

ESPECIFICIDADE DA UNIVERSIDADE: IMPLICAÇÕES PARA A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

*José Camilo dos Santos Filho **

Resumo O tema da avaliação universitária pressupõe o aprofundamento da questão preliminar relativa à essência ou natureza da universidade como uma idéia e como uma organização concreta. O que se escolhe para avaliar na universidade tem a ver diretamente com o que ela é e o que faz. O propósito deste trabalho é examinar alguns aspectos da natureza da universidade que refletem sua especificidade e a diferenciam de outras instituições sociais. Neste trabalho será dada ênfase especial ao confronto entre a universidade e a empresa, mas esta comparação poderá estender-se a outros tipos de instituições ou organizações. Entre as semelhanças entre ambas, destacam-se seu caráter de instituições sociais imprescindíveis ao mundo moderno e de organizações burocráticas complexas. As diferenças entre a universidade e a empresa centraram-se nos aspectos relacionados a: objetivos, funções da instituição, tradição de liberdade acadêmica, processos de decisão e governo, características de seus membros, experiência de liderança administrativa e diferenciadas condições de trabalho, tipo de produto e peculiaridades do cliente.

Palavras-chave: Natureza da universidade; concepção de universidade; especificidade da universidade; confronto universidade empresa; avaliação institucional

Abstract The theme of university evaluation presupposes a deeper treatment of the preliminary question related to the essence or nature of the university as an idea and as a concrete organization. What is chosen for evaluating in the university has to do directly with what it is and what it does. The purpose of this paper is to examine some aspects of the nature of the university which reflect its specificity and differentiate it from other social institutions. In this paper special emphasis is given to the comparison between university and business, but this confrontation can be extended to other types of institutions and organizations. Among the similarities between both, their character as indispensable social institutions in the modern world and as complex bureaucratic organizations stand out. The differences between the university and business center around aspects related to: objectives, institutional functions, tradition of academic freedom, decision processes and government, characteristics of its members, experience of administrative leadership and differentiated work conditions, type of product, and client peculiarities.

Descriptors: University nature; university conception; university specificity; comparison between university and business; institutional evaluation.

Introdução

O tema da avaliação universitária pressupõe o aprofundamento da questão preliminar relativa à essência ou natureza da universidade como uma idéia e como uma organização concreta. O que se escolhe para avaliar na universidade tem a ver diretamente com o que é e o que faz a universidade. Do mesmo modo que somos o que fazemos e fazemos o que somos, a

universidade é o que ela faz e faz o que é. Por isso, para avaliar adequadamente a universidade é importante saber o que ela é, o que faz e o modo peculiar como exerce suas funções. Da mesma maneira que o objeto de uma pesquisa deve determinar o método adequado para abordá-lo, também a natureza específica da universidade deve determinar o tipo de metodologia de

* Prof. da Faculdade de Educação da UNICAMP

avaliação que lhe é adequado e coerente. Por isso, neste trabalho pretendemos aprofundar o tema da natureza ou especificidade da universidade a partir de uma perspectiva mais sociológica e organizacional do que propriamente filosófica, a fim de explicitar algumas de suas características básicas que a diferenciam de outras instituições ou organizações e que, em decorrência, têm importantes implicações para sua avaliação.

A questão básica que pretendemos analisar é se a universidade é uma instituição e organização social única, diferenciada de qualquer outra. Os teóricos da idéia de universidade, de certa maneira, têm definido características peculiares para esta instituição e têm delineado formas nas quais ela difere de outras instituições sociais (Winchester, 1986). Quais são as características fundamentais da universidade? Quais as semelhanças e diferenças entre as instituições acadêmicas e as outras organizações, como as empresas e as agências governamentais? O que distingue a universidade das outras instituições? Estas diferenças permanecem no mundo atual ou existem mudanças que vêm levando à sua diminuição?

Michael Skolnik (1989) acha que diversos desenvolvimentos recentes dentro e fora da universidade vêm diminuindo a diferença entre esta e outras instituições sociais. De modo particular no Primeiro Mundo, tem-se constatado um aumento considerável de educação superior fornecida por empresas públicas e privadas (Lynton, 1984; Morse, 1984). Por outro lado, também a universidade vem incorporando valores e práticas do mundo dos negócios, de vários grupos de interesses sociais e de outras subculturas. Isto vem se refletindo na cultura organizacional da universidade, nos seus processos de trabalho, nos seus padrões

de seleção e em seu currículo (Slaughter, 1988; Bloom, 1987).

Esses desenvolvimentos são instrumentalizados diferentemente pela direita e pela esquerda, de modo particular no Primeiro Mundo. A direita exige que a universidade se torne mais alinhada com os valores empresariais e, ao mesmo tempo, requer que ela permaneça um repositório e transmissor de idéias e valores tradicionais, ou seja, que forneça um contrapeso às influências culturais transitórias. A esquerda quer que a universidade defenda e modele o que se considera ideais culturais progressistas e sirva como motor da transformação social e, ainda, que evite o relacionamento com as empresas, bastiões reacionários e pilares do *status quo*. Nem a direita nem a esquerda estão comprometidas com a especificidade própria da universidade, mas cada uma a instrumentaliza como um agente político que deve possuir qualidades semelhantes a outras instituições.

O propósito deste trabalho é examinar alguns aspectos da natureza da universidade que refletem sua especificidade e a diferenciam de outras instituições sociais. Neste trabalho será dada ênfase especial ao confronto entre a universidade e a empresa, mas esta comparação poderia estender-se a outros tipos de instituições ou organizações, como agências governamentais ou organizações militares. O conceito de diferenciação institucional (Birnbaum, 1983) está na raiz desta discussão e será utilizado num alto grau de generalidade, o que significa que as situações excepcionais não serão contempladas.

Contrário ao movimento de diferenciação institucional, constata-se o que Dimaggio e Powell (1983) chamam de mecanismos de mudança institucional isomórfica, nos quais através de suas

interações mútuas e com elementos comuns em seus ambientes, as instituições passam a se assemelhar. Um destes mecanismos, definido por Dimaggio e Powell como *isomorfismo coercitivo*, envolve as pressões formais e informais exercidas por umas organizações sobre outras tomando-as dependentes e pelas expectativas culturais na sociedade dentro da qual as organizações funcionam.

Na medida em que as universidades se tornam mais dependentes das empresas para recursos e apoio político e, diante das crescentes expectativas da sociedade para serem mais eficientes e *accountable* (responsivas, responsabilizadas), pode-se constatar a aplicabilidade potencial da teoria da mudança isomórfica para explicar como a universidade poderá vir cada vez mais a se assemelhar às empresas ou a outras organizações com as quais interage e das quais depende.

Neste trabalho, primeiro serão destacadas algumas semelhanças básicas entre a universidade e a empresa e, em seguida, serão explicitadas as principais diferenças entre estes dois tipos de instituições ou organizações, tendo em vista indicar algumas implicações para o processo de avaliação da universidade.

Semelhanças entre a universidade e a empresa

A universidade é uma instituição social imprescindível no mundo moderno. Ela é essencial ao desenvolvimento científico, tecnológico, produtivo e econômico da sociedade moderna. Alguns especialistas (Brubacher, 1982) chegam a considerá-la a igreja do mundo contemporâneo, por sua importância na formação das consciências juvenis. Por outro lado, a empresa também é uma instituição social do mundo moderno,

com grande impacto social e econômico na vida dos países.

Tanto a universidade como a empresa ou a agência governamental são organizações complexas e compartilham a característica de grandes burocracias governamentais ou empresariais (Bailey, 1973; Hambrick, 1976), onde está presente a "expressão estrutural de uma ação racional", "a mobilização de habilidades técnicas e gerenciais", um "padrão de coordenação", uma "ordenação sistemática de posições e obrigações" e a "integração administrativa de funções especializadas" (Selznick, 1961, p. 19). Como toda burocracia, formulam e supervisionam orçamentos, contratam, demitem, administram o espaço e os recursos. Algumas atividades dentro da universidade são mais burocráticas que outras. A administração do restaurante, dos prédios, bibliotecas, etc., é especialmente "organizada". As atividades acadêmicas tendem a ser menos racionalizadas que as de apoio, mas a universidade, como se desenvolveu e como existe atualmente no mundo, juntamente com as empresas, é um membro das organizações burocráticas complexas (Corson, 1975).

Diferenças entre a universidade e a empresa

A universidade difere da empresa de forma mais marcante especialmente em oito aspectos ou características: no tipo de objetivos, nas funções de ensino e pesquisa, na tradição de liberdade acadêmica, nos processos de decisão e governo utilizados, nas características de seus membros, na limitada experiência de liderança administrativa e nas diferenciadas condições de trabalho, no tipo de produto e nas peculiaridades do cliente. Algumas dessas

diferenças, porém, parecem evoluir para um isomorfismo cada vez mais crescente. Em alguns casos, a empresa vem incorporando características da universidade; em outros, é esta que vem assimilando formas de atuação daquela. As implicações desta tendência para a especificidade da universidade e para sua avaliação não podem ser ignoradas neste final de século, sob pena de se desfigurar sua natureza histórica.

Objetivos

Universidade e empresa diferem quanto à natureza, número e medida ou avaliação dos objetivos, bem como quanto ao foco na eficiência ou produtividade da organização. Com referência à natureza dos objetivos, a universidade define-os de maneira vaga e a empresa, de modo mais preciso. O objetivo dominante da universidade é, na expressão sintética de Shils (1984, p. 3) "a descoberta metódica e o ensino de verdades sobre coisas sérias e importantes" e o da empresa, a maximização de lucros. Na universidade predominam objetivos múltiplos e nas empresas, objetivos hierarquizados ou priorizados. Como observa Corson (1973), os objetivos, processos e atividades de uma instituição condicionam sua estrutura organizacional. Enquanto a empresa tende a ter uma conformação estrutural clara, a universidade exibe um desacordo interno e uma *organized anarchy* (Cohen e March, 1974), o que dificulta a definição de prioridades comuns.

Como escreve Derek Bok (1988), a medida ou avaliação na universidade é problemática:

Nem os estudantes nem outras audiências interessadas podem dizer qual a eficiência da educação que recebem ou como sua qualidade se compara com a de outras universidades... Universidade alguma se preocupa em medir a quantidade que seus alunos aprendem (p. 177-78).

"A qualidade do desempenho de um professor - escreve Besse (1973, p. 111) - pode ser julgada mas não quantificada." O bem informado julgamento qualitativo pelos próprios pares pode ser o melhor instrumento de avaliação (Smith, 1992), uma vez que é difícil medir a efetividade educacional. Os objetivos da universidade tomam-se, de certo modo, não mensuráveis. A propósito das consequências de sua medição, Etzioni (1964) escreveu:

A frequente medição pode distorcer os esforços organizacionais porque, em geral, alguns aspectos de seu *output* são mais mensuráveis que outros. A frequente medição tende a encorajar super-produção de itens altamente mensuráveis e negligência dos menos mensuráveis (p. 9).

Na empresa, ao contrário, a medida é efetiva porque os objetivos são precisos e mensuráveis.

Considerando-se o foco na eficiência ou na produtividade, constata-se primeiramente que a medida da produção de pesquisa na universidade é mais fácil, mas a medição de sua qualidade e impacto de longo prazo, mais difícil (Smith, 1992). O efeito desta prática tem sido a proliferação de publicações de baixa qualidade, colaborando para a destruição das florestas. O antigo diretor do Harvard College, Rosovsky (1990), propôs uma idéia interessante para salvar as florestas.

Todas as indicações acadêmicas seriam feitas para o nível de *full professor* [professor titular]. Cada livro publicado após a indicação inicial levaria a um corte automático no nível. Obviamente as pessoas somente publicariam se de fato acreditassem que tinham algo de muito importante a dizer (p. 89).

Segundo, ao proteger o direito de falhar, a universidade fornece um valioso serviço à sociedade (Rosovsky, 1990). A

aprendizagem se dá tanto pelos acertos quanto pelos erros.

Terceiro, a eficiência focaliza a velocidade (Smith, 1992). A universidade não deve tentar responder aos gostos ou à moda do dia. Deve, antes, identificar as grandes tendências e necessidades da sociedade, mas tais processos levam tempo. Em suma, a eficiência é um conceito difícil de ser aplicado às principais tarefas da universidade, mas não pode ser ignorado. Seu sucesso nas empresas não minimiza o desafio de seu uso adequado nas universidades.

As funções da universidade e da empresa

Com relação às funções da universidade, há no presente uma nítida diferença entre esta e a empresa, mas em alguns aspectos a tendência aponta para uma progressiva convergência. Assim, no âmbito da função de ensino, a empresa fornece formação prática e técnica, exerce um ensino com visão de curto prazo, mas já começa a oferecer também formação ou educação geral. A universidade, por seu lado, privilegia a formação geral e o interesse de longo prazo, mas começa também a apresentar cursos práticos, técnicos e capacitação de trabalhadores das empresas. Sua peculiaridade deve ser a formação integrada do pleno potencial humano (intelectual, estético, moral). Nesta função docente, a tendência é por crescente convergência entre a universidade e a empresa.

No contexto da pesquisa, verifica-se que empresa e governos do Primeiro Mundo desenvolvem pesquisa aplicada, fazem pesquisa e desenvolvimento, têm interesse de curto prazo e, mesmo de longo prazo (tecnologia), como os *Think Tanks* e a Rand Corporation. A universidade, ao contrário, faz pesquisa de longo prazo, realiza busca

desinteressada e está preocupada com o avanço do conhecimento e com a formação de novos pesquisadores. No entanto, como a empresa, tem interesse na pesquisa aplicada e na tecnologia, testa novos produtos, administra negócios, faz pesquisa de mercado e fornece serviços de saúde. Na superfície, a universidade difere da empresa apenas no mix de seu esforço entre as várias atividades de pesquisa. Seu caráter único poderá ficar, no futuro, nas humanidades e nas ciências sociais (Skolnik, 1989). Como observa Winchester (1986), o paradigma dominante no período no qual a universidade foi fundada foi a interrogação de Deus; no segundo paradigma que começou com a revolução científica, deu-se a interrogação da natureza; e o paradigma emergente é o da interrogação do homem. Nesta função de pesquisa da universidade moderna, a tendência poderá ser por maior convergência entre esta e a empresa.

Desde sua origem até meados do século passado, a universidade foi o lugar especial com atmosfera adequada ao espírito contemplativo. Como *ivory tower*, foi o lugar do estudo desinteressado. Hoje, porém, ela já não é este espaço de contemplação mas um ambiente dinâmico, onde o professor, não tem tempo nem atmosfera tranquila para a contemplação (Austin and Gamson, 1983; Bowen e Schuster, 1986).

Se na condição de torre de marfim a universidade tinha optado pelo isolamento em relação à sociedade, hoje ela precisa confrontar explicitamente o problema do engajamento versus o distanciamento e, coetânea dos tempos modernos, optar pelo engajamento (Carrier, 1978). A função crítica da universidade envolve o exame dos propósitos, práticas, significados e objetivos da sociedade. Nesta tarefa, avaliará o passado, o presente e o provável futuro e

buscará prescrever soluções, alternativas e novas direções e agir em seu apoio. O crítico responsável não só analisa e avalia; propõe, recomenda e promove ação consequente. A crítica implica compromisso com uma posição e sua consequência natural deveria ser a ação.

Na sociedade moderna, a simples transmissão de conhecimento deve dar lugar ao seu reexame crítico. A extensão do conhecimento pressupõe uma análise crítica do que é estendido. E a aplicação do conhecimento requer um estudo crítico de sua aplicabilidade. Esta é uma das funções da universidade moderna. Neste aspecto, Kenneth Keniston distingue a universidade como instituição, como comunidade acadêmica e como organização. Como instituição social, ela deve continuar a exercer a função crítica na educação dos jovens e na análise da sociedade. Como comunidade acadêmica, tem o direito de analisar criticamente, avaliar, defender ou opor-se, propor ou rejeitar, fazer campanha a favor ou contra. Isso é um direito de seus docentes em decorrência de sua condição de cidadãos numa democracia. Como organização, a universidade deve ser pluralista, ou seja, proteger e promover suas principais funções e manter um clima no qual o espírito crítico possa florescer. Sua tarefa é assumir postura plural e objetiva a fim de garantir a própria função crítica.

A empresa, neste aspecto, tende a se colocar a favor do *status quo* e a defender a situação em seu proveito. Empresário petista tende a ser mais exceção do que a regra.

Tradição de liberdade acadêmica

Uma importante tradição universitária é a liberdade acadêmica. Corson (1975) define-a como a garantia para o professor, de liberdade de expressão e para o

pesquisador, de liberdade de pesquisa" (pp. 77-78). Esta liberdade implica num grau de liberdade para estabelecer a própria agenda, escrever e falar sem censuras ideológicas e administrar seu tempo de forma não comparável em outras instituições.

Inúmeras forças internas e externas à academia vêm agindo para limitar a liberdade acadêmica, incluindo: o crescente processo de avaliação e prestação de contas que força o professor em todas as disciplinas a aderir a um único conjunto de normas de produção, independentemente da adequação destas normas aos vários programas e instituições (Skolnik, 1989); a forte tendência dentro das disciplinas acadêmicas a limitar a amplitude dos tópicos e abordagens para a obtenção de fundos ou para a publicação (Lindsay, 1978); a crescente centralização e formalização da tomada de decisão dentro das universidades em relação a aspectos sobre os quais o corpo docente tinha plena autonomia (Austin e Gamson, 1983).

Na empresa, de modo geral, o compromisso é com a eficiência, através da coordenação, onde cada um precisa fazer sua parte. A mesma decisão rege a ação de todos no sentido do objetivo estabelecido. Mas atualmente muitos setores públicos e privados começam a dar maior autonomia e liberdade a seus empregados. No futuro, esta prática tende a intensificar-se.

Na verdade, a liberdade acadêmica é uma prerrogativa da universidade, vindo a diferenciá-la das outras instituições que, em geral, possuem muito menos liberdade.

Processos de decisão e governo

Na universidade, prevaleceu por um longo período de sua história o conceito de *collegium*, colegiado, decisões coletivas. O poder esteve localizado no estafe profissional

- os professores. Houve uma nítida divisão entre a hierarquia da administração e o poder *professoral*.

A política acadêmica se fragmentou e cada área adquiriu sua própria competência, não se tornando fácil para o administrador tomar iniciativas significativas em política acadêmica. A dispersão de autoridade entre muitos indivíduos dificultou o fornecimento de direção a partir do topo.

A estrutura de tomada de decisão acadêmica também difere da de outras organizações. Em geral, é considerável a participação do corpo docente nos assuntos relacionados aos programas acadêmicos. Além disso, é tradicional a utilização do processo consultivo através de comissões - muito mais comissões do que em outras organizações - para assegurar representatividade. Dada a natureza da universidade, a eficiência é efetivamente servida por uma complexa estrutura de comissões. No mundo acadêmico existe uma preocupação tanto com o processo quanto com a qualidade da decisão. Em suma, na universidade busca-se alto nível de democracia, ênfase na colegialidade, no sistema formal de votação, base da igualdade de autoridade (Greenwood *et al.*, 1990).

A empresa, ao contrário, não tem tradição correspondente. Apesar da recente implantação da *administração participativa*, o modelo de administração predominante nas empresas coincide com o modelo burocrático clássico: autoridade de cima para baixo ou definição clara das relações superior-subordinado. O administrador profissional toma decisões baseado em informações, ajuda e influência de outros sob sua direção. Essa tradição de autoridade administrativa, fundada na tradição de autoridade do proprietário, contrapõe-se à tradição do *collegium*.

Os membros

O *background* e os traços profissionais e de personalidade dos membros da empresa e da universidade são bastante diferentes. Na empresa, há um *background* diferenciado e uma diversidade e variedade de níveis de ocupação. Os trabalhadores são doutrinados a se identificarem com a empresa e a se tornarem parte de um time de tarefa definida.

Os gerentes manifestam um *drive* de mobilidade, habilidade para tomar decisões rápidas e compromisso com os valores da classe média. Os trabalhadores, por sua vez, em geral expressam uma atitude positiva para com o chefe. Tanto os primeiros como os segundos demonstram considerável identidade com a empresa.

Na universidade, ao contrário, o corpo docente é constituído por profissionais altamente formados caracterizados por hábitos de trabalho independente, aplicação de processos intelectuais, uso de padrões objetivos de desempenho e não aceitação de imposições de práticas convencionais. Suas práticas individuais são contrárias à essência dos princípios organizacionais de controle e coordenação por superiores, ou seja, ao princípio de autoridade administrativa. O docente universitário valoriza sua autonomia profissional e estabelece laços mais profundos de afinidade com sua disciplina do que com sua universidade. Neste sentido, ele exerce um duplo papel: é *performer* do processo educacional e *manager* desse processo (Hambrick, 1976). Ou seja, ensina e administra o ensino. Em suma, entre os traços de personalidade do professor universitário destacam-se a necessidade de independência, a orientação não hierárquica, o orgulho das coisas intelectuais e o senso de superioridade, características dificilmente encontradas e

apreciadas em funcionários de empresas, mas certamente buscadas e almeçadas por seus profissionais superiores.

Liderança e condições de trabalho

Em geral, os líderes acadêmicos bem sucedidos não desejam ser administradores, mas começam sua carreira na administração devido a seu amor ao ensino e/ou à pesquisa. Na percepção pública, os que não sabem fazer, ensinam. Na ótica dos acadêmicos, ao contrário, os que não sabem ensinar ou pesquisar, administram. Assim, qualquer administrador acadêmico é suspeito (Smith, 1992). E, ironicamente, os que não sabiam nem ensinar nem pesquisar, depois de alguns anos na administração da universidade, passaram a escrever livros sobre administração universitária.

Diferentemente dos líderes de outras organizações, os administradores acadêmicos chegam às suas posições com limitada experiência administrativa. O caráter rotineiro e burocrático da maioria das tarefas administrativas faz com que muitos retornem ao ensino e à pesquisa.

Na perspectiva do planejamento estratégico, a liderança envolve o estabelecimento de direção para uma organização. No entanto, nos administradores acadêmicos existem sérios limites para este tipo de liderança. Primeiro, porque exercem um mandato relativamente curto. Segundo, porque a pouca clareza dos objetivos institucionais dificulta o desenvolvimento de planos. E terceiro, porque a diversidade dos interesses individuais limita o interesse num planejamento abrangente. Donde, o planejamento recebe baixa prioridade na agenda dos docentes e administradores acadêmicos da universidade.

O líder deve ser ouvido por dizer as coisas certas, no espírito certo, criando a imagem certa. No entanto, Rosovsky (1990), da Universidade de Harvard, conclui: "A qualidade de uma faculdade é negativamente correlacionada com o poder ilimitado dos administradores" (p.13). A liderança efetiva de uma grande universidade deve ser desobstruída.

Duas importantes condições de trabalho do professor universitário, dificilmente encontráveis nas empresas, são a estabilidade e o direito ao ano sabático. Ambas apresentam relações estreitas com a missão essencial da universidade na sociedade.

O professor universitário possui grande liberdade, poucas obrigações formais, horário de trabalho relativamente livre e não lugar obrigatório de trabalho, exceto por poucas horas de sala de aula. Como escreve Rosovsky (1990), esta é "uma prescrição perfeita para a preguiça, a não ser que trabalho e prazer estejam altamente correlacionados - e estão" (p.187).

A estabilidade causa alguns problemas administrativos para os líderes acadêmicos, pois pode ser abusada por alguns professores. Ela cria certa rigidez impedindo mudanças na instituição e constitui uma das características da universidade bastante rejeitada pelo público leigo. No entanto, ela é importante para a saúde de longo prazo das universidades e para a sociedade.

Estribada em importante tradição universitária, a estabilidade visa garantir a liberdade acadêmica, cultura em geral inexistente nas empresas. Se um trabalhador falar contra a empresa ou entrar em choque com a mesma ou com algum superior dentro dela, pode facilmente ser demitido. Para permanecerem competitivas com outras instituições, as universidades devem oferecer condições atraentes de trabalho,

sendo a estabilidade uma destas importantes condições.

A estabilidade garante também o "direito de falhar" e persistir em certas linhas de pesquisa por um período razoável, sem penalização (Smith, 1992). Nem toda linha de pesquisa pode se revelar fecunda e promissora, o que às vezes só se descobrirá *a posteriori*. A descoberta da verdade segue frequentemente por caminhos tortuosos e casuais. A chance de sucesso e o risco de fracasso são igualmente possíveis. O estatuto da estabilidade preserva a tranquilidade do pesquisador para explorar as fronteiras do desconhecido.

A estabilidade permite outrossim que a universidade exerça seu papel de sede da busca e da comunicação da verdade. A sociedade se beneficia da proteção da proclamação da verdade que é a responsabilidade das universidades. O essencial é que os professores estáveis sejam ativos na busca e comunicação do conhecimento, de modo a fazer os benefícios da estabilidade superarem seus custos.

É importante que a estabilidade do professor universitário não seja demasiado precoce. Enquanto nas universidades brasileiras este estatuto tem sido conferido muito precocemente ao professor, nas universidades americanas ele só é conquistado no momento de acesso ao nível de professor associado. Ou seja, professor e instituição tomam um certo tempo para fazerem suas mútuas opções definitivas.

O sabático também é visto pelas pessoas externas à universidade como um luxo ou como uma espécie de ano de férias. Os professores têm grande liberdade no uso de seu tempo. Essa liberdade pode ser abusada, mas raramente isso acontece. Com a rápida expansão dos conhecimentos em todas as

disciplinas, os sabáticos vêm se tornando uma necessidade essencial.

Embora ainda raro nas empresas, o sabático tem-se tornado mais comum fora das universidades. A questão básica é criar mecanismos para que o público receba o benefício desta prática já consagrada nas universidades e ainda incipiente nas empresas.

O produto

Na empresa existe uma diversidade muito grande de produtos. Alguns deles são tangíveis, quantificáveis e mensuráveis. Outros, como os serviços, são intangíveis e difíceis de serem medidos.

De modo semelhante, a universidade também fornece múltiplos produtos - estudante graduado, estudante reeducado, serviço prestado e resultados de pesquisa. Estes produtos - em grande medida, processos mentais de estudantes e professores - dificilmente podem ser quantificados ou avaliados. Torna-se difícil medir ou avaliar o efeito da universidade na sociedade, pois este poderá vir a longo prazo e não imediatamente. É difícil medir o ensino na universidade, mas mensurar a pesquisa tem-se tornado mais aceitável. No entanto, mesmo neste caso tem-se centrado em dados quantitativos e não no valor da contribuição da pesquisa para o avanço do conhecimento. Em suma, a natureza intangível dos produtos da universidade é um dos fatores que contribuem para sua não mensurabilidade e, portanto, para a inadequação do uso de avaliações estritamente quantitativas.

Os clientes

Na empresa, o consumidor possui relativa liberdade de comprar onde entender,

a não ser que certos produtos sejam monopolizados. Em pelo menos cinco aspectos, o cliente da universidade difere do da empresa. Primeiro, o estudante não tem amplitude de opções aberta a ele na escolha de uma universidade. O fator geográfico, entre outros, constitui uma séria restrição à sua escolha. Nem sempre consegue conciliar suas necessidades e interesses acadêmicos ou profissionais com o ambiente da instituição de sua cidade ou região. Uma segunda discrepância está na natureza relativamente dependente do estudante como consumidor do ensino superior. Ele não pode deixar facilmente uma universidade e transferir-se para outra. Uma outra diferença entre os clientes de ambas as instituições está no fato de a universidade tender a gerar uma situação de dependência no estudante. O quarto aspecto refere-se à situação peculiar do estudante na universidade. Ele é, ao mesmo tempo, cliente e produto e ainda exerce um terceiro papel como membro da universidade, ao participar na sua administração. Por último, o estudante exerce o status único de ex-aluno da universidade, após sua graduação. Em algumas universidades, o ex-aluno tem assento em sua instância máxima de poder. Na empresa, ao contrário, não existe figura correspondente.

Implicações para a avaliação institucional

Usada em consonância com a especificidade da universidade, a avaliação institucional pode tornar-se instrumento importante para o aprimoramento de suas tarefas, para sua tomada de decisão e para seu planejamento estratégico. A prestação de contas periódica de seu desempenho à sociedade, a tomada de decisão fundada no

auto-conhecimento de suas limitações e potencialidades e o plano de aperfeiçoamento e crescimento baseado na experiência do passado e na visão do futuro desejado são ferramentas sustentadas pela pesquisa e avaliação institucional.

No entanto, se o modelo de avaliação da universidade não se coadunar com sua natureza e tradição histórica, pelo menos quatro sérios efeitos perversos poderão advir de seu uso na universidade: tendência à homogeneização institucional, risco de mudança do caráter institucional, preocupação com o que as universidades fazem mais do que com o como estão fazendo e tendência à criação de sistemas de administração mais hierárquicos e centralizados. Quanto à tendência à homogeneização institucional, esta pode manifestar-se na definição de critérios únicos e iguais para a avaliação da produção científica dos professores das diferentes áreas de conhecimento. No entanto, as condições de produção e publicação de pesquisa de um químico, de um físico e de um historiador são muito diferentes. Como acertadamente escreve Tony Becher (1994), os químicos são muito favorecidos no contexto de publicação, uma vez que seus "papers" são essencialmente breves (os mais longos tendem a ter 4000 palavras) e elaborados por mais de um autor. Um pesquisador produtivo pode chegar a publicar dez a doze trabalhos por ano. Os indivíduos mais prolíficos poderão chegar ao total de quatrocentos a quinhentos artigos em sua vida acadêmica. No entanto, enquanto os problemas dos químicos são, em geral, de pequena escala e bem definidos, e seus métodos capazes de réplica direta de um contexto para outro, os físicos de alta energia tendem a se envolverem com experimentos de larga escala e de longo prazo, cuja publicação é relativamente pequena e realizada por cinquenta ou mais

colaboradores. Situação totalmente diferente é a do historiador que poderá produzir um artigo com 8000 a 12000 palavras por ano e, talvez, publicar um livro a cada quatro ou cinco anos. Isso mostra que o uso de critérios homogêneos de produtividade científica dos professores da universidade cria uma séria distorção quantitativa e qualitativa de sua produção acadêmica. A consequência desta prática pode resultar em situações de injustiça irreparáveis e de distorções no exercício da função de pesquisa da universidade.

O risco de mudança da especificidade da universidade através do uso inadequado da avaliação institucional não pode ser desprezado. A avaliação mal balanceada poderá privilegiar a pesquisa e a publicação em prejuízo do ensino e da extensão. No entanto, para manter sua integridade, escreve Flexner (1930), a universidade deveria ser, ao mesmo tempo, livre, relevante e *irresponsável* em suas respostas aos problemas sociais de seu tempo e ambiente. Na realidade, isto não aconteceu nem no país do autor, e os conflitos entre a função de serviço e as demais funções da universidade levou-a à dependência quase total em relação ao *establishment* e ao complexo industrial-militar do país. A universidade só poderá manter sua função específica de centro nervoso da sociedade e de lugar de pesquisa, reflexão, estudo e análise dos grandes problemas da humanidade se for alcançado um equilíbrio satisfatório entre suas atuais funções (Rezende, Santos Filho e Carvalho, 1978). Para tanto, é essencial que o sistema de avaliação institucional busque o adequado equilíbrio na valorização destas funções.

A burocratização da vida universitária tem levado seus administradores a se preocuparem mais com o que a universidade faz do que com o como está fazendo. Uma das fontes desta distorção provém do

sistema de avaliação da produtividade da instituição (Rezende, Santos Filho e Carvalho, 1978). O trabalho dos professores é predominantemente avaliado em bases e evidências mensuráveis e quantitativas. Os professores são tratados, avaliados e promovidos levando-se em consideração os resultados tangíveis, quantitativos e produzidos rapidamente e não pela qualidade do seu trabalho. A quantidade, mais que a qualidade, é premiada por este sistema. A competição, mais que a cooperação, é estimulada por este processo de avaliação.

Por último, a tendência à criação de sistemas de administração mais hierárquicos e centralizados, por razões de eficiência, tem buscado a concomitante centralização da informação. Isso pode levar à perda da tradição de tomada de decisão colegiada, onde corpos docente e discente têm voz e voto nas decisões educacionais. O direito de participação no governo da universidade, em suas várias instâncias, e o acesso à informação como suporte à decisão informada precisam ser assegurados. Além disso, é importante reverter este processo de crescente burocratização e centralização administrativa que rigidifica a instituição. Se, como escreve James D. Thompson (*apud* Corson, 1975), as organizações complexas, pelo ano 2000 serão "muito mais flúidas, *ad hoc* e flexíveis" (p.89), com maior razão as universidades precisarão salvaguardar sua tradição de maior fluidez e flexibilidade organizacional em comparação com as organizações empresariais e governamentais.

Conclusões

Baseado no estudo comparativo da natureza específica da universidade e da empresa e nas suas implicações para a avaliação institucional, cabe sugerir, a título

de conclusão, algumas diretrizes que poderão subsidiar a prática da avaliação da universidade.

Primeiro, é crucial clarificar os propósitos institucionais e chegar a um acordo geral sobre os mesmos. Isso dará sentido de direção à instituição. Os propósitos são indispensáveis a qualquer instituição e devem ser derivados da sociedade que a criou. Não é fácil chegar a um acordo quanto aos propósitos da universidade em termos mais precisos (Corson, 1975), mas os educadores precisam assumir a liderança para clarificá-los. O foco da missão institucional especificará a responsabilidade institucional e se constituirá no parâmetro dos esquemas de avaliação.

Segundo, a universidade, como instituição educacional, deve educar toda a sociedade sobre seus propósitos e ser fiel a eles. Sua autonomia será um instrumento importante para realizar suas funções básicas numa perspectiva de longo prazo a serviço da sociedade.

Terceiro, as universidades podem dar o exemplo de espírito democrático e de responsabilidade social através de seu próprio comportamento interno e externo. Internamente, através da consolidação da gestão democrática e colegiada da instituição. Externamente, abrindo-se para a avaliação externa de suas funções, através de uma abordagem aberta de avaliação que incorpore informação de múltiplas fontes (professores, estudantes, administradores, ex-alunos) e faça uso de um arsenal diverso de técnicas, tais como, entrevistas, observações etnográficas, questionários e documentos.

Quarto, é importante fazer uso de metodologias alternativas de avaliação institucional, tais como, qualitativa, emancipatória, crítico-reflexiva, de

processo, de produto, de contingência, etc, para responder a diferentes propósitos.

Concluindo, é relevante dizer que, para preservar a universidade como uma instituição humana de aprendizagem, é necessário que a avaliação não destrua seu caráter básico mas venha para aprimorá-lo e aperfeiçoar a qualidade de sua atuação. Não podemos esquecer o aforisma do Cardeal Newman: "Uma universidade é uma *alma mater* que conhece seus filhos e não uma fundição, uma casa da moeda, um moinho". A avaliação deve contribuir para que a idéia de universidade se concretize cada vez mais eficazmente, ou seja, para que a utopia de universidade se torne cada dia mais próxima, através da revitalização dos objetivos de educação geral, do exame de idéias e suas implicações para a sociedade, da pesquisa básica e da crítica social engajada.

Referências bibliográficas

- Austin, A. e Gamson, Z. (1983). *Academic Workplace: New Demands, Heightened Tensions*. Washington, D.C.: Association for the Study of Higher Education. ASHE-ERIC Higher Education Research Report No. 10.
- Bailey, S. K. (1973). A Comparison of the University with a Government Bureau. In J.A. Perkins (Ed.), *The University as an Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Besse, R. M. (1973). A Comparison of the University with the Corporation. In J.A. Perkins (Ed.), *The University as an Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Becher, T. (1994). Quality assurance and disciplinary differences. *The Australian Universities' Review* 37(1), 4-7.
- Birnbaum, R. (1983). *Maintaining Diversity in Higher Education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bok, D. (1988). *Ensino Superior*. Rio de Janeiro: Forense-Universitária.
- Bowen, H. e Schuster, J. (1986). *American Professors: A National Resource Imperiled*. New York: Oxford University Press.

- Brubacher, J. S. (1982). *On the Philosophy of Higher Education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bloom, A. (1987). *The Closing of the American Mind: How Higher Education has Failed Democracy and Impoverished the Souls of Today's Students*. New York: Simon and Schuster.
- Carrier, H. (1972). *L'Université, entre l'Engagement et la Liberté*. Rome: Université Grégorienne.
- Cohen, M. D. e March, J. G. (1974). *Leadership and Ambiguity: The American College President*. New York: McGraw-Hill.
- Corson, J. J. (1973). Perspectives on the University Compared with Other Institutions. In J.A. Perkins (Ed.), *The University as an Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Corson, J. J. (1975). *The Governance of Colleges and Universities*. New York: McGraw-Hill.
- Dimaggio, P. e Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48, 147-160.
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Flexner, A. (1930). *Universities, American, English, German*. New York: Oxford University Press.
- Greenwood, R., Hinings, C. R. e Brown, J. (1990). 'P²-form' Strategic Management: Corporate Practices in Professional Partnerships. *Academy of Management Journal* 33(4).
- Hambrick, D.C. (1976). The University as an Organization: How is it different from a business? In G. Anderson and Associates, *Reflections on University Values and the American Scholar*. Center for the Study of Higher Education. University Park: The Pennsylvania State University.
- Lindsay, D. (1978). *The Scientific Publication System in the Social Sciences*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lynton, E. A. (1984). *The Missing Connection between Business and the Universities*. New York: Collier MacMillan Publishing.
- Morse, S. W. (1984). *Employee Educational Programs: Implications for Industry and Higher Education*. Washington, D.C.: Association for the Study of Higher Education, ASHE-ERIC Report No. 7.
- Rezende, A. M. de, Santos Filho, J.C. dos e Carvalho, M.L.R.D. (1978). A Administração Universitária como Ato Pedagógico. *Educação Brasileira* 1(2), 15-58, Maio/agosto.
- Rosovsky, H. (1990). *The University: An Owner's Manual*. New York: W.W. Norton.
- Selznick, P. (1961). Foundation of the Theory of Organization. In A. Etzioni (Ed.), *Complex Organizations, A Sociological Reader*. New York: McGraw-Hill.
- Shils, E. (1984). *The Academic Ethic*. Chicago: University of Chicago Press.
- Skolnik, M.L. (1989). How is the University Differentiated from Other Societal Institutions? Some Thoughts on the Relationship between the University and Society in the Late Twentieth Century. A Paper prepared for the VIIth World Congress of Comparative Education. Montreal, June 26-30.
- Slaughter, S. (1988). Academic Freedom and the State: Reflections on the Uses of Knowledge. *The Journal of Higher Education* 59(3), 241-262.
- Smith, R. S. (1992). The University - Some Differences from Other Organizations. *CSSHE Professional File*, Number 12, Winter.
- Winchester, I. (1986). The Future of a Mediaeval Institution: The University in the Twenty-first Century. In W.A.W. Nielson and C. Gaffield (Eds.), *Universities in Crisis: A Mediaeval Institution in the Twenty-first Century*. Vancouver: Institute for Research on Public Policy.