

# Universidade de Qualidade

TIERNEY, W.G. (org.) (1998). *The responsive university: restructuring for high performance*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 181 p.

O organizador da obra é professor e diretor do Center for Higher Education Policy Analysis, da University of Southern California e publicou várias obras sobre a Universidade. No presente livro aglutinou os esforços de vários pesquisadores da universidade que procuram com seus textos responder a algumas questões básicas para a própria sobrevivência da Universidade no próximo milênio.

Certamente, para se tornarem mais aptas a responderem eficientemente às demandas decorrentes das rápidas mudanças sociais, demográficas, políticas e da própria ciência, as Universidades precisam passar por mudanças drásticas e já estão em pleno processo de mudança em países mais avançados. Em países onde o processo praticamente não se instalou, como é o caso do Brasil, onde a universidade é jovem, talvez até pudesse ser mais fácil, se recursos humanos capazes forem agilizados, para que as reformulações se façam com maior êxito e mais facilidade. Aproveitar as vivências do exterior, aproveitar as experiências bem-sucedidas e evitar repetir erros são um caminho a seguir. Obras como a aqui resenhada são de interesse não só para os que administram e trabalham na Universidade, mas para todos os realmente interessados no progresso geral de um país.

Da multiplicidade de problemas que requerem mudanças rápidas para que a Universidade possa responder à sociedade, com alto nível de desempenho, cada colaborador do livro escolheu um para analisá-lo e apresentar soluções plausíveis. São soluções criativas, que requerem menos dinheiro e mais engenho. Implicam em mudanças básicas econômicas, na estrutura e organização do trabalho na Universidade. São propostas práticas que asseguram melhor desempenho para as Universidades.

A estrutura da obra compreende Introdução, cinco Capítulos e Conclusão. Além disso, apresenta breves notas de identificação dos autores e um índice que facilita a consulta.

A Introdução é da autoria de Tierney que começa por lembrar que desde que ele passou a ser parte do mundo acadêmico, a Universidade sempre esteve em crise, declínio ou estagnação. Lembra que ao longo do tempo, muitas sugestões têm sido feitas, especialmente nas últimas décadas. É preciso urgentemente fazer alguma coisa. As mudanças precisam ser feitas, precisam ser fundamentais, é preciso mais do que curar o doente agir para que não fique doente.

Um dos objetivos plenamente atingidos pelos autores era serem provocativos no sentido de apresentar mudanças que precisam ocorrer no conjunto de papéis e no sistema de recompensas vigentes na Universidade.

O segundo objetivo foi oferecer estratégias para mudanças. Porém, o espaço dos capítulos parece que foi insuficiente para focar com mais profundidade todos os aspectos e as necessidades que estão requerendo estratégias novas. Ficam no delineamento de sugestões.

Finalmente, o terceiro objetivo que era centrar a discussão no sistema e nas estruturas também foi alcançado.

O primeiro Capítulo leva a assinatura de Chaffee que trata da importância de se ouvir a quem se serve, o que nem sempre ocorre no ambiente universitário. Lembra que as várias propostas novas

de administração, de alguma forma estão apresentando algum resultado positivo, tanto em termos de pensamento como de ação, embora pessoalmente prefira a administração pela qualidade total, ou desenvolvimento contínuo da qualidade, ou simplesmente administração da qualidade, cujo fim é o foco no consumidor. Passa a discutir a questão do foco no consumidor, que se não for bem entendida e conduzida pode levar a enganos ou a falta de impacto. O primeiro passo é esclarecer ao público o que ele pode querer saber. Não é fácil definir este público em termos da produtividade da Universidade. Mas a autora é clara na sua exposição. Descreve o consumidor da Universidade, seu mundo, preferindo a expressão "o público a que servimos" a consumidor para evitar reações negativas. De qualquer forma, trata-se de um público muito variado e complexo a ser considerado quando se trata de serviços a serem oferecidos para atender a necessidades tão variadas. Algumas sugestões são oferecidas: avaliação dos cursos e serviços pelos alunos; pesquisas de opinião entre os alunos; conselhos consultivos com representação da indústria; avaliação das necessidades de serviços; pesquisas de mercado para os alunos; avaliação de desempenho acadêmico do aluno; análise da evasão; análise da escolha de cursos etc. É importante ter informação e avaliação de egressos. É preciso mudar a cultura da Universidade, torná-la mais científica, interdisciplinar, flexível e em permanente mudança assimilando os novos saberes.

O Capítulo seguinte é da lavra de Tierney no qual o poder é objeto de atenção. A posse do conhecimento e o poder dele resultante têm sido objeto de estudo e de contestação, neste último caso, voltada principalmente para o poder administrativo e burocrático. As alternativas são consideradas de duplo enfoque: (1) pontos fortes e fracos do poder como prática de emprego e (2) necessidade de poder para proteção da liberdade acadêmica. A superação implica em criar clima de encorajamento em oposição ao de medo; definição de objetivos dados para os departamentos ou escolas e contratos pessoais que os viabilizem; diálogo entre administradores e docentes; responsabilidade partilhada com mudança cultural que, realmente possibilite melhoria de ensino e liberdade acadêmica.

Brakamp e Wergin dividem a responsabilidade pelo Capítulo seguinte no qual enfocam a abertura da Universidade para maior participação na sociedade em que o trabalho em parceria vem crescendo em todos os sentidos, com programas que atingem todos os níveis de ensino e setores da sociedade (da família às grandes empresas). Isto implica em renegociar a atuação da Universidade na sociedade; em responder às demandas da mesma, em criar ambiente para trabalho cooperativo e em parceria; em redefinir o trabalho universitário e a organização institucional. Novo tipo de liderança passa a ser requisitado.

O Capítulo elaborado por Benjamin e Carrol trata das implicações para a educação superior decorrentes das mudanças ambientais e governamentais. As mudanças sociais, econômicas, demográficas, políticas implicam em mudanças nas características dos alunos que buscam a universidade; cresceram também as demandas por serviços e pesquisas; as necessidades de financiamento na universidade também cresceram; os recursos governamentais disponíveis não cresceram na mesma proporção, o sistema de ensino superior precisa mudar para continuar a evoluir. Fecha este Capítulo um apêndice interessante em que são comparados objetivos de departamento e de instituição.

Ewell trata da dimensão política da busca de alto desempenho. Lembra a carência de uma política específica de ensino superior para direcionar o desenvolvimento do setor, embora historicamente o propósito de autonomia tenha sido sempre decantado e só recentemente venha

existindo um partilhar de preocupação com a qualidade também pela comunidade mais ampla. O diálogo com a sociedade, com o público é um requisito para que a Universidade alcance o desempenho elevado pretendido. Para tanto, é necessário estar atento às demandas atuais. Em síntese, para obter desempenho de alto nível e qualidade é preciso mudar as matrizes institucionais, sua estrutura e cultura.

O Capítulo de conclusão é de Keith e faz uma projeção da "Universidade Responsiva" no século XXI tendo por alicerce o exposto nos capítulos anteriores. Enfoca as instituições orientadas para prestação de serviços, sem abandonar a busca de conhecimentos avançados e a disseminação dos mesmos. Trata das mudanças das relações internas nas universidades, com profissionais mais independentes, carreiras melhor definidas e com mudanças substanciais na administração. Mudanças radicais também ocorrerão nas relações externas, sendo a parceria uma base de evolução. O eixo da Universidade é servir aos outros: "ao servir bem aos outros, a Universidade enriquecerá sua contribuições para os estudantes e para a sociedade, e irá atrair recursos necessários para continuar seu trabalho" (p. 172).

Os textos estão bem entrosados. A bibliografia é rica. O livro é uma contribuição de valor. São textos que enriquecem o leitor, levam-no à meditação e o apóiam em ações renovadoras.

**Geraldina Porto Witter**

*PUC-Campinas*

Recebido em fevereiro 1999.

Encaminhado para revisores em março 1999.

Aprovado em abril 1999.