com quem mandava e também o Projeto Aripuana que uma grande propaganda para a universidade e contribui para a confiabilidade inicial. Apesar de que o Projeto Aripuana não deu nada em termos de resultados, em termos de pesquisa também não deu coisa nenhuma...

Edson: O Gabriel não concorda. Ele acha que o Projeto Aripuana foi o grande viabilizador político da universidade. Embora não tenha dado resultados práticos em termos de pesquisa, de ensino, ele acha que a grande bandeira da universidade porque possibilitou a viabilização política da universidade. Eu tenho uma análise nesse sentido...

Edilson: Sei lá, uma conjuntura política para se provar.

Edson: Há uma outra questão, Edilson, que talvez seja mera

elocubração. Você acha que o Gabriel foi a pessoa adequada para aquele momento de implantação da universidade? Você acha que o tipo de personalidade dele auxiliou já que era oposta ao do Dorileo, já que sem dúvida nenhuma, os dois e que possuíam maior poder decisório na Universidade?

Edilson: O grande estrategista, em termos externos, foi o Gabriel. Eu comentava na época que se o Gabriel tivesse enveredado também para a expansão da qualidade, em vez de ficar só no ensino de graduação, tivesse ele abrido mestrados poderia ter sido feita muita coisa. Tanto é que quando surgiu o PICD, o Plano Institucional de Capacitação Docente, a universidade resistiu muito em termos formais. O Gabriel não entendia porque se devia investir em ensino; ele só pensava em construção, só pensava na quantidade. Se o Gabriel ou outro Reitor na época tivesse investido na qualidade, o perfil da universidade seria outro hoje. Entramos no PICD porque os recursos vinham do MEC. Não houve intenção de se mandar o pessoal que retornava do mestrado a prosseguir para o doutorado. Não houve nem aproveitamento adequado do pessoal graduado dentro da universidade.

Edson: Houve uma espécie de atraso qualitativo. Decisão e poder são negócios sérios, não é Edilson?... Mas também fico pensando que não havia recursos abundantes para tudo, ou havia?

Edilson: Não, não havia; as sobras orçamentárias poderiam ter tido distribuição diferente para ter recurso para tudo. Em termos de decisão, a gente sempre procurou criar empecilhos para o estudante. Empecilhos em termos orçamentários. Por exemplo, sempre havia brigas no restaurante por causa do aumento do bandeja. Sempre se procurava não aumentar caixas estourados, então aumentava-se a taxa. Quando os alunos começaram a perceber a jogada começaram a se organizar em termos de bloqueio contra esses aumentos de taxa. O que a universidade fez, então? Chamou o DCE e disse: vamos te dar 5% das mensalidades arrecadadas. Então a Diretoria da DCE dizia: tudo bem, só que vocês não podem falar para ninguém; se falar nos rompemos o pacto. Isso foi feito várias vezes. Então, em termos decisórios se está sempre correndo risco. Tem-se que aproveitar todas as oportunidades que aparecem.

Um dado interessante: 1.983 foi um ano de baixa na economia brasileira. De 1.980 para cá a economia começou a dar sinais de fraqueza. Reuni, então, o pessoal da área de material, das áreas que envolviam administração de recursos financeiros, recursos materiais, recursos humanos e começamos a preparar para uma vazante e, em 1.983 trabalhamos o orçamento sem problema nenhum; porque houve um preparo antes e o pessoal estava motivado a topiar qualquer parada. O pessoal estava motivado porque a universidade pagava o que as pessoas queriam. Não havia reivindicação, era o período do autoritarismo e as reivindicações eram proibidas,

praticamente. Mas também o salário que se pagava chegava a ser igual ou melhor que o do mercado. Com isso conseguimos manter o pessoal estimulado e ao mesmo tempo preparar poupança de recursos para um período de vazante. Quando eu digo escassez de recursos e basicamente na área de custeio e investimento, porque na área de pessoal o MEC sempre deu recursos. Antes, na universidade, não havia limite para contratar no período de 76 a 83. A decisão era do orçamento. A limitação começa a partir de 1.980. Antes o Reitor era sempre o mandador geral; o que ele mandava para o Conselho Diretor era sempre aprovado, sem discussões.

Edson: Numa análise final e global, Edilson, como você veria a influência do primeiro reitor na instituição. Você acha que ele moldou a instituição? Eu estou muito interessado em saber até onde o papel da liderança das pessoas influencia no destino da instituição.

Edilson: Eu tenho a impressão que a presença do Gabriel aqui como Reitor e a influência dele foi muito forte. Dizer que a universidade andaria sozinha não acredito, porque era uma instituição tão nova e sem experiência universitária que eu não acredito que andaria sozinha. Tanto é que não havia dentro da comunidade universitária pessoas se expondo a contribuir, mudar o rumo, tipo, olha eu tenho uma coisa nova para apresentar a universidade que vai gerar resultados bons ou resultados diferentes dos atuais e que são úteis. Então eu acho que sem o Gabriel e sem algumas pessoas no comando de então, não acredito de jeito nenhum. Porque havia uma dose muito forte da pessoa do Reitor. Veja bem, como a universidade não tinha normas operacionais escritas, em todas as áreas, a não ser na área acadêmica (os planos de ensino, as disciplinas, estruturas curriculares, etc.), mas na área operacional de meio a universidade não tinha nada, não tinha nada escrito.

Edson: Era o início da burocratização da universidade início da normatização, começa a estrutura através de regulamentos, portarias, etc., isto é, a estruturação da universidade como uma organização burocrática.

Edilson: Bom, na área acadêmica o grande abastecedor de normas de controle ou normas burocráticas foi o Dorileo. Ele, basicamente, realizou essas normas nesse período de 72 a 84. Na parte operacional ou de atividade meio, eu andei fazendo muita portaria, muitas resoluções para o Conselho Diretor. Um bocado de normas de serviço. E, principalmente, isso começou a surgir em 1.976. Produziu-se nesse período uma série de normas na área financeira, de material, etc. O Dorileo chegou a falar para o Attilio que essa enorme quantidade de normas era apenas para encher papel, porque na verdade não seríamos capazes de cumprir. Mas o aprendizado disso resultou no regulamento do pessoal docente e de 79 a 81 implicou em se criar várias portarias, resoluções em todas as áreas voltadas

ja para a montagem de um regimento interno para a universidade. Foi nesse periodo tambem que o estatuto da universidade sofreu mudancas, tanto na parte interna como principalmente nas leis federais.

Esse periodo foi, realmente, o periodo da normatizacao de tudo, ou seja, escreveram-se manuais operacionais onde se dizia ate como se faz o cheque, como se faz o empenho, arquivo, como e que o documento adquire caracteristicas e condicoes de pagamento e assim por diante. Quando a universidade comecou ninguem sabia nada. Agora era necessaria uma regulamentacao geral e nao um simples treinamento por pessoa. Era necessario entao se administrar por atacado, porque a universidade tinha crescido.

APPENDIX D

INTERVIEW WITH PROFESSOR IVO CUIABANO SCAFF, ONE OF
THE MANAGERS OF PROJECT ARIPUANA (IN PORTUGUESE)

ENTREVISTA COM IVO CUIABANO SCAFF, PROFESSOR TITULAR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO. CUIABA, 26/09/1.990.

EDSON: Esta entrevista diz respeito a nossa pesquisa sobre o Projeto Aripuana e seu relacionamento com a criação da UFMT. O professor Ivo Scaff e o nosso entrevistado do Projeto.

IVO: O Projeto Aripuana surgiu na UFMT em cima de um pequeno grupo. Nessa época eu coordenava o Centro de Ciências Exatas e Tecnologia da Universidade, e, nessa coordenação, nesse espaço funcionava também a Reitoria, as Sub-Reitorias e tinha espaço físico para alojar mais coisas. Alojar dentro do espírito da época, ou seja, aproveitando o máximo toda e qualquer instalação que tínhamos. Fazer a esse conjunto de coisas e a tecnologia ser um centro com bastante infraestrutura, dentro dela ficou sediado o pessoal que elaborou, criou a ideia e implantou o Projeto Aripuana na UFMT.

EDSON: Bom, a primeira questão diz respeito a concepção do Projeto. Perguntaríamos ao Prof. Ivo em que consistiu o Projeto Aripuana.

IVO: Bom, a ideia básica, a pedra de toque, o ponto inicial do Projeto Aripuana foi o seguinte: a UFMT, instalada em Cuiaba, ficou numa encruzilhada de sistemas ecológicos de Mato Grosso. Ela ficou dividindo ao sul e a oeste o Pantanal de Mato Grosso, tendo a oeste o Cerrado; ao norte, primeiro a Mata de Transição e, depois, a Mata Amazônica, tudo isso dentro do Estado de Mato Grosso. Como o Pantanal é uma área de difícil entrada e, portanto, preservada mais facilmente; o Cerrado, na época, sem tecnologia de ocupação; e a Mata de Transição, uma mata, na época um pouco abandonada por motivos de não saberem utilizá-la, a Universidade sentiu que estava sendo gerado a nível de Brasil, um fluxo migratório que iria ser muito intenso, pelo levantamento da própria Universidade, e que iria ocupar essas matas. A origem desses migrantes era do sul do país, principalmente, Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo, um pouco de Santa Catarina e o pessoal do Nordeste que passava por São Paulo. Sendo que esse pessoal --- nos tínhamos conhecimento --- detinham a tecnologia de derrubar a mata para em cima dela implantar alguma coisa, ou seja, eles sabiam perfeitamente transformar a selva em relva. Essa foi a preocupação básica da Universidade para a criação do Projeto Aripuana. Ou seja, vamos implantar lá dentro algo que nos subsidie, que nos dê elementos para que possamos, por antecedência racionalizar a ocupação da Amazônia, levando a uma privação mínima, ou a nenhuma privação, ou guardando a área para uma futura ocupação. Hoje teríamos muito mais elementos para justificar esses pontos, mas, na época, esses elementos eram suficientes para que tomássemos essa decisão, porque em cima dessas ideias preservacionistas, antecipando o movimento ecológico de preservação e de conservação, a Universidade partiu para essa ideia. Com isso, ela passou a

se denominar como Universidade da Selva ou UNISELVA como foi chamada e conseguiu, através da difusão das ideias um apoio dentro do Governo Federal, a nível dos Ministerios do Interior, da Educação, do Exercito, do Planejamento e da Agricultura, todos eles capitaneados pelo Ministerio da Educação e Cultura. Essa foi a partida que foi dada pela Universidade. Nos tínhamos na época como Reitor, o Gabriel Novis Neves, que conseguiu captar, entender, absorver e vestir a camisa dessa ideia, e essa ideia foi capitaneada por Pedro Paulo Lomba, na época integrando o corpo da UFMT.

Edson: A segunda questão refere-se ao seguinte: como e em que circunstancia foi concebido o Projeto Aripuana?

Ivo: Nos já adiantamos alguma coisa a respeito da concepção do Projeto. A concepção surgiu de uma ideia de preservação, uma ideia que hoje está na boca de todo mundo que é a preservação ecológica. E nos não queríamos que a Amazonia fosse ocupada por pessoas que não conhecessem a Amazonia. Tanto assim que dentro do Projeto Aripuana uma das maiores preocupações que nos tínhamos era uma preocupação administrativa de como morar na Amazonia, como conviver com a Amazonia, como estar lá dentro, como tirar e o que tirar lá de dentro em termos de riquezas, e não as riquezas tradicionais da época e de hoje também, ou seja, simplesmente madeira ou minérios dentro de um processo, vamos chamar de arcaico e predatório de utilização. Em cima dessa ideia, desse ponto, foi a partida do Projeto.

Edson: Quem o concebeu? ou seus principais formuladores?

Ivo: Bom, vamos chamar assim de Gerente Geral do Projeto que ocupava até um cargo com esse mesmo nome, ou seja, a pessoa que concebeu foi Pedro Paulo Lomba. Concebeu e utilizou para isso informações praticamente a nível universal. A ideia foi passada ao Reitor que entendeu e absorveu o programa também, e depois juntou um grupo em torno desse pessoal, cujo grupo ajudou a fazer a elaboração final, ajudou na montagem do Projeto de um modo geral, inclusive na elaboração de como implantar, enfim a metodologia da implantação do Projeto. Nesse grupo nos tínhamos o Prof. João Vieira dos Santos, sociólogo; Fernando Roberto Palma, economista; Cesar TEira Gouveia, geólogo; eu, Ivo Cuiabano Scaff, engenheiro químico industrial, dando apoio a parte tecnológica e outras pessoas ligadas às áreas de parasitologia, medicina, arquitetura, do Escritório do Dr. Bross, de São Paulo, dando esse apoio na parte de construção de casas na Amazonia, pessoal da área de transporte terrestre, aéreo e fluvial, buscando assessorias em todos os lados; pessoal da área de ictiologia; enfim, uma equipe bastante ecletica, sendo que todos partiam da espinha dorsal, e cada um ia elaborando o seu segmento.

Edson: Qual a relação do Projeto com a então política nacional de educação, ciência e tecnologia?

Ivo: O relacionamento do Projeto com a politica de ciencia e tecnologia era muito ... como eu vou falar... nos estavamos em um momento em que nao havia um relacionamento direto, nao havia um pensamento em ecologia. A palavra ecologia nao era mencionada na epoca. Isso nos idos de 73. Portanto, nos nao tinhamos um discussao em termos de preservacao. Ainda se pensava, e o governo ainda falava: venha derrubar nossas matas, preparar nossas florestas, venha poluir nossas cidades, porque considerava que a poluicao era o desenvolvimento. Essa ideia hoje seria um total absurdo da politica nacional. Ninguem se preocupava com o processo ecologico e nos estavamos por antecedencia, como funcao nossa de universidade, tentando andar bem na frente da carruagem para que tivessemos uma antecedencia no processo. Nos sentimos que haveria essa ocupacao da Amazonia, portanto, nos tinhamos que chegar antes para que nao acontecesse certos absurdos que, mais tarde aconteceram mesmo com a nossa antecedencia. Portanto, nao tinha uma ligacao da politica nacional com a nossa proposta, embora o Governo Federal tivesse aceito a nossa proposta, sentindo que esse era um caminha que tinha que ser trilhado. As pessoas que foram sensiveis a isso foram: o Ministro Rangel Reis, que foi Ministro no processo de implantacao do proprio Projeto, ou seja, podemos dizer que foi um Ministro gerado pelo Projeto; o Ministro do Planejamento Joao Paulo dos Reis Velloso, que absorveu bem a ideia e nos deu todo apoio atraves do IPEA e os Ministros da area militar, como o da Aeronautica, sentindo a necessidade de uso desse espaco aereo e suportes para essa aviacao, enfim, nos tivemos um apoio da area federal que entendeu o processo. Podemos ate dizer que partir dessa epoca comecamos uma nova politica para a regioao.

Edson: Outra questao e sobre a adocao do Projeto pela universidade. Como e porque foi o Projeto Aripuana adotado pela UFMT?

Ivo: Olha, o Projeto Aripuana, nao podemos falar que foi adotado pela UFMT, ele foi um Projeto da Universidade. Porque a UFMT era uma universidade nascente, inclusive, sem condicoes ate de delimitar o seu tamanho na epoca, ela nao tinha condicoes de dimensionamento e o Projeto Aripuana veio dar uma razao de ser a universidade, definir a importancia da Universidade nesse meio, a responsabilidade da Universidade frente aos ecossistemas que a cercam e com isso deu uma dimensao a Universidade. Dimensao em termos de numero de cursos e orientacao aos cursos a serem criados como o curso de Floresta que foi criado como filhote do Projeto Aripuana. Um curso de Floresta com caracteristicas diferentes, ou seja, enquanto outros eram de reflorestamento de florestas homogeneas, a Universidade raciocinava que nos tinhamos que fazer o uso de uma floresta sem que esta acabasse, ou seja, um manejo daquilo que existe e com o enriquecimento das especies naturais. O Projeto foi gerando filhotes e

dimensionando a Universidade. A pergunta assim ficou parecendo que Universidade tinha adotado um projeto que existia, mas não, a Universidade criou o Projeto, implantou e o mesmo realimentou o processo de implantação da Universidade, dando a sua dimensão.

Edson: Isso é uma questão fundamental. Então, o Projeto foi uma criação da própria Universidade.

Ivo: Exatamente, uma criação da própria Universidade. A equipe que estava aqui era da Universidade e elaborou, vendeu, conseguiu recursos e implantou o Projeto. Depois o Projeto sofreu mudanças, porque no seu desenvolvimento ele envolveu vários órgãos nacionais e esses órgãos foram trabalhando no Projeto. No fim, o Projeto foi absorvido por um órgão que trabalhava especificamente na área que era o Instituto Nacional de Pesquisas Amazônicas, ligado diretamente ao CNPq.

Edson: Quais foram as principais propostas de inovação e mudanças introduzidas pelo Projeto na nascente universidade?

Ivo: Essa questão é muito interessante e podemos até chamá-la de subliminar porque esses efeitos estão aí, mas não são sentidos muitas vezes como oriundos do Projeto, que é a questão da dimensão da Universidade. Se nós não tivéssemos o Projeto Aripuana, teríamos aqui uma Universidade de porte muito pequeno, e praticamente sem trânsito, na época em que precisou ter um trânsito a nível nacional. Ela seria simplesmente uma escola de terceiro grau, sem um objetivo definido e sem uma responsabilidade definida. O Projeto veio dar uma dimensão e uma responsabilidade à universidade. Esse posicionamento que o Projeto criou para a universidade foi de suma importância porque definiu cursos, conteúdo de cursos e a necessidade de determinados tipos de profissionais para agir numa área específica, saindo do tradicionalismo de outras universidades. Enfim o Projeto veio definir um perfil e uma identidade própria da Universidade em relação ao meio em que estava inserida.

Edson: Qual a natureza dessas propostas em termos de currículos e da pesquisa na universidade?

Ivo: O Projeto, nascendo junto com a universidade, foi formando um processo de realimentação mútua, e as ideias iam surgindo, amadurecendo e definindo um perfil e um caminho que a Universidade tinha que seguir em termos de definição de pesquisas científicas e tecnológicas. Nessa hora o Projeto sentiu que nós não podíamos trabalhar separados do resto da comunidade científica e tecnológica e de outras ciências, das áreas de humanas, social, etc., porque o processo é um processo complexo, socio-econômico, científico, biológico, etc. Face a isso a Universidade criou um mecanismo bastante simplificado, ou seja, o Projeto não tinha a preocupação de

desenvolver pesquisas científicas até na ponta, porque nos tínhamos instalado a nível de mundo, as pontas. Simplesmente, o Projeto fazia as coletas, juntava pessoal, considerando que o elemento principal do Projeto não eram máquinas, equipamentos e nem instalações e sim pessoas, que não interessava onde estivessem. Se estivessem em Mato Grosso, São Paulo, Rio de Janeiro, França, Inglaterra ou Rússia, não interessava onde; simplesmente essas pessoas seriam chamadas e participariam, formando equipes para elaborar e achar resultados dessa problemática que era totalmente nova e desconhecida, era a única fronteira desconhecida no mundo da época, praticamente.

Edson: A outra questão é sobre a fase de implementação do Projeto. Qual o modelo gerencial proposto pelo Projeto?

Ivo: O Projeto propôs um modelo diferenciado de administração e de gerência. Foi elaborado um projeto que nos chamamos de Projeto de Gerenciamento Concentrico, ou seja, nos tínhamos no epicentro das decisões um gerente que tinha o nome de Gerente Geral do Projeto. Esse Gerente Geral era cercado por três(3) gerências de supervisão. Cada gerência de supervisão numa determinada área de operação, científica, de implantação, etc. Esse Gerente de Supervisão era cercado de uma nova capa de Gerentes de Operação e com isso facilitava. A ordem nascia do centro, emanava para a periferia, e, depois ela voltava, realimentando o processo do centro para que esse não funcionasse como um sistema autoritário ou ditatorial de ordem, mas sim um processo consensual de gerência que estava ligada ao Projeto e a operação, trazendo para o centro os resultados, analisando-os e voltando esses resultados a periferia. Esse processo saía do centro do Projeto, emanava para dentro da Universidade, ia para a área federal e voltava, fazendo todo esquema de aplicação, análise e realimentação do próprio Projeto, realizando um processo gerencial concentrico como foi chamado na época.

Edson: Qual o relacionamento, a nível decisório, da gerência do Projeto, com a administração da Universidade?

Ivo: Nesse caso aqui o relacionamento Projeto/Administração era um relacionamento tão intenso que nós não somos capazes de falar onde o Projeto decidia e onde a universidade decidia, porque era totalmente integrado. Por exemplo, nas áreas administrativa, de recursos humanos e financeira, a gerência do Projeto não tinha ingerência. Toda e qualquer ação administrativa ou financeira era feita pela estrutura implantada na universidade, onde as licitações eram feitas pelas comissões de licitação da universidade, pago pela universidade dentro do sistema administrativo do Projeto. Nós não cuidávamos nem da parte de recursos humanos e nem da financeira, ou seja, não cuidávamos em termos da parte recursos humanos porque o pessoal era recrutado por nós, mas era contratado pela universidade, pagos por ela e dentro do

plano de cargos especial para o Projeto. O professor continuava como professor, com o salario de professor, etc. Nos nao tinhamos uma independencia da universidade.

Edson: Eu acho que essa questao se repete. Qual era basicamente o grau de relacionamento entre dirigentes e administracao da universidade --- que voce esta acabando de responder --- a nivel de administracao superior, reitoria, vice-reitorias, na epoca eram dois vices; a nivel intermediario, centros e departamentos; e a nivel de professores, pesquisadores e alunos?

Ivo: Essa questao e interessantissima porque o Projeto nao recrutou ninguem, a nao ser mateiros la em Aripuana, como pessoas que moravam la. Fora disso, os programas do Projeto eram discutidos a nivel de reitoria e vice-reitorias que faziam parte do sistema gerencial do Projeto, nao formal mas informal, pois toda discussao acontecia dentro da universidade, com a aquiescencia das vice-reitorias, na epoca administrativa e academica e com a chancela do Reitor. O Gerente, na epoca, era o Pedro Paulo Lomba, mas as decisoes finais emanavam do Reitor. Os centros e departamentos eram utilizados normalmente porque considerava-se que o Projeto Aripuana era nada mais nada menos que um curso da Universidade la dentro da selva. Tanto assim que la tinham e aconteciam pesquisas na area de parasitologia, e os professores e alunos iam e faziam trabalhos la em cima. Eram os proprios alunos operando sempre, e nos tinhamos uma interacao de corpo administrativo, docente e discente dentro do Projeto. A universidade participava inteira la dentro.

Edson: Entao o Projeto funcionou realmente como um cerebro da universidade. Voce diria que foi uma grande estrategia politica a implantacao da universidade?

Ivo: Perfeitamente, porque nos tivemos uma definicao comportamental com o Projeto Aripuana, mas que poderia ter acontecido com o Projeto Pantanal, Projeto Cerrado ou um projeto social de ocupacao de uma area do interior do Brasil. Esse projeto definiu uma linha de trabalho, um caminho a ser seguido, definiu um objetivo a ser alcancado pela universidade, portanto, o efeito politico do Projeto como definidor foi de uma importancia fundamental. Sem ele a universidade teria hoje um outro comportamento. O Projeto influenciou indelevelmente dentro da Universidade, inclusive definindo, como ja dissemos anteriormente, o seu perfil, a sua ideologia, seu comportamento e sua identidade.

Edson: Agora vamos ver os problemas com a implementacao do Projeto. A que voce atribui os principais problemas que levaram a desativacao do Projeto a nivel de universidade?

Ivo: Agora eu nao lembro dos problemas por completo. Posso ate ter algumas falhas de informacao, mas eu vou dar o meu

ponto de vista. O Projeto cresceu, passou a ser noticia nacional, merecia paginas nos principais jornais nacionais, tipo O Estado de Sao Paulo principalmente, revista VEJA e outros. O Projeto trabalhava com uma gama imensa de problemas, desde florestas, levantamento de seringais nativas, pesquisas ictiologicas, pesquisas florestais, reflorestamento como enriquecimento e a parte de contato com indios, que foi uma parte muito importante, uma aproximacao com os Cinta Larga. O Projeto atingiu praticamente todos os segmentos, todas as faixas que podiam ser trabalhadas. Dentro do Projeto comecaram a chegar pesquisadores do pais e de foram que vinham, atraves do Projeto, colher materiais e fazer trabalhos, com isso comecamos a alargar nossas fronteiras. Nesse alargamento de fronteiras --- eu vou usar aqui uma palavra que ate pode ser contestada --- houve o surgimento de ciumes, principalmente em termos de CNPq/INPA. Porque o INPA(Instituto Nacional de Pesquisas da Amazonia), implantada em Manaus, comecou a ter menos acao que um projeto implantado por uma universidade nova. E os pesquisadores do INPA comecaram a vir ao Projeto Aripuana e utilizar a estrutura e as ideias do Aripuana para pesquisa, e, nesse hora o proprio CNPq e o INPA comecaram a tentar assumir o Projeto. E dada a forca que eles tinham a nivel de Brasilia terminaram conseguindo. O Projeto passou a administracao do CNPq/INPA. Principalmente pelo seguinte: o Gerente do INPA era um homem que participava ativamente do Projeto. Conseguiu um relacionamento com as autoridades federais atraves do Projeto, principalmente com o General Geisel que foi indicado para a Presidencia da Republica e que tinha visitado e aplaudido o Projeto. Conhecendo Paulo Machado fez dele seu Ministro da Saude e ai ele passou a ter uma forca de barganha muito maior.

Edson: Entao nao houve fatores externos a instituicao responsaveis pela desativacao do Projeto a nivel de universidade?

Ivo: Perfeitamente, o Projeto nao foi desativado a nivel de universidade. Ele passou da universidade para o CNPq com a mesma forca, mesmo embalo e mesmo direcionamento que teve. Na hora que o CNPq assumiu, a equipe da universidade retirou-se do Projeto e nessa hora, quando e retirado alguem que detem a ideia basica de um trabalho fica um trabalho normal. O Projeto perdeu o ideal do trabalho, o suporte da universidade para desenvolver-se e ficou simplesmente como se fosse mais um posto do CNPq. Como este nao detem pessoal para esse tipo de servico, so a universidade e que detem isso, o Projeto entrou em decadencia e ficou simplesmente uma construcao no meio da selva, que nao era ponto nenhum de intercambio para nos.

Edson: Ivo, em sua opiniao, quais as consequencias para a UFMT, em termos de pesquisa e ensino com a desativacao do Projeto?

Ivo: Eu acho que a perda nesse caso é imensurável; não tenho condições de fazer um dimensionamento dessa perda, mas eu posso dizer o seguinte: a universidade, com a perda do Projeto Aripuana criou uma outra cara. Ela já tinha uma feição definida e com a perda do Projeto indefiniu a feição da universidade. Portanto, ela perdeu um objetivo definido, que era uma Universidade da Selva, trabalhando para que a Amazonia de norte a sul fosse ocupada racionalmente. Perdendo essa força ela perdeu o poder de influenciar junto ao governo estadual e federal essa ocupação da Amazonia. Nessa perda quem perdeu mais não foi a universidade, sim o Brasil, a Amazonia. Porque houve um uso da Amazonia, sem monitoramento científico, passou a ser um monitoramento simplesmente administrativo em termos pecuniário, vamos dizer. Usando-a simplesmente para ter lucro, não interessando o custo que isso vai ter. Já a nossa intenção, o nosso trabalho, era direcionado ao uso racional dessas matas. Eu acho que Universidade perdeu bastante, mas quem perdeu mais foi o mundo, porque hoje a Amazonia é um problema mundial.

Edson, bom, o tempo passou. De 75 para 90 nós temos aí 17 anos de diferença, e numa época em que o mundo tem uma velocidade muito maior. Por exemplo, nós entramos na 3ª. onda a partir de processamentos eletrônicos, a comunicação desenvolveu através de satélites, o transporte através de aviões mais rápidos e mais ágeis, a interação do mundo a nível de aldeia global mudou de uma vez e houve um aumento de consciência da população naquilo que nós queríamos que era a ecologia. Portanto, hoje, talvez não caiba mais um projeto nos moldes do Aripuana, ele era para aquela época. Como ele era um projeto de universidade, um projeto que era para ser monitorado, corrigido e evoluído através do dia a dia, ano a ano até chegarmos a nossa data. Portanto, hoje teria que ser elaborado de novo uma ideia, uma outra proposta, talvez inserindo propostas do Aripuana, mas não aquela ideia original. Ela teria que ser modificada. Eu acho que hoje a universidade, como ele perdeu a chance de ser a universidade da Amazonia, a Universidade da Selva, ela tem que ter a responsabilidade em termos de cerrado, pantanal, mata de transição, etc., e com o surgimento de outras universidades e com a interação dessas universidades; porque hoje já não cabe mais um trabalho sozinho. Hoje um trabalho na Amazonia teria que ser cooperativo; nós temos áreas de superposição de interesses com o Acre, Rondonia, Manaus, Para, Belém, enfim, hoje teríamos que dar um outro tratamento, com uma dimensão muito maior e com objetivos definidos. Olha, analisando a época para hoje, nós temos o seguinte: Mato Grosso parava em Diamantino. Hoje Mato Grosso está em Paranaita, Alta Floresta, ligou com o Para, o Para desceu e ligou com Mato Grosso, essas florestas foram todas predadas, as queimadas na Amazonia são imensas, ninguém tem uma análise de solo, de comportamento de rios, os garimpos entraram nessa região toda, os rios estão poluídos, quer dizer o momento e

totalmente diferente. A Universidade teria que ter hoje uma açao nao so cientifica, mas teria que trabalhar com os governos estadual e federal, monitorados ja por satelites, com interferencias policiais no meio para o controle do uso dessa area. No momento caberia uma outra ideia, um outro trabalho, mas talvez a espinha dorsal poderia ser a mesma.

Edson: Eu ainda insisto sobre os problemas do Projeto, parece que voce privilegia os fatores externos que influenciaram para que o Projeto saisse do controle da universidade. E internamente, voce teria alguma colocacao a fazer?

Ivo: Teria. O Projeto foi um projeto que nasceu de recursos oriundos do Ministerio do Planejamento, que eram repassados ao Ministerio da Educacao e Cultura, e monitorados pelo IPEA. Esses recursos eram aplicados atraves da universidade e eram suficientes ao nosso trabalho. Estavam perfeitamente coerentes com o que nos queriamos fazer, mas nos comecemos a ter problemas internos na universidade, da propria sustentacao da universidade. A universidade nao tinha dinheiro porque nos estavamos tendo uma transicao entre estado e federacao, federalizando a universidade, enfim, segmentando o processo nosso da universidade que teve necessidade de recursos. Como esses recursos estavam todos dentro da universidade, ela utilizou desses recursos, inclusive para pagar passagens, luz, despesas corriqueiras da universidade, pagar salario do pessoal, enfim ela utilizou e era para ser repostado com o dinheiro que viria do MEC. Como o caixa dentro da universidade era unico, a universidade podia fazer essa transicao, pois na hora que chegasse o dinheiro do MEC, a universidade reporia o dinheiro do Aripuana. Mas, isso nao aconteceu. O MEC nao repassou o dinheiro a universidade e ela ficou com dificuldade ate de prestacao de conta. Por isso nos tivemos que desativar, porque o pessoal que operava o Aripuana la em cima, os peoes, o pessoal de campo, era um pessoal que precisava ser pago normalmente. Nos perdemos essa capacidade de pagamento, perdemos a capacidade de transporte, de pagar combustivel, avioes, enfim, de pagar a manutencao e sustentacao do Projeto. E o Projeto tambem teve uma diminuicao de velocidade face a isso e, aproveitando esse momento de fraqueza, foi a hora em que ele passou para o CNPq.

O Projeto passou a pegar todas as linhas da Amazonia. Comecamos primeiro a analisar todos os setores, o segmento administrativo, de como administrar alguma coisa na Amazonia. Esse foi um trabalho cientifico que o Projeto desenvolveu. Nesse parte administrativa era o seguinte: como viver o homem la dentro, como morar, como locomover, como subsistir, como curar, como evitar doencas, ou seja, saude, doencas foram analisadas, todos os segmentos etiologicos, o que e que nos temos no rio, quais sao os peixes, qual o desfrute, madeiras que podem ser retiradas, como retirar borracha, frutas da regioao, o sistema de transporte foi estudado, como carregar

essas massas de produtos para o mercado, quais são os mercados que existiam... A parte geológica o RADAM participou intensamente conosco, levantando toda parte do subsolo. Esse relatório foi todo ele para o Ministério de Minas e Energia, com um levantamento minucioso do que estava lá dentro. A parte de saúde foi estudada com um levantamento parasitológico, as doenças incidentes na área, isso a SUCAM participando, e o Instituto Evandro Chagas e um outro de Belém... não estou me lembrando o nome agora, e um dos institutos mais especializados em doenças tropicais do Brasil. Enfim, nós pegamos todos os segmentos que interessavam, preservação, transporte aéreo, fluvial, resistência de materiais na área, o uso de equipamento na floresta, equipamentos de uso normal como ferramentas, etc. tudo isso foi analisado. Problemas de combustível, de transporte, de apoio. Enfim, o Projeto deu assim uma gama muito grande de trabalho, muito grande de levantamentos para servir de subsídios. A maior briga que nós tínhamos com o Estado, na época, e isso aqui é um fato que fica assim como um PS da coisa, um pos-escrito, ou seja, um pos-falado da coisa, e o seguinte: na época Mato Grosso parava em Diamantino, ou seja, parava no fim da mata de transição, não começava a mata amazônica praticamente, nós só tínhamos Porto dos Gaúchos lá em cima e alguma coisinha muito pequena como lá em cima uma corrutela, pequena, abandonada lá em cima. E o governo do estado começou um processo de ocupação da área, licitando grandes áreas para empresas fazerem a colonização. Essa foi uma das brigas que nós tivemos para que não acontecesse esse processo. Mas com o voto vencido o Senado aprovou a venda de terras, e foram vendidas terras que geravam as cidades de Sinop, Vera, Carmem, Colider, Alta Floresta, Paranaita, etc. Todas essas localidades estão dentro da área que nós não queríamos que acontecesse. Na época, nós não sabíamos como usar, o resultado está aí. Sinop dando problema de uso de solo. Alta Floresta com problemas de localização, dando problema de custo de produção, uso indevido da terra, garimpagem indiscriminada e nós éramos contra isso, mas o Senado aprovou e o Estado usou esse dinheiro, considerando até que o endividamento o Verdao foi feito com esse dinheiro, da venda dessas terras, e na época até tinha um Bispo que dizia o seguinte: cada grito de gol que acontecia no Verdao, correspondia a um índio morto pela ocupação indiscriminada. Nós tentamos uma medida de choque como o governo do Estado na época, o governo Fragelli, cujo choque continuou no governo Garcia Neto, que nós éramos totalmente contrários a estrada de penetração que chegaria até Aripuana, onde estaria o Projeto. Sem saber que por essa estrada só podiam entrar pessoas que não tinham conhecimento, na certa seriam unicamente predadores dessa mata. Esse fato aconteceu, nossas previsões não estavam erradas, e o resultado é esse que nós estamos vendo hoje, a Amazonia manchete mundial, como bandeira e out-door do nosso subdesenvolvimento.

APPENDIX E

**INTERVIEW WITH PROFESSOR EDSON DE SOUZA MIRANDA, STAFF MEMBER
OF THE FIRST PRESIDENT AND PROFESSOR OF ECONOMICS AT THE
FEDERAL UNIVERSITY OF MATO GROSSO (IN PORTUGUESE)**

**ENTREVISTA COM O PROFESSOR EDSON DE SOUZA MIRANDA DA UFMT,
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA. CUIABA, 19/12/1.990.**

Entrevistador: A primeira pergunta que nos vamos ao Prof. Edson Miranda e sobre a concepcao, a visao que ele tem do Projeto Aripuana.

Entrevistado: Em primeiro lugar, muito obrigado pela deferencia, por eu poder colaborar nesse trabalho que voce esta realizando, que eu acredito vai ser de grande importancia nao somente para voce enquanto profissional, mas vai ter uma importancia muito grande para a universidade, porque vai se contar alguma historia do que e esta universidade. Ao se falar sobre a concepcao desta universidade, as historias de Mato Grosso sao muito interessantes. Como eu participei da historia de Mato Grosso no governo de Pedrossian e, posteriormente, da UFMT, da UNISELVA. Foi criada uma universidade aqui no cerrado de Cuiaba, construida inicialmente pelo governo do Estado de Mato Grosso e, posteriormente, entregue, doada ao governo federal. Toda aquela construcao e a area adquirida pelo governo do Estado, para que entoa o governo federal implementasse a UFMT com sede em Cuiaba, que todos ja sabem, era uma aspiracao da cidade. Tanto a nivel economico como a nivel cultural, intelectual, etc... A coisa e muito interessante, quando no mes de janeiro, em 1.972 o Reitor foi informado pela Marinha que a Escola Naval do Rio de Janeiro, um grupo da Escola Superior Naval, uma coisa assim, iria fazer uma visita a universidade e gostaria de escutar o Reitor. O Reitor foi avisado com dois dias de antecedencia e chamou o Prof. Mauro Cid para conversar a respeito de como poderia ser transada uma coisa para ser falada a esse pessoal. O prof. Mauro Cid preparou um discurso. Entao, nos, eu e o Prof. Gabriel, Reitor da Universidade, pegamos o seu automovel, um Volkswagen, e fomos andando de automovel, mais ou menos por volta de uma hora da tarde, ate mais ou menos onde e hoje o Distrito Industrial de Cuiaba. E, conversando a respeito, nos dois dentro do carro, e, afinal de contas o que e que nos estamos fazendo aqui, e o que e que nos vamos fazer realmente com a Universidade. E ai foi lembrado que nos estamos em torno de tres regioes realmente muito interessantes: uma regio do Pantanal, outra do Cerrado e outra regio da Amazonia. E interessante dizer que naquele tempo nao se falava em ecossistema, falava-se em regio. Entao, nos comecamos a conversar e chegamos a uma conclusao que era obvia: que para a regio do Cerrado ja existia uma universidade que estava encrustrada em Brasilia; para a regio do Pantanal ja existia uma outra universidade, que era a estadual naquela epoca, mas que estava dentro do Pantanal, e era a Universidade de Campo Grande. E porque nao pegarmos a Amazonia, visto que a universidade mais proxima da Amazonia estava dentro das aguas do Rio Amazonas, que era a Universidade de Manaus. Mas existia toda uma Amazonia legal, toda institucionalizada pelos orgaos financeiros, pelo

Governo Federal e tambem a nivel internacional, e a propria criacao da SUDAM, vinda a Amazonia, a chamada Amazonia legal, e, sem ser chamada de Amazonia propriamente dita, e era um problema geografico. Nos estavamos inseridos nisso porque Cuiaba fazia parte dessa Amazonia legal. Analisamos naquela conversa nossa os aspectos financeiros, institucionais, evidentemente dentro de uma otica, as vezes ate empirica, e chegamos a conclusao de que nos deveriamos criar uma Universidade da Amazonia. Nos tinhamos que dar uma cara a Universidade Federal de Mato Grosso, o porque da conversa, a conversa tambem porque era preciso dar uma cara, porque as universidades do Brasil inteiro tinham. Nos nao podiamos ser aqui mais uma universidade do interior do pais. Tinha que botar uma cara nessa Universidade, e essa cara, devida a essa divisao geografica que nos fizemos de universidades na regioao, nos demos a cara de Universidade da Amazonia. Ai, nos continuamos conversando e depois fomos trocar ideias com outras pessoas, e essas pessoas nos colocaram o seguinte: que a Amazonia todo mundo tem, e igual para todo mundo, entao, o Para vai dizer que e da Amazonia, Manaus vai dizer que e da Amazonia, dai vao criar outras e dizer que sao da Amazonia, e um nome comum. Entao nos tinhamos que arranjar outro nome. E foi nesse esquema que nos comecamos a procurar um nome ou logotipo. Nos comecamos a ter a concepcao dessa Universidade. E que concepcao era essa? Naquela epoca, o jornal so chegava no fim da tarde; o aviao so chegava em Cuiaba as seis horas da tarde, porque era a turbo-helice ainda, nao tinha aviao a jato chegando aqui, entao os jornais chegavam aqui e iam para a praca. Poucos eram aqueles que tinham o jornal, ou seja, que tinham informacoes do dia. Tinha televisao, mas era video-tape e passava no outro dia, alem de ser muito precaria, embora tenha sido muito interessante esse pedaco da televisao em Cuiaba que eu acho que precisa ser contado tambem, do esforco da Eugenia Paredes, do Bento Lobo, etc.... E nisso aconteceu um fato muito interessante. Caiu o elevado Paulo de Frontin no Rio de Janeiro, e eu estava no Rio de Janeiro na epoca, no dia que caiu o elevado. No outro dia eu ia passando na banca de jornal e estava o Jornal do Brasil para todo mundo ler, dizendo porque o elevado Paulo de Frontin tinha caido, ou seja, tinha uma formula matematica de erro de um livro de um professor de calculo de estrutura da Escola Nacional de Engenharia. Entao, os estudantes de engenharia do Rio de Janeiro que estavam adotando aquele livro sabiam onde estava o erro daquele livro, Cuiaba so ia saber dois dias depois e possivelmente o professor de engenharia de calculo de estrutura nao ia saber disso, ate chegar ia ser um negocio dificil e naquela altura entao qualquer pessoa formada em engenharia no Rio de Janeiro que chegasse em Cuiaba ja estaria com novas informacoes a respeito da tecnica de calculo de estrutura, e assim como o estudante de engenharia voce tinha tambem o estudante de direito, e a cada dia saia uma jurisprudencia. No Rio de Janeiro, Sao Paulo, Brasilia, Belo Horizonte, essas cidades maiores, o estudante nao tinha so a formacao, ele tinha

tambem a informacao, e, imediata. O estudante de economia, enfim, todas as licenciaturas, todas elas passavam por ... dai a pouco nos comercarmos a formar pessoal aqui em Cuiaba, na nossa Universidade que, nao vou dizer que eles nao teriam condicoes de competir com os formados fora, mas teriam que fazer mais alguma coisa, teriam que ter mais informacoes. Dai entao nos comecamos a pensar em fazer cursos nesta Universidade, mas cursos voltados a realidade existente. Porque dai a pouco eles iriam trabalhar, porque Mato Grosso era perto ... eles iriam trabalhar la no Gatinho, hoje Alto Paraguai, ou em Diamantino, Rosario Oeste, mas dai, como eles iriam trabalhar la? Eles estavam de acordo com os livros que quando chegavam ja tinham sido ultrapassados, a informacao tambem estava dificil de ser conseguida. Entao, nos tinhamos que comecar a preparar as coisas por aqui. Foi dentro disso que nos tivemos a oportunidade de conhecermos o Pedro Paulo Lomba. O Pedro Paulo e uma pessoa muito interessante, alem de ser realmente uma pessoa muito capaz, muito inteligente e altamente criativo. Criativo por conhecimento, nao um criativo por criacao, ele cria por conhecimento por areas que ele domina muito bem. Conhecemos o Pedro Paulo na chacara da Dona Estevina Abalem, na beira do rio Coxipo. E la fomos eu, o Gabriel, a Profa. Delamonica, o Prof. Joao Vieira, o Prof. Osvaldo Fortes e outros. Passamos, a partir das nove horas da noite ate aproximadamente tres horas da manha, discutindo a ideia, colocando tudo isso que eu coloquei aqui muito sinteticamente para ganhar tempo, e ai surgiu a Universidade da Selva. Ai nos deixamos de falar Universidade da Amazonia e passamos a ser UNISELVA, porque nos iamos ser uma UNAMAZ, entao, nos passamos a ser uma UNISELVA, Universidade da Selva. Naquele momento para ser uma Universidade da Selva realmente, como nos ficamos discutindo o projeto, o processo todo de criacao da Universidade, nos entao tivemos que elaborar o projeto e Pedro Paulo Lomba criou realmente o Projeto Humboldt, a cidade cientifica de Aripuana. E dentro dessa concepcao, a principal coisa que nos tinhamos era modificar o trinomio existente na academia brasileira e possivelmente na academica de muitas partes do mundo, que e o trinomio ensino-pesquisa-extensao. Com a criacao da UNISELVA e do Projeto Humboldt, a cidade cientifica de Aripuana, nos comecamos a falar sobre a invesao desse trinomio, exatamente porque atendia tudo aquilo que nos estavamos pensando, colocando primeiro pesquisa, depois ensino e extensao. Porque nesta universidade primeira se ia pesquisar para depois fazer ensino e depois entao, fazer extensao. E dentro desse projeto de pesquisa, ensino e extensao, a nossa cidade laboratorio, por ter sido escolhida a Amazonia, o nosso laboratorio era o Projeto Humboldt, localizado em Aripuana. Isso, pode-se dizer, a concepcao que nos tinhamos de universidade e que todos sabem, comeca entao ai uma corrida para se fazer algo diferente, e isso quando colocada dentro da maquina na politica, administrativa e financeira, fica dificil porque as pessoas ja se acostumaram com o que existia, e para eles isso funcionava, evidentemente. Assim,

em todo lugar, nos tínhamos que provar e comprovar, fazer discursos, e fazer "paper" e até brigar as vezes porque nos não falávamos mais ensino, pesquisa e extensão. Mas para que a Universidade fosse aprovada com os seus cursos, era preciso ser ensino, pesquisa e extensão e não pesquisa, ensino e extensão. Ai é um dos primeiros problemas da máquina.

Entrevistador: O segundo bloco diz respeito a implementação da Universidade, da UNISELVA e também do Projeto Humboldt.

Entrevistado: Com o Projeto elaborado, nos passamos a implementá-lo. Eu fiquei responsável -- nos éramos muito poucos-- pela articulação econômica e financeira do Projeto. O Pedro Paulo ficou responsável pela montagem e execução do Projeto em Aripuana. É evidentemente o Reitor era o responsável em jogar o Projeto dentro da Universidade, por articular dentro da Universidade as pessoas para entrar dentro do Projeto. A articulação econômica-financeira que foi a parte em que atuei bastante, nos conseguimos vender o Projeto para cinco Ministerios. Vendemos o Projeto aos Ministerios do Interior, do Planejamento, da Aeronautica, da Educação e da Saúde. Tivemos a oportunidade, pela coisa ter sido tão bem vendida, de ter três Ministros de Estado em Aripuana, passando uma noite, o Ministro da Educação, Jarbas Passarinho, o Ministro Veloso do Planejamento e o Ministro Rangel Reis do Ministerio do Interior. E tivemos a oportunidade de conseguir do Ministerio da Aeronautica um avião Buffalo que ficava localizado em Campo Grande, porque a área era realmente intransponível, além de ser longe e nos precisávamos levar as coisas para lá. Então nos conseguimos vender o Projeto na área administrativa, burocrática, política, e foi feito então até um convenio entre esses Ministerios para conseguir implementar o Projeto. Agora, quem é o executor do Projeto? Todos os Ministerios entravam com suas partes, etc., o que facilitou entre outras coisas, o executor era a UFMT --- a UNISELVA --- que não estava em papel nenhum, em nenhum momento ela foi legalizada ou institucionalizada, ela era uma marca registrada, UNISELVA. Foi aberta uma clareira em Aripuana e nessa clareira começamos a construir uma cidade, uma cidade científica. E aí então nos tivemos vários colegas, professores daqui, Prof. Ivo Cuiabano Scaff, Prof. Cesar Gouveia, Prof. Fernando Palma, o Prof. Joao Vieira que já estava praticamente desde o início, e tinha mais funcionários da universidade como a Maria Durvalina, a Vilma do Couto que hoje é professora aqui do CLCH, mais outros professores cujos nomes não me lembro agora. Então a parte financeira e econômica, essa entrou bem. Essa daí foi um negocio, podemos dizer assim, foi um sucesso. A parte da Cidade Humboldt se saiu muito bem porque ela estava sendo custeada. E aí nos implantamos na Universidade um setor especial para o Projeto Aripuana, um setor contábil e um setor administrativo que funcionavam evidentemente dentro da Sub Reitoria Administrativa, mas, era toda uma operacionalidade a parte da universidade, com recursos, com

tudo aquilo que se exige de uma contabilidade publica, tinha nesse setor e funcionava, processo de licitacao, compra e ate de contratacao. Ate de contratacao, pagamento de diarias, etc., etc.. Porque nos tinhamos que levar para Aripuana, maode-obra para construir a cidade, para construir naquela clareira. Ate para construir uma pista para o Bufalo do Ministerio da Aeronautica baixar la. Construimos ate essa pista para o Bufalo baixar la. Nao conseguimos implementar dentro da Universidade, eu acredito ate porque a Universidade era muito nova, e nao estava com espirito de Universidade realmente, embora todo mundo quisesse fazer alguma coisa, implementar alguma coisa, etc., mas a gente nao conseguiu, nao houve venda real dentro da universidade, internamente. Porque era ja para entrar nos curriculos, os professores eram par entrar nos curriculos o que nos iamos colocar dentro dos curriculos. Nos tinhamos ate facilidade porque tinhamos um grande relacionamento com o Conselho Federal de Educacao da epoca pela pessoa do Dorileo que nessa epoca era Vice Reitor, se nao estou enganado. Dorileo era uma das pessoas mais queridas dentro do Conselho Federal de Educacao na epoca. Mas nao se conseguiu internamente, dentro da Universidade, mobilizar as pessoas para o Projeto. Entao, essa implementacao a nivel economico e financeiro permitiu que com a nossa cara, com o nosso poder de barganha junto aos orgaos nacionais e internacionais fosse bastante alto. Entao, permitiu que alem de abrir aquela clareira, permitiu que esta universidade fosse agraciada pelo primeiro Projeto MEC/BID I, e foi a que mais ganhou; terminou agora no ano de 1.988. O MEC/BID e consequencia da UNISELVA e permitiu o que Permitiu a construcao do C.C.E.T., do C.C.B.S., do C.C.A., do C.L.C.H, de Barra do Garcas, permitiu toda esta universidade que esta ai. Quando nos tinhamos apenas esse bloco do C.C.S., o MEC/BID terminou permitindo a construcao, onde hoje e a Reitoria, que e a Biblioteca. Entao, permitiu toda a expansao que houve da Universidade, ou seja, o tracado de um plano diretor para a universidade, a execucao desse plano diretor que tinha sido tracado pelo governador Pedro Pedrossian e depois, entao, transado por um arquiteto de Sao Paulo, o Dr. Bross que trabalhou conosco no Projeto Aripuana; ele veio junto com o Projeto Aripuana. E o arquiteto Dr. Bross foi o arquiteto que fez o plano diretor da UNICAMP de Campinas, que foi feita na mesma epoca; e fez tambem o plano diretor da Universidade Federal de Mato Grosso. E nos com isso entramos mo MEC/BID. Evidentemente que temos outras construcoes que nao sao do MEC/BID. Temos a construcao, por exemplo, do ginasio de esportes, que foi por conhecimento que tinhamos de um funcionario que trabalhava no Departamento de Educacao Fisica e entao com a conversa da UNISELVA permitiu recursos para fazer campinho de futebol, quadras, etc., e mais o ginasio de esportes. Entao a grande implementacao da Uniselva terminou nao saindo, evidentemente como nos racionamos no inicio, mas permitiu a construcao da Universidade Federal de Mato Grosso. Permitiu a construcao fisica e mais outra coisa tambem. Os professores desta universidade eram que mais bem

ganhavam no país, em cima de um discurso da UNISELVA. Porque naquele tempo não tinha isonomia e era uma fundação, e nos conseguimos passar no Ministério da Educação um salário que nos dizíamos que era um salário de mercado da cidade de Cuiabá. Então a UNISELVA, podemos dizer assim, a consequência natural disso, a implementação disso, eu diria e é uma coisa que podemos comprovar evidentemente e a construção desta universidade que foi a grande obra do Dr. Gabriel Novis Neves, durante 12 anos como Reitor, ele fez a grande obra da construção física da universidade. Posteriormente com o Prof. Dorileo foi construído o CLCH, depois, Barra do Garças. Mas todos os recursos praticamente, a grande maioria dos recursos foi uma consequência da implementação da UNISELVA. Infelizmente não teve uma consequência cultural, não teve uma consequência intelectual dentro da universidade para passar aos professores e alunos. Mas teve uma consequência física, financeira, de pessoal e administrativa. Isso a UNISELVA permitiu. Como em toda atividade humana, principalmente, em atividades econômicas, os relacionamentos são difíceis, e são difíceis até porque todos querem acertar. Evidentemente, nós tínhamos a concepção da universidade como ela é hoje. Essa universidade que é formal, que é da teoria do ensino, pesquisa e extensão. Existia dentro da universidade todo um grupo formado dos próprios funcionários da universidade, da administração da universidade, da institucionalização efetiva da universidade, que era um trabalho gigantesco, vasto, um processo jurídico difícil, um processo administrativo difícil. Evidentemente que daí a pouco ou nos atropelávamos esse pessoal ou esse pessoal nos atropelava. Então havia uns atropelamentos de vez em quando, assim mais barroca até, colocava-se umas penas de lado para ficar um pouquinho mais bonito ou mais feio, mas a coisa tinha uns atropelamentos naturais mesmo. Os atropelamentos naturais são interessantes em todas as partes. Por exemplo, nós dizíamos, na época que não poderíamos fazer cursos, por exemplo, curso de medicina que era um curso que esta universidade devia ter. Mas não era o médico especialista em unheiro do dedinho do pé da menininha de Ipanema, era o médico clínico geral. Dizíamos na época que não devíamos ter um curso de História de graduação, mas sim de pós-graduação. Nós dizíamos na época que o curso de Psicologia poderia até existir, mas partíamos de um princípio. Como a Universidade era uma UNISELVA, índio e colono não tem trauma. E nós dizíamos na época também que estávamos na Amazônia e que o curso de Floresta desta universidade não era saber apenas para ser um Engenheiro Florestal, mas tinha que começar lá no primário, lá no colono, ensinando a ele, ao trabalhador, ensinando a ele o que era uma árvore realmente, era lá no primário. E era ensinar no primário o que mais? O gerente de uma fazenda de agropecuária que estava acontecendo na Amazônia, o gerente de uma serraria, os funcionários de uma serraria, até o curso de pós-graduação de Engenharia Florestal. Então, Engenharia Florestal para nós não começava no curso superior, mas começava lá na floresta, começava lá na cidade científica

chamada Aripuana. Evidentemente isso deu ate uns cursos aqui na universidade que foram ate muito interessantes, que foram uns cursos de tecnólogos que apareceram aqui em 67. Voce deve estar lembrado. Tecnólogos em bovinocultura, administracao rural e uma serie de coisas que estava dentro desse Projeto. E ai o problema dos atropelamentos. Foi criado o curso de Historia como um curso de graduacao. Um outro atropelamento e o curso de Engenharia Florestal que ai existe. Mas por nos tambem houve um atropelamento que foi o curso de Medicina que tem esta universidade. O curso de Medicina desta universidade e de Clinica Geral. O estudante que quer fazer Clinica Geral vem para ca tambem, so esta faltando agora montar o processo de pos-graduacao dentro do curso de Medicina. Entao tem coisas que os atropelamentos foram indo de parte a parte, mas todos sairam ganhando, felizmente. E evidente que as questiunculas administrativas, politicas, etc., aconteceram tambem e e claro que nos perdemos. Nos perdemos e ai e uma outra historinha que comeca em 74 praticamente, com a retirada de todo o grupo da universidade. A partir de 74 eu vou para Brasilia, Pedro Paulo Lomba vai para outro lugar qualquer, o Fernando sai, o Joao Vieira vai nao sei para onde, etc. e tal, e a universidade continua. A universidade entrou num processo normal e se parou de falar em UNISELVA. O Projeto foi entregue ao CNPq que, a unica coisa que fez foi pegar uma usina em Piracicaba e levar ate Aripuana.

Para os que participaram do Projeto ficou efetivamente alguma coisa dele. Se for a nivel individual, ate diria que ficou. E ficou porque quem participou daquele Projeto tem orgasmo toda vez que lembra o Projeto. E e bom nao esquecer de uma coisa: esta universidade foi a primeira deste pais em que se falou em ecologia, quando ninguem estava falando. E e bom nao esquecer que no ano de 1.976 teve uma conferencia em Estocolmo e esta universidade foi citada naquela conferencia. Na Conferencia de Estocolmo nos fomos os mais citados. Para se ter ideia de como se tem orgasmo, eu tive a oportunidade de estar numa conferencia proferida pelo Joao Paulo dos Reis Velloso em Porto Alegre; eu ja nao estava na Universidade, estava em Brasilia na assessoria do Simonsen e, teve alguma coisa la em que o Joao Paulo dos Reis Velloso foi fazer uma conferencia la e eu fui. Fazia tempo que eu nao me encontrava com ele, e la pelas tantas ele citou a UNISELVA como modelo de universidade para a America do Sul, para paises subdesenvolvidos, como modelo e como projeto de universidade. Entao, notava-se que o Joao Paulo dos Reis Velloso, apesar de nao ter estado aqui conosco, estava tendo orgasmo na hora que ele falava aquilo. Nos tivemos tambem uma oportunidade muito grande quanto Ernesto Geisel se candidatou a Presidente da Republica. A unica universidade que ele visitou foi a UNISELVA. Ele veio visitar a Universidade da Selva e saber o que era isto aqui. Ele veio visitar, fez discurso e perguntou muito da UNISELVA. Houve muita conversa com ele, e em determinado momento, pelo que sabemos, numa conferencia na Escola Superior de Guerra ele citou a UNISELVA.

Toda vez que a Escola Superior de Guerra vinha para Cuiaba, duas pessoas eram chamadas para falar. Antes era o Governador, o Presidente do Tribunal de Justica e o Presidente da Assembleia Legislativa. Passou a ser o Reitor em primeiro lugar, porque a Escola Superior de Guerra tinha um projeto de ocupacao da Amazonia e a Universidade era esse proprio projeto. A UNISELVA era o proprio projeto de ocupacao da Amazonia e para todo mundo que enxergasse isso ai. Entao, individualmente, eu digo que deixou. Institucionalmente deixou essa parte fisica. E deixou muitos inimigos, deixou muita gente falando. E as coisas quando comecam a entrar dentro de um determinado nivel, entra a nivel pessoal, a nivel individual, ai se esquece da ideia, da concepcao e passa a coisa a ser pessoal, individual e ai a coisa ja nao tem mais jeito. Infelizmente, nao deixou a nivel intelectual nada para a universidade. Isso na concepcao. E para voce ter uma ideia, se voce chegar numa universidade da Alemanha voce acha o projeto UNISELVA, e a UFMT nao tem em nenhuma biblioteca, e o que eu tinha nao sei quem jogou fora. Para voce ter ideia, depois do Gabriel, talvez o Dorileo tenha falado, mas ninguem mais falou em UNISELVA.

Entrevistador: Inclusive, parece-me que foi proibido.

Entrevistado: E, o ultimo CRUB que teve em Cuiaba, ainda este mes, que queria a classe, transformar em Universidade do Pantanal uma coisa parecida, falou-se sobre tudo menos UNISELVA. Entao, e um processo dificil. Eu vou colocar uma coisa aqui. Eu fui candidato a Reitor desta universidade em 1.988 e o meu projeto era a Universidade Ecologica, a UNIECOLOGICA, que era uma tentativa, uma tentativa nao, era uma acao real de reaver isso. Porque a UNISELVA ainda nao deixou de existir, nunca ela foi mais real do que hoje com a moda do ambientalismo. A moda nacional e internacional do ambientalismo. Se a UNISELVA tivesse continuado, hoje ela seria uma universidade internacional. Entao deixou isso. A UNISELVA, por sua falta deixou a UFMT que e, apenas, mais uma universidade neste pais como outra qualquer. Claro que tem suas peculiaridades, os professores, os estudantes, mas ela poderia ter um outro status. Possivelmente nos nao estaríamos aqui discutindo salarios com o Ministerio da Educacao. Como quando existia a UNISELVA nos nunca discutiamos salarios com o Ministerio da Educacao. Nos tinhamos o salario que nos colocavamos. Nunca tivemos problema de salario. Claro, o atual momento mudou, hoje a isonomia, hoje isso ... mas tudo bem. Mas aquilo era universidade. Nao se pode falar que essa universidade nao criou porque eram um tempo de ditadura ..., mas ninguem podia falar, isso e injusto, isso e brincadeira. Se isso fosse verdade nao existiria a UNICAMP. A UNICAMP foi criada ccom esta daqui e existe com todas as pesquisas possiveis e imaginaveis neste pais, e com todo mundo falando a vontade. Entao, isso aqui nao e um plano de culpar ninguem. Isso aqui e um problema de ter acabado uma concepcao, de ter

rompido com uma concepcao. A Universidade de Sao Carlos tambem e da mesma epoca que esta daqui, esta la e existe como uma das universidades que esta mais especializada em tecnologia deste pais. Mas eu acho que ainda ha tempo...

APPENDIX F

**INTERVIEW WITH FERNANDO PALMA MOURA, EX-PROFESSOR OF ECONOMICS
AT THE FEDERAL UNIVERSITY OF MATO GROSSO AND A
MANAGER OF PROJECT ARIPUANA (IN PORTUGUESE)**

ENTREVISTA COM O DR. FERNANDO PALMA DE MOURA, EX-PROFESSOR DA UFMT, SOBRE O PROJETO ARIPUANA - CUIABA, 27/11/1.990.

Estamos aqui entrevistando o Dr. Fernando Palma de Moura que foi um dos participantes no Projeto Aripuana. O Prof. Palma esteve diretamente envolvido desde a concepcao ate o final do Projeto Aripuana na UFMT.

Edson: Em que afinal consistiu o Projeto Aripuana? Quais as ideias que levaram a concepcao do Projeto Aripuana?

Fernando: Bom, Edson, e o seguinte. A ideia central do Projeto, eu vou esclarecer, usando uma figura de linguagem que o proprio Pedro Paulo Lomba, criador do Projeto, usou. Que em determinado momento ele foi a Aripuana, no Salto de Dardanelos/Andorinha e estava usando uma bota la, um coturno de exercito e proximo a cachoeira ele levou um escorregao. Entao ele chegou a conclusao que o Brasil para entrar na Amazonia tinha que trocar as botas. Ou seja, que o pais precisava adaptar ou criar tecnologia para um processo de desenvolvimento equilibrado da Amazonia. Que o processo de ate entao era baseado na simples transferencia de tecnologia de regioes do centro-sul para a regio Amazonica. Como por exemplo, desmatar a floresta e plantar coloniao, que era o pasto preferido do paulista. Entao ele nao queria saber o que a mata podia dar para ele, ele comprava a mata porque tradicionalmente a mata significava terras ferteis propria ao plantio do coloniao, para ele poder criar gado. Entao ja naquela epoca se queimavam milhoes e milhoes de dolares em madeiras, oleos essenciais, arbustos aromaticos, bancos geneticos e se transformava isso em fumaca. Alguns milhares e milhoes de dolares. Entao o cerne do Projeto Aripuana e a ideia da Universidade da Selva era o seguinte: e que o pais para ocupar a Amazonia teria que criar e adaptar tecnologia.

Edson: Ainda dentro da concepcao, Fernando, essas suas explicacoes ...

Fernando: Bom, entao esse era o embriao. A fase seguinte era como adaptar, certo? o projeto a um conceito educacional, a um conceito de programa de pesquisa, porque teria que ter uma conceituacao nova. Porque com o que a universidade poderia se estruturar para poder digerir essas informacoes que ela iria receber? Entao, a primeira parte era o seguinte: era criar uma base dentro da floresta. Por questoes de organograma e de cronograma, pensou-se primeiro em implantar um canteiro de obras que seria o nucleo pioneiro da Cidade Laboratorio de Humboldt. Entao, por que Cidade Laboratorio de Humboldt? E o seguinte: se voce ia construir uma cidade e tudo que voce fosse fazer nessa cidade provavelmente seria com pecas e materiais fabricados no centro-sul. Ora, entao ela seria cidade laboratorio porque tudo que fosse para la ia sofrer um processo de analise a nivel cientifico e tecnologico.

Entao voce teria condicoes de, por exemplo, de uma simples arandela, voce acompanhar e devolver ao fabricante porque essa arandela nao servia para a Amazonia, porque pelo teor de umidade ela tinha um processo de oxidacao muito violento. Entao voce devolveria ao fabricante e se ele quisesse vender material para a Amazonia voce teria que seguir estas e estas especificacoes. Entao, por isso ela era uma cidade laboratorio. Inclusive na epoca ate dentro da Universidade se confundiu isso com uma cidade de laboratorio. Pensavam que fosse uma cidade para montar laboratorio de fisica, de quimica, biologia, etc. Enquanto, na verdade era uma cidade-laboratorio. Foi, entao feito um projetinho rapido para implantar um nucleo pioneiro. Ate por questoes politicas porque era o ultimo ano de um governo, teriamos um novo governo no ano seguinte e alguma coisa fisica teria que ser implantada naquele ano. Adotou-se uma tecnologia de pre-fabricado leve, porque o transporte so poderia ser feito por via aerea desse material. Entao foram implantados 6 mil metros de area construida em cerca de 3 meses. Isso teve que ser feito rapido, a partir de agosto, porque a hora que entrasse o regime de chuva, voce teria condicoes dificeis de operacao aerea na area. E so um aviao bufalo, que o aviao usado para fazer esse transporte; quer dizer, a perda de um aviao bufalo, por condicoes precarias de operacao era mais caro que o proprio projeto. Um aviao daquele valia mais do que todo o projeto. Entao foi feito esse nucleo. Enquanto isso se elaborava o que precisava se elaborar, a participacao na universidade dentro do seguinte criterio, de que aquele conhecimento, o material recolhido tinha que vir para dentro da universidade, ser reciclado no meio docente e no meio dos pesquisadores, devolvido par o estudante em termos de ensino e devolvido tambem para a Cidade Laboratorio a nivel de coisas mais praticas. Por exemplo, algum problema a nivel de agricultura, incluindo a universidade tinha que ser reciclada, aquela experiencia ja ser repassada para o aluno tambem e voltava para la com a solucao, com a diretriz seja a nivel de agricultura, de arquitetura, de piscicultura, enfim, em qualquer area. Entao a participacao da universidade em termos educacionais era esse. Ela absorveria todos os problemas em relacao ao desenvolvimento do meio ambiente amazonico, florestal amazonico. E a participacao da universidade era justamente orientar isso a partir de informacoes vindas do Projeto Aripuana e da Cidade Laboratorio. Dai porque a ideia da Universidade da Selva. Na verdade era a exteriorizacao da universidade sem necessariamente a universidade abrir campo, isso e aquilo mais.

Edson: Ainda dentro do primeiro bloco, a concepcao do Projeto, eu gostaria que voce dissesse alguma coisa sobra a visao, vamos dizer, dessas primeiras pessoas, a visao que tinham de ciencia, de tecnologia, se bem que voce ja adiantou alguma coisa dos formuladores do Projeto. O que e que esses homens entendiam de universidade, de ciencia. O que que voces

entendiam por isso tudo? qual a acoplagem que faziam disso tudo com a ideia de uma nova universidade nascendo aqui no interior do Brasil.

Fernando: Bem, o conceito que essas pessoas tinha de ciencia eu nao sei bem, porque na verdade, o pessoal que trabalhava no Projeto Aripuana tinham alguns professores universitarios, mas a rigor eu acho que nao havia nenhuma preocupacao com ciencia no sentido puro. Eu acho que havia mais preocupacao a nivel tecnologico, embora a nivel de ciencia tenha sido feito durante a implantacao do nucleo pioneiro, ja alguns projetos a nivel de ciencia com convenios com o Instituto Osvaldo Cruz, com o Eugenio Lodi, com o INPA. Por exemplo, o programa sobre arbovirus ja e um programa com o desenvolvimento concomitante com a implantacao do nucleo pioneiro, e da mesma forma o projeto de piscicultura ja andava paralelo com a implantacao do nucleo. A nivel de ciencias era muito mais em funcao de convenios com institutos mais consolidados do que a propria universidade que era muito emergente, muito nova e que nao tinha ainda condicoes de fazer ciencia.

Edson: Entao, agora nos passamos para o segundo bloco que e justamente a implementacao do projeto, em que o Prof. Fernando vai nos dizer sobre a situacao do Projeto dentro da universidade.

Fernando: Bom, primeiro e o seguinte: o Projeto nao tinha personalidade juridica. Quem tinha personalidade juridica para administrar recursos e fazer convenios era a universidade. Tanto que quanto da elaboracao de convenios para o repasse dos recursos do Ministerio do Planejamento, esses recursos entravam pelos canais normais da universidade que foram por ela gerenciados. A unica coisa que fugia ao padrao normal de funcionamento da universidade e que dentro da equipe especifica do Projeto tinha a pessoa que ordenava as despesas, ou seja, que determinava que despesa que deveria ser feita. No momento de fazer entrava o esquema norma da universidade, em funcao do Decreto Lei 200 etc e tal. E ja na epoca sentiamos que seria impossivel operar um projeto desses. Voce administrar pesquisa, administrar cientista em condicoes ambientais dificeis, de dificil acesso, com o modelo de gestao financeira que tinha a universidade, quer dizer, a lentidao com que opera em funcao da legislacao federal, nos entendiamos que logo logo o Projeto Aripuana teria que ter personalidade juridica e uma administracao propria, adequada a realidade da regioa a qual nos estavamos ligados. Pra voce ver, nos temos ate um caso em que pedimos algumas sementes para se fazer pequenas plantacoes ainda durante a implantacao do nucleo pioneiro, e nos pedimos 60 kg. de arroz para plantar e foram compradas 60 gr., e isso demorou muito, quando foi fazer uma nova tomada de precos ja tinha passada a epoca do plantio. Entao nos entendiamos que Universidade tinha que mudar, entao nesse momento comecaram alguns problemas de relacionamento com a Universidade como um

todo, porque o Projeto começou a sentir a dificuldade que teria em administrar, com uma administração agil e rápida. Administrar cientistas é um negócio meio complicado, administrar cérebros é diferente de você administrar funcionários burocratas. Então entendíamos que o Projeto só poderia sobreviver se se desvinculasse da Universidade administrativamente. Então começou talvez em função disso, formou-se até uma casta no Projeto Aripuana, o grupo formou até uma espécie de casta na universidade e isso provavelmente dificultou um relacionamento futuro com a instituição. Eu acho até que o nível de gestão superior percebeu que mais cedo ou mais tarde o Projeto ia escapar da alcada da Universidade. E como na época a Universidade já vivia meio da dependência do Projeto, do ideário da Universidade da Selva, da conceituação do Projeto Aripuana e da implantação da Cidade de Humboldt. Aquilo já era ponto de vista da universidade. A universidade passou, embora nova, a ter prestígio, porque o capital de uma instituição seria o prestígio. E ela passou a ter prestígio nas esferas federais e isso facilitou, a meu modo de ver, até a implantação física da universidade. Mas o relacionamento começou a se dificultar em função disso. O modelo administrativo da universidade era incompatível com o Projeto Aripuana. Ele não tinha agilidade, velocidade. É muito difícil você reeducar um burocrata a tratar um cientista. Então ela tinha que ter outra organização, outro organograma. Ela tinha que ser muito parecida com uma empresa privada, mais agil. E daí começaram os problemas de relacionamento com a instituição.

Edson: Ai nos já tracamos talvez ... já entramos no domínio do terceiro bloco que é justamente os problemas decorrentes da implementação do Projeto. E você menciona agora o primeiro deles que é o problema gerencial, modelo de gestão da universidade, talvez a universidade fosse nessa época muito incipiente para bancar um tipo de projeto como esse.

Fernando: Embora fosse nova ela já tinha vícios enormes. Porque as pessoas que começaram a trabalhar na gestão da universidade já tinham experiências anteriores de órgãos públicos. Quer dizer, eles levaram, embora ela fosse nova os vícios antigos. Daí o efeito das regulamentações, o Decreto Lei 200 que era muito limitativo. Tanto é que nos tivemos até alguns problemas com prestação de contas, porque no sentido de agilizar as coisas cometemos até algumas coisas. Vou contar um caso típico: no dia 06/09 nos estávamos com uma quantidade enorme de carga em direção a Vilhena, vindo de São Paulo, já pre-fabricado leve e no dia 06 a tarde eu recebi um comunicado da FAB que 2 búfalos que tinham ido levar tropas para a parada militar do dia 07/09, como no dia 7 iriam ficar parados, o Ministro da Aeronáutica mandou deslocar os búfalos de Brasília para atender o Projeto. Ai chegou lá não tinha carga, tinha carga mas estava caminhando de São Paulo para cá. Então nos sugerimos lá em Vilhena, o Adalberto Sampaio

pegou o talao de cheque dele e no proprio nucleo da FAB ele arranhou tambores de oleo diesel e gasolina, comprou-os com o cheque dele. Comprou arroz, oleo, mantimentos e manteve os 2 bufalos operando durante Colider. Depois tivemos que dar um jeito de ressarcir, num mecanismo contabil que me recordo o nome. Mas ai comecaram os problemas. E era assim e foi sempre assim. Na hora que precisava, precisava mesmo e alguem metia a mao no bolso ou fazia um fiado e a coisa andava. Em relacao aos problemas gerenciais externos, aconteceu o seguinte: que em determinado momento o representante do Ministerio do Interior, no grupo especial do Projeto Aripuana que era o Sr. Nelson Jairo de Faria, na epoca ele era presidente da SUDECO. Bom, entao a SUDECO resolveu construir uma estrada para Aripuana. Entao nos fizemos uma reuniao e dissemos a ele que nos nao queriamos uma estrada para Aripuana. E primeiro nos nao precisaríamos de estrada para transportar conhecimentos e conhecimentos nao precisavam de estrada para ser transportados. E segundo que uma estrada agora iria contrariar os proprios principios do Projeto. Ou seja, que para desenvolver e ocupar voce tem que primeiro conhecer. Entao se nos vamos fazer um processo de conhecimento para que vamos fazer uma estrada, um tracado pre-determinado, se o conhecimento pode levar daqui a alguns anos que uma estrada pra la tem que passar a 100 km pra ca, porque vai passar um terra mais fertil, ou numa jazida mineral qualquer. Entao nos nao queriamos saber de estradas. Mas nao sei porque motivo, desconfio que e porque precisavam de ter verbas para poder manipular, resolveram fazer a estrada e comecamos ja nao nos entendendo com a SUDECO. Por outro lado nos tinhamos tambem compromisso do governo do Estado de Mato Grosso de que nao haveria processo de licitacao de terras no municipio de Aripuana em funcao do Projeto. Mas o governador da epoca, Jose Fragelli, com problema de caixa, resolveu vender 2 milhoes de hectares vizinhos a implantacao do Projeto. E foi feita uma licitacao e esses 2 milhoes de hectares foram divididos entre 5 proprietarios. Entao, problemas internos com a instituicao universidade em funcao da necessidade de se ter um gerenciamento diferente de uma universidade, problemas com o Ministerio do Interior via SUDECO, porque queriam construir estradas para la e nos falavamos que essas estradas so iam servir para grilagem de terra, nao ia servir para mais nada. Por que la nao produzia nada, ia ser uma frente de predacao certa. Alem de problemas sociais enormes em funcao de grilagens, banditagem, briga por causa de terras e essas coisas todas. E outro lado o Governo do Estado se afastando praticamente na medida que comecou a alienar terras que faziam divisa com a area do Projeto. Quer dizer, ai voce ja tinha um processo de ocupacao empresarial privada que nao podia mais segurar. O Projeto comecou entao a se inviabilizar.

Edson: Entao, o quarto e ultimo bloco trata do termino e das consequencias do Projeto. Entao eu pergunto ao Prof. Fernando quais, na opiniao dele, as consequencias para a UFMT do

termino, da desativacao do Projeto?

Fernando: Bom, eu acho que ha consequencias em todos os niveis. Primeiro, no nivel de prestigio da universidade, porque eu acho que a universidade perdeu prestigio. A universidade tinha um ideario de universidade na mao, ela tinha uma ideia de universidade na mao. Com a desativacao do Projeto Aripuana e a consequencia, o sumico da ideia da Universidade da Selva, deixou de ter prestigio, deixou de ter alguma coisa para vender. Ela voltou-se para dentro de si mesma e ate se esqueceu que existia Amazonia. Tanto que a Universidade ficou completamente divorciada de tudo que aconteceu com a Amazonia. Seja problema a nivel de mineracao, a nivel de agricultura, a nivel politico, a nivel de urbanismo ... quer dizer, a Universidade ... De repente voce via pessoas darem solucoes para um problema de gafanhoto, mas ninguem podia consultar a universidade porque a universidade nao tinha ninguem para ser consultado. Se voce tinha problema, por exemplo, de garimpo, voce nao procurava a universidade porque a universidade realmente nao tinha a quem consultar. Quer dizer a ideia da Universidade da Selva de interiorizar, de jogar a universidade para dentro dos problemas, com a desativacao do Projeto seria uma perda enorme. No nivel de ensino, acho que tambem porque esta deixando de formar algumas geracoes de pessoas tambem desvinculadas da realidade em que vivem. Entao as consequencias sao essas. Falta prestigio que a universidade perdeu, e o prestigio perdido significa menos recursos, menos gente qualificada, menos cientistas que poderiam procurar a universidade em funcao disso, com essa desativacao deixaram de procurar. Na epoca do Projeto a quantidade de cartas que a gente recebia de organismos internacionais era muito grande. Procurando saber como era o Projeto, se podiam mandar uma pessoa aqui, se tinha alojamento, etc., etc. A universidade via que o Projeto poderia trazer dentro do seu campo uma gama enorme de boas cabecas, recrutadas no mundo inteiro, porque era realmente um projeto inovador. Entao perdeu a universidade, e com isso perdeu a sociedade como um todo. Porque se parou de falar em Universidade da Selva, parou-se de falar em meio ambiente. As primeiras conversas sobre meio ambiente, pelo menos aqui em Mato Grosso foram em funcao da Universidade da Selva e deixou acontecer o que aconteceu ai. Essa depredacao enorme, problemas sociais gravissimos em funcao de um processo de ocupacao catastrofico que poderia pelo menos em parte ser invertido ou na pior das hipoteses que pelo menos nesse processo a universidade tivesse aprendido muito e isso nao aconteceu.

Edson: E hoje essa preocupacao esta atual de novo.

Fernando: Exatamente. Entao agora eu acho que o Projeto Aripuana torna-se atual. Nao que ele tenha que ser feito nos moldes que foi feito. Eu acho que aquilo nao tem mais. Mas agora e o seguinte: alguma coisa do Projeto Aripuana tem que

ser aproveitado. O pais tem que dar um basta, tem que dar uma parada e daqui pra frente vamos ver. Vamos retomar a ideia de que para ocupar tem que conhecer. E agora de que maneira se fazer isso, com cidades laboratorio, com implantacao de universidades, ai eu nao sei. Agora eu acho que o ideario do Projeto Aripuana esta mais vivo hoje. Eu ainda acho que ele e de vanguarda hoje.

Edson: A tematica esta mais do que nunca viva.

Fernando: Eu acho que se alguma coisa a gente colocar no Projeto, sabe? E que eu nao tenho mais os pequenos programas de pesquisa que nos tinhamos, e isso voce vai obter com o Pedro Paulo la no Rio, ai voce vai sentir que realmente ainda hoje e de vanguarda. Ainda esta um bocadinho na frente. E isso 17 anos depois. Mas tudo isso que esta acontecendo na Amazonia tem documento sobre, que tudo isso foi previsto. Tem material escrito sobre isso. Em relacao a essa devastacao, essa ocupacao desenfreada, irracional, predatoria. O Projeto, na verdade, previu tudo isso. Por isso que nao queria estradas, nao queria que alienassem terras, porque sabiamos que isso ia acontecer.

APPENDIX G

INTERVIEW WITH PEDRO PAULO LOMBA, CREATOR AND GENERAL
MANAGER OF PROJECT ARIPUANA (IN PORTUGUESE)

ENTREVISTA COM PEDRO PAULO LOMBA, NO RIO DE JANEIRO, EM 14/05/91.

Edson: Estamos diante do criador e idealizador do Projeto Aripuana, Pedro Paulo Lomba. Vamos ouvi-lo para nossa dissertacao de doutoramento - Inovacao e Processo Decisorio no Ensino Superior Brasileiro.

Lomba: O Museu Rondon, o Projeto Aripuana e a Cidade Laboratorio de Humboldt foram as matrizes da Universidade da Selva. Nao ha nenhuma diferenca de concepcao ou de direcionamento entre o Museu Rondon e o Projeto Aripuana, a Cidade Laboratorio de Humboldt e a Universidade da Selva. Tudo e a mesma coisa, saiu de um mesmo foco e de um unico momento. O foco foi a Universidade Federal de Mato Grosso que, criada no final de 1.970 (se nao me engano) passou 1.971 sem orcamento, e eu encontrei a universidade no inicio de 1.972 funcionando no seu primeiro ano como universidade federal, tendo como reitor pro-tempore Gabriel Novis Neves. Eu tinha ido a Mato Grosso com um interesse particular de pesquisar musica indigena e esse meu interesse fez com que eu me relacionasse estreitamente com a Missao Anchieta que fazia um trabalho de assistencia, promocao social e politica de grupos tribais do norte de Mato Grosso. Entao, essa minha relacao com a Missao Anchieta comecou aqui no Rio de Janeiro quando eu tinha uma pesquisa e um grupo musical chamado 1.922 que executava um trabalho inedito que era misturar musica indigena autentica, gravada ao vivo no ambiente tribal, com instrumentos eletricos e acusticos. Terminado o ano de 1.971, eu sai e resolvi ... fui a Mato Grosso em busca de mais material sonoro, porque algum material, como a lamentacao funebre dos indios Rikbaktsa, musica do Xavante, me haviam sido fornecido pelos jesuitas da Missao Anchieta. Fiz o seguinte: comprei uma passagem so de ida para Mato Grosso; levava, na epoca uns Cr\$700,00 ou cruzeiros novos, nao sei. E levava, macacao de operario, camisa do Flamengo, uma mochila e esse facao (aponta para o facao dependurado na parede) e mais um gravador e uma maquina Roler Flex que nunca funcionou. Entao, fui para Mato Grosso sem passagem de volta, fui de onibus; a viagem acontecia, passando por Campo Grande.(E fui dos ultimos a fazer, de Campo Grande a Cuiaba, em 18 horas, numa estrada de terra que era a estrada federal que liga Campo Grande a Cuiaba).

Quando eu cheguei a Cuiaba logo em seguida viajei para a aldeia Utiariti, no Norte, com a Missao Anchieta. Conversei muito com eles sobre a possibilidade de melhorar os recursos da Missao e voltei para Cuiaba onde hospedei-me num hotel que era o Hotel Samara, no centro da cidade; o Hotel nao era de estrelas, quer dizer, ele devia estrelas,mas por essa qualidade que o hotel era uma atividade pioneira, eu tive oportunidade de conversar com garimpeiro, corretor de terra, marreteiro e conhecer la o

Chico e o Apoena Meirelles que estavam no Hotel. Aquilo me deu uma informacao muito interessante sobre Mato Grosso, e passei tambem a fazer uns artigos para o jornal "Equipe" onde fiz amigos em Cuiaba, como Ramis Bucair, por exemplo, Silva Freire. Mas fui obrigado a voltar para ca, porque, na verdade o que eu tinha ido fazer la nao tinha conseguido ... gravacoes mais importantes(a nao ser os indios Irans(?)que eu passei um tempo com esses indios ...

Eu nao havia ainda ouvido falar da universidade. O perfil da universidade nova era tao baixo que ainda nao tinha sido aceita por Cuiaba. Havia ainda aquela pendencia de Cuiaba e Campo Grande, era o grande Mato Grosso. E a universidade do sul e que era considerada a brilhante, a estadual, a tal ... e a nossa era a do norte. Eu nao tinha ouvido, nesse tempo todo em Cuiaba, pessoas que conheciam a cultura, tradicao cuiabana, falarem da universidade. Elas nao se importavam; era como se nao existisse. O Museu de Pedras de Ramis Bucair era um lugar visitavel, a Casa do Baiano, fabricante de vinho de caju e de doce de caju, era um lugar visitavel, o Instituto Historico e Geografico era uma coisa visitavel... Bom, entao, eu fui fazendo amigos, amigos e finalmente fim um amigo num barranco que era o Lehel de Silimon que tinha na casa dele um laboratorio de pesquisa, biologia, arqueologia e trabalhava na Codemat; ali eu comecei com a primeira tomada de posicao e ver que tinha uma mente, uma vocacao cientifica em Mato Grosso. Ate ai a Universidade Federal, nada... Aquela area do Lehel era mais interessante para um visitante externo que ficava na saida da cidade, no Coxipo, do que qualquer outra coisa que houvesse la.

Bem, nessa altura dos acontecimentos foi que eu conheci o Joao Vieira. Conversando comigo, interessou-se por minhas ideias de cultura indigena (e que eu cheguei em Mato Grosso com contatos de amigos como os Vilas Boas, principalmente, com o Orlando Vilas Boas e com o Noel Nutels. Entao, o Joao Vieira foi quem me apresentou ao Gabriel Novis Neves e ao Fernando Roberto Palma que trabalhava com ele; entao eu conversei sobre a visao indigenista que eu tinha. Nessas conversas da universidade eu conheci tambem o vice-governador Dr. Zelito.

Conversavamos no gabinete do Gabriel que era no bloco de tecnologia, naquele tempo nao tinha praticamente nada, so tinha aquele predio de direito e de humanidade, tinha aquela area da piscina e o restaurante vazio, um predio belissimo de restaurante e um bloco de tecnologia que iniciava a primeira fase e nao tinha mais nada.

Entao eu aprendi a historia politica recente de Mato Grosso, o que havia sido o governo de Pedro Pedrossian, um governo inovador, as consequencias de mudancas que comecavam; mas eu tinha ideia de que mudancas maiores

estavam a caminho porque o inicio da construcao da Cuiaba-Santarem, ao norte a construcao da Transamazonica. Coisas maiores, naquele momento, comecavam a cercar Cuiaba e a Universidade. Entao um dos fenomenos importantissimos, naquela epoca, foi o esforco que os irmaos Vilas Boas fizeram para atrair os indios Kranha-Karore que ficaram considerados indios gigantes (tinham na midia mundial o misterio dos indios gigantes) que estavam nas fotografias da Cuiaba-Santarem, construida pelo 9o. Batalhao de Engenharia de Construcoes sediado em Cuiaba, comandado pelo Cel. Meirelles.

Bom, esse era o ambiente naquela epoca e muitas expectativas de aberturas de agropecuaria da SUDAM que realmente comecaram a correr com os projetos de incentivo fiscal que pegavam o norte de Mato Grosso. Entao Cuiaba comecava a ser um grande entreposto, uma plataforma, uma cabeca de ponte para a ocupacao do norte de Mato Grosso, mas isso nao passava pela universidade. A universidade estava fora desse movimento, dessa forca, desse furacao que soprava do sul, do centro-sul do pais em direcao a Amazonia, movidos por incentivos fiscais.

Entao um novo poder comecava a se instalar em Cuiaba, um poder economico das empresas do sul que davam uma corrida em direcao ao norte de Mato Grosso para incluir nos seus patrimonios grandes extensoes territoriais a baixo custo; e o principal produto para essas empresas era o incentivo fiscal, elas nao tinham pensamento mais claro, bastava implantar pastos, gado e o uso de algumas frases assim: "A Amazonia se conquista na pata do boi", "A Amazonia se conquista do seco, que e o Mato Grosso, ao molhado que e a calha central do Amazonas e do Para, coisas que tais ...

Mas, o grande interesse das grandes empresas daquela epoca nao era produzir, e sim se apropriar de grandes espacos territoriais, para que seus patrimonios ficassem mais pesados e, aproveitar os incentivos fiscais; isso e que era aquele momento. Mas havia aberturas tambem. Foi a epoca em que comecou agosto, especificamente, o ceu se tornou cheio de fumaca, que eram as queimadas que estavam acontecendo nem tanto ao norte, mas ao sul ate nas proximidades de Cuiaba. Entao ali comecou a guerra ecologica da Amazonia e Cuiaba (nos estavamos em plena guerra do Vietnam) era a Saigon da guerra ecologica.

E essa imagem ficou tao clara que Antonio Callado quando visitou em 72 a Universidade eu lhe disse isso, ele tinha estado em Saigon, em Hanoi e me deu razao. Havia um clima de guerra em Cuiaba, era um clima de uma guerra contra a floresta que era o inimigo. Era uma guerra colonial entre a cultura humana, agricola nossa e a cultura nao humana da floresta e do cerrado, mas, principalmente, da floresta. Nessa epoca se lancaram na frente, no tracado da Cuiaba-

Santare
mais a
fazenda
começou
e ...
preocup
estava
era rig
univers
de con
convers
porque
Public
univers
a unive
prestig
E.T.F.
univers

Então
Zelito
tinha
Aripua
municí
de gra
situac
onde t
territ
Então
municí
ajudar
ordem
era in
eu en
cachoe

Nesse
da mi
ali c
porque
provoc
havia
sobre
60 de
uma e
deram
tinha
situac
comun
mudar
porque
geren
coloca
Paulo

Santarem, Sinop, por exemplo, construida pelo Enio Pepino; mais adiante ainda sem por os pes la, Ariosto da Riva, fazendo pontaria em Alta Floresta. Mas na verdade ali e que comecou o grande surto de ocupacao do norte de Mato Grosso e ... a universidade nem tocava nesse assunto. As preocupacoes que ela tinha nao eram de tal ordem, ela estava procurando vir a ser alguma coisa, porque ela nao era rigorosamente nada, nao tinha status, uma categoria de universidade. Era ainda um tipo de competicao, de dialogo e de conversa de faculdade do interior, tanto que a primeira conversa que eu tive com o Dorileo eu fui frontal com ele, porque eu tinha sido Diretor de Informacao, Estatistica e Publicidade da U.F.R.J. e disse pra ele que a universidade(UFMT) (ele recebeu bem a minha observacao) que a universidade ainda era um colegiao e que disputava em prestigio em Cuiaba com a Escola Tecnica. Havia um grupo da E.T.F.Mt. e um grupo daquelas faculdades que nao eram universidade. Quer dizer, tudo era no mesmo nivel.

Entao nessa altura dos acontecimentos o vice-governador Zelito me pos em contato com o prefeito de Aripuana que tinha uma situacao exotica. A sede da Prefeitura de Aripuana ficava numa rua central de Cuiaba e o territorio municipal a 700 km de distancia. Eu achei aquilo um negocio de grande curiosidade. Eu nunca tinha ouvido falar dessa situacao, porque estava acostumado no centro-sul, sudeste, onde todo municipio tinha a sua sede municipal dentro do territorio municipal. Eu nunca tinha visto aquela situacao. Entao o Zelito disse o seguinte: -Voce viaja la e ve o municipio de Aripuana e ve em que as suas ideias podem ajudar o prefeito e o governo do Estado. Ai o prefeito, a ordem dele, me pos num aviao amarelo do Amauri Furquim, que era irmao do ex-prefeito que abriu aquela pista de pouso e eu entao visitei, pela primeira vez, Aripuana e as suas cachoeiras.

Nesse momento que foi o momento mais importante do inicio da minha carreira no governo, eu conheci o municipio e vi ali condicoes extraordinarias para se criar algo incomum, porque a situacao era de tal maneira dificil, complicada, provocada por aquele avanco da frente pioneira. Ja nos haviam dado muitas informacoes, Joao Vieira, o Canellas sobre Caceres que foi um grande, talvez o maior avanco anos 60 de populacoes em cima do tropico umido americano. Tinha uma experiencia concentrada. E o Vieira e o Canellas me deram informacoes que eram tao complicadas que pareciam que tinha havido uma cacerizacao do resto. E eu sei que a situacao comum ia levar aquelas consequencias normais, comuns, tinha que ser criado assim algo incomum pra tentar mudar o sentido da ocupacao e, sobretudo, uma coisa incomum porque eu sabia que por tras daquelas empresas que tinham gerentes grosseiros, que estavam desmatando, abrindo pasto, colocando boi, eram sofisticadas nas suas bases em Sao Paulo e no Rio de Janeiro. Eram industriais, banqueiros,

gente c
Brasil
Transam
no fin
estabil
planeta

Houve u
presenc
tambem
pressao
da pro
univers
ou melh
Ela tin

Bom, no
uma bot
queria .
no Rio
leveí u
um cabo
(tinha
seringue
pelo me
Envergon
foi iss
nome, q
basico
o senhor
ca. Ai e
(Era um
Corpo
entravar
borracha
nao, pr
bota imp

Ai eu l
trocar a
que sur
noite, n
vila de
comprome
num Cen
Amazonia
deles,
desenvol

Nos tinf
sobreviv
diferent
3.000 mm
firme.

gente com uma visao internacional maior. E por outro lado o Brasil ja comecava a receber muita pressao mundial sobre a Transamazonica. Era a epoca em que surgiu o Clube de Roma no final dos anos 60, propondo crescimento zero para estabilizar o uso dos recursos naturais pela populacao do planeta.

Houve uma reuniao do Clube de Roma no Rio de Janeiro com a presenca de gente da Amazonia como Samuel Benchimol e tambem do Mario Henrique Simonsen. Entao ja havia uma pressao internacional em torno da Amazonia, uma nova edicao da pressao internacional em torno da Amazonia. A universidade nao se tocava ... Nao havia o menor dialogo, ou melhor, nao tinha como receber essa tomada de forcas. Ela tinha uma tomada de forcas que nao servia para isso.

Bom, no Aripuana aconteceu uma coisa interessante: eu tinha uma bota de cerrado de couro que me servia muito bem e nao queria admitir que nao serviriam muito bem num Salto Belo e no Rio Papagaio. Mas, olhando as Cachoeiras das Andorinhas levei um tombo e quase cai la embaixo, escorreguei, e tinha um caboclo, um seringueiro que morava na Vila de Aripuana (tinha uma pequena vila, um pequeno grupo de pessoas, de seringueiros que ja nao tinha mais seringal ali) me segurou pelo meu macacao de operario que eu tinha e me puxou. Envergonhado eu disse: mas eu nunca cai assim. Como e que foi isso? Ele disse:(um caboclo de que nao me lembro o nome, que foi meu interlocutor na criacao do principio basico para a Cidade Laboratorio de Humboldt) e a bota que o senhor esta usando, isto e uma bota que nao serve para ca. Ai eu perguntei: e a bota que serve para ca e essa sua? (Era uma bota que aqui no Rio de Janeiro era usada pelo Corpo de Bombeiros e pelos entregadores de carne que entravam em frigorificos, no supermercado, era uma bota de borracha). Ai eu disse: essa bota e que serve? Ele disse: nao, pra ca tem que ser uma bota de lugares molhados, uma bota impermeavel, plastica.

Ai eu levantei, limpando a roupa e disse: o Brasil precisa trocar as botas para pisar na Amazonia. E foi nesse momento que surgiu a Cidade Laboratorio de Humboldt. Na mesma noite, no Grupo Escolar, me reuni com os habitantes ali da vila de Aripuana, na mesma noite eu disse a eles que eu me comprometia de fazer um esforco pra transformar aquilo ali num Centro de Pesquisa e Desenvolvimento, preocupacao da Amazonia e que nos tinhamos que misturar os conhecimentos deles, tradicionais, com os conhecimentos de desenvolvimento tecnologico, cientifico que nos tinhamos.

Nos tinhamos que ir brigar com uma cultura pra que ela sobrevivesse e produzisse naquele clima totalmente diferente do ambiente de Cuiaba, clima tropical umido de 3.000 mm de Aripuana, caracteristica de floresta de terra firme.

Voltei
produ
fiz os
ao Pr
de Mat
por ca
princi
Sao os
O Seba
carate
alguma
nenhun
estran
realme
dizia
cachoe
para
precis
marcou
Frage
nunca
falar
apare
levant
Mato
eu na
Levan
Frage
dela
pergun
espan
casa
A rea

Bom,
homem
seguir
---Pr
esse
realme
passo
acordo
com
irreve
--- Co
Repub.

Estava
primei
"PROJE
um te
ideias
partir

Voltei e fiz, no quarto do hotel, onde eu sou sempre mais produtivo (acostumado a trabalhar em quarto de hotel), eu fiz os primeiros desenhos sobre o Projeto Aripuana, mostrei ao Prefeito Sebastiao Ziman que tinha vindo da area leste de Mato Grosso, que sempre produziu prefeitos muito ativos por causa da influencia de Sao Paulo, influencia de Goias, principalmente pra ele influencia do interior de Sao Paulo. Sao os prefeitos mais dinamicos de Mato Grosso os do leste. O Sebastiaozinho ficou muito interessado no plano, pelo carater de desenvolvimento que ele tinha de situar ali alguma coisa de excepcional, porque e logico, ali pasto nenhum, mina nenhuma conseguiria desenvolver. So uma coisa estranha, como o Centro de Pesquisa Cientifica poderia, realmente, chamar a atencao para a area, e o Sebastiaozinho dizia o seguinte: Olha, nos podemos ate tombar as cachoeiras, uma area em torno; a primeira oferta foi dele para instalarmos ali o centro de pesquisa. Mas o projetao precisava do apoio do governador. Entao o Joao Vieira marcou (e o Zelito ja tinha informado ao governador Fragelli) uma reuniao no Palacio as 6:00 hs da manha. Eu nunca tinha pensado em levantar as 6:00 hs da manha para falar com um governador. Isso foi uma coisa que nunca me apareceu, mas tantas coisas novas estavam aparecendo que, levantar as 6:00 hs da manha para falar com o governador de Mato Grosso era um negocio interessante. Que, geralmente, eu nao acordo cedo, eu vou dormir as 3/4 hs da manha. Levantei, fui la as 6:00 hs da manha, encontrei com o Fragelli bem humorado e disperto na casa, na residencia dela que ficava atras do Palacio Alencastro e a primeira pergunta que eu fiz ao Fragelli foi recebida com um certo espanto. Eu perguntei se o Palacio ficava nos fundos da casa dele ou se a casa dele ficava nos fundos do Palacio. A reacao foi essa sua, ele riu e nao respondeu.

Bom, ai eu expus o projeto pra ele. Fragelli que era um homem bom, udenista classico, virou pra mim e disse o seguinte:

---Professor, o que nos faltava era um plano serio como esse que o senhor esta me apresentando e que leva, realmente, a uma acao sensata. (Ai e que se ele mais tarde passou a impedir o desenvolvimento do Projeto Aripuana e do acordo que eu tive com a Codemat, com as brigas que eu tive com a Codemat, foi ali que ele tornou a coisa irreversivel).

--- Com um plano como esse eu vou ate ao Presidente da Republica.

Estava selado o caminho do Projeto Aripuana. Entao, a primeira coisa que eu fiz foi fazer um texto intitulado "PROJETO ARIPUANA, RACIOCINIO OCUPACIONAL PARA A REGIAO", um texto geral que era uma especie de um documentario de ideias gerais sobre como fazer uma regioao se desenvolver a partir da existencia de um centro de pesquisa que

trabalh
finalid
social
desenvo
nomencl
Confere
junho).

Entao e
feito r
interes
Prodoes
com o
penetra
quem er
o desti
e da C
numa p
amarel

Imprimi
reuniac
em bran
amarel
pegar e

Mais t
reuniac
amarel
circo
quero
papel
papel
respons
papel
Mauric

Entao e
eu dis
que tin
desse
Aripuar
perspec
prepara
Santos
anivers
dialogo
Carlos
estava
o titul
o titul
CONSELH
Conselh
orienta

trabalharia nao com finalidades academicas, mas com finalidades especificas de um desenvolvimento economico e social e de preservacao ambiental. Era o que hoje se chama desenvolvimento sustentado (naquela epoca nao tinhamos essa nomenclatura, porque isso foi feito em maio, antes da la. Conferencia Nacional sobre Meio Ambiente, que ocorreu em junho).

Entao escrevi esse texto chamado "PROJETO ARIPUANA" que foi feito numa grafica la em Cuiaba e com uma caracteristica interessante. Escrevi aquele texto (ia haver uma reuniao do Prodoeste la em Campo Grande em que ia Ministro) e combinei com o Fragelli para ele distribuir para furarmos e penetrarmos na reuniao do Prodoeste. Nao sabiamos direito a quem encaminhar aquilo. Entao tomei uma medida que decidi o destino administrativo em alto nivel do Projeto Aripuana e da Cidade Laboratorio de Humboldt. Eu imprimi o texto numa papel amarelo e numa outra folha cor de rosa e amarelo. Era uma coisa extremamente cafageste...

Imprimira aquilo porque eu calculei o seguinte: nessa reuniao vao passar tudo quanto e papel, paper, relatorio, em branco... Entao eu vou fazer o seguinte, vou imprimir em amarelo, que no meio daquela papelada branca alguem vai pegar esse papel amarelo para ver o que e isso.

Mais tarde o ministro Reis Velloso me contou que estava na reuniao quando falou a um seus secretarios: pega esse papel amarelo que esta circulando ai, parece ate um volante de circo do nordeste, do Piaui, pega esse papel amarelo que eu quero ver o que tem nisso. Quando o Jose Carlos pegou o papel para mim o Mauricio Rangel Reis ja estava lendo o papel amarelo tambem e todo mundo que tinha ali alguma responsabilidade maior no governo federal estava com um papel amarelo na mao e eu ali mesmo despachei para o Mauricio Rangel Reis: vamos procurar executar.

Entao era um documento que eu fiz com as informacoes de que eu dispunha que eram informacoes de carater geografico e que tinham um impulso colonial melhorado, essa era a marca desse documento que procurou descrever o potencial de Aripuana, mas que foi o documento, na verdade, de venda das perspectivas da regioao. Entao aconteceu uma coisa curiosa: preparamos um documento junto com os arquitetos Bross dos Santos e Litner que estavam fazendo os projetos do aniversario de Sao Paulo e com os quais eu tive o primeiro dialogo forte, tecnico. Bom, entao foi o seguinte: o Joao Carlos Bross, disse: a universidade tem com voce o que estava precisando, um CONSELHEIRO MESTRE. E eu entao adotei o titulo - sou o Conselheiro Mestre da universidade. Adotei o titulo e passei a assinar sob meu nome o titulo de CONSELHEIRO MESTRE. Se a universidade tinha ou deveria um Conselho (nao sei se tinha) tinha um Conselheiro que orientasse o Conselho e tomasse as iniciativas

orienta
dar um
sobre o
como nos
reconhe
condico
desenvo
primeiro
diziam
Fragell
a gente
Encontra
aerofoto
primeiro
univers
(que ai
Brasil
inovado
revoluc
geo-sens
e que
control
grau de
epoca a
em gera
camadas
os pilc
frequen
sempre
corrigi

Entao P
maquina
Cidade
era a d
tres fa

Primeira
1. A pes
forma m
humana)
2. Essas
operaria
nossos
minerios
de pesq
rejeicao
amazonic
seres c
organism
pesquisa
de prep
para op
amazonol

orientadoras, e, no caso eu entao usurpei esse titulo para dar um bom uso a ele. Preparei entao um documento sumario sobre o Projeto Aripuana, a ocupacao racional da regio, como nos a viamos ainda a distancia, procurando, sobretudo, reconhecer os recursos naturais que ela ofertava e as condicoes geograficas que ofertava, para depois planejar o desenvolvimento, que e o contrario da Transamazonica que primeiro planejou a estrada para ver no que ia dar. Eles diziam que a estrada era feita para encontrar, disse o Fragelli para mim. De jeito nenhum, a estrada e feita para a gente ir buscar e levar riquezas, nao para encontrar. Encontrar se faz com satelites, se faz com aerofotogrametria. Naquele ano comecavam a aparecer as primeiras imagens de satellite. Em 1.972, ao lado da universidade, no morro do Centro Politico Administrativo (que ainda nao existia) foi montada a primeira antena do Brasil para captacao de satellite Hertz. Eram tecnologias inovadoras e ai nos previamos que seria uma grande revolucao que ia ocorrer a partir disso o controle com o geo-sensoriamento orbital de tudo o que aconteceria no solo e que isso iria dar uma mudanca porque significava o controle administrativo de um espaco muito grande e com um grau de resolucao muito acurado que nao existia em uma epoca anterior da escola. Era fotogrametria classica e que em geral tinha tantos problemas em Mato Grosso com as camadas de nuvens que atrapalhavam, tanto que os mapas que os pilotos usavam eu batizei de "mata piloto", porque, frequentemente, estavam errados e os pilotos corrigiam sempre a lapis, pilotos de taxi aereo, estavam sempre corrigindo a lapis.

Entao preparei um album que ja configurava o metodo, a maquina central do sistema de pesquisa e desenvolvimento da Cidade Laboratorio de Humboldt que era a Amazonologia e que era a divisao de todo o trabalho de pesquisa continuo, em tres fases interligadas e continuas.

Primeira Fase:

1. A pesquisa basica de como funcionava o meio ambiente, de forma nao humana, no estado selvagem (sem a presenca humana);
2. Essas informacoes cairiam numa segunda pesquisa que nos operariamos o meio ambiente para introduzir/enxertar os nossos objetos economicos que eram madeira, peixe, gado, minerios, comunidade de trabalho, saude. E essa era um fase de pesquisa operacional em que os resultados dela iriam da rejeicao ou da aceitacao de um organismo vivo da floresta amazonica, da nossa atividade, do nosso objeto e dos nossos seres que nos criavamos, aceitacao ou rejeicao de um organismo que entao cairia na terceira faixa que seria a pesquisa educacional que prepararia, assim, o ato decisivo de preparar o homem competente, o ser humano competente para operar o desenvolvimento nacional. Essa era a amazonologia que, por vez, nessa faixa se interligava de

novo a pe
negocio. En
trabalhado

Peguei ent
fotografico
numa reunia
ao governado
universidade
claramente:
Porque o gov
universidade
calado ate e
peguei o alb
reuniao e v
ficaram os d
junto tambem
sistema poli

Acontecia o
Reitor. Issa
ficou apreens
fazer-lhe u
espanto no
Governador
Fragelli. Qu
desvanecido.
universidade
universidade

A partir dai
Cidade Labo
porque a mi
ultrapassado
em julho, o
foi mais o
melhorado no
que fariamos
essa foi a
que expres
matogrossens
para a vas
centrada.

Ai acontece
depois me f
universidade
primeira foi
Nacional de
criacao que
Foram as du
muito import
universidades
longa adapta

novo a pesquisa do meio ambiente; essa era a chave do negocio. Entao, tudo o que acontecia em Humboldt era trabalhado desse modo; nao havia um ponto fora.

Peguei entao esse primeiro album que era um album fotografico produzido em Sao Paulo e entreguei ao Gabriel numa reuniao em que estava o Zelito e disse para ele levar ao governador Fragelli (que eu nao iria mais porque agora a universidade que deveria levar. Ai o Zelito disse claramente: o governador nao vai receber isto. Por que? Porque o governador esta brigado aqui com o Gabriel e com a universidade. Isto e um reduto do Pedrossian. Ai o Gabriel, calado ate entao, disse: e verdade, infelizmente e isso. Eu peguei o album e disse: Oh, Gabriel, pega isto daqui, marca reuniao e voce faca o favor de acompanhar ele, Zelito, e ficaram os dois de encontrar o Fragelli. O Joao Vieira vai junto tambem, ja que ele fica costurando o tempo todo esse sistema politico.

Acontecia o seguinte: o governador ate entao nao recebia o Reitor. Isso e notorio, todo mundo sabe da epoca. O Gabriel ficou apreensivo - o Joao Vieira me relatou - de o Fragelli fazer-lhe uma desfeita ali no Palacio. Causou um certo espanto no Palacio entrar o Reitor, o Vice Reitor, o Vice Governador e o Joao Vieira para serem recebidos pelo Fragelli. Quando o Fragelli recebeu o album ficou desvanecido. Ai se iniciavam as relacoes do governo com a universidade, porque eram completamente estanques; a universidade nao tinha acesso ao governador de Mato Grosso.

A partir dai minha preocupacao com o Projeto Aripuana e a Cidade Laboratorio de Humboldt teve que ser relevada, porque a minha preocupacao se dirigiu (nos ja tinhamos ultrapassado a Conferencia do Meio Ambiente, ja estavamos em julho, o texto Projeto Aripuana da reuniao do Prodoeste foi mais ou menos em junho, depois eu fiz um texto melhorado no mes de julho) para qual seria a primeira coisa que fariamos, porque nos tinhamos que criar um solido (essa foi a expressao que eu usei) dentro da universidade que expressasse a condicao cultural brasileira e matogrossense, o humano ambiental orientado especificamente para a vasta regioao onde ela (a universidade) estava centrada.

Ai acontece uma coisa interessante para sua tese. Logo depois me falaram que houve duas tentativas de criar a universidade autenticamente brasileira e universal: a primeira foi com Darci Ribeiro, ao criar a Universidade Nacional de Brasilia com esse proposito; a segunda foi a criacao que viria logo a seguir da Universidade da Selva. Foram as duas tentativas no interior do Brasil. Isso e muito importante, nao existe registro na historia das universidades do Brasil, a nao ser de universidades de longa adaptacao colonial, imperial; tradicionais como a da

Bahia
Mas e
coloni
uma e
univer
coloni
a naca
em 60
CORRET

Criamo
INDIGE
o Muse
se mov
carro
dificu
realiz
apoio
coloca
altera
dentro
area fi
que cr
orienta
matanca
matogro
Acontec
indios
uma co
seringa
novo Ma

Logo e
amigo,
Indigen
cupula
Estado
criado
quimica
Museu R
a matan
recebia
sentiu
falava-s
a voz
sociedad
caminho
processa
Queriamo
Esse e c
fizeram
escravos
empurra
um passo

Bahia, a Universidade do Brasil que depois virou U.F.R.J. Mas eram universidades, realmente, com características coloniais, e voltadas para valores externos que expressavam uma elite colonial ultramarina. Nos tentamos criar a universidade e expressar a formação de uma nova elite colonial, continental, do Brasil central já correspondente a nação independente, a Universidade Nacional de Brasília em 60 e Universidade da Selva em 71. ACHO ESSE PARALELO CORRETISSIMO.

Criamos então o Museu Rondon que era assim a FACE INDIGENISTA DA UNIVERSIDADE. A minha preocupação, ao criar o Museu Rondon foi, primeiro com a universidade que deveria se movimentar naquela direção como se fosse um carro, um carro que iria em socorro dos índios, porque eu via a dificuldade que a Missão Anchieta tinha de procurar realizar o salvamento físico e cultural dos índios, sem o apoio de uma base importante, institucional. Foi para colocar a universidade numa direção correta e que ela alterasse a própria maneira de ser física, que ela tivesse dentro dela, presente dentro dela, no próprio campus uma área física com esses objetivos sólidos (eu chamava sólido) que criamos o Museu Rondon. A minha preocupação foi orientar a universidade e, em segundo lugar, inibir a matança tradicional de índios na guerra da selva matogrossense, no período de abertura das grandes estradas. Acontecia que a luta, sobretudo, entre seringueiros e índios que sempre foi grande e era uma coisa horrorosa, era uma coisa própria de uma comunidade seringueira, de base seringueira que havia lá, poaia e o seringal, as bases do novo Mato Grosso.

Logo em seguida o GERVASIO LEITE, grande advogado, bom amigo, criou na Faculdade de Direito a cadeira de Direito Indigenista, a primeira do país a ser criada. Como toda a cúpula do judiciário matogrossense, presente na capital do Estado ensinava na universidade, com o orgulho de ter criado a primeira cadeira indigenista levou a uma mudança química completa no fórum. Daí por diante, por efeito do Museu Rondon sobre a Faculdade de Direito e sobre o Fórum, a matança de índios já não tinha mais a mesma lei que recebia em períodos anteriores. Isso coincidiu que Cuiabá sentiu uma mudança com a abertura das estradas. Cuiabá, falava-se, teria saído de 250 anos de isolamento, essa era a voz generalizada, significava que havia na mente da sociedade que uma mudança vinha e nos ali abrimos um caminho para processar aquela mudança sem a necessidade de processar a sociedade pelo que ela era anteriormente. Queríamos processar mudanças e não processar a sociedade. Esse é o mesmo tipo de raciocínio que fizeram os homens que fizeram a independência do Brasil, fizeram a libertação dos escravos; e uma centro-direita e uma centro-esquerda que empurra o país para a frente e que dá um passo a esquerda, um passo a direita, dois a frente, um atrás, como queria

Lenin.

Mas esse
aplicado
capital
habitante
octagesim
trator d

Eu fui o
mais pra
folclori
que era
despojad
no Museu
vidro co
de tron
pintamos
pergunta
exatamen
para faz
esses ca
do futur
cobre es
XX. Enta
que tamb
cadeira
uma cad
aquela
gostava.

O Museu
baratiss
valor i
candieir
quantida
grande q
Xavante
ponto de
remetida
sementes
Conseguir
(porque
buscando
para aque
para Cui
a Funai
desmoraliz
agricolas
perfeita.

O Museu
pensament
divisoos:

Lenin.

Mas esse e o fundamento do Brasil, esse estado de coisas e aplicado a Mato Grosso no inicio dos anos 70 e Cuiaba, uma capital colonial ainda em estado colonial com oitenta mil habitantes ou coisa que o valha (cem mil) e que era a octagesima cidade do pais, recebia de repente um fio de trator de alta tensao de avanco sobre a Amazonia.

Eu fui o designer do Museu Rondon, procurei fazer as coisas mais praticas e baratas possiveis e resultou naquilo que a folclorista, especializada em folclore, Beatriz Sidu diz que era o museu mais belo do pais, porque era simples, despojado e feito tudo aqui em Mato Grosso. Havia coisas, no Museu, futuristas, que era ocupar um predio todo em vidro como uma loja e que entao nos criamos grandes girais de troncos de arvores, brutos, ligados com pranchas, pintamos com laranja e em cima colocamos P.V.C. E perguntaram, mas porque P.V.C.? Primeiro, porque reproduz exatamente os caibros, e ate melhor, que os indios usam para fazer girais; se os indios tivessem P.V.C. nao usariam esses caibros; segundo, o P.V.C. pode vir a ser um marfim do futuro quando o petroleo terminar, como as calhas de cobre estouraram extraordinarias segunda metade do seculo XX. Entao, os girais eram presos com aquele fio de plastico que tambem fazia aquela cadeira de ferro, que era aquela cadeira colonial tradicional de Mato Grosso, de plastico, uma cadeira confortavel, arejada e anatomica como era aquela cadeira colonial de Mato Grosso que todo mundo gostava.

O Museu era muito bonito e eu consegui comprar a preco baratissimo uma colecao de joias primarias para o Museu, de valor internacional muito grande, eu comprei ceramica candieiro autentica, de cotacao internacional em grande quantidade. Consegui comprar ceramica de carajas velha em grande quantidade. Consegui ter uma cerimonia de casamento Xavante em palha. O Museu tinha um acervo riquissimo do ponto de vista economico. Conseguimos doacoes que foram remetidas quando nos ajudamos os Villas Boas, remetendo sementes, enxadas. A Fusmat, com o Gabriel Muller, ajudou. Conseguimos um Bufalo e levamos para o Xingu semente (porque os Villas Boas tinham feito a frente de atracao, buscando entrar em acordo, levando muito indios do Xingu la para aquela fronteira de Mato Grosso com o Para na frente e para Cuiaba/Santarem, e na volta, prometeu o pagamento que a Funai nao deu), entao nos os ajudamos a nao se desmoralizar e mandamos um Bufalo cheio de implementos agricolas e sementes, uma carga que chegou em hora perfeita.

O Museu Rondon configurou-se em outra area avancada de pensamento da universidade. Dividimos o Museu em duas(2) divisoes: INDIGENISTA E NATURALISTA, usando o nome antigo

proprio
AMAZONIA
tinha d
DIVISAO
Eu dizi
norte d
pegar,
de cult
porque
morta.

Entao, x
museu d
em comu
se mete
Caabis,
do Hosp
Tudo is
fechado
pedir u
com um
perdica

E nos
apenas
sabiamo
ainda,
conheci

Entao,
animass
univers

Em ago
Indigen
Rondon
em ing
interna
indigen
que que
Ministr
toda a
ocident

Termina
contato
Laborat
acesso
apos o
fui mui
Museu R
ao Itam
frentes

proprio da regioao. A area naturalista tinha uma DIVISAO AMAZONICA e uma DIVISAO PANTANEIRA. A area indigenista tinha duas(2) divisoes: a DIVISAO DE CULTURA VIVA e a DIVISAO DE CULTURA MORTA, que era uma divisao arqueologica. Eu dizia que precisavamos fazer em relacao aos indios do norte de Mato Grosso que eram muitos grupos tribais, era pegar, contar e dividir por regioao, impedir que a divisao de cultura morta avancasse sobre a divisao de cultura viva, porque dali a pouco so iria haver museu de cultura indigena morta.

Entao, nos lancamos os primeiros programas do Museu Rondon, museu dinamico, lancamos os primeiros programas de medicina em comunidades tribais, chefiados pelo proprio Gabriel que se meteu no norte de Mato Grosso como o medico dos indios Caabis, Nambiquara, ele, o Lotufo e o Bene que eram medicos do Hospital Geral e pescadores, e se meteram no programa. Tudo isso sem pedir autorizacao a Funai que era um orgao fechado, centralista, e, interessante, nos procurou para pedir uma cooperacao. Pela primeira vez a Funai fazia isso com uma universidade que era considerada o antro da perdicao pela Revolucao de 64. Tem que ser anotado.

E nos nao cedemos em nenhum dos nossos objetivos. Nos apenas eramos matogrossenses, estavamos em Mato Grosso, sabiamos o que queriamos e se nao tinhamos o conhecimento ainda, tinhamos a sabedoria que era o fundamental, o conhecimento viria em consequencia.

Entao, isso permitiu que universidade se equilibrasse, se animasse muito na epoca, era uma animacao tremenda a universidade.

Em agosto eu fui para um congresso -- 7o. Congresso Indigenista Interamericano -- levar o material do Museu Rondon e distribui para indios americanos, levei material em ingles e descobri que a nossa visao das coisas era internacional e que nem os mais radicais grupos indigenistas tinham alguma coisa a opor; porque nos diziamos que queriamos formar na nossa universidade, no futuro, um Ministro de Estado indio, culturalmente indio que operasse toda a complexidade da civilizacao industrial tecnologica ocidental; esse era o objetivo.

Terminado o Congresso Interamericano eu fui procurar fazer contatos que eu tinha perdido do projeto da Cidade Laboratorio de Humboldt. Como eu estudei, fiz curso de acesso a carreira diplomatica, eu procurei imediatamente apos o Congresso, usando o Museu Rondon, o Itamarati onde fui muito bem recebido. O 1.922 insemidou completamente o Museu Rondon que tinha uma perspectiva avancada. Entao, fui ao Itamarati, conversei com o embaixador que cuidava dessas frentes, expliquei-lhe a Cidade Laboratorio de Humboldt.

- O Projeto e interessante demais e voce vai levar a outro embaixador amigo nosso no Palacio do Planalto. Tive que comprar uma gravata amarela para entrar no Palacio do Planalto. Entrei no Palacio do Planalto com um casaco de couro de Bufalo Bill que se encontrava muito nos Estados Unidos e gravata amarela, realmente, uma figura folclorica; e la encontrei, assessoria especial da Presidencia da Republica, o embaixador chamado BAENA SOARES, hoje presidente da O.E.A. Ele ouviu o projeto e disse: isso e uma coisa grandiosa. Isso e para ser discutido em nivel muito alto no Ministerio do Planejamento. Entao voce procura um outro embaixador no gabinete do Ministro do Planejamento. E la fui eu procurar o outro embaixador e nao encontrei o tal embaixador. Fiquei enrolando, tinha que voltar a Mato Grosso; era aquela coisa nebulosa. Os grandes projetos sao envolvidos em brumas. Fica-se tateando no escuro, de madrugada, aparecem sombras e tem-se que ir tateando. E como entrar numa floresta no alvorecer ou no escurecer.

Bom, eu fiquei e encontrei um rapaz que era do IPEA, o orgao de planejamento maximo do Ministerio do Planejamento. Perguntei por esse embaixador, o rapaz estava fazendo uma especie de serao. Ai ele nao encontrou o embaixador. O rapaz, ja cansada de trabalhar, disse: mas o que e que voce quer com ele, quem sabe eu posso lhe ajudar em alguma coisa.

---Bom, eu vim expor aqui um projeto meu que me mandaram, pelo Palacio do Planalto, pelo embaixador Baena Soares para expor o projeto que e o Projeto Aripuana que tem dentro dele uma cidade cientifica, chamada Cidade Cientifica de Humboldt que e a maneira de, talvez, conseguirmos o desenvolvimento de uma regio inexplorada da Amazonia como uma ponta de lanca cientifica e tecnologica. E ele me disse: me exponha o projeto. Expuz. --- Esse projeto nao se parece em nada com nenhum dos projetos que nos lidamos aqui no IPEA, mas tem um tremendo SEX APPEAL. Foi a observacao dele. Entao, um momento, pegou o telefone e ligou. Vou leva-lo ate a 3a. porta e lhe apresentar o Dr. Mauricio Rangel Reis, Secretario Superintendente Adjunto do IPEA que, disse que estava cacando o autor do Projeto Aripuana e nao conseguia encontrar; coisas de Mato Grosso ... Tentou falar no Palacio do Governo, falou com nao sei quem em Mato Grosso, falor em Mato Grosso do Sul, nao tinha conseguido encontrar. Assim eu me encontrei com o homem que, juntamente comigo viabilizou o Projeto Aripuana, que foi o Mauricio Rangel Reis e que teve um impulso muito grande na carreira dele e que o guindou a condicao de Ministro do Interior. Decisivamente eu processei essa passagem.

Entao o Projeto Aripuana comecou a andar naquela noite. Expliquei o projeto a ele e ele disse assim:
---Pedro Paulo, voce pode estar aqui amanha as 9:00hs, para fazer uma exposicao geral que eu nao vou saber fazer, eu

soube compreender tudo, mas expor como voce eu nao posso.

Entao, de noite, no Hotel Nacional, com o Joao Carlos Bross, arquiteto da universidade, passamos numa papelaria, compramos material escolar de crianca, cartolina especificamente e desenhamos pranchas maiores, ja comecando a cidade e o laboratorio de Humboldt, todo o fisiograma dela; desenhamos em cima de mesa de jogo, depois do jantar desenhamos o projeto e aquilo que foi desenhado constituiu um vale de decisoes que nao se alterou e nao se altera ate hoje; aquela precipitacao que nos fizemos ali.

Entao nove horas da manha eu expus o projeto aos tecnicos, a animacao foi muito grande no IPEA. Entao o Mauricio Rangel pediu uma autorizacao para incluir esse projeto nos projetos dos tecnicos de planejamento.

O Ministerio do Planejamento entao seria o ultimo a entrar na Amazonia, todos tinha entrado e ele tinha ficado de fora. Com o projeto eles conseguiram uma maneira de entrar na Amazonia que era uma area importantissima, estrategicamente na politica e no poder nacional; conseguiram uma maneira propria de entrar, sendo atraves do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento, o desenvolvimento economico e social com a protecao ambiental de uma vasta regioa inexplorada que era o Municipio de Aripuana, de 150.000 km2, do tamanho da Inglaterra.

Voltado dessa questao eu obtive esse resultado e ia voltar a Mato Grosso para dar sequencia a umas outras coisas e produzi um documento chamado CIDADE LABORATORIO DE HUMBOLDT, NOTAS PRELIMINARES, MAS RAZOAVELMENTE DEFINITIVAS que descrevia a cidade laboratorio com os termos da epoca que eram os termos da tecnocracia da epoca. Ele dizia o que tinha que fazer, o que nao tinha que fazer e definicoes ali que ate hoje estao a espera de uma implementacao nacional. Humboldt criaria um sistema de pesquisa e desenvolvimento, o sistema de testes dele criaria umas duas categorias de produtos do Brasil, o produto amazoneizado, que era o produto industrial do centro-sul, maquinas, equipamentos, materiais para o clima tropica umido que seria o produto adaptado a Amazonia e se nao houvesse condicao de adaptacao, um produto novo, amazonico. E esse produto amazonico teria mercado em todo o tropico umido do mundo. Nos ali substituiriamos entao as potencias coloniais que cuidavam da Europa sem provocar desenvolvimento nas areas coloniais deles, provocavam a producao do tropico umido. Por exemplo, Belem do Para, no Bosque Rodrigues Alves, tem ali a casa de ferro que foi exportada pela Belgica para instalacao em Manaus, como tinha exportado toda uma arquitetura para Manaus, toda civilizacao para Manaus que era considerada adequada a Manaus, nos o substituiriamos ali, a partir daquele momento comecariamos a criar a producao industrial adequada ao tropico umido.

Nessa
politi
poder
ido pa
Reitor
encont
que e
discri
conside
predom
UFRJ,
Medicin
julgava
Havia u
Nao ti
Esmerav
se inil
Naciona
Grabrie
grossam
... Mig
irritan

Nos ja
cidade
altura
univers
costeiro
tinham
daqui p
nossa. E
periquit

E aqui
essas co
curiosa
dispensa
reitor m
luxo, e
contra,
seguinte
intitula
INVENTEI
legendari
chave, e
ENSINA O
podem en
porque is
eles fico
peito com
maiores d
de cooper
entao esc
que foi

Nessa serie de eventos que aconteceram e que foram contatos politicos entre a jovem universidade de Mato Grosso e o poder federal, nesse mesmo mes de agosto em que eu tinha ido para o Congresso Indigenista, ocorreu o Encontro de Reitores das Universidades Brasileiras em Brasilia. Nesse encontro o Gabriel que era o reitor, o Attilio e o Dorileo que eram vice reitores se depararam com uma vasta discriminacao no plenario dos reitores; nao eram considerados, eram coisa de roceiro do interior, ali predominavam as potencias universitarias do leste, a USP, a UFRJ, onde o Gabriel tinha estudado e se graduado em Medicina, e outras universidades do sul tambem que se julgavam, senao no mesmo plano, em direcao ao mesmo plano. Havia universidades antigas e tradicionais como a da Bahia. Nao tinha vez pra nos ... e tome citacao de gringo. Esmeravam-se em citacao de gringo. Nesse altura o Gabriel se inibiu, se chateou. Estavamos no mesmo quarto no Hotel Nacional e eu estava satisfeito com as minhas vitorias e o Gabriel, chegando rebaixado da reuniao. E disse grossamente que so citavam alemao, so citavam nao sei o que ... Miguel Reale era o reitor da USP. E aquilo foi me irritando.

Nos ja estavamos com o Museu Rondon, com o projeto da cidade laboratorio encaminhado e achavamos que a essa altura aqueles cavalheiros das universidades costeiras, universidades de cidades tradicionais, de desenvolvimento costeiro do Brasil, herancas geo-politicas do colonialismo, tinham que tomar um caminho diferente do nosso, porque daqui para dentro da Amazonia, especificamente, era area nossa. E eu disse para o Gabriel: em terreiro de galo periquito nao come milho.

E aqui cantamos de galo nos, porque eles nao enfrentam essas condicoes que nos enfrentamos. A situacao era tao curiosa que eu propus uma portaria ao Gabriel para dispensar a expressao "magnifico". Como e pode ser um reitor magnifico se fala com indio, peao? E magnificencia e luxo, e opulencia aqui no dicionario. Ai o Dorileo foi contra, ele achava que devia deixar. Ai aconteceu o seguinte: naquela noite entao eu escrevi um texto intitulado --- A UNIVERSIDADE DA SELVA --- e figurei, INVENTEI, para citacao, um novo autor, CEREMECE, chefe legendario dos Xavantes que teria dito a nossa orientacao chave, e nao gringo nenhum. Disse o Ceremece: NINGUEM ENSINA O QUE NAO SABE, ou seja, essas universidades nao podem ensinar Amazonia ou desenvolvimento da Amazonia, porque isso elas nao sabiam. A situacao dessa pendencia com eles ficou formidavel porque foi esse prestigio de botar peito com eles, um peito cordial, com as universidades, das maiores de todas, que nos grangeamos respeito e ate forma de cooperacao delas conosco. Nos pusemos o negocio alto, e entao escrevemos o texto chamado "A Universidade da Selva" que foi passado em mimeografo, num papel azul ... (o

Gabrie
vez va
plano
tropic
documen
dela (
presen

A Unive
veio o
Selva.
seguint
no nos
aqui e
seguint
campus
pegarmo
vamos
uma ma
coorden
campus
enquant
Para e
tinha v
muito g
percebe
de Mat
virtude
Grosso,

Tambem,
super a
intern
ocorrid
Telegra
entao
levantad
essa ma
ai noss
construc
Rondon,
dos Vill
Nos ap
desenvol
CLASSICO

Nos esta
tinhamos
Grosso,
explorad
maior
desenvolv
desenvolv
conjunto

Gabriel disse que la so circula papel branco). Entao dessa vez vai azul, um texto que desenhava a estrategia de uma plano mestre(master plan) de uma universidade inovadora, tropical umida, no Brasil e que desenhava de forma documental, referindo-se aos fenomenos que estavam em torno dela (e nao teses abstratas) referentes ao passado, ao presente e as perspectivas dessa universidade.

A Universidade da Selva e a ultima a ser batizada: primeiro veio o Projeto Aripuana, o Museu Rondon e a Universidade da Selva. Ate eu pedi para o Gabriel para discursar o seguinte: Gabriel, eles estao botando campus avancado aqui no nosso quintal, selvagem, que aqui e a zona selvagem, aqui e a zona sub-desenvolvida. Entao, vamos fazer o seguinte: a UFMT vai pedir ao Projeto Rondon para botar um campus avancado numa favela do Rio ou de Sao Paulo para nos pegarmos perspectivas avancadas do sub-desenvolvimento que vamos receber aqui. Essa foi uma ideia de grande ... foi uma maravilha. Essa ideia nos queriamos. E falamos com o coordenador do Projeto Rondon que nos queriamos montar um campus avancado numa favela do Rio ou de Sao Paulo, enquanto eles punham no espaco selvagem de Mato Grosso, do Para e do Amazonas. Entao nesse dialogo eles perceberam que tinha uma forza dentro de Mato Grosso que era um forza muito grande que expressava uma coisa que levei anos para perceber como e que isso aconteceu. Expressava a grandeza de Mato Grosso, porque Mato Grosso e algo grandioso. A virtude vale mais que o ouro --- esse era o lema de Mato Grosso, a virtude, a sabedoria.

Tambem, depois dessa historia toda, estava junto conosco um super astro, um fantasma que era Rondon, e, os astros internacionais que eram os Villas Boas. Todos os fatos ocorridos, Parque do Xingu, a Comissao das Linhas Telegraficas eram fatos ocorridos dentro de Mato Grosso; entao a essa altura dos acontecimentos nos tinhamos levantado os mitos historicos de Mato Grosso, a sabedoria e essa mania de continuidade. Nao inventamos coisa nenhuma; ai nossa diferenca com a UNB. Nos vimos de uma linha de construcao da nacao, desde as linhas telegraficas do Rondon, depois a procura da protecao dos povos indigenas dos Villas Boas, do Noel Nutels, nos tivemos uma sequencia. Nos apenas empurramos a nacao a um caminho do desenvolvimento, nao inventamos coisa nenhuma. Eramos um CLASSICO e nao um REVOLUCIONARIO.

Nos estavamos sempre dispostos a recorrer e a aceitar o que tinhamos feito para tras, seja a matanca de indios em Mato Grosso, porque tinha um matogrossense, considerado o maior explorador de terras tropicais do planeta, um pacifista, maior do que GANDHI; que era pacifista e desenvolvimentista, o RONDON; Gandhi era pacifista e anti-desenvolvimentista. Quer dizer, nos tivemos ali, no conjunto da sociedade matogrossense, forcas e plataformas

sociais e politicas para nos afirmar, e, recebemos logo de saida um grande aliado, o Ministro da Educacao que era do Para, Jarbas Passarinho. Nessa altura dos acontecimentos se entusiasmou tambem com aquela coisa toda e viu que a nossa universidade se mexia de forma mais contemporanea que a do Para ... e resolveu se enturmar conosco, veio, entao, com a inauguracao oficial do Museu Rondon (que deve ter sido inaugurado umas tres vezes). Toda vez que vinha uma autoridade do primeiro escalao, nos inauguravamos. Mas essa inauguracao especifica do Museu Rondon ocorreu naquele predio lindissimo. Eu me lembro de uma coisa: fiquei ate o ultimo momento varrendo o Museu. Ai chegou o Attilio com uma fita verde amarela. Eu, de bone, calcao, eu que tinha desenhado, criado, conceituado o Museu Rondon, entao era tambem, segundo meus habitos o varredor final do Museu Rondon porque queria que o Museu estivesse um brinco para as autoridades. Ja vem ai? O Attilio disse: ja vem ai. E eu sai com a vassoura, com o bone pelo lado do Museu, com as autoridades entrando pelo outro, que eram Pedro Pedrossian, Jarbas Passarinho, todo mundo, com o professor Vieira na frente. Etnao eu me lembro bem que me escondi ali no vestiario da piscina e o Fernando Moura estava la fora e eu dizia: ja posso sair? porque eu era conhecido e de calcao e bone e tal ... ele disse: nao, porque ainda estao chegando autoridades. Passaram quinze minutos e eu disse: ja posso sair daqui? Nao, porque estao chegando autoridades. E eu disse como e que ainda dizem que ha crise de autoridade no pais? Vinte minutos de autoridade...

Entao, Mato Grosso era uma coisa nitida. Essa piada depois foi passada mais tarde que eu fiquei escondido, varrendo, nao compareci porque o criador do Museu Rondon era tambem um varredor. Isso mostrava a nossa disposicao de ir a pratica; nao bastava criar o Museu, desenhar o sistema cientifico, cultural dele, porque ciencia e uma coisa ultrapassada, a cultura e o ponto final. Desenhar o sistema cultural dele nao, tinha que varrer o Museu e apresentar o negocio correto Era essa a licao que eu procurava dar ao pessoal, tinha que administrar as situacoes. Se fosse pegar na vassoura, pegar no martelo eu pegava e a universidade tinha esse "drive". Essa expressao americana e a unica que serve.

Entao, a partir desse momento, no ano de 72, em agosto, se fechou um conjunto de acontecimentos que evoluiram rapidamente, em menos de 6 meses, possivelmente, que criaram a Universidade da Selva, que foi um cometa de Halley que acontece de 80 em 80 anos, mas que deixam fotografias que fica se esperando a volta do cometa, a volta desse estrela de luz. A Universidade da Selva foi isso.

O Dorileo, com uma sabedoria extraordinaria, depois de 76, falando comigo, disse: -- Puxa vida, acho que durou muito,

porque
e carr
nao po
em voc
angar
Univer
exerci
orient
ter si

Nos
Drucke
mudanc
mudanc
Grosso
talvez
Grande
milhoes
transfo
curiosa
de prog
mediocr
particu
Paulo,
falida
economic

Entao,
sendo a
excepcio
REINANTE
as minha
a ideia
universid
foi feita
uma confe
porque e
naquele
funcionan

Viu tres
informaco
pelo Apoe
reunidos
acontecera
superior;
Tanto que
DOBZANSKI,
mais intere
de Davis e

Retiramos d
CNPq, esque
Pesquisa da

porque foi um enfrentamento de pegar todas aquelas tensoes e carrega-las para uma caixa de distribuicao de tensao que nao poderia durar, como o aviao nao pode durar eternamente em voo; tem que descer para reabastecer, as vezes fica no angar e nao sai mais. Foi o que aconteceu com a Universidade da Selva, porque a universidade tinha um exercicio de poder nacional e uma significacao e uma orientacao nacional e universal tao segura que isso so pode ter sido objeto de um momento.

Nos estamos numa era de descontinuidade(Galbraith, Drucker). Nao poderia continuar aquilo. Entao, houve mudancas na historia da Amazonia a partir de 72/76, houve mudancas na historia do desenvolvimento de Cuiaba, de Mato Grosso, uma serie de mudancas. Cuiaba cresceu, hoje tenha talvez um milhao e quatrocentos mil pessoas. Cuiaba, Varzea Grande e toda aquela regio; Salvador parece que dois milhoes na sua regio metropolitana, quer dizer, Cuiaba transformou-se numa coisa diferente. E a universidade, curiosamente, prestigiosa demais teve todas as facilidades de programas oficiais e recursos oficiais para cair na mediocridade geral da universidade brasileira que nao e particular dela. A gente encontra no Rio de Janeiro, Sao Paulo, Rio Grande do Sul, em Pernambuco, uma universidade falida de objetivo e sem conexao com a realidade social e economica do pais.

Entao, a universidade com aquele impulso inicial ficou sendo a menina dos olhos do MEC e, registre um fenomeno excepcional: NUNCA FIZEMOS NENHUMA CONCESSAO AO PODER REINANTE, AO PODE DITATORIAL, ao contrario, quando eu fazia as minhas conferencias (fiz 106 conferencias para defender a ideia da Cidade Laboratorio de Humboldt) dentro da universidade ou fora dela(sem sentido). A maior foi feita para cerca de tres mil pessoas, na piscina. Foi uma conferencia extraordinaria onde nos ganhamos o Ginasio, porque estava la a representante do MEC, especializada naquele convenio especifico e que viu uma universidade funcionando como ela nunca viu.

Viu tres mil pessoas sentada na piscina, recebendo informacoes sobre o Projeto Aripuana e sobre o indio, dadas pelo Apoena Meirelles. E viu reuniao e aulas de alunos reunidos em torno da piscina; naquela epoca as coisas aconteceram com uma naturalidade indigena nossa e muito superior; coisa propria de grande universidade americana. Tanto que recebemos gente importante, eu cito THEODOR DOBZANSKI, que foi uma das visitas que achei com astral mais interessante, pai da genetica moderna, da Universidade de Davis e que se achou em casa.

Retiramos do ostracismo, naquela epoca, vinculado ao velho CNPq, esquecido em Manaus, no Instituto Nacional de Pesquisa da Amazonia, quando o convidamos para participar

do Projeto
tarde fo
sem faze
quando e
com noss
deles po
porque e
duros, e
dizia, c
gravador
curiosa:
relacoes
excelent
militare
ficava e
a Base A
esse nom
ensinou
permitia
fabricad
menor c
velocida

O Projet
avancada
eram ta
dizendo
que diss
dentro c
Essa e
casas fe
para con
de latac
nossa ex
Laborato
de uma
146 home
numa ins
nucleos
Mauritan
Construt
longo de
hospital
nutricao
empresa
melhores
tropical

Entao, e
outra co
COMBATEN
Transama
Cidade
Transama

do Projeto Aripuana, o Paulo de Almeida Machado, que mais tarde foi Ministro da Saude. Nos fizemos muitos ministros, sem fazer nenhuma concessao ao autoritarismo, ao contrario, quando eu fazia minhas conferencias costumava dizer: gravem com nosso gravador para depois confrontar com o gravador deles porque tinha um gravador nosso e um gravador deles porque estavam gravando, uma massa de espioes, de dedos duros, era normal, era folclorico na epoca, entao cuidado, dizia, com o nosso gravador para depois confrontar com o gravador deles. Porque era o tempo todo assim. E coisa curiosa: sem fazer nenhuma concessao, fizemos excelentes relacoes, com base no nosso realismo sobre a Amazonia, excelentes relacoes militares que foram depois os comandos militares da 9a. Regiao na epoca, Comando da 12a. que ficava em Manaus, foram grandes apoiadores do Projeto e foi a Base Aerea de Manaus que basicamente (o Cel. Rondon, com esse nome, que comandava a base aerea de Manaus) que nos ensinou o mecanismo da Forca Aerea transportada que permitia nos fazermos em qualquer lugar material pre-fabricado e colocarmos dentro de Aripuana, que nao tinha a menor condicao de trazer coisa nenhuma, sobretudo, na velocidade esperada.

O Projeto tinha uma linha tao clara, tao obvia e tao avancada, sobretudo, a qualidade das decisoes tecnologicas eram tao boas que o segundo plano ficava praticamente dizendo besteiras. Por exemplo, uma besteira extraordinario que disseram, como e que pegam casa de madeira e levam para dentro da floresta que e uma grande reserva madeireira. Essa e uma mente primaria tecnologica porque nos levamos casas feitas com a materia prima que nos iamos encontrar para continuar o projeto, complementar, reparar e nao casa de latao, casa de marmore, casa dessas coisas, e fizemos nossa experiencia e depois essas casas de madeira da Cidade Laboratorio de Humboldt, da frente pioneira eram resultado de uma forca de operarios altamente especializados. Eram 146 homens, passamos por 40 e poucas operacoes industriais numa instalacao evoluida de 20 mil m2. Sete Humboldts, sete nucleos pioneiros foram exportados, posteriormente, para a Mauritania e estao hoje no deserto da Mauritania, porque a Construtora Mendes Junior tinha necessidade de fazer, ao longo de uma estrada um centro de desenvolvimento, como hospitais, mini-hospitais, alojamentos e centro de nutricao, essa coisa toda. Examinou um projeto que a empresa tinha de Humboldt e sete estao na Mauritania, com melhores condicoes do que ficou a Humboldt no clima tropical umido, muito mal tratada.

Entao, esse momento excepcional deve ser medido tambem por outra coisa, que nos FOMOS VIGOROSOS, GROSSOS E FRONTAIS COMBATENTES DA TRANSAMAZONICA. Nunca deixei de falar mal da Transamazonica em nenhuma das conferencias em que defendi a Cidade Laboratorio e eu comecava com marreta na Transamazonica, que era um projeto de bilhoes de dolares e

tambem

Entao o
da Tra
entao,
pagar
nitidam
sobre
Transam
concess
livres
qualque
estava
Humbold
Aerea. N
64 (a u
subvers
cientif
Aripuan
Projeto
Projeto
de terr
aparato
homem p

Entao a
Forca A
com ela
(que es
periodo
bufalos
uma coi
uma cid
operaca
desviam
nucleo
fizemos
RADAM(
pesquisa
meses n
em toda

Isso em
se dava
Cel. Mei
Meirelle
lembrar
geral da
sem que
coronel,
maior do
ele bate
Entao o
aquele

tambem a menina dos olhos do governo.

Entao o segredo foi simples, o governo percebeu o fracasso da Transamazonica, realista que era, e resolveu pagar, entao, ele mesmo ser opositor do proprio projeto dele ao pagar a Cidade Laboratorio. Isso foi o que aconteceu, nitidamente, porque sempre, desde as primeiras informacoes sobre a Cidade Laboratorio fomos sempre contrarios a Transamazonica e tem mais ... nunca fazendo qualquer concessao; os reporteres nacionais e internacionais andavam livres na Cidade Laboratorio de Humboldt. Nunca fazendo qualquer concessao nesse tipo de coisa e na epoca a censura estava pesada, nunca tivemos a presenca militar dentro de Humboldt, a nao ser a tripulacao, os pilotos da Forca Aerea. Nos fomos a universidade que, em plena Revolucao de 64 (a universidade era considerada o antro da perdicao, da subversao) fomos uma universidade que dirigiu uma operacao cientifico-militar, por que todos as operacoes do Projeto Aripuana (e eu prefiro chamar de Projeto Humboldt porque o Projeto Aripuana para mim e um embrulho burocratico), Projeto Humboldt e a Cidade Laboratorio, todas as operacoes de terra eram dirigidas pela universidade, vis-a-vis com o aparato de comando das Forcas Armadas, taco a taco, de homem para homem, nos na nossa, eles na deles.

Entao aconteceram coisas interessantes: ao se engajar a Forca Aerea conosco, nos tivemos uma relacao de cooperacao com ela de tal maneira que privamos a Guerrilha do Araguaia (que estava ocorrendo uma guerrilha no Araguaia naquele periodo de 72/73/74), privamos de apoio aereo porque os bufalos foram convencidos por nos de que estariam fazendo uma coisa mais importante para o futuro da nacao, construir uma cidade laboratorio, do que combater uma guerrilha numa operacao militar e ficaram sem apoio aereo; porque nos desviamos a massa de bufalos para a operacao de montagem do nucleo pioneiro, que entre avioes pequenos e grandes fizemos mil pousos e decolagens, alem de ter estacionado o RADAM(na epoca considerado o segundo maior projeto de pesquisa do mundo, depois do Projeto Apollo, durante seis meses na Cidade Laboratorio, area mais produtiva do RADAM em toda a atividade dele, a Amazonia).

Isso em plena Revolucao de 64. E que a certa altura a gente se dava ao luxo de ter pendencias com o 9o. BEC, porque o Cel. Meirelles, quando eu cheguei em Cuiaba, o Cel. Meirelles, isso seja dito, e um otimo sujeito, vai se lembrar do que eu digo, era assim um grande orientador geral da conquista territorial da Amazonia. Infelizmente, sem que isso fosse voluntario, eu acabei com o cartaz do coronel, porque o projeto Humboldt adquiriu um brilho muito maior do que os extraordinarios recordes de construcao que ele bateu na Cuiaba-Santarem e que o Humboldt ofuscou. Entao o Coronel (me chegou ao ouvidos) teria dito que aquele projeto Humboldt ele desconfiava, porque aquele

projeto tinha sido escrito, feito pelo HUDSON INSTITUTE em Nova York e eu mandei-lhe um recado, que ele, por favor, me conseguisse uma copia do projeto feito pelo HERMANN KAHN, no Hudson Institute porque eu, sem essa copia, estava executando um projeto de minha cabeca, que ele conseguisse urgente a copia para eu poder me orientar, porque eu executei o projeto de minha cabeca, porque eu nao dispunha da copia do Hudson Institute que ele tinha conhecimento. Entao, o nosso animus era esse.

Um dia eu fui la, fiz uma conferencia no 9o. Batalhao, explicando para todo mundo o que era o projeto Humboldt, o Projeto Aripuana. E sempre tivemos uma boa convivencia. Mas foi um momento de sociedade civil, no apogeu da Revolucao de 64/72, Emilio Garratazu Medici, que, alias, quando ele fez um documento administrativo sobre o projeto:(tem um aspecto muito curioso) ele acompanhava Humboldt com uma certa curiosidade intelectual, porque era uma pessoa que tinha, realmente, uma instrucao superior. Entao ele fez um documento sobre o projeto Humboldt, dando a partida, mandando que eu, pessoalmente, fosse o executor do projeto. Considerou (e comentou la dentro) que ja que eu tinha inventado, que eu o executasse para que essas minhas ideias, entao eu enfrentasse a contingencia de po-las em pratica; dai eu era o executor do projeto oficial do grupo interministerial, criado com o Ministerio do Interior, para nossa desgraca, Ministerio da Educacao que era o nosso e Ministerio do Planejamento e eu era o unico executor, oficialmente, por determinacao do Presidente da Republica, Gal. Medici.

Separando estrutura burocratica, separando estrutura academica que acabaram se fundindo na universidade brasileira, conseguimos separar pelo seguinte: eu recebi o cheque do Banco do Brasil para fazer um nucleo pioneiro da Cidade Laboratorio de Humboldt, em Aripuana, trinta dias antes de inaugura-lo quando inauguramos Humboldt nao tinha nem radio no canteiro. Nos faziamos as operacoes de comunicacao com os avioes no ar, foi um pulo do gato de ter realizado isso, MAS ESSA BUROCRACIA SEMPRE, SEMPRE FOI UMA INIMIGA PERMANENTE E MAIOR DE TODOS NO PROJETO HUMBOLDT E EU A IDENTIFIQUEI COMO SE FOSSE UM FUNGO, UMA ESPECIE, ALGO QUE BATEU NA NOSSA HORTA, E ERA ALGO UM FUNGO ANTIGO. ENTAO, A MINHA BRIGA PERMANENTE FOI CONTRA O BUROCRATA, SEJA EM BRASILIA, SEJA EM CUIABA. Era uma operacao muito veloz, nos precisavamos de um sistema de operacao veloz e tambem financeira, contabeis e nos eramos submetidos a um sistema burocratico que, a maioria das nossas operacoes corriam sempre risco, nao pelas dificuldades logisticas que realizamos, assim efeitos excepcionais, mas pela BUROCRACIA QUE FICAVA O TEMPO TODO CONSPIRANDO CONTRA O PROJETO. POR EXEMPLO, EM CERCA DE VINTE E SETE(27) MESES DE EXECUCAO DO PROJETO ARIPUANA, ELE TEVE DINHEIRO EM CAIXA APENAS DEZ(10) MESES; dezoito(18) meses sem dinheiro por atraso em

Brasilia ou atrasos em Cuiaba; isso criou muita tensao. Eu e Attilio rimos muito mais tarde, porque quase saimos na porrada varias vezes, o Gerente Geral do Projeto Aripuana e o Vice Reitor para Assuntos Administrativos, e nos rimos porque aquele foi um ATO DE INEXPERIENCIA nossa, porque perdemos muito tempo brigando, isso e verdade. Foi uma besteira, mas nao estavamos preparados e ele ficou com o lado burocratico e eu com o lado executivo. A UNIVERSIDADE NAO TINHA UMA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA, NEM BRACOS PREPARADOS PARA EXECUTAR PROJETOS ACELERADOS, PROJETOS DE PONTA.

EDSON: Isso e um aspecto interessante.

PEDRO: Isso, entao, vai destruir todo e qualquer empreendimento de que seja encarregada a Universidade Brasileira. E eu verifiquei mais tarde, mais tarde agora em 1.989, que foi destruida outra cidade laboratorio, em Pernambuco, com oito(8) milhoes de dolares em equipamentos que tinha exatamente uma orientacao semelhante a Humboldt, fora a independencia igual, porque ficava perto de centros de apoio em Pernambuco, dedicada a pesquisa de energia solar. Foi totalmente destruida agora ha dois(2) atras, desmantelada, com oito (8) milhoes de dolares em equipamentos doados pela Franca, no governo Arrais.

EDSON: Voce atribui tambem a esse entrave burocratico?

PEDRO: Atribuo em parte a isso. Esse fungo basico. Depois, o outro lado E QUE A UNIVERSIDADE, EM CERTO GRAU, NAO SE ENGAJOU NO PROJETO HUMBOLDT, POR CAUSA DO ACADEMICISMO DELA, DO DISTANCIAMENTO DA REALIDADE DELA, DAQUELAS PESQUISAS DO "HIPOTHESY ORIENTED" DELA, e quando entrou aquela era do CNPq que produziu algumas coisas interessantes contra dez, vinte, trinta descalabros que produziram. Entao, aquilo finalizou, foi o ato terminal da universidade. Agora, justica seja feita, reavaliando, entretanto, a gente fixa o seguinte: em 1.979, quando eu dirigia o Humboldt Seminar na Universidade de Cornell, foi a melhor exposicao que eu fiz sobre a Cidade Laboratorio, da metodologia dela e dos trinta e dois(32) projetos de pesquisas em campo cruzado que tinhamos dentro da Cidade Laboratorio de Humboldt, eu expus a mais poderosa universidade agricola nos Estados Unidos, uma potencia na area das ciencias ambientais e tinha a pratica, a universidade que criou o INTERNATIONAL RICE RESEARCH INSTITUTE das Filipinas. E passei por entrevistas com vinte e tres(23) cientistas, professores "senior" da Universidade que pediram entrevistas em nosso respectivo Departamento e Gabinete para conversar pessoalmente comigo sobre os aspectos relacionados aos interesses disciplinares e interdisciplinares deles la. Aprendi uma coisa interessante. Quando eu fiz a conferencia final, que passei um filme

sobre a Cidade Laboratorio de Humboldt, do Nelson Pereira dos Santos e, entao, veio a avaliacao final dos americanos, o que nos tinhamos feito no Brasil era, de certo grau ainda um sonho da universidade americana no campo humano ambiental. Eles nao tinham levado, nenhuma universidade americana tinha levado de modo tao independente e sozinha, sem estar envolvida em projetos militares, por exemplo, nada em nome do meio ambiente como nos levamos em Humboldt. E, para obter uma avaliacao, em 1.974, primeiro semestre, eu peguei o adido cientifico e tecnologico da embaixada dos Estados Unidos, Donald Reynolds e levei-o a Humboldt. Ele havia trabalhado na Base de MacMurdo Southern na Antartica, maior base dos Estados Unidos, e ele escreveu com "airgramme" um relatorio sobre as visitas, comparando a Cidade Laboratorio de Humboldt a Base de Macmurdo, sobretudo, pela competencia e dedicacao integral e total das equipes. Ele encontrou o mesmo tipo de dedicacao na solucao daqueles problemas complicados, que ele encontrou na Base de Macmurdo, encontrou na Cidade Laboratorio de Humboldt que eram um empreendimento desenvolvido do mundo da ciencia. E os americanos entao foram claros nesse ponto. Nunca, como universidade conseguiram levar adiante, com um projeto como e a Base de Macmurdo, que e um projeto militar, na realidade, e outros como do Naval Artic Research Laboratory, de Point Barrel no Alasca que e um experimento tambem humano ambiental que a Marinha dos Estados Unidos mantem (que nos nos correspondiamos dentro de Humboldt) e verificamos ate a coincidencia dos problemas que se enfrenta quando se tira o homem de um mundo temperado para algum extremo --- muito calor, muita chuva e muito gelo. Entao e um projeto militar, como sao uma mafia de projetos e experimentos que devem estar sendo realizados, mas com qualidades e caracteristicas militares. Nos executamos um projeto de ponta, avancado, no meio ambiente e projeto civil. Paralelo a nossa Cidade Laboratorio de Humboldt so em 1.964, um professor chamada Mikhail Laurentief convenceu Nikita Kruchev que para haver um desenvolvimento na Siberia seria interessante instalar uma cidade cientifica la para permitir adaptacao. A cidade cientifica que esta la ate hoje e a Academia Gorodok. Entao esse projeto da cidade cientifica sovietica na Siberia tinha o mesmo padrao direcional da Cidade Laboratorio de Humboldt, exatamente, promover o desenvolvimento de uma regioa, comecando com uma regioa menor atraves de um centro cientifico que depois ia se consolidando, que eu so vim a sabel mais tarde. Tomei conhecimento da sua existencia mais tarde o que agucou minha curiosidade sobre esse homem, Mikhail Laurentief que concebeu isso. E se ha uma pessoa que eu gostaria de me reunir num seminario a dois era com ele e em algum lugar. Uma vez eu cheguei a conversar sobre isso com um amigo meu como seria esse seminario. Certamente se fosse na Uniao Sovietica, na mesa de um bar com uma garrafa de vodka. Entao, essa qualidade desse empreendimento, o que ficou foi a ORIENTACAO GLOBAL E AS

BASES CONCEITUAIS, que estao intactas e perfeitas. E uma peca que pode ser utilizada em qualquer sistema desenvolvido hoje. Como ficou das linhas telegraficas de Rondon, as estradas depois as seguiram e apesar de quando Rondon, o Orlando Villas Boas diz isso, muito interessado, quando ele implantou o ultimo poste de linha telegrafica em Manaus, inventou-se o telegrafo sem fio, o radio, quer dizer a obra tecnologica foi ultrapassada, mas, o sentido ficou. E tem-se considerado hoje, nesses dias que nos estamos conversando, semanas anteriores, QUE RONDON E O QUE HA MAIS MODERNO, uma orientacao as Forcas Armadas do Brasil. E tem havido ate uma corrida aos livros de memorias dele, que estao se esgotando. O Darci Ribeiro citou Rondon no discurso proprio dele: que ha uma coincidencia, porque o Darci Ribeiro foi, como antropologo, trabalhava no Servico de Protecao do Indio, organizou o Museu do Indio com Rondon, que e a origem minha tambem que conheci Rondon e fui influenciado, propositamente, por ele, mais tarde vinha a saber que os ideais tinham que ser colocados na infancia (5, 6 anos de idade), eu o conheci com sete anos de idade, para depois serem perseguidos na maturidade. Entao, quando eu entrei em contato com ele, ele enfiou esses ideais no fundo da minha cabeça. Ele morava aqui no Posto 6, num lugar que eu vou te mostrar quando a gente sair daqui. Curiosamente entao, essas Universidades de Brasilia e a da Selva tiveram uma qualidade Rondoniana que e a qualidade continental do Brasil, a uniao costeira.

EDSON: E um ponto interessante que voce levantou desde o inicio, o sentido de continuidade da Universidade da Selva. Ela nao e algo REVOLUCIONARIO NESSE SENTIDO, E UMA EVOLUCAO.

PEDRO: Exatamente.

EDSON: Ela nao e algo revolucionario nesse sentido?

PEDRO: Nao, ela e evolucionaria; ela e uma evolucao. Portanto, isso lanca um paradigma para mudanca, a mudanca numa sociedade grandiosa como nos temos a sociedade mundial, o carater dela e evolucionario e nao revolucionario. Revolucionario e a ruptura absoluta com o passado, com a criacao de uma nova ordem. Desastroso. Nos nao podemos fazer isso num mundo de interacao humano ambiental. Nos teriamos que alterar uma nova ordem para a floresta amazonica; nao e possivel. Nos temos que evoluir junto.

EDSON: Outra coisa, Pedro, embora voce ja tenha adiantado alguma coisa. Praticamente nada restou na UFMT do Projeto Aripuana. Como voce analisaria o fato de a universidade ter-se livrado totalmente da linha inicial e hoje, ela e talvez uma universidade como outra qualquer.

PEDRO: Com uma dificuldade, como outra qualquer, la longe. Porque ser outra qualquer aqui em Marilia, aqui no interior de Sao Paulo que e uma zona de alto desenvolvimento, mas onde ela esta, ser outra qualquer e problematico. Porque apesar de ser grande vai ter problemas de financiar os projetos dela e financiar o proprio quadro dela, daqui por diante com o enxugamento das universidades brasileiras. Ela vai se defender na ideia de que e a unica grande universidade regional de Mato Grosso, que a interiorizacao do ensino superior depende dela. Mas nao creio que vao cair nessa conversa nao. Vai ser podada. ELA NAO TEM O PRINCIPAL PARA SE DEFENDER QUE E A RELACAO DE PODER, ela nao tem mais acesso, ela se BUROCRATIZOU COMPLETAMENTE e tambem contribuiu, em alto grau, isso e que foi um aspecto duro que ela fez, de DESMATOGROSSIZAR MATO GROSSO. PORQUE AO RECEBER ESTUDANTES QUE VINHAM DE OUTRAS REGIOES E VINHAM MESMO DA FRENTE PIONEIRA DO SUL, VIERAM DE GOIAS E DE OUTROS LUGARES, ELE RETIROU O CARATER MATOGROSSENSE DE MATO GROSSO, DE QUE ELA DEVERIA SER A GUARDIA FUNDAMENTAL. Isso e uma grande perda nao so para Mato Grosso, e uma grande perda para a nacao, que precisa encontrar referencia solida, eco-historia, no centro do pais. Porque se ha um lugar onde nos precisamos saber quem somos, o que podemos fazer e o que fizemos e em Mato Grosso, no centro do pais, porque aqui a maioria da populacao mora aqui e e denso. Resultado, a fragilidade das universidades amazonicas na dificuldade vertical que elas tem, de afundar no meio, verticalmente, e nao se horizontalizar numa rotina universitaria, que e o que elas fizeram, deu essa dificuldade de dialogo internacional do Brasil com essas novas pressoes em cima da Amazonia. No nosso tempo "gringo" nao piava e fizemos grandes relacoes. Na Cidade Laboratorio de Humboldt, por exemplo, trabalhou botanico do INPA, o atual diretor do KillGarden de Londres, o mais importante Jardim Botanico do mundo. E trabalhou muito gente boa. Entao, nos tinhamos capacidade naquela epoca de ir a dialogo com qualquer universidade do mundo, porque estavamos fincados em nosso terreno e conheciamos de modo sensato a nossa responsabilidade. Esse passeio de "gringo" pra la e pra ca, passeio de universidades costeiras em torno da Amazonia so ocorreu porque DEIXARAM DE GUARNECER A PORTA DA SELVA. Essa a expressao mistica do programa do General Rondon: deixaram de guarnecer a porta da selva, entao, passaram por cima. Uma grande perda pro pais, pra Mato Grosso nem se fala. Agora a situacao da universidade em si e a situacao de toda universidade brasileira, basicamente irrecuperavel. Tem que ser recolonizada.

EDSON: As universidades conceitualmente perdidas.

PEDRO: Aqui no Rio existe, no Fundao, a Universidade Federal do Rio de Janeiro que criou la dentro, para atacar areas novas, como da bio-tecnologia moderna, a Fundacao Bio Rio, com a qual somos muito relacionados atraves da

Socied
que e
territ
novo c
mesmo
univer
muito
recupe
dentro
america
tambem
emprego
colar
profess
empresa
decader
de dol
interes
crise
necessi
dispend
para co
para a
Sob o
Mato Gr
Brasil,
onde Ro
educado
e educa
quem e
experie
saimos
Rondon,
acontec
Humbold
Florest
"drive"
que iss
momento
extraor
Grosso,
poder n
Amazonia

Estamos
Sociedad
que esta
centro d
e de cor
estudo d
um dos p
viajam c
infra-vi
das Flo

Sociedade das Florestas do Brasil. Criou a Fundacao Bio Rio que e dentro da universidade, separou uma especie de um territorio de 200 mil metros quadrados para criar um foco novo de desenvolvimento, utilizando os recursos humanos e mesmo laboratoriais que sao inertes e improdutivos na universidade. Entao, nao ha um caminho, nos discutimos muito isso na reuniao anterior, nao um caminho de se recuperar essa maquina e ir ao centro dela porque e criar dentro e fora dela e isso ocorre. Alias e um modelo americano. As universidades americanas entraram em fracasso tambem. Cornell eu encontrei transformada em cabide de emprego apesar de ter gente deslumbrante la dentro e um colar de laboratorios, de instituicoes de pesquisa dos professores, privada ou combinadas, dos professores com as empresas, na fronteira do campus. Entao esse modelo de decadencia de universidade americana e um modelo de bilhoes de dolares. ... os americanos suportam essa decadencia, interessante. Agora aqui no Brasil, no 3o. mundo, com essa crise economica e com esse PIB negativo, com essa necessidade de combater o deficit publico, desses dispendios assim injustificados, que nao sao produtivos para combater a inflacao, isso, acho que vai dar problema para a universidade, tipo a Universidade de Mato Grosso. Sob o ponto de vista da Cidade Laboratorio de Humboldt, Mato Grosso esta a salvo pela Sociedade das Florestas do Brasil, localizada aqui no Rio de Janeiro que foi a terra onde Rondon morou, nos o educamos aqui. Gracias a ele ser educado aqui que quis voltar para Mato Grosso, porque quem e educado la quer mais e Shopping Center, dou toda razao, quem e educado aqui quer selva. Entao essa e uma experiencia do Programa Memorial Rondon, que todos nos saimos de cidades ou de proximidade de cidades, inclusive, Rondon, pra ir fazer coisas la. E a essa altura dos acontecimentos o que salva a Cidade Laboratorio de Humboldt, a Universidade da Selva, e a sociedade das Florestas do Brasil, implantada no Rio de Janeiro como um "drive", onde esta guardada essa memoria ativa. E uma pena que isso nao possa servir a Mato Grosso, porque nesse momento seria daqui para o seculo XXI um momento extraordinario para entrar uma nova animacao em Mato Grosso, uma nova reorganizacao de Mato Grosso em funcao do poder nesse momento de mundializacao da discussao sobre a Amazonia.

Estamos formulando e avancando com um projeto novo, a Sociedade das Florestas do Brasil, que o Museu do Pantanal que estamos procurando criar nas proximidades de Cuiaba um centro de estudos de migracao de passaros nas tres Americas e de comportamento animal, e a migracao de passaros e o estudo da ornitologia especifica da migracao de passaros e um dos pontos mais avancados da ciencia biologica. Passaros viajam orientando-se pelas estrelas, ou pelo ultra-som, ve infra-violeta ou vermelha. O simples anuncio da Sociedade das Florestas do Brasil desse objetivo de projeto, do

desen
Natur
os ma
essa

EDSON
acres

PEDRO
ALFON
Brasi
Latin
remet
probl
queda
--EM
AMAZO
DE MO

Eu ac
que a
estav
desen
Humb
biosf
remet

Entac
espec
color
color
dos
com
semp

O ABS
INTE
RESE
FACE

Esse
Gros
Comi
sude
pren
Amaz
Amaz
peri
entra
ali

Nos
mata
bande

desenho que nos temos ja atraiu o American Museum of Natural History, atraiu o governo da Florida, a Coca-Cola e os maiores ornitologos dos EUA. Quer dizer, Mato Grosso tem essa forca, so falta utilizar.

EDSON: Muito bem, Pedro. Voce teria alguma coisa a acrescentar, fechando este depoimento?

PEDRO: Tenho, tenho, de calibre mais grosso ... (risos). ALFONSO DE SILVA, que era o representante da UNESCO em Brasilia e depois foi Diretor da UNESCO para a America Latina, peruano, fez um contato com Gabriel, pedindo para remeter para ele todo o material sobre a formulacao e os problemas da Cidade Laboratorio de Humboldt, a ascencao e a queda. Depois eu conversei com ele e me disse o seguinte: --EM TODA A AMERICA DO SUL E, SOBRETUDO, APROXIMANDO-SE DA AMAZONIA, PARECE QUE OS PROJETOS DESSA ORDEM SAO DESTRUIDOS DE MODO SISTEMATICO, EM TODOS OS NOSSOS PAISES.

Eu achei curioso, eu nunca tinha ouvido aquilo. E ele disse que a UNESCO concentrava documentacao sobre isso. A UNESCO estava numa rota terceiro-mundista e levou os EUA ate a se desengajar da UNESCO. E como nos citamos na base de Humboldt, os primeiros a citar os problemas do homem na biosfera, em 1.970, nos citamos e engajamos aqui ... e remetemos, quer dizer, o Gabriel remeteu para ele.

Entao existe, realmente, uma barreira que nao e especificamente talvez nacional, mas e grupal, do poder colonial do mundo, que perpassa nacoes e estabelece colonialismo dentro de qualquer nacao, dentro da Franca, dos EUA, em minas de carvao na Uniao Sovietica, com precos, com medidas de mercado, um poder colonial mundial que sempre existiu, que esta mudando e que continua a existir.

O ABSOLUTO DESINTERESSE DESSE PODER, DO ESTABELECIMENTO DE INTELIGENCIA ATIVA E PRODUTIVA DENTRO DA ULTIMA GRANDE RESERVA DE FORCAS E MATERIAIS SOBRE CLIMA QUENTE E UMIDO NA FACE DA TERRA, EXISTE.

Esse poder colonial e uma linha colonial que nos em Mato Grosso conhecemos, porque quando nos lancamos, atraves da Comissao de Linhas Telegraficas a penetracao leste, norte, sudeste-norte das linhas telegraficas de Rondon para prender com comunicacao que e a arma militar de comando, a Amazonia, explorar a Amazonia e dar presenca nacional a Amazonia, nos combatiamos uma grande linha que, no mesmo periodo entrava por vapor que era uma linha leste/oeste que entra pelo rio Amazonas e que transforma aquela economia ali toda, numa economica internacional desligada do Brasil.

Nos ja tinhamos lancado em periodos anteriores como matadores de indios, os fundadores de Mato Grosso, os bandeirantes, que era linha sudeste/norte de penetracao ate

a por

Exist
penet
que e
pelo
do pa
tipo
regia
colon
se e
natur
Explic
conhec

Entao
esta
disso
la, q
que se
ve con

Mato
intern
pela
extrac
que f
Aripua
19/03/
Roosev
em vez
pegou

Entao
dispos
dispos
Por te
Amazon
dessa
leste/
intere
instal
CRUZAM

Entao
Mato C
CRIAR
porque

EDSON:
projet
desorg
instit

a porta daquelas florestas que e Mato Grosso.

Existem, entao, duas linhas de acao fisicas: uma que penetra do centro de desenvolvimento e comando do Brasil que e o sudeste em direcao a Amazonia e, outra que penetra pelo rio Amazonas e estabelece os centros de comandos fora do pais. Desde o periodo dos bandeirantes se processa esse tipo de batalha entre um colonialismo interno (que tambem a regio mais desenvolvido do Brasil tenta ser e consegue ser colonizadora da Amazonia) e o colonialismo externo (tenta se estabelecer diretamente a atividade dos recursos naturais da Amazonia, ligado a centros exteriores). Explica, por exemplo, um Projeto Jari do Ludwig que eu conheci e achei muito interessante.

Entao essa e a qualidade, essa a linha internacional, ela esta incluída dentro do Brasil tambem, tem os torpedeadores disso, porque acham uma besteira, que nos nao vamos chegar la, que tecnologia e o diabo e tem os portadores da barra que somos nos. E claro, e obvio que em Mato Grosso a gente ve com grande clareza.

Mato Grosso e representante legitimo do colonialismo interno da linha sudeste/norte da linha Rondon, tracada pela Comissao Rondon, tanto que houve um momento extraordinario que o programa do Memorial Rondon registra que foi a expedicao Roosevelt e Rondon que passou em Aripuana, que o rio Roosevelt, afluente do rio Aripuana, em 19/03/14; ele pegou um colonialista de primeirissima o Roosevelt e fez passar pela linha nossa sudeste/norte; ele, em vez de subir por ali, chegou a Caceres, Pantanal, depois pegou e fez entrar por dentro de Aripuana.

Entao Roosevelt viu: primeiro, saiu com uma nocao clara da disposicao do brasileiro (isso se registra no livro dele), a disposicao do brasileiro de encarar o proprio territorio. Por ter passado por essa linha, se entrasse de barco no rio Amazonas nao haveria essa disposicao. Outra coisa marcante dessa linha e a FORDLANDIA que eu falo que a linha leste/oeste. Entao essas linhas hoje cruzam de maneira interessante e ate caotica em dois tipos de negocio que se instalaram dentro da Amazonia: O OURO E AS DROGAS, SE CRUZAM LA DENTRO.

Entao e muito interessante se observar isso e o papel de Mato Grosso nessa situacao. Entao essa e a dificuldade; E CRIAR CENTRO DE INTELIGENCIA QUE SEJA REALMENTE AVANÇADO, porque existe uma operacao estrategica contra isso.

EDSON: Voce nao acha que um dos fatores da desativacao do projeto, internamente, foi aquela fase inicial, desorganizada da universidade, e ainda em fase de institucionalizacao?

PEDRO: Nao.

EDSON: Mas voce nao acha que isso teria alguma influencia?

PEDRO: Nao, foi essa fase que nos permitiu realizar o projeto.

EDSON: Voce acha que justamente por ser uma fase inicial e nao consolidada ...

PEDRO: Nao, nao, nao porque eu vejo todas ai sem condicoes. Ate quando o Dorileo reclamava muito para mim, reclamava que universidade nao tinha o seu CODEX, eu dizia que gracias a isso que nos conseguimos fazer todas essas coisas, porque se se departamentalizasse, se burocratizasse, se clivasse ja nao era possivel fazer as coisas, com a agilidade que nos tivemos. Nos expressamos na nossa universidade a liberdade e a forza de vontade ao construir uma frente pioneira. Nos fizemos ela no peito e na raca. Nos fizemos matogrossense, com caracteristicas culturais que eu acho vitais para fazer isso que fizemos, foi relativamente impossivel.

Nos nao tinhamos naquele epoca a explanacao, esta oficina mecanica, cientifica, essa tecnica que cientistas ja em grau de operario especializado e conceitual, a unica ciencia que existe e conceitual, o resto e instrumentalizacao, nos nao tinhamos aquela oficina mecanica que toda universidade tem hoje. Que, por sinal, acabou formando uma corporacao de officios tecnicos. Nos nao tinhamos esse nivel baixo e dominante na universidade, nos podiamos pensar e agir, coisa que eu nao vejo muito possivel; e facil discursar, mas pensar e agir, pensar em bases reais, olhando o meio como nos faziamos. Nos estavamos tirando dali as nossas forcas, nossos poderes e contornando as nossas fraquezas, nos faziamos isso, podiamos usar a cabeca. Diz Henry Miller que o genio e aquele que consegue vencer as proprias deficiencias. Nesse caso, nos da universidade da selva eramos genios, porque conseguimos resumir todas as deficiencias. Olhe o paralelo com as universidades do sul..., as universidades amazonicas mais tradicionais que existiam e, depois, as outras universidades que foram criadas posteriormente, a Universidade de Rondonia, do Acre, que ja existia e nunca conseguiram se afirmar. Procurei ajudar no que posso.

APPENDIX H

INTERVIEW WITH DR. EDUARDO DeLAMONICA FREIRE, PRESIDENT OF
THE FEDERAL UNIVERSITY OF MATO GROSSO FROM 1985 TO 1988
(IN PORTUGUESE)

ENTRI
DA U
CUIA

Edua
para
com
consu
Gross
curso
inova
inclu
Brasi

Comec
semar
mesmo
atrai
vida
mais
nucle
epoca
Biolo
firme
do c
profe
Me ap
que f
pouco
Unive
desen
curri
integ
certa
pelo
conhe
unive
saude
quest
dela
Cuiab
criou
uma i
de Ma
criou
poste
este
esta
nossa
sedim
recon
desen
havia

ENTREVISTA COM O DR. EDUARDO DELAMONICA FREIRE, EX-REITOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO NO PERIODO 85/88. CUIABA, 24/07/91.

Eduardo: Eu vim para Cuiaba em 1.976 num momento fertil para a area de saude. Vim ja com pos-graduacao em cirurgia, com o intuito de desenvolver minha profissao em consultorio. E encontrei a Universidade Federal de Mato Grosso abrindo os cursos na area de saude, comecando pelo curso de Enfermagem. Uma proposta muito interessante e inovadora de ensino-integrado. Uma experiencia que inclusive havia vivido como aluno, na Universidade de Brasilia.

Comecei contratado como professor horista, tres horas semanais, mas a proposta feita para o curso de enfermagem e mesmo o que aquilo iria descortinar na area de saude, me atraiu muito, a ponto de eu abrir mao um pouco da minha vida profissional, para, mesmo com tres horas, viver muito mais que tres horas semanais na Universidade para ajudar um nucleo que estava no Departamento de Enfermagem. Naquela epoca ainda nao havia sido criado o Centro de Ciencias Biologicas e da Saude, para fazer entao uma proposta mais firme no campo do ensino integrado e na area dos curriculos do curso de enfermagem. A ponto de eu quase virar um professor de 40 horas, recebendo por tres horas semanais. Me apaixonei pela proposta e com esta visao muito social que foi formulada ate no seio da minha familia, abri mao um pouco ate da questao pecuniaria, pela proposta que havia na Universidade, um campo fertil, um terreno fertil para se desenvolver uma proposta seria. Entao construimos um curriculum de enfermagem dentro de uma proposta de ensino integrado e ja havia sinais que eu acho que foi ate com uma certa inteligencia, foi conduzida pelo reitor da epoca, pelo Dr. Gabriel, de encerrar o ciclo das areas de conhecimento com a area de saude. Normalmente as universidades comecam, criam prestigio em torno da area de saude. A UFMT fez o inverso. Eu nao sei se por causa de uma questao politica, porque quando ela foi criada, havia antes dela ser criada mesmo, uma briga entre Campo Grande e Cuiaba. Para satisfazer a forca politica de Campo Grande criou-se o curso de medicina em Campo Grande -- dentro de uma instituicao que depois se tornou universidade estadual de Mato Grosso. E a UFMT que foi criada com sede em Cuiaba, criou as areas de conhecimentos e a area de saude ficou a posteriori. Foi a ultima inclusive a ser criada. Se foi so este fato politico, de agradar norte e sul, foi bem vinda esta briga, porque na realidade, deu-se possibilidade para nossa universidade criar uma area de saude mais sedimentada. Que nos teriamos que ter realmente que reconhecer que no inicio dos anos 70 nao havia ainda desenvolvimento em saude em Cuiaba, da estatura que ja havia em 78, 79 e 80. Os hospitais ainda eram bastante

desorganizados. Era preciso criar os cursos que foram criados, como foi o curso de Enfermagem, o curso de nutrição logo depois, que deram uma base estrutural, inclusive para Saúde Pública que foi o grande eixo de formulação do curso médico e, então, pensar-se em criar o curso de medicina. Eu observei que este tipo de estratégia podia ser desenvolvida dentro da UFMT e havia uma grande liberdade para criação naquela época. Como não havia muita gente atrapalhando, porque o grande problema de hoje na Universidade é que teve muita gente atrapalhando, muita gente impedindo, inclusive, o desenvolvimento da universidade. Como naquela época eram grupos de idealistas, de pessoas que sonham, pode-se fazer uma proposta muito moderna de ensino, que foi o ensino integrado que inclusive teve uma repercussão nacional. Pude-se, com base na experiência vivida na universidade com a criação do currículo integrado para o curso de enfermagem e depois para o curso de nutrição, cursos dos quais eu participei intensivamente, eu dei muito de mim, abrindo mão, inclusive da minha vida profissional; esta experiência descortinou a possibilidade de se propor uma experiência muito interessante com o currículo médico: um ensino na área de medicina. E tal fato realmente aconteceu. Em 76 criou-se o curso de enfermagem; em 77-78 o curso de nutrição foi formulado e implantado; ao mesmo tempo criou-se o Centro de Ciências Biológicas e da Saúde, e ao longo deste período pôde-se amadurecer uma proposta de curso médico que foi feita para o ministério da Educação em 1.979 ou meados de 78 e 79. Depois de dez anos sem autorização para criação de cursos médicos, o nosso curso médico foi criado porque trazia no corpo de sua proposta, uma proposta inovadora, voltada para a formação do médico generalista que é um clamor ainda hoje da sociedade brasileira e que, inclusive, surpreendeu a comissão de ensino médico que aprovou no âmbito do Ministério da Educação a criação deste curso, respaldando, inclusive a administração da UFMT do ponto de vista político e financeiro. Havia uma grande sensibilidade no âmbito da administração do reitorado como um todo, sobretudo, porque o reitor era médico, isto facilitou muito. E uma consciência também do vice-reitor na época, que administrava a área acadêmica e era o todo poderoso, juntamente com o sub-reitor que abriu espaço político internamente, dentro da universidade, a nível de Conselho de Ensino e Pesquisa.

Essa foi a questão que me envolveu do ponto de vista acadêmico; a minha vida foi envolvida academicamente até porque eu já tinha uma certa estrutura acadêmica, por ter participado, na Universidade de Brasília, mesmo como médico residente, no desenvolvimento do curso médico em Brasília, junto com o grupo de cirurgia da universidade. Então aprendi um pouco a estratégia do ensino integrado que começou embrionariamente em Brasília, não com esse nome, mas a proposta era muito parecida. Foi esta proposta que

nos trouxe
nos verifi
para os c
de termos
facil de
hospitais
de medic
enfermeira
antes da
tinha tre
dificil te
Tivemos q
docente dc
profissior
localizare
nos centro
seriam a
enviarmos
segundo m
ter sua fo
enfermagem

A mesma es
com relaca
3 nutricao
e nos pre
superior n
dar um ord
do nosso m
do ponto
respaldo c
propria a
Fisioterapia
tinhamos c

Na area de
nosso me
generalista
saude publ
viabilizar
cursos, in
graduacao
nivel de es
de saude p
e ate para
a Secretari
com gradua
area de sau
saude publ
Estado, tra
Nacional d
Higiene. Se
ja estamos
recepcao de

nos trouxemos para Mato Grosso, para a UFMT. Naquela época nos verificamos que havia necessidade de um preparo externo para os cursos da área de saúde se implantarem. Daí o fato de termos criado o curso de Enfermagem, que era muito mais fácil de viabilizar e havia necessidade de termos nos hospitais comunitários que seriam a referência para o curso de medicina, de nos possuímos nestes hospitais, enfermeiras de nível superior. Tanto isto é verdade que antes da implantação do curso de enfermagem, Mato Grosso tinha três enfermeiras de nível superior. Foi até muito difícil termos um corpo docente para o curso de enfermagem. Tivemos que trazer pessoal de fora para compor o corpo docente do curso. Então nos precisávamos formar rapidamente profissionais de enfermagem de nível superior, para se localizarem nos serviços de saúde, quer na Secretaria, quer nos centros de saúde, quer nos hospitais comunitários que seriam a referência para o ensino médico, como também de enviarmos estes professores que já estavam conosco, num segundo momento, para realizar mestrado e doutorado, para ter sua formação acadêmica, para dar mais base ao curso de enfermagem.

A mesma estratégia era necessária ser tomada e foi tomada com relação ao curso de Nutrição. Nós tínhamos também 2 ou 3 nutricionistas de nível superior no Estado de Mato Grosso e nos precisávamos de localizar profissionais de nível superior na área de nutrição, nas estruturas de saúde para dar um ordenamento estrutural para respaldar a formulação do nosso médico integral. Porque o médico, não é só médico, do ponto de vista da ciência médica, ele tem que ter o respaldo da área de enfermagem, da área de nutrição, da própria área de Educação Física no que concerne a Fisioterapia, da área de Bioquímica e Farmácia e nós tínhamos carência, sobretudo, em enfermagem.

Na área de saúde pública, que seria o eixo da formulação do nosso médico, nós queríamos um médico de formação generalista, com forte conhecimento em medicina social, em saúde pública. Então, nós idealizamos e conseguimos viabilizar com financiamentos externos, a realização de cursos, inclusive, inovadores no campo do ensino da pós-graduação na área de saúde, cursos de saúde pública, a nível de especialização de oferta multiprofissional. Cursos de saúde pública para enfermeiros, nutricionistas, médicos e até para tecnólogos, porque era essa a massa que compunha a Secretaria de Saúde de Mato Grosso, que foram contratados com graduação, mas não tinham uma formação sedimentada na área de saúde pública. E nós realizamos o primeiro curso de saúde pública em 1.979, com forte apoio do governo do Estado, trazendo toda a equipe de saúde pública da Escola Nacional de Saúde Pública e da USP, da Faculdade de Higiene. Sedimentando o curso médico, antes de criá-lo, nós já estamos preparando toda a infra-estrutura para a recepção dos nossos alunos, num terreno que já estivesse

prepar
com ur
Ao me
do Es
toda a
que n
Hospit
Estado
favore
univer
hospit
nossos
toda a
Grosso
politi
que es
do mun
ano de
que no
inclus
medicc
plano.
cursos
grupo
partic
entusi
profis
pouco
ideali
area
embora
democr
abertu
Figuei
sendo
cercea
lugar
da Edu
discur
discur
realid
tomara
de ser
educac
inclus
interf
as co
maior
ao pro
pela m
minha
nestes
univer
depart

preparado para nos ordenarmos o curso e nao darmos um curso com uma formacao um pouco anarquica aos nossos estudantes. Ao mesmo tempo formulamos um amplo convenio com o governo do Estado de Mato Grosso que se comprometeu em oferecer toda a infra-estrutura que ele possuia, inclusive hospital que nos temos hoje em Cuiaba, e fruto deste convenio, o Hospital Universitario Julio Muller e um hospital do Estado, que, atraves deste convenio, depois dele formado, favoreceu-se atraves deste convenio que ele fosse cedido a universidade para se tornar hospital universitario. Alem do hospital que hoje a universidade possui para a formacao dos nossos alunos na area de saude, nos teriamos a disposicao toda a rede de postos e centros de saude do Estado de Mato Grosso. Inclusive a disposicao do governo do Estado politicamente influir junto as prefeituras municipais para que estas fossem detentoras de estruturas de saude a nivel do municipio, favorecessem a formacao dos medicos no ultimo ano de formacao do estudante de medicina, numa disciplina que nos chamamos de estagio em medicina rural, que hoje, inclusive e fator de satisfacao na formulacao do nosso medico. A preocupacao que houve na area de saude, houve um plano. Um grande planejamento para a implantacao desses cursos na area de saude. A experiencia foi muito rica e o grupo que participou, que foi contratado, que veio participar, o nucleo inicial, era um nucleo muito entusiasmado, eram pessoas formadas, recém formadas, eram profissionais recém formados, inclusive, abrindo mao um pouco da sua vida profissional la fora, numa visao idealista, participaram juntamente conosco na construcao da area de saude da UFMT. Foi um momento muito rico, muito embora nos estivessemos vivendo um momento de restricao democratica, fechamento. Estavamos vivendo uma certa abertura, era o governo Geisel, o proprio governo Figueiredo comecou a destampar a panela e a pressao estava sendo diminuida; mas nao deixava de haver um certo cerceamento. Mas nos conseguimos fazer na UFMT, em primeiro lugar uma proposta evoluida; em segundo lugar, o Ministerio da Educacao, em nenhum momento interveio em nada. Ha muitos discursos, eu ouco muito e fico ate impressionada, os discursos de pessoas que se intitulam progressistas, que na realidade nao sao nada progressistas, sao pessoas que tomaram este rotulo para promocao pessoal, que acusam o MEC de ser culpado de uma serie de coisas que aconteceram na educacao brasileira. Na minha experiencia pessoal, inclusive depois eu fui Reitor, eu nunca vi o MEC interferir nas politicas formuladas pelas universidades. Se as coisas deram errado nas universidades brasileiras, a maior parcela de culpa cabe as proprias universidades. Cabe ao proprio corpo docente, porque ele e o maior responsavel pela ma conducao hoje da universidade. O Ministerio, na minha experiencia, na minha visao, na minha participacao nestes quinze anos de vida praticamente total dentro da universidade, eu posso dizer isto porque fui chefe de departamento, diretor de faculdade, sub-reitor academico e

fui r
mesmo
inter:
Cultu
pelo
inclus
ensino
coisa
viven
dava
integ:
univer
univer
soube
termos
implan

Hoje
cresc:
dela
permea
dentro
setore
extens
em fe
corpor
impedi
univer
ambito

Edson
feito
pela
se que
dizem
polit:
qualqu
univer
Univer
uma e
univer
agenci

Eduardo
pouco
coisa
univer
deste
deveri
isto
univer
puxada
minha
seguin

fui reitor de uma universidade federal. Em nenhum momento, mesmo nos periodos de ditadura mesmo, eu observei a interferencia, a ingerencia do Ministerio da Educacao e Cultura, na politica academica das universidades. Muito pelo contrario, o MEC ouvia muito as experiencias, ele inclusive respaldava muito. Por exemplo, a experiencia no ensino integrado foi muito respaldado pelo MEC e foi uma coisa proposta no ambito das universidades. Elas vivenciavam, levavam a experiencia para o Ministerio e este dava o respaldo de infra-estrutura para os cursos integrados. Inclusive ele nao impo a ninguem que as universidades assumissem o curso integrado. Ele ofereceu as universidades que se interessaram; a UFMT, felizmente, soube aproveitar aquele momento, que foi importante em termos de financiamento de alguma infra-estrutura para implantacao da area de saude na nossa universidade.

Hoje o que impede muito o crescimento da universidade, crescimento planejado, e um pouco o endurecimento no ambito dela mesma. A dificuldade que se tem que as ideias sejam permeabilizadas, sejam filtradas dentro da area docente, dentro da area academica da universidade. Isto em todos os setores, quer no ensino, quer na pesquisa, quer na extensao. Hoje, infelizmente, a universidade esta dividida em feudos. E esses feudos, por interesses mais pessoais, corporativistas e ate politicos partidarios, estao impedindo que grupos de producao produzam mais para a universidade. Inclusive por criterios injustos criados no ambito desses feudos.

Edson: Eduardo, eu tenho ouvido nas entrevistas que tenho feito uma afirmativa quase que comum em todas elas, talvez pela identidade do grupo entre si, quanto ao seguinte: diz-se que a universidade perdeu a sua identidade. Hoje a UFMT, dizem essas pessoas, nao tem uma identidade institucional, politica. Ela se tornou uma universidade como outra qualquer no Brasil. Dizem que no inicio, por exemplo, a universidade adotou aquela bandeira politica da Universidade da Selva para ter um respaldo politico. Foi uma especie de bandeira para se vender a imagem da universidade tanto a nivel de MEC quanto a nivel de outras agencias. Como e que voce ve este tipo de afirmacao?

Eduardo: Eu queria, ante de responder isto, retroceder um pouco na minha visao de porque a universidade chegou a essa coisa disforme que ela hoje e no ambito do pais. A universidade era para ser o carro-chefe das transformacoes deste pais; inclusive neste discurso de "modernidade" ela deveria ser o eixo de transformacao e, lamentavelmente, isto e uma realidade, infelizmente essa realidade de a universidade em vez de ser o carro-chefe, ela esta sendo puxada. Ela esta sendo empurrada. Esta a reboque. Mas, na minha visao, numa leitura clara, eu quero dizer o seguinte: o grande mal que o regime ditatorial impo ao

país, foi na área da educação. Quando se fez a revolução em 1.964, a universidade brasileira já estava se sedimentando. Nós tínhamos lá um grupo de cientistas e professores de alta qualificação. Nós tínhamos, se enchia a boca para se falar na Universidade do Brasil, na própria USP que ainda hoje é uma grande instituição, por outras questões, na Universidade Federal de Minas Gerais. Havia grandes instituições em grandes capitais, uma massa crítica já se sedimentando, já se cristalizando. A revolução, e assim se faz todo movimento ideológico, se implantou. E quem pensava contra ... e normalmente a universidade tem esse poder, tem que ter um centro de debate, de discussão e nela deve habitar principalmente aquele que é contra. A universidade, pela própria postura e oposição. E naquele momento ela não podia ser oposição, porque o regime ocupou o país e se implantou. Então o que nós fizemos? Cassação de professores de alta qualidade, fuga de professores para a Europa, para os Estados Unidos, perda desta fantástica massa crítica que já estava se construindo ao longo de trinta, trinta e cinco, quarenta anos. Então, nós temos instituições de alta respeitabilidade que deixaram de ser. Porque se perdeu o charme. A universidade perdeu a sua massa crítica.

Em 68, já instalada uma crise, inclusive a opinião pública se mobilizando contra o regime, este para se popularizar, o que fez? massificou a universidade, criou a universidade onde não podia criar. Essa é uma verdade. Criou curso, houve até o famoso, os famosos excedentes da Dona Yolanda Costa e Silva, em 1.969. Eram pessoas que não conseguiam obter o número para ocupar as vagas, então criaram o ah! passou? então tem que ir. Começaram a criar faculdades na área médica, Faculdade de Medicina de Manaus, de Belém, em todo o país. Deixaram criar inclusive escolinhas particulares de medicina. Falando em medicina, mas, engenharia e outras áreas também, em todas. Então, massificaram e não havia massa crítica para ser academia. E começaram, esta é a verdade, a pegar no laço profissionais recém-graduados. Pessoas que não tinham o menor pendor para o ensino, começaram a ser contratados. Com o seguinte discurso: você vem aqui, passa a ser professor, se atualiza e vai ser lá fora um grande profissional com o medalhão de professor da universidade. Então hoje nós temos muito claramente professores que estavam inclusive há dez, doze anos em crise existencial, porque não são professores. Nós temos uma massa na universidade brasileira de pessoas que são professores, mas não se acham professores. Não acompanham a evolução do ensino, da pesquisa, da extensão. Convivem com seus alunos como se alunos fossem, inclusive, você entra numa sala de aula e não sabe quem é professor. Se esconderam, porque neste momento, com a reforma universitária de 68, se criou uma parafernália de metodologia de ensino, e dentro desta metodologia de ensino muitos professores se esconderam, chamado de ensino

dirigido, seminarios, metodos que ele nao precisa inclusive mostrar conhecimentos. O professor nao aparece. E o pior, estes professores eram professores dos futuros professores do ensino basico, do primeiro e segundo graus. Entao, comecou a se deturpar tambem a formacao dos professores do primeiro e segundo graus. Porque quem e que forma o professor de primeiro e segundo grau? Eu nao estou dizendo isto numa visao geral; nao estou criticando, nao estou dizendo que todos os professores nao prestam. Ha excelentes professores que, vencendo, inclusive as dificuldades, tem uma veia, uma heranca para ser professor e venceu e atualizou e se tornou excelente. Nos temos hoje um grande numero de professores que se tornaram professores por autodidatismo.

Entao eu coloco que o grande problema que vejo hoje na universidade brasileira e uma crise de identidade, e ai nos vamos ter que dizer uma verdade: nessa massificacao fez-se com que se criassem escolas em todo o pais. Encheu-se de escolas em todo o pais, para que nos ampliassemos e, o quanto se ampliou o ensino de vagas no ensino superior, a ponto de o pais se tornar hoje um grande pais de bachareis. Todo mundo quer fazer universidade. Em detrimento ate da proposta do ensino tecnico que surgiu ate ao mesmo tempo que a reforma e que nao pegou. Porque e preferivel ter um filho engenheiro do que um tecnico em desenho. E o pais foi perdendo grandes tecnicos em desenho e foi formando maus engenheiros. Mas a ansiedade e se tornar bacharel. E a revolucao implantou neste pais, escolas, universidades em todas as capitais e em qualquer regioao que tivesse uma certa influencia politica, tinha a sua universidade. Voce pode observar um mapa, ha estados com universidades estadual, federal e municipal. La no Ceara tem. Entao o nordeste se encheu de escolas. Nao contente so com a federal, criaram estaduais e ate municipais. E alem do mais, a violencia que se praticou, tornando o ensino um grande fazedor de fortuna para grupos, como as escolas particulares que estao poluindo ainda hoje este pais. Escolas sem a menor condicao de funcionamento estao funcionando. Em Mato Grosso hoje a grande descoberta sao as escolas particulares. Ate um pouco pela impotencia da UFMT de ampliar um pouco mais os numeros de suas vagas para ofertar para a sociedade matogrossense.

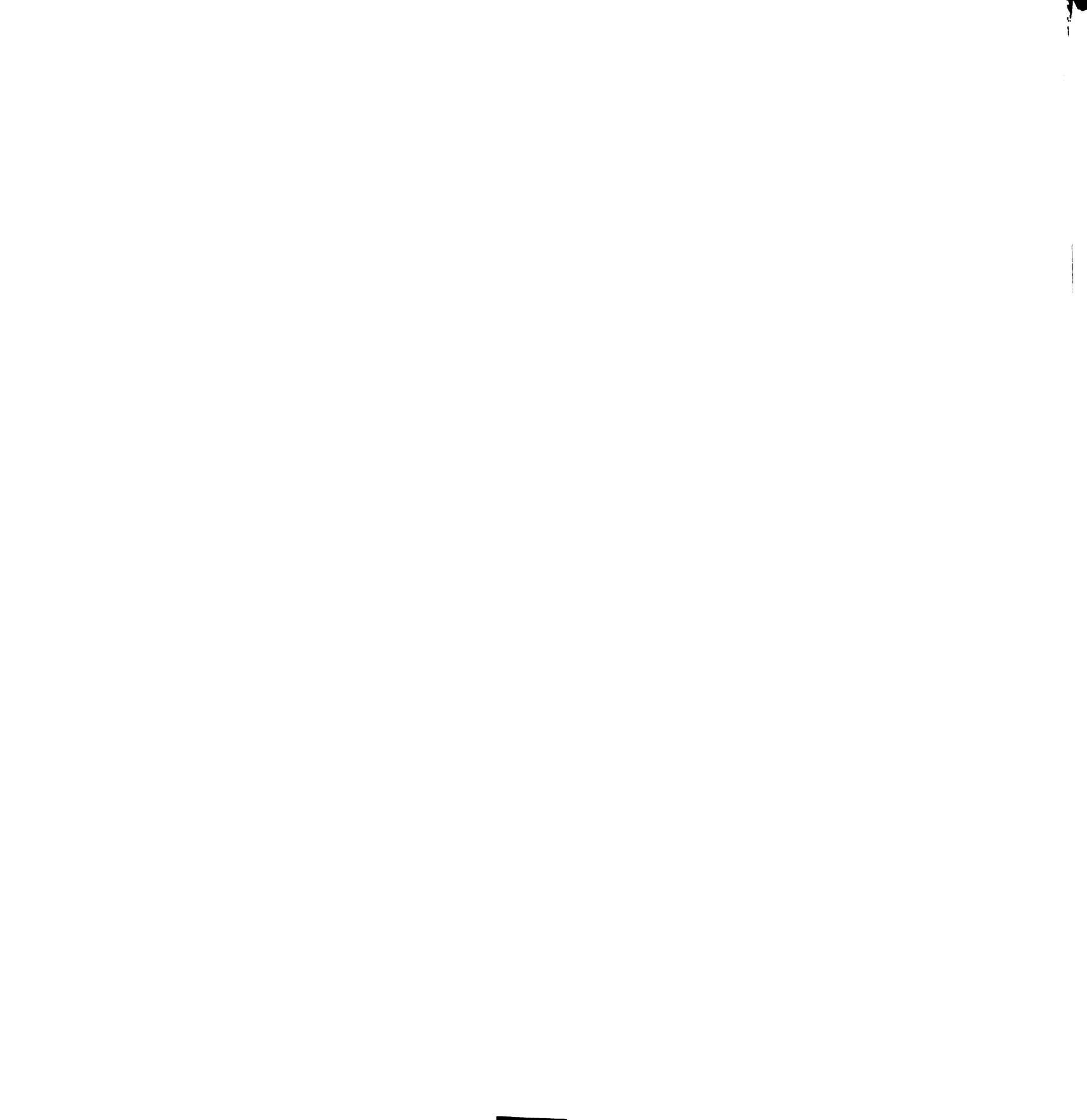
Entao, Edson, criaram-se essas faculdades, se massificou o ensino superior no Brasil e o resultado e esse. Os cursos de pos-graduacao ja tinham antes de 64 uma respeitabilidade fantastica. Voce, como sub-reitor de pesquisa e pos-graduacao, viveu a pouca seriedade tambem com se construíram esses cursos; massificaram-se os cursos e ficaram fora da realidade do pais. Importaram modelos externos em vez de criar condicoes internas para um planejamento mais racional de formacao dos professores. Temos, hoje cursos sem a menor condicao de funcionamento,

alguns, inclusive sem qualificacao, mas como o coordenador tem certo nome internacional, ninguem tem coragem de dizer para ele que o curso dele esta uma porcaria. Ate a avaliacao eu critico. Hoje se elogia muito a avaliacao da CAPES. Eu acho que e uma proposta de aperfeicoamento ate para avaliacao da universidade brasileira que tem que ser feita. A universidade brasileira tem que ser avaliada. A crise hoje da universidade brasileira e que ninguem cobra nada dela. E na hora que fala em avaliacao ela "arrepia" e nao quer ser avaliada. Entao, criaram-se esses cursos fora da realidade, sem proposta, sem um planejamento, a maioria das vezes os mestres e doutores que estao se formando, com raras excecoes, soa pessoas que retornam a sua base e se frustram. Porque a realidade que eles vivenciaram no curso que fizeram e completamente diversa da realidade do dia a dia de onde estavam, onde ele e professor. Um crise de identidade. Se formos verificar, a UFMT ja tem um bom numero de mestres e doutores. Mas quem e que esta produzindo? Quem e que esta na sala de aula, transferindo conhecimento aos estudantes? Tambem se criou isto: o mestre e o doutor quer vir para fazer a pesquisa dele e nao quer mais se comprometer com o ensino. Entao de que valeu esta qualificacao, se a base de tudo e o ensino? Se o tal tripe ensino e pesquisa nao deve caminhar para a extensao? Fragmentaram tanto a universidade nestas tres areas que hoje quem faz extensao so faz extensao, quem faz ensino so faz ensino e quem faz pesquisa so faz pesquisa e nenhuma experiencia se funde, ou muitas poucas se fundem entre si. Para o que? Para dar como resultado final --- e este e o principio da indissociabilidade --- a qualidade do ensino.

Entao e o que eu falei. Ha os feudos. Ha o feudo da pesquisa e da pos-graduacao, ha o feudo da extensao, ha o feudo do ensino. E o ensino nao recebe nada ou muito pouco recebe da conjuncao do que e aprendido na extensao, na pesquisa e na pos-graduacao. Entao, esta e a grande crise e o grande discurso dos progressistas era a tal da indissociabilidade. Que inclusive e texto ate de uma forma inedita, esta como texto da constituicao brasileira como obrigacao da universidade. Que a universidade tem que ter o ensino, a pesquisa e a extensao como mecanismos indissociaveis. Mas na medida em que voce cria super-estruturas, o feudo da pesquisa e da pos-graduacao, o feudo da extensao e o feudo do ensino que hoje e sub-reitoria academica, sub-reitoria de pesquisa e pos-graduacao e sub-reitoria de extensao ou comunitaria ou qual for o nome que se diga, voce comeca a criar super-estruturas com vice-reis, com os grupos de interesse, que aumenta o conflito entre estas areas e nunca a indissociabilidade vai acontecer. Porque a experiencia vivida na pesquisa nao e passada para o ensino e a experiencia vivida no ensino nao e passada para a pesquisa, extensao, etc. A extensao na universidade brasileira virou brincadeira. Passou a ser

mecanismo promocional politico de alguns grupos, para depois sair candidato a vereador, deputado estadual, deputado federal, senador. Isto na universidade brasileira. Se voce for fazer, ate e uma pesquisa que deve ser feita, investigar o que esta acontecendo com os grupos que fazem extensao na universidade vai ver que a maioria delas passam a fazer politica. Ou entao essas areas sao usadas intensamente por partidos politicos para formar sua base politica. Entao esta e a problematica da universidade brasileira. E ela tem que sair disto, a missao da universidade e academica. Ela e academia, ela tem que formular o pensamento, ela tem que criar ou participar da proposicao de novas tecnologias. Ela tem que purificar a ciencia, tem que administrar a ciencia. E isto nao esta acontecendo; muito pelo contrario, o caminho da universidade esta sendo inverso a isto. E os grupos que propoem isto nas universidades estao se sentindo constrangidos e como eles, ate pela sua postura profissional, nao se misturam com a politicagem, passam a ficar marginalizados. Porque nao se colocam como massa de manobra. Nao se dispoem a ser massa de manobra. Entao esta e a crise da universidade.

Agora, retomando a sua pergunta ... Nos anos 70 foi criada uma universidade em Mato Grosso. Em sa consciencia, dentro desta visao maior, Mato Grosso tinha condicao de ter uma universidade federal? Entao temos que discutir isto. Nao tinha. A resposta e esta. Eu tenho coragem de dizer. Eu espero que nao usem isto politicamente para dizer que eu era contra. Nao. Quem era eu? Nos anos 70 eu era um jovem estudante de medicina com 22 anos de idade. Mas era preciso ter uma universidade aqui e era interesse do governo, porque o caminho, o forte caminho num determinado momento da institucionalizacao da revolucao foi o discurso amazonico e no momento mais duro inclusive do regime que foram os anos Medici. Foi o discurso amazonico e foi plantado um discurso - Universidade da Selva. Agora, nao podemos construir uma sociedade so com discurso. Para se fazer a universidade da selva era preciso que as pessoas soubessem da selva. E nao havia condicao de se construir o discurso, que hoje e o discurso ecologico. E que inclusive o e que a universidade brasileira esta fazendo dentro do discurso ecologico? muito pouco, quase nada. Eu vivenciei esta experiencia. O pessoal que defende o meio ambiente, se voce der tarefas para ele nao acontece nada. Eu, por exemplo, propus um amplo movimento em defesa do Rio Cuiaba que e muito pouco. Coordenador pelo centro de saber que e a UFMT. Ela se propoe a ser o centro. Chamei as pessoas, os professores que pareciam ser os mais qualificados para participarem deste grande projeto. Muito pouco ... Era um projeto no qual a universidade iria pesquisar, iria fazer trabalho de extensao, iria participar ativamente com a comunidade; tirar esta experiencia e trazer de volta para a universidade, como modelo de ensino para os nossos alunos.



O que e que eu fiz? Eu tive que administrar conflitos, porque o conflito so se faz no meio academico quando a pessoa nao tem competencia total para se sair da proposta. Entao, com relacao ao meio ambiente, o que e que a universidade esta fazendo a nao ser discurso. Porque e muito facil fazer discurso. E muito facil sair em passeatas. Voce arrigimenta muito facilmente 2, 40, 2.000, 3000 alunos. O estudante e muito facil como massa de manobra, mas em termos cientificos, de proposta, muito pouco tem-se feito. Entao havia o discurso da universidade da selva, mas havia muito pouca gente para fazer. E havia um grupo, o grupo que formulou tinha muito discurso. Conheci algumas pessoas que eram muito de discursar, de escrever bonito, mas "no vamos ver", como e que faz? O pais esta cansado de rotulos. Na realidade o que sumiu foi o rotulo. A Universidade da Selva era uma escola para qualificar e qualificar com competencia e esta qualificando engenheiros, professores da area de humanas, contadores, economistas para o mercado de trabalho em Mato Grosso, inclusive, repercutindo muito favoravelmente o fato de que hoje, estas pessoas formadas dentro da realidade de Mato Grosso sao as liderancas politicas do Estado. Entao, a universidade cumpriu este papel dentro de um rotulo: a universidade da selva. So que com algumas excecoes, e, por exemplo, o ensino da area de saude, o ensino integrado foi uma excecao, dentro de modelos conservadores de ensino; curriculos conservadores.

A proposta da Universidade da Selva era muito bonita. O conceitual da universidade da selva era muito bonito. Mas, vestido numa camisa de forca do conservadorismo da educacao superior brasileira. Contraditorio. Eu sou contra esse simbolismo. A maneira, por exemplo, de atrair capital, chamando universidade da selva. Temos outras maneiras. Por que? Porque nao somos universidade da selva. Nao fizemos muito ou quase nada. Nos deixamos o estado crescer e ... a partir de 68, nos anos 70 ate 76/77 que este estado desenvolveu extraordinariamente. E muito pouco de proposta da universidade da selva saiu, como, por exemplo, na questao energetica de Mato Grosso. Muito pouco se fez na universidade da selva como proposta. Nao havia massa critica. Nao adianta o rotulo. O que nos fizemos de bom foi formar pessoas da nossa sociedade, da sociedade matogrossense, para serem nossos lideres. Nao deixar alienigenas, desconhecedores do Estado, gente que nao tinha compromisso com Mato Grosso formular o discurso da Universidade da Selva

A gente nao pode ser papagaio de repeticao. Eu acho que e preciso que a universidade descubra realmente a sua identidade; a identidade desta universidade neste Estado e ecologia. Acho muito dificil fazer isso com a massa critica que esta ai, ou com as pessoas que estao se colocando para assumir o poder ou mesmo estejam administrando o poder na

universidade. Porque o interesse e so fazer discurso e ocupar o espaco politico. Muito pouco de concreto. Esta e minha visao, Edson, sobre a questao.

Na realidade foi feito um discurso, mas nao se desenvolveu este discurso. Esse desenvolvimento nao e dizer como fazer. Era criar com coragem; e o MEC nao interferia. Era tentar sensibilizar o Conselho Federal de Educacao para criar no curso de agronomia um curriculo diferente. Abracar esta proposta de defesa ecologica com a tal da agricultura alternativa. No campo de saneamento um curriculo mais aberto, mais envolvente. Porque nao adianta fazer discurso e na hora de ver como esta formando um sanitarista, ah, e igual a 1.945, a Universidade do Brasil formava sanitarista.

Era preciso que acontecessem outras coisas transformadoras para se consolidar este discurso. Entao, como nao aconteceu, este discurso tinha que ser abandonado. Porque iria ser uma hipocrisia.
.....

Eu sempre sou uma pessoa que vou ao final do dia deitar no travesseiro e refletir sobre o que eu fiz durante o dia e me criticar naquilo que eu acho que foi errado ou certo. Quando eu assumi a universidade que ainda tinha resquicios da universidade da selva, eu dizia: sera que eu devo ou nao devo continuar? Mas, por constrangimento eu abandonei, porque eu jamais falaria aquilo que nao estava sabendo. O que a universidade fez com relacao aos garimpos? Qual a proposta hoje da universidade com relacao a isto? aos indios? A nao ser trazer indio para fazer oca ... fazer um museu ...

No curso medico o meu sonho era ter nessa medicina rural uma experiencia dos alunos nas tribos indigenas. Mas, lamentavelmente, por corporativismo de algumas areas, como a area de saude publica, que e terrivel, porque ela misturou ideologia com saude, nos nao pudemos implantar esta experiencia. O que e que a faculdade de medicina hoje faz com a saude indigena em Mato Grosso? Entao nao adianta fazer um discurso e nao ter as pessoas ...

Edson: Voce toca num problema fundamental que e justamente hoje, como e que se faria em termos de acao, com esses interesses corporativistas, ideologicos?

Eduardo: Pois e. Temos hoje a universidade dividida em 3 segmentos. As pessoas que estao em cima do muro e que sao completamente anodinas na instituicao. As pessoas chamadas de esquerda que fazem muito barulho dentro da universidade. E um grupo pequeno que faz oposicao por oposicao. E que tem os mesmos vicios do outro lado que e a direita que nao quer que nada aconteca, que e o status quo. "Eu dou aula com meu

caderno de 1.940 e vou continuar dando aula de 1.940". E não quer que aconteça nada. É autoritária e não quer que aconteça nada. Porque o status quo tem que ser mantido. Então infelizmente é isso aí... Até que a esquerda da uma certa movimentação, mantém a universidade um pouco viva. Ela tem esta vantagem. Mas tem pessoas que são completamente anodinas, completamente descomprometidas e o outro lado que diz que pode acontecer tudo, desde que não lhes mexa com a vida. Pode fazer greve, menos suspender o pagamento do salário. A greve dura dois, três meses e todo mundo recebe pagamento no fim do mês. Retorna-se num processo de depressão violenta, porque as conquistas não foram alcançadas; aquilo que se pregou ilusoriamente que seriam conquistas da greve acabam não acontecendo. Então a universidade está vivendo neste processo e sem um projeto maior. E agora, por interesses puramente políticos e até político-partidários, estão achando que a universidade é uma instituição prestadora de serviços. Começam a querer se imiscuir nos municípios, com cursinhos "walita", começam a ir para as favelas, como no Rio de Janeiro, em que o ex-reitor quase foi candidato a prefeito, porque pegou uma favela e queria transformar em um paraíso. Não é este o papel da universidade. Temos que ir lá com um projeto, por é claro que temos que nos inserir na comunidade. Temos que tirar desta experiência a seiva para retroalimentar o ensino, para retroalimentar a pesquisa e vice-versa. É esta a problemática da universidade brasileira. Na minha análise, assim um pouco superficial e até um pouco dura com relação a universidade da selva. A universidade da selva não existiu. Não pode ser mantido aquilo que não existiu, que só existiu nos discursos.

Edson: Dois tipos de coisas, de afirmações que eu colhi nestas entrevistas, ainda dentro da universidade da selva. Dizem que esse discurso da universidade da selva e o projeto aripuana possibilitou a viabilização física da universidade. Porque, dizem, que se não houvesse esse discurso, não haveria nem possibilidade de a universidade, na época, carrear recurso, criar cursos, construir. Como é que você analisa esta afirmação.

Eduardo: Acho que o discurso era para carimbar os dirigentes, e havia interesse estratégico nesta região do governo federal. Esta universidade existiria com todos os recursos que vieram com qualquer discurso que se fizesse. Houve uma inteligência de se dourar a pilula com o discurso de universidade da selva. Eu até acho que foi por inspiração do próprio governo federal. Até para ele justificar para as outras instituições porque estava mandando mais dinheiro para cá. Ah! estão construindo uma universidade da selva lá em Mato Grosso. Foi um discurso para justificar, eu não estou em desacordo, para dourar a pilula.

O discurso amazonico foi no inicio dos anos 70; esta foi uma das causas estrategicas da implantacao aqui, numa regioo politicamente menos forte que o Mato Grosso do Sul, porque o interesse era estrategico, era geo-politico. Implantar uma universidade federal em Mato Grosso, com sede em Cuiaba e crescendo para o norte de Mato Grosso ou pro leste. Esta era a proposta. Entao viria recurso. E discurso da universidade da selva era belissimo. So que nada se fez de concreto para ela ser universidade da selva. Hoje nos seriamos pioneiros em experiencia ecologica.

No papel, como discurso, foi construida uma universidade da selva. Mas como plano de acao, como plano de construcao, de implantacao nao tinha porque nao havia massa critica. E o encantamento do discurso pode durar dez anos, mas ai comecou a esvaziar, porque os cursos eram totalmente tradicionais como na Universidade do Amazonas que esta em plena selva, que tambem usou um pouco isto. Que inclusive tinha la um INPA. Mas nao tinhamos a massa critica. Essa foi a dificuldade para viabilizar isso. Discurseiros tinham muitos e bons como hoje no Brasil tem. Nos temos uma republica que prega modernidade e persegue as universidades. Chega um momento que esvazia e a vida media de um discurso sao cinco, seis a dez anos; para a universidade um pouco menos. Chega um momento que nao ha mais como mudar porque ja se cristalizou tudo. Como mudar hoje o curriculo de agronomia? Ou outro curso? Como fazer com que este pessoal que ja esta cristalizado em acoes trabalhar em cima de uma proposta de solucao adequada, equilibrando interesse ecologico, interesse social na questao do garimpo, por exemplo. Como trabalhar as relacoes com o indio hoje? Era para ter sido feito ontem. Para chegar hoje ja com tudo pronto, estabilizado, com pesquisas definidas e tudo o mais. Alguma coisa foi feita, mas muito pouco, ate porque o discurso era que ia se fazer isto. Essa e a minha visao critica das coisas. Nao estou criticando pessoas e nada, mas e a visao critica. Eu acho que se usou muito bem o discurso, ate porque era o charme. Eu nao tenho duvida nenhuma, por uma revisao da estrategia politica, nossa regioo era estrategicamente um ponto de base para manutencao do regime. Por causa das questoes de fronteira, tanto e que o governo decidiu construir uma Transamazonica, uma Cuiaba-Santarem e nao houve discurso nenhum daqui de Mato Grosso para isso. O governo chegou, sobrevoou a regioo e falaram que iam fazer uma estrada ligando Cuiaba a Santarem. O momento de maior desenvolvimento desta regioo foi o periodo da implantacao da universidade, em que Cuiaba ficou ligada a Brasilia e Sao Paulo por asfalto. Em que a energia veio com mais intensidade atraves dos linhoes. Entao havia uma politica de desenvolvimento desta regioo, por interesse. E a universidade estava no nucleo, ate porque ela deveria ser a catalizadora desse processo de desenvolvimento, com a formacao de pessoal para isso.

Edson: E interessante este ponto que voce coloca. Por incrivel que pareca voce foi o primeiro dos entrevistados a colocar esta questao estrategica.

Eduardo: Nao tem duvida que Mato Grosso era estrategico. Porque era Mato Grosso grande. Quando Mato Grosso era unico, o sul politicamente era fartissimo. Porque a escolha, a determinacao do presidente? Havia uma guerra entre Cuiaba e Campo Grande para sediar a universidade. Por que, de repente, a universidade veio para ca, uma regioo politicamente menos forte? Havia um interesse estrategico para isto. Havia um interesse muito grande em termos de geo-politica. Voce sabe que a revolucao se implantou num grande projeto de telecomunicacao. Por que nos temos hoje uma telecomunicacao extraordinariamente avancada num pais de terceiro mundo? Porque era preciso que este monstro fosse controlado. Este pais continental fosse controlado ... Entao o que se fez? Investimentos fantasticos com recursos externos, para se construir esta poderosa arma, fantastica, de comunicacao. O Brasil e hoje um pais que perde para poucos com relacao ao sistema de telecomunicacao. E o desenvolvimento dessas areas, do interior do Brasil, ate para que elas nao fossem focos de insatisfacao ou fossem caminho de uma contra-revolucao, elas tinham que ser acalmadas de alguma forma. E ai que nos tivemos todo esse desenvolvimento do interior.

APPENDIX I

**INTERVIEW WITH PROFESSOR HELMUT FORTE DALTRO, COORDINATOR
OF THE CENTER OF AGRARIAN SCIENCES AT THE FEDERAL
UNIVERSITY OF MATO GROSSO (IN PORTUGUESE)**

ENTREVISTA COM O PROFESSOR HELMUT FORTE DALTRO

Tese de doutoramento: Inovacao e Processo Decisorio no Ensino Superior Brasileiro. Um estudo de caso.

HELMUT. Em 1.962 eu pertencia a Uniao Matogrossense dos Estudantes como secretario geral. (voce se recorda, acho que voce estava aqui, voce trabalhava no Secretaria de Educacao ja naquele tempo, nao e? ou foi depois que nos nos encontramos na epoca do PIDES. Vamos tocar nisso depois). Em 1.962 era presidente da UMES Lino Miranda, Rubens de Apoitia era tesoureiro. No Colegio Estadual nos faziamos cientifico; Carmen Lucia Cesar que tambem e professora da Universidade e titular, era 2a. tesoureira, e eu era o secretario geral.

Entao nos comecamos a desenvolver um trabalho ainda muito pequenininho e apenas de ideias - Mato Grosso precisa de uma universidade - desenvolvemos isso como tema politico, porque todos nos naquele tempo eramos taxados de esquerdistas, disto, daquilo, daquilo-outro, eramos estudantes, idealistas, querendo realmente que se concretizasse alguma coisa interessante para Mato Grosso sair daquele subdesenvolvimento em que a gente vivia, aquele Mato Grosso de indio, de onca. Voce se recorda que quando se referiam a Mato Grosso so diziam: oh, la onde so tem indio e onca, etc. e tal. Entao nos comecamos a desenvolver este trabalho, eu me recordo muito bem que fizemos depois, em Rondonopolis, ja em 62/63, um Encontro dos Estudantes Secundaristas do Estado de Mato Grosso e Castilho (que era o prefeito de Rondonopolis), nos deu toda a cobertura possivel para a realizacao daquele encontro e la naquele encontro nos debatemos a universidade no Estado de Mato Grosso - foi um dos temas do debate - eu me recordo muito bem que os politicos, os expoentes que compareceram foram Edson de Brito, que era um dos grandes divisionistas de Mato Grosso, era deputado federal; compareceu tambem aquele que foi governador de Mato Grosso do Sul, Wilson Barbosa Martins, deputado federal tambem, e outros de que nao me recordo agora no momento, mas me recordo muito bem destas duas figuras. Nos debatemos muito a criacao da universidade em Mato Grosso, e sairam, inclusive, documentos, etc. e tal, e maneiras de lutas. Uma das maneiras de lutas que nos deveriamos encarar era fazer o governo federal ouvir o povo de Mato Grosso. Entao, como seria isto? entao, a nossa estrategia inicialmente seria atraves dos deputados, pressionar os politicos para que Mato Grosso fosse tambem aquinhoado com uma universidade e depois a luta no campo aberto seriam as passeatas, os panfletos, as faixas, etc., etc. Bom, entao este trabalho se desenvolveu durante algum tempo, mas houve a minha participacao; houve um hiato ai: foi quando eu tive que sair daqui para fazer curso de Agronomia em Goiania.

Em retornando de Goiania, ja em 1.968 existia o Instituto de Ciencias e Letras de Cuiaba. O Instituto funcionava no Colegio Estadual de Mato Grosso e ja era um embriao da futura universidade. Entao, este trabalho comecou nos anos de 70, e ja no inicio de 70 ou 69, eu me recordo muito bem que em 68, 69, um grupo de abnegados, de lutadores idealistas fizeram uma reivindicao ao governo federal para implantacao de uma universidade federal em Mato Grosso. Foi feito ate um projeto, um plano, alguma coisa nesse sentido; e isto foi devolvido pelo ministro da epoca, que nao me recordo quem era e, dizendo que Mato Grosso nao tinha condicoes de ter uma universidade. Realmente aquilo ali foi uma ducha de agua fria nos ideais de todo um grupo, de toda uma comunidade que queria a universidade. Ja nos anos 70 tivemos um trabalho ja feito pelo governador Pedro Pedrossian que ja estabeleceu a criacao; ja comecou o trabalho efetivo de implantar uma universidade. Foi aqui no campus, onde nos estamos hoje, que comecou a criacao, a construcao de alguns blocos, eu me recordo muito bem, que foi ali o trabalho de fachada para chamar a atencao realmente. E onde tem hoje o Museu do Indio e o CCS. Tem ali a piscina, o conjunto aquatico, muito bonito. A pessoa que vinha la de Campo Grande, nao sei de onde, de Sao Paulo, chegava aqui neste altiplano e via perfeitamente os transpolins, formas todas modernas, etc. Chamava a atencao. O Instituto que funcionava antigamente no Colegio Estadual de Mato Grosso e depois passou para o Barnabe de Mesquita, foi transferido para ca, para o campus e ja, logo em seguida se transformando em universidade.

Foi uma luta de muitas pessoas -- eu nao vou citar nome de ninguem porque senao posso cometer injustica e todos merecem realmente uma placa de ouro, nao e nem de bronze, de ouro com o nome de todos os pioneiros da criacao da universidade. E logo em seguida nos tambem viemos para ca, para a universidade; eu me recordo muito bem que foi o Ivo Scaff que ate me convidou para assumir uma disciplina -- Ciencia e Tecnologia. Essa disciplina era dada para os cursos de administracao, direito, ciencias contabeis, economia, e me parece que mais um ou outro curso. Entao nos assumimos esta disciplina e comecemos a trabalhar no sentido de consolidar a universidade. Logo em seguida nos viemos para compor o departamento de Historia Natural. Porque ja existia o curso de Historia Natural, mas nao existia a departamentalizacao naquele tempo e participamos deste departamento e comecemos realmente a trabalhar na universidade; somando com todos aqueles que estavam aqui, no sentido de ampliacao, etc. Entao, a concepcao da existencia de uma universidade aqui em Mato Grosso, eu acredito que ela de fato veio contribuir decisivamente para o proprio desenvolvimento do Estado. Por que desenvolvimento? Mato Grosso era um estado ainda selvagem, vamos chama-lo assim, desconhecido, como ja dissemos

anteriormente, da onca e do indio que andava pelas ruas, concepcao paulista, do gaучo, do carioca, etc. A universidade, no momento em que se estabeleceu e quando chegava noticia la fora que aqui existia uma universidade ja o pensamento, a visao ja comecava a ser modificada em razao desta universidade. E por outro lado a universidade em si comecou a contribuir tambem com alguns nomes no governo, principalmente no governo de Pedrossian que foi quem de fato implantou a universidade, comecou a contribuir decisivamente para que o Estado de Mato Grosso deixasse de ser aquele estado curral, aonde o eleitor era encabrestado pelos politicos, se bem que hoje ainda continua o processo, so que numa forma totalmente diferenciada, mais sofisticada. Naquele tempo era um primarismo muito grande que ate chocava, mas isto esta mais sofisticado agora. A universidade de fato contribuiu; eu acho que ela realmente foi a grande mola que impulsionou Mato Grosso no seu campo de producao, principalmente, no seu campo primario, na agricultura, pecuaria. Impulsionou tambem na elaboracao de projetos e participacao na parte industrial, se bem que com uma industria ainda incipiente. Eu tenho plena conviccao disto, porque eu assisti diretamente muitos trabalhos nesse sentido, em que a universidade participava. Me recordo muito bem que Dr. Gabriel Novis Neves, primeiro reitor e um dos maiores interessados trabalhadores para implantacao desta universidade, conversava muito e dizia que a universidade era a grande mola, era a grande utopia de Mato Grosso. Ele sempre gostava de falar na palavra utopia e de fato era aquela utopia que existiu durante muito tempo e que se tornou uma realidade.

A segunda parte que se refere ao Projeto Aripuana e realmente muito polemica. Mas eu vi de perto este trabalho, se bem que nao participei deste projeto, mas eu vi de perto o trabalho feito por um grupo de pessoas, de professores que aqui estiveram e de fato o Projeto Aripuana contribuiu nao so para que a universidade de fato viesse a existir, como tambem contribuiu como abertura de mentes e visoes dos politicos e pessoas que aqui estavam em Mato Grosso. Era um projeto arrojado, inedito no pais, que comecou a fazer a cabeça de muita gente. Qual era o objetivo do Projeto? O objetivo do projeto era inicialmente se estabelecer em plena selva amazonica, uma cidade de cientistas; onde cientistas do mundo inteiro pudessem ter um local de trabalho, com conforto para pesquisar a Amazonia, e esclarecer exatamente o que e que tinha dentro da selva. A Amazonia ate hoje ainda se constitui um misterio. E eu acredito que se esse projeto nao fosse cassado, como ele realmente foi, destruido, hoje a floresta amazonica estaria dando resposta ao mundo inteiro, justamente aquele resposta que o mundo esta buscando. Em vez de os paises industrializados questionarem a Amazonia nos ja teriamos resultados palpaveis para mostrar ao mundo inteiro para que serve a Amazonia, o que e a Amazonia, o que tem la dentro

da Amazonia e nao ficar do jeito que estamos hoje, com um questionamento do mundo inteiro em cima da Amazonia, onde o grande prejudicado vai ser o Brasil. Isto eu nao tenho a menor duvida que realmente o Brasil sera o grande prejudicado, porque a partir de hoje, a partir da Eco-92 que esta ai, a pressao dos paises industrializados para que nao se tire uma arvore da Amazonia, que nao se tire um peixe dos seus rios, quer dizer, tudo bem, talvez seja um grande projeto para daqui mais mil anos, um negocio assim. Mas eu acredito que a Amazonia possa ser muito produtiva, sem ser destruida, sem ser depredada. E o Projeto Aripuana, se dessem os recursos necessarios e as condicoes de que se precisava para que ele pudesse ter a sua continuidade, hoje ele estaria realmente contribuindo para o mundo inteiro, dando a contribuicao que a Amazonia poderia dar aos povos.

Acredito realmente que o Projeto Aripuana era um projeto ambicioso que precisava de muitos recursos, de muitas ideias, de muitas cabecas e de muito trabalho. Ele viria de fato contribuir com Mato Grosso como contribuia tambem com a universidade. O projeto lancou a Universidade Federal de Mato Grosso. A nossa universidade era muito mais conhecida no exterior do que aqui dentro do Brasil, em funcao do Projeto Aripuana. Realmente o Pedro Paulo Lomba, o Cesar Gouveia e outros que participaram dele, tiveram assim uma visao de jogar a imagem da Universidade Federal de Mato Grosso fora do Brasil. Jogou nos grandes paises industrializados, que realmente comecaram a ter a partir dai a visao de uma universidade da selva. O nome pegou, se bem que ela esta situada no cerrado. Ha um paradoxo aqui, mas nos realmente estamos aqui no divisor das aguas, entre a agua da Bacia do Prata e da Amazonia e o Projeto Aripuana ali no Aripuana mesmo, na Amazonia. Entao o Projeto Aripuana constituiu um ponto fundamental para que a universidade tivesse a sua consolidacao e contribuisse de fato com o Estado de Mato Grosso. Eu acredito que ele poderia ter contribuido muito mais; ate hoje ele estaria ai sendo trabalhado e o mundo inteirinho estaria sendo beneficiado por ele. Acho que foi valido, apesar talvez, ate determinado momento, de formas erradas como se procedeu a sua administracao, mas ele foi valido. E a universidade hoje, inclusive, poderia retomar essa iniciativa de um novo Projeto Aripuana, dentro de novas normas, de principios, de uma orientacao mais objetiva, mais pragmatica em termos de trabalho que realmente se desejava fazer. Acho que esta na hora realmente de esta universidade estabelecer uma diretriz que hoje nao temos; de a universidade brasileira toda estabelecer diretrizes, pois esta sem diretriz; eu nao vejo. Voce vai em qualquer universidade e nao se ve qual a politica que universidade tem que perseguir. E so formar, formar tecnicos de baixo nivel e jogar no mercado para competir entre si e o povo nao se beneficiar de nada disto. Eu acho que a universidade tem que estabelecer criterios, diretrizes e politicas de

trabalho, que realmente va de encontro as necessidades do proprio povo.

Edson: Os problemas que levaram a desativacao do Projeto. A que voce atribui: a problemas internos e/ou externos? Quais, na sua visao, sao esses problemas?

Helmut: O primeiro problema que eu senti logo que comecei a participar da universidade foi a falta de recursos. Voce sabe muito bem que aqui no Brasil o negocio e muito interessante. Voce elabora um projeto, este projeto e aprovado, lhe prometem que o recurso esta garantido, mas para esse recurso chegar as maos da gente e uma maratona. Entao, os prazos nunca sao cumpridos. Veja bem: o Projeto Aripuana recebia recursos de tres ministerios, do Planejamento, Ministerio da Educacao e Ministerio do Interior. Entao sao tres ministerios que financiavam o projeto Aripuana. Se com um ministerio voce ja tem dificuldades de conseguir atender a burocracia, ja imaginou tres? Entao, o que acontecia ... voce sabe perfeitamente que a Amazonia chove todos os dias e o dia todo. Para se chegar a cidade laboratorio de Humboldt era necessario ir de aviao e Bufalo da Forca Aerea Brasileira. Ainda tinha mais esta; ainda tinha mais a FAB que contribuia com os avioes (que nao eram todos os dias). Quer dizer, um aviao para se chegar a Aripuana era uma ou duas vezes por mes. E isto contribuia para agravamento das crises de administracao. Por outro lado, quando o recurso chegava as maos da universidade para a execucao dos programas, era num periodo improprio para atender as necessidades la na Amazonia, era um periodo de chuva. Como se vai construir uma casa em plena estacao chuvosa, se bem que la chove todos os dias, mas tem uma determinada epoca do ano que a coisa ja e mais suave. Entao da perfeitamente para desenvolver qualquer atividade. Este foi um dos problemas, quer dizer, a liberacao de recursos na epoca propria. Ja comecou a contribuir para o agravamento da derrocada, ou seja, contribuir para a derrocada do Projeto.

Bom, o segundo problema, e a distancia, o deslocamento, a compra do equipamento. Quando o dinheiro chegava para comprar tinha o processo de licitacao, nao era permitido de comprar diretamente do fornecedor. Entao a burocracia do proprio governo contribuiu em grande parte para que o sucesso do Projeto nao fosse realmente da forma como a universidade pretendia. Ha um outro problema serio que eu vejo tambem: as pessoas que administravam o Projeto. Tinham pessoas competentes que realmente tinham condicoes de desenvolver aquele projeto; a orientacao da universidade era a melhor possivel, mas na hora de executar o projeto se perdia muito tempo com coisinhas que podia ter sido possivelmente resolvidas num pequeno bate-papo ou com um entendimento rapido. Entao se perdia muito tempo em conversar futeis, em burocracias desnecessarias que vinham

contribuir para que o projeto nao tivesse sucesso. Depois, o grande e ultimo problema que eu vejo foi justamente a cassacao total do projeto. Os tres ministerios que estavam assumindo, pararam de financiar o projeto. Houve a mudanca do governo, parece-me que foi justamente na mudanca do governo Medici para o governo Geisel. Os novos ministros nao viram o Projeto como prioridade para o pais. Isso ai foi que realmente contribuiu decisivamente para que o Projeto Aripuana tivesse seus dias contados. Ao sair do controle da Universidade Federal de Mato Grosso o Projeto foi absorvido pela CNPq, orgao de pesquisa do pais e que nao teve a sensibilidade de dar o mesmo impulso administrativo de trabalho que a universidade estava dando. O CNPq, por sua vez, achou que era uma carga muito pesada, repassou o Projeto para o Instituto de Pesquisas da Amazonia, o INPA. Este, por sua vez tambem nao tinha estrutura nem interesse em desenvolver aqui em Mato Grosso um trabalho de tamanho vulto como era o Projeto Aripuana. Entao, o que fez? aquela estrutura toda construida pela universidade -- casas, equipamentos, estradas, aeroporto -- tudo aquilo que a universidade tinha feito, praticamente ja estava sendo abandonado; e para dar o golpe final, o INPA transferiu para a Prefeitura de Aripuana que, naquele tempo Aripuana era apenas uma rua que era o campo de pouso dos avioes. So para voce ter uma ideia: a prefeitura de Aripuana funcionava em Cuiaba e o prefeito ia la uma vez em cada seis meses (quando lhe dava vontade). Entao, isso realmente contribuiu para acabar com o projeto e, por fim, a FAB parou de oferecer os avioes. Acabaram com o projeto, portanto. Ele foi cassado. Foi, realmente, destruido pela inepecia, pela falta de compreensao, pela falta de vontade e a falta de querer realmente desenvolver o proprio pais atraves da pesquisa, do conhecimento. A universidade ficou de maos amarradas, nao teve recursos mais para continuar e, lamentavelmente, perdemos uma grande oportunidade de oferecer ao mundo os maiores projetos, os conhecimentos adquiridos na Amazonia. E esta ai a Amazonia hoje, a grande polemica do mundo, sem que ninguem sabe nada dela e nos tinhamos tudo para saber.

Edson: Entao, Helmut, voce concorda com a afirmacao de que, perdido o Projeto Aripuana e aquela metafora da Universidade da Selva, a Universidade Federal de Mato Grosso como que perdeu a sua identidade tambem. Ha uma certa tendencia entre os entrevistados a dizerem isso. Voce acha isto verdadeiro ou voce nao concorda com esta afirmacao?

Helmut: Eu acho em parte. Vou dar um desconto. Rotulou-se a universidade de Universidade da Selva, mas isso tinha que ser continuado. O Dr. Gabriel era o grande entusiasta do nome universidade da selva. A partir do momento em que ele deixou tambem a Reitoria da universidade, os outros reitores nao repetiram o mesmo entusiasmo o processo

inicial da universidade da selva. Deveriam os outros reitores, os outros administradores continuar com esta frase que e realmente muito bonita -- Universidade da Selva. Isto e unico no mundo. Uma universidade da qual partiria a conquista da selva amazonica. A ideia era esta. Agora, por outro lado tambem, eu acho que a UFMT nao poderia ser apenas a Universidade da Selva. Nos vivemos num contexto de quatro (4) grandes eco-sistemas. Por que favorecer um so? Entao ai e que contesto. Eu acho que nos temos que encontrar uma outra rotulacao para esta universidade. Porque nos temos aqui o Pantanal. Poderia ser a Universidade do Pantanal; poderia ser a Universidade do Cerrado, e poderia ser a Universidade dos Chapadoes. Nos temos quatro eco-sistemas so no Mato Grosso, diferenciados, totalmente, em que qualquer um deles poderia ser perfeitamente encaixados como nomes da universidade. O da selva e porque realmente a visao daquele momento, acredito que a visao do Dr. Gabriel era que um dia Mato Grosso seria dividido e nos iriamos ficar exatamente so com a selva. Mas acontece que nao ficamos so com a selva. Ficamos tambem com parte do Pantanal, com parte do Cerrado e os grandes Chapadoes aqui da Chapada dos Guimaraes, etc. e do leste matogrossense que constitui outro eco-sistema muito bonito, muito interessante que deve ser estudado. Eu acho que agora sim nos temos que buscar a nossa identidade. Naquele tempo, eu nao digo que a Universidade da Selva seria a identidade da Universidade Federal de Mato Grosso. Eu acho que ela deveria ser rotulada de Universidade da Selva, Universidade do Pantanal ou qualquer outra coisa neste sentido, mas deveria ter outra identidade. Uma identidade propria que a caracterizasse como Universidade de Mato Grosso, atendendo a todos os eco-sistemas e todos os problemas de Mato Grosso. Entao, eu acho que ainda ha tempo de buscar esta identidade. Hoje nos nao temos identidade nem diretrizes. Nenhuma diretriz que possa dar a UFMT a sua caracteristica basica. O que busca a UFMT hoje? E a pergunta que todo mundo esta fazendo. Formar tecnicos apenas? Nos estamos fazendo o que em termos de pesquisa? Qual e a contribuicao em extensao que nos estamos levando para o Estado de Mato Grosso. Tem so um programa ai que e o UNISTADO. E um programa que precisamos reestuda-lo, aperfeicoa-lo. Inclusive, fazer a interrogacao: esta sendo valido? Ou, os politicos estao apenas aproveitando talvez a nossa ingenuidade de professores, de idealistas, etc. Acho que nos estamos sendo muito mais usados como ingenuos num processo politico-eleitoreiro do que propriamente num processo de contribuicao ao desenvolvimento, a cultura, a educacao do povo matogrossense e na contribuicao a industrializacao, a agricultura, etc. Acho que nos precisamos realmente fazer ai um estudo muito profundo do Programa UNISTADO para ver se realmente e isso mesmo que queremos. Se for isso, tudo bem, vamos la. Agora, se nao for ... mas, temos que buscar de fato nossa identidade. Acho que hoje nos estamos sem identidade. A Universidade da

Selva seria a identidade da nossa universidade, se bem que nos temos outros eco-sistemas que poderiam também ser rotulados. Mas foi aquele que foi escolhido e poderia ser realmente num momento muito importante. Eu acho que aquele momento favoreceu para que esta rotulacao servisse de identificacao.

Edson: Ha uma outra questao, Helmut, que voce ja mencionou tambem, o de que o que a universidade e hoje em termos fisicos, em termos de cursos, foi como que sub-produto do Projeto Aripuana. Dizem que na epoca o Projeto Aripuana era maior do que a universidade. A universidade nem tinha orcamento em 1.971. So veio ter orcamento em 1.972. E chegou uma hora que o Projeto Aripuana carregava quase que 90% dos recursos para a universidade. E mesmo quando os recursos nao eram do Projeto diretamente, eram em funcao do Projeto. O que voce acha desta afirmacao?

Helmut: Acho que isto foi verdadeiro. Foi verdadeiro porque, como eu disse no inicio, logo la atras, nos falamos sobre a burocratizacao do sistema no Brasil. Entao, voce recebe um dinheiro e para gastar este dinheiro voce tem que obedecer mil e umas leis, mil e um recibos, mil e umas licitacoes, etc. O Projeto Aripuana tinha grande vantagem, num determinado momento em que tinha facilidades, por causa da agilizacao dos seus dirigentes. Aquele processo burocratico, mesmo dentro do proprio Projeto existia, mas voce sabe que a burocracia depende muitas vezes de quem esta administrando. E as pessoas procuravam agilizar o mais rapido possivel as coisas. O proprio reitor Gabriel, solicitava que o Projeto comprasse o material necessaria para que a universidade pudesse dar continuidade aos seus trabalhos; logico, tambem levando esses recursos atraves da universidade para que o projeto tambem se desenvolvesse. Nao era ficar com o dinheiro do projeto e deixar o projeto no sufoco, no desespero. Nao e nada disso. Naquele momento a Universidade, que estava no seu embriao, que estava na sua montagem, nao tinha pessoas tambem ocupando determinadas funcoes que pudessem fazer com que a agilidade na aquisicao de equipamentos, etc., tivesse uma tranquilidade normal. O projeto agilizava essas coisas. Realmente a universidade veio ter seu orcamento ja depois de 72. Desde 71 que ela existia, mas nao existia orcamento. Eu me recordo muito bem que nos lecionamos durante algum tempo sem receber salario. Nao recebiamos salario e o salario que recebiamos depois era uma brincadeira ... Nao dava para pagar a gasolina que se gastava da cidade ate aqui no campus. Mas tudo bem, acho que valeu a pena, foi uma experiencia muito boa. A universidade esta ai gracias ao esforcos desses pioneiros. Mas, eu nao sei lhe dizer exatamente quanto era o orcamento da universidade, nem o orcamento do projeto. Mas o projeto contribuiu muito com a universidade. Eu me recordo que quem ajudou a universidade foi o governo Fragelli. Naquele tempo, parece que o

governador Jose Fragelli doou tres milhoes a universidade, porque a universidade existia no papel, existiam pessoas ja trabalhando, mas nao tinha o dinheiro. Era necessario ter o recurso para suas construcoes, para os equipamentos, moveis, utensilios, material de consumo, funcionamento normal das aulas, etc. e tal.

APPENDIX J

CHRONOLOGY OF PROJECT ARIPUANA

Chronology of Project Aripuana: Cutting Through
the Jungle of Red Tape

The master plan for Project Aripuana was written in conjunction with a series of plans that was developed, which centered on the implementation of a great highway system for national integration (Transamazonica, Cuiaba-Santarem, and Perimetral Norte). This program, which was created by federal, state, and even municipal governments, evolved out of the basic assumption of the need to construct highways through the jungle as the main unifying force for the development of the Amazon region.

1. Project Aripuana was officially announced to the public between July 16 and 19, 1972, at the meeting at which the Ministry of Planning at either the state or federal level announced the intention and plans for Project Aripuana in Campo Grande, which is now the capital of the State of Mato Grosso do Sul. The plan itself was developed at the Federal University of Mato Grosso and was distributed by the government of the State of Mato Grosso.

2. Project Aripuana was also the subject of discussion at the Seventh Interamerican Congress of Native Americans, which was held during the first two weeks of August 1972. The university and the Ministry of Planning from Brasilia, through the Institute of Social and Economic Research (IPEA), presented the objectives of and ways of implementing Project Aripuana to the Superintendent of IPEA. After that, a follow-up meeting was held, which included technicians from the Planning Department of the Ministry of Planning in



Brasilia. It became clear that the Ministry of Planning had placed Project Aripuana among its priority projects. The rationale for this interest was found not only in the fact that the project had a large scope and could potentially have huge effects in terms of regional development, but fundamentally because it represented the creation of a new center for economic and social planning that would be designed and developed especially for the unique conditions of the Amazon region. This was the basic idea and rationale from which the Federal University of Mato Grosso operated and proposed to be associated with the Ministry of Education and the Ministry of Planning.

3. At the end of 1972, the Federal University of Mato Grosso delivered to the IPEA the first basic document that began the implementation of the project. Other politically and administratively appropriate documents were also completed at this time. Of special interest was a document entitled "Mechanisms for the Formulation, Execution, and Control of Project Aripuana," in which the ideas of economic, technological, and ecological planning were elaborated. These were expressly clarified and quantified in the document, which included an evaluation of the difficulties of adapting methods, processes, and norms and procedures, especially bureaucratic behaviors, routines, and activities within the project. Organizational difficulties were foreseen as generating administrative problems and political tensions and as being a source of permanent tension within the executive system of Project Aripuana.

4. On December 28, 1972, the legislators of the State of Mato Grosso approved Law No. 3307, which reserved for CODEMAT all of the state lands in the municipality of Aripuana, with the specific goal that they would not be used for agricultural colonies. This allowed that the project would operate as a governmental colonization plan, keeping out any spontaneous colonization or private business interests that might have sought to create agropecuerial or industrial development in the area. It was foreseen that implementation of the colonies would take place only after 1975, following the appropriate cartographic mapping, geology, bio-geography, and hydrology studies of the region.

5. One year later, in 1973, the President of the Republic approved the Basic Plan for Scientific and Technological Development (PBDCT), which at the national level mandated the integration of research and industry with universities and therefore tied in very nicely with the development of the Global Plan for Research and Development of Project Aripuana.

6. In January 1973, the Superintendent of IPEA sent the Ministry of Planning an official notice from the Federal University of Mato Grosso, which stated that the project should not be initiated on state lands without a survey of the regional potential of the municipality of Aripuana.

7. The Federal University of Mato Grosso wanted to make sure that an official center for Amazon planning was established, connected to the Ministry of Planning, that would provide the

necessary human resources and materials to the university, in conjunction with the National Institute for Amazonian Research (INPA) in Manaus and the Ministry of Interior.

8. The university created the first proposal for the structuring of a general council that would oversee all of the details of executing the work program that had been approved by the leading group (Grupo Especial) for setting up Project Aripuana.

9. Twenty-five subprojects were proposed at this point (in 1973), including the plan for the Laboratory City of Humboldt. Because of the large number of subprojects, they were divided into three categories: basic projects, infrastructure projects, and projects for expansion. But these projects were not discussed by the Grupo Especial (leading group).

10. The first signal of a split between the university and the Ministry of Planning occurred at a meeting in early February 1973. The disagreement concerned the issue of purchasing an airplane for Project Aripuana.

11. On April 30, 1973, the General Coordinator of Project Aripuana sent the Ministry of Planning the Grupo Especial's Report on Project Aripuana. This report included the General Budget for the Implementation of the Laboratory City of Humboldt and a schedule that set April 15 as the date on which work would begin. This report contained a detailed description of the concept of the Laboratory City of Humboldt, how it would function, and how it would serve as a center of regional development for the Amazon.

12. On June 1, 1973, the General Coordination of the Project in Brasilia informed the Gerente Geral (general manager) in Cuiaba that the first money for the project would be released on the fifteenth of the month. This was in accordance with the schedule and the funding proposals that had already been approved; the funds for the purchase of goods and services related to implementation of the project. However, the schedule had already been delayed.

13. On June 8, the Minister of Planning sent the President of the Republic of Brazil the official document that approved the creation and execution of Project Aripuana.

14. On June 19, the Minister of Planning and the Minister of Education signed a budget, with corrections that applied to the university's financial and service resources, to begin the initial phase of Project Aripuana.

15. A series of disagreements began on June 15, when the Grupo Especial (leading group) met the Gerencia Geral (general management) and representatives from the Ministry of Interior in Cuiaba. At that meeting, almost all of the detailed studies that had been produced by the Federal University of Mato Grosso were rejected. It became clear that there had been problems in communication between the general coordination of the project in Brasilia and the general management unit in Cuiaba, which produced several negative effects.

16. On July 9, the Minister of Planning asked the Brazilian Air Force to give air-transport support to Project Aripuana. The Air Force responded positively; however, the first funding that was approved to finance this operation was not yet placed at the

disposal of the Gerencia Geral in Cuiaba. Thirty days later, on September 13, after the funds had been released, the Ministry of Planning and the Ministry of Interior officially inaugurated the Humboldt pilot project. However, there was not even a radio at the work site.

17. Based on this negative beginning and the problems between the executive coordination in Project Aripuana, the Gerencia Geral (general management) developed a plan for restructuring and reCOORDINATING the project, titled "Development and Consolidation of Project Aripuana," in 1973. This document, which was meant as an accompanying piece of direction to the original plan of Project Aripuana, operated out of a second hypothesis. It contained a proposal to create a company that would investigate the development of forest products. This separate company would be an organizational means whereby the Ministry of Planning could reform the management of Project Aripuana and create an overseeing commission to consolidate the relationships between the two parts of the existing program--that is, the general coordination commission in Brasilia and the general management commission in Cuiaba at the Federal University of Mato Grosso.

18. It was clear that one of the reasons for reforming the system was the inadequate and poorly coordinated programs for proposed research. By this point, most of them had been accepted, at least preliminarily, by the other agencies involved. However, it was clear that, with the multiple responsibilities of these

agencies, there would never be an adequate or efficient analysis of the viability of these projects, as the scientific and technological side of Project Aripuana.

19. Along with the document entitled "Development and Consolidation of Project Aripuana," an official ministerial document was developed, which created the executive commission for Project Aripuana. This commission was destined to replace the planning commission that had been established in 1974 and to study the technical viability of creating a research corporation for Amazon development. However, this draft document also was not acted upon.

20. On October 22, the supervisory committee of Project Aripuana received by radiogram a message from the government of the municipality of Aripuana, suspending without just cause the program that had been organized to relocate the local population. This reorganization and relocation of the population had been technically studied and formulated so as to avoid a number of problems related to sanitary concerns and to build the basic infrastructure of the colony. This would include creation of new streets and roads, a water system, and other facilities.

21. On November 5, the general management sent the general coordination committee a proposal for organizing Phase II of Project Aripuana. This proposal was specifically focused on finding a solution for the executive and political organizational problems that arose in 1974. Organizational parameters and limits of power for each group involved in the project were proposed, in an attempt to stop critical problems.

22. On December 18, the university delivered to the leading group (Grupo Especial) of Project Aripuana the Basic Plan for Research and Creation of the Laboratory City of Humboldt, 1974. This was in accordance with the Basic Plan of Science and Technology that had been elaborated by the Ministry of Planning in 1972 and 1973.

23. New bureaucratic impasses resulting from problems with the executive management of Project Aripuana caused the delay of several key documents relating to the budget until March 10, 1974. Because of the inability to provide a solution to these issues, the general management unit created a supervisory commission to write a report on this specialized area.

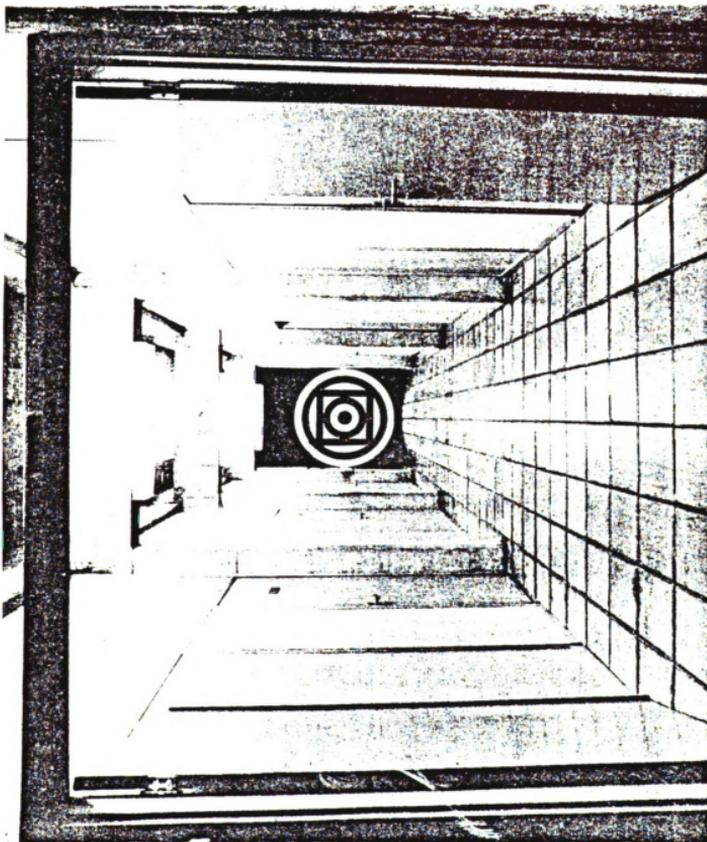
24. Along with the report on financial status and implementation that was given to the general coordination in Brasilia was a separate report called "Humboldt 1974," which had as its focus the development of various alternatives for the project in that year. These alternatives included a proposal for restructuring the budget and funding portions of the project. This was tied directly to the university's program--the Global Plan for Research and Development of the Laboratory City of Humboldt, 1974. This report pointed out that the principal bottleneck to the program was lack of air transportation, which was especially evident during the rainy season.

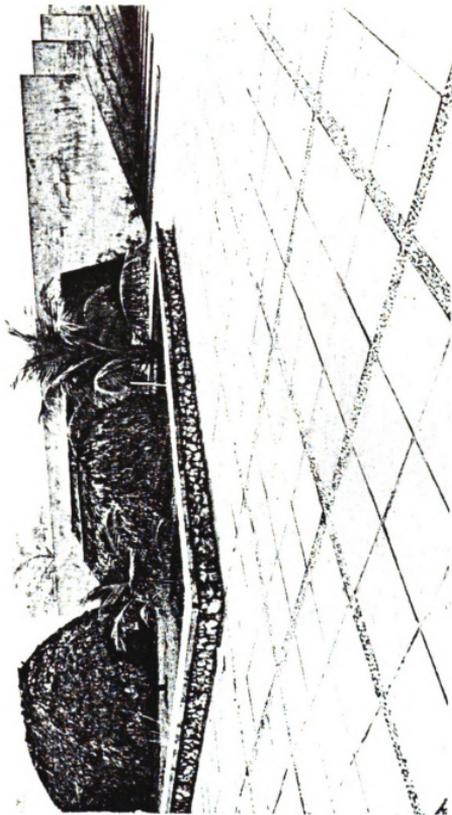
25. In 1975, by an interministerial act, Project Aripuana was put under the control of CNPq.

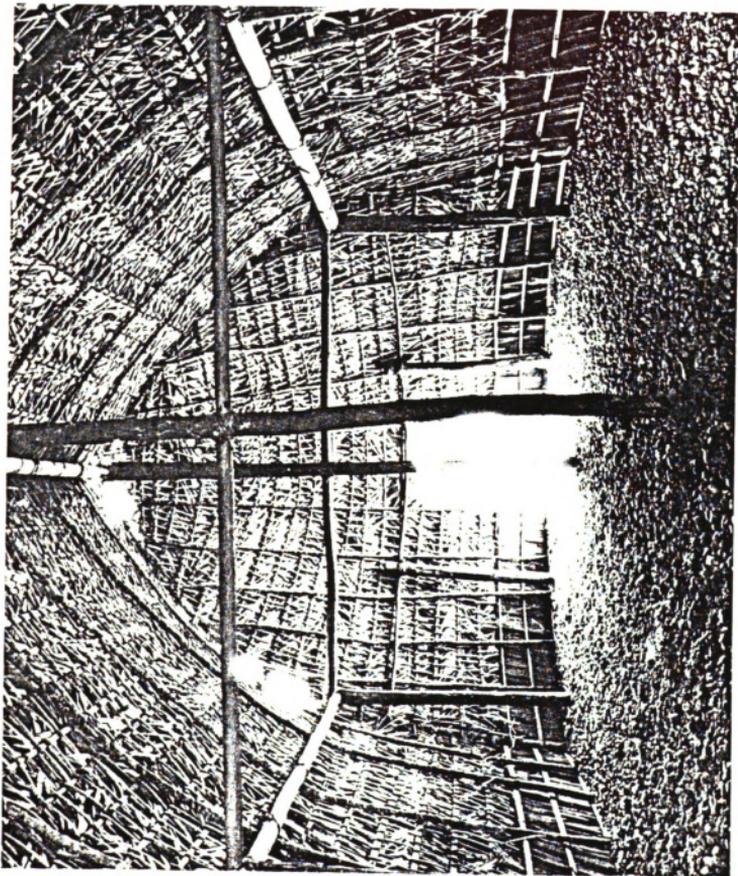
Note: This section is based on a general report prepared by the general management of Project Aripuana in 1973 by the General Coordination of the Project. Mauricio Rangel Reis, Secretaria da Presidencia da Republica, Projeto Aripuana. Grupo Especial (Brasilia, 1972).

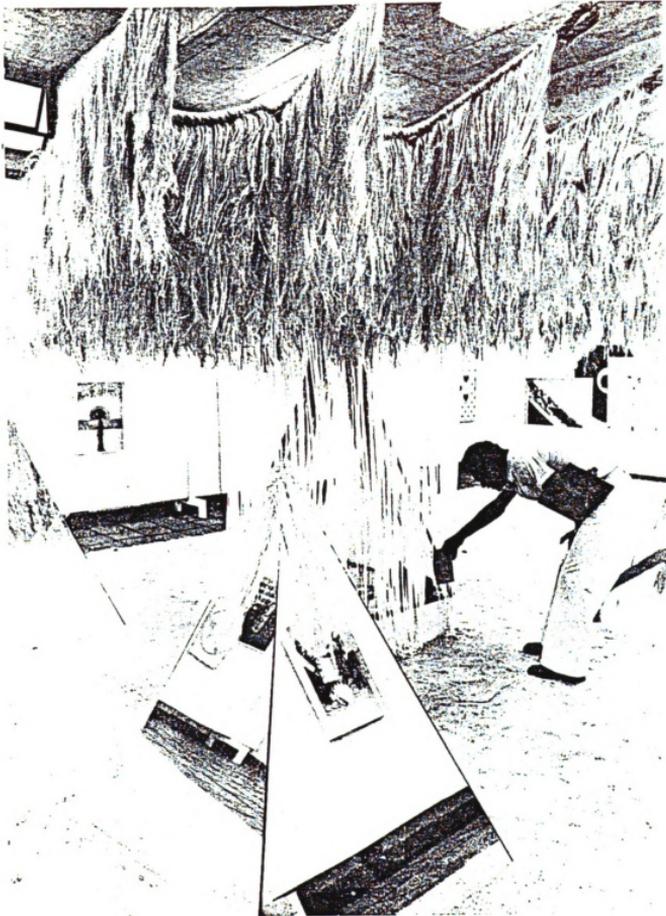
APPENDIX K

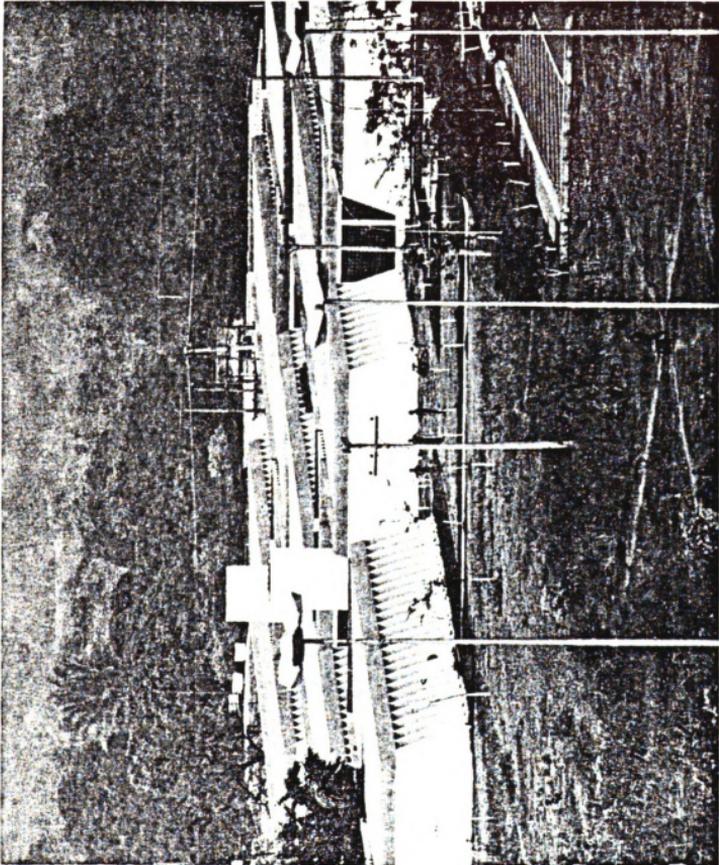
SYMBOLOLOGY USED BY THE UNIVERSITY OF THE JUNGLE

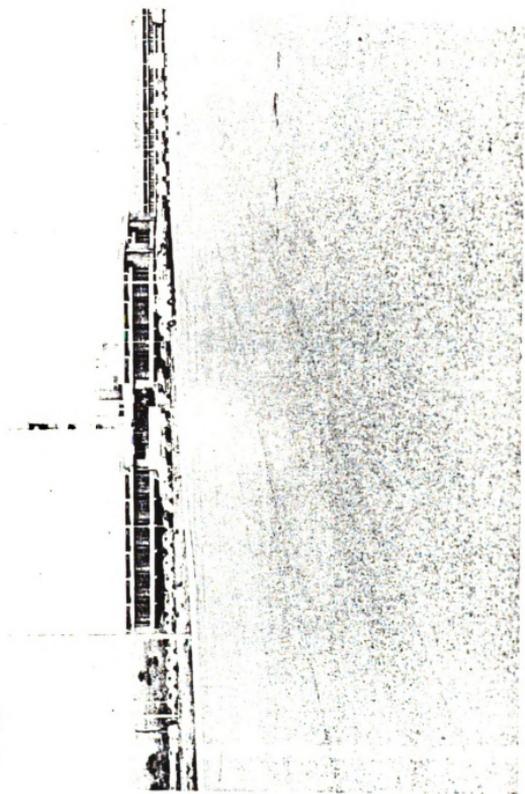






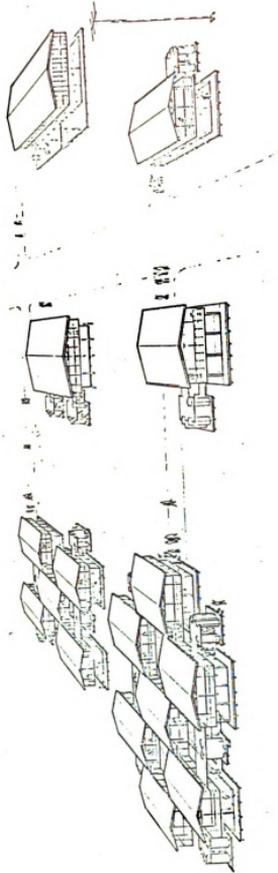
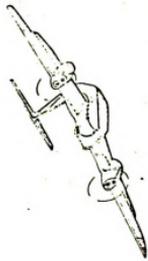


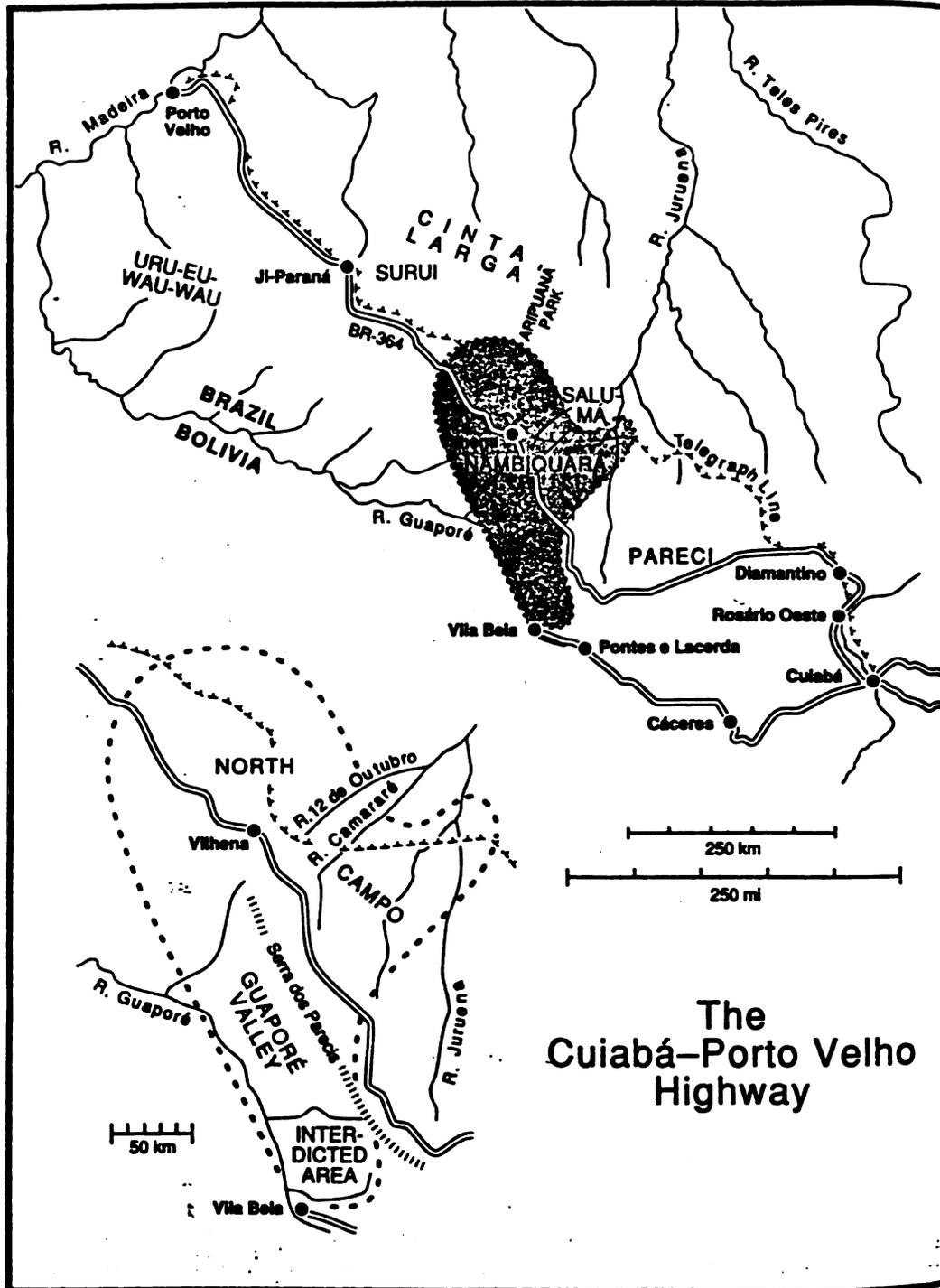




APPENDIX L

**LAYOUT OF THE LABORATORY CITY OF HUMBOLDT; MAP OF
RIVERS OF THE REGION AND OF ARIPUANA PARK**





REFERENCES

A

B

B

B

B

B

C

C

C

REFERENCES

- Aldrich, Howard E. Organizations and Environments. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979.
- Baldrige, J. V., and Deal, T. E. Managing Change in Educational Organizations. Berkeley, Calif.: McCutchan, 1977.
- Bertalanffy, Ludwig von. "General System Theory." In Ludwig von Bertalanffy and Anatol Rapaport (Eds.). General Systems: Yearbook of the Society for General Systems Research 1 (1956): 1-10.
- Bezerra, Edilson Leite. Ex Provost of the Federal University of Mato Grosso. Interview, Cuiaba, August 20, 1987.
- Bolman, Lee G., and Deal, Terrence E. Reframing Organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- Brasil. I Plano Nacional de Desenvolvimento (PND), 1972/74. Rio de Janeiro: IBGE, 1971.
- Chaffee, Ellen Earle. Rational Decision-Making in Higher Education. Boulder, Col.: National Center for Higher Education Management Systems, 1983.
- Clark, Burton R. Academic Power in Italy: Bureaucracy and Oligarchy in a National University System. Chicago: University of Chicago Press, 1977.
- _____. The Distinctive College: Antioch, Reed and Swarthmore. Chicago: Aldine, 1970.
- _____. The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective. Berkeley: University of California Press, 1983.
- _____. "The Organizational Saga in Higher Education." Administrative Science Quarterly 17 (1972): 178-83.
- Cohen, M. D.; March, J. G.; and Olsen, J. P. "A Garbage Can Model of Organizational Choice." Administrative Science Quarterly 17 (1972): 1-25.

Da

Di

Do

Dy

Du

Er

E

F

F

H

H

H

H

J

L

- Daltro, Helmut Forte. Coordinator of the Center of Agrarian Sciences of the Federal University of Mato Grosso. Interview, Cuiaba, July 30, 1991.
- Dill, D. D. Case Studies in University Governance. Washington, D.C.: National Association of State Universities and Land Grant Colleges, 1971.
- Dorileo, Benedito Pedro. Universidade, O Fazejamento. Cuiaba: Edicoes UFMT, 1977.
- Drucker, P. "Peter Drucker's 1990s: The Futures That Have Already Happened." The Economist, October 21-27, 1989, pp. 19-20, 24.
- Duncan, R. B. "Modifications in Decision Structure in Adapting to the Environment: Some Implications for Organizational Learning." Decision Sciences 5 (1974): 705-25.
- Emery, Fred E., and Trist, Eric L. "The Causal Texture of Organizational Environments." Human Relations 18 (1965): 21-32.
- Evan, W. J. "An Organizational Set Model of Interorganizational Relations." In Interorganizational Decision-Making. Edited by M. Tuite, M. Radnor, and R. Chisolm. Chicago: Aldine, 1972.
- Fagerlind, Ingemar, and Saha, Lawrence J. Education and National Development: A Comparative Perspective. New York: Pergamon Press, 1986.
- Freire, Eduardo Delamonica. Third President of the Federal University of Mato Grosso. Interview, Cuiaba, July 24, 1991.
- Haar, Jerry. The Politics of Higher Education in Brazil. New York: Praeger Publishers, 1977.
- Hage, J., and Aiken, M. Social Change in Complex Organizations. New York: Random House, 1970.
- Hannan, M. T., and Freeman, J. "The Population Ecology of Organizations." American Journal of Sociology, 82 (1977): 929-66.
- Hausman, Fay, and Haar, Jerry. Education in Brazil. Hamden, Conn.: Archon Books, 1978.
- Jurkovich, Ray. "A Core Typology of Organizational Environments." Administrative Science Quarterly, 19 (1974): 380-94.
- Lawrence, P. R., and Lorsch, J. W. Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. Homewood, Ill. Irwin, 1969.

- Lindblom, C. E. The Policy-Making Process. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1968.
- _____. "The Science of Muddling Through." Public Administration Review 19 (Spring 1959).
- Lomba, Pedro Paulo. Creator and General Manager of Project Aripuana. Interview, Rio de Janeiro, May 14, 1991.
- _____. Projeto Aripuana. Cuiaba: Governo do Estado de Mato Grosso e Universidade Federal de Mato Grosso, 1972.
- _____, and Scaff, Ivo. Concepcao Estrutural dos Mecanismos de Formulacao, Execucao e Controle. Cuiaba: Universidade Federal de Mato Grosso, 1972.
- March, James G., and Olsen, Johan P. Ambiguity and Choice in Organizations. 2nd ed. Bergen, Norway: Universitetsforlaget, 1979.
- Merton, R. K.; Fiske, M.; and Kendall, P. L. The Focused Interview. 2nd ed. Glencoe, Ill.: The Free Press, 1990.
- Ministry of Education and Culture. Sector Plan for Education and Culture, 1972/1974. Brasilia: General Secretariat, MEC, 1971.
- Mintzberg, Henry. Power in and Around Organizations. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1983.
- _____. "The Professional Bureaucracy." In The Strategy Process (pp. 638-48). Edited by J. B. Quinn, H. Mintzberg, and R. M. James. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1988.
- Miranda, Edson de Souza. Staff member of the First President of the Federal University of Mato Gross. Interview, Cuiaba, December 19, 1990.
- Moura, Fernando Palma. One of the managers of Project Aripuana. Interview, Cuiaba, November 27, 1990.
- Museum Rondon. Federal University of Mato Grosso, Primitive People, Environment and Economic and Social Development in Amazonia. Cuiaba, M.T.: 1972.
- Neghandi, A. R., and Reimann, B. C. "Task Environment, Decentralization and Organizational Effectiveness." Human Relations 26 (February 1973): 203-14.
- Neves, Gabriel Novis. First President of the Federal University of Mato Grosso. Interview, Cuiaba, August 17, 1987.

- _____. Relatorio da Reitoria. Cuiaba: Universidade Federal de Mato Grosso, maio, 1977.
- _____. A Universidade da Selva. Brasilia: Universidade Federal de Mato Grosso, 17 de agosto, 1972.
- Parsons, Talcott. "Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations." Administrative Science Quarterly 1 (1956): 63-85. (a)
- _____. "Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations. II." Administrative Science Quarterly 1 (1956): 225-239. (b)
- Pfeffer, Jeffrey, and Salancik, Gerald R. The External Control of Organizations: Resource Dependence Perspective. New York: Harper and Row, 1978.
- Projeto Aripuana. Plano Global de Pesquisa e Desenvolvimento da Cidade Laboratorio de Humboldt. Cuiaba: Gerencia Geral, 1973.
- _____. Proposta Plurianual: Consolidacao e Desenvolvimento. Cuiaba: Gerencia Geral, 1973.
- Reis, Mauricio Rangel. Projeto Aripuana. Brasilia: Secretaria da Presidencia da Republica, Grupo Especial, 1972.
- Rogers, Everett M. Diffusion of Innovations. 3rd ed. New York: Free Press, 1983.
- _____, and Shoemaker, F. The Communication of Innovation. 2nd ed. New York: Free Press.
- Scaff, Ivo Cuiabano. One of the managers of Project Aripuana. Interview, Cuiaba, September 26, 1990.
- Schwartzman, Simon. "Brazil: Opportunity and Crisis in Higher Education." Higher Education 17 (1988): 99-119.
- Scott, W. Richard, and Meyer, John. "The Organization of Societal Sectors." In Organizational Environments (pp. 129-54). Edited by J. Meyer and W. R. Scott. Beverly Hills, Calif.: Sage, 1983.
- Sucupira, Newton. Present Standing of the University and the Brazilian University Reform. Brasilia: Ministry of Education and Culture, 1972.
- Terreberry, Shirley. "The Evolution of Organizational Environments." Administrative Science Quarterly 12 (1968): 590-613.

- Warwick, D. P. A Theory of Public Bureaucracy. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Webb, J. W.; Campbele, D. T.; Schwartz, R. D.; and Sechrest, L. Unobtrusive Measures: Non-Reactive Research in the Social Sciences. Chicago: Rand McNally, 1966.
- Weber, Max. The Theory of Social and Economic Organization. New York: Free Press, 1947.
- Weick, Karl E. "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems." Administrative Science Quarterly, 21 (1976): 1-19.
- Wiener, Norbert. I Am a Mathematician. New York: Doubleday, 1956.
- Yin, Robert K. Case Study Research, Design and Methods. Beverly Hills, Calif.: Sage, 1984.

MICHIGAN STATE UNIV. LIBRARIES



31293008826392