

O aumento da relação da UNICAMP com a empresa privada: quem procura quem?

ERASMO GOMES* E RENATO DAGNINO**

* Pesquisador do Grupo de Análise de Política de Inovação da Unicamp. ** Professor titular do Departamento de Política Científica e Tecnológica e coordenador do Grupo de Análise de Política de Inovação da Unicamp.

Recebimento: 23/01/03

Aprovação: 10/02/03

Resumo: O trabalho examina uma proposição de senso comum, aderente ao pensamento neo-liberal e à literatura sobre a relação universidade – empresa dos países avançados, insistentemente repetida em círculos de governo latino-americanos e dominante em seu ambiente acadêmico: devido ao ajuste estrutural e à exposição da empresa local à concorrência estrangeira, ela estaria buscando na universidade o conhecimento necessário para aumentar sua competitividade. Para tanto, se toma o caso “insuspeito” da Universidade de Campinas, uma das universidades latino-americanas mais conhecidas pela sua orientação tecnológica e pela sua interação com o setor produtivo, onde nos últimos anos cresceram consideravelmente os recursos provenientes da empresa privada para a realização de projetos. Baseados em outro trabalho recente, que a partir do instrumental de Análise de Política aborda o processo decisório na Universidade Pública Brasileira, os autores contradizem aquela proposição argumentando que ações independentes, incrementais e atomizadas de seus professores-pesquisadores podem ter levado a um comportamento responsivo, adaptativo, da universidade em busca de contratos com a empresa privada em função da queda dos recursos provenientes do governo.

Palavras-chave: Relação universidade – empresa; Universidade de Campinas; Análise de Política; Financiamento à pesquisa; Comportamento dos professores

Abstract: The article examines a common-sense statement, adherent to neo-liberal thought and to advanced countries literature on university-business relationship, that has been insistently repeated in government circles of Latin-America and is dominant in its academic environment: due to the structural adjustment and to local business' exposure to foreign competition, it would be searching within the university the knowledge needed to increase its competitiveness. To do so, the authors analyze the “non suspicious” case of the University of Campinas. A Latin American university well known for its technological orientation and its capacity to interact with the productive sector, where, in the last years, private business funds for R&D have increased considerably. Based on another recent work, which uses the Policy Analysis framework for approaching the Brazilian university decision-making process, the authors contradict that statement arguing that independent and incremental actions of its personnel, searching for private business contracts to compensate for decreasing government resources, could be at the root of the university's responsive, adaptive behavior.

Key-words: University-business relationship; University of Campinas; Policy Analysis; Research funding; Professors's behavior.

Introdução

Este trabalho tem sua origem num estudo empírico sobre os recursos extra-orçamentários captados pela Unicamp através de contratos com agentes situados em seu ambiente externo (empresas estatais e privadas, agências públicas de fo-

mento à pesquisa, órgãos de governo etc) realizados no período 1985-99. Mais precisamente no seu resultado, que mostrou nos últimos anos a ocorrência de um acréscimo considerável dos recursos provenientes da empresa privada para a realização de projetos, simultâneo a uma diminuição ainda mais importante dos recursos alocados pelo governo.

A figura a seguir, que mostra o resultado mais importante do estudo, agrupa sob a denominação Governo o conjunto das organizações de natureza pública, dá uma idéia da importância relativa desses dois movimentos indicados pelas respec-

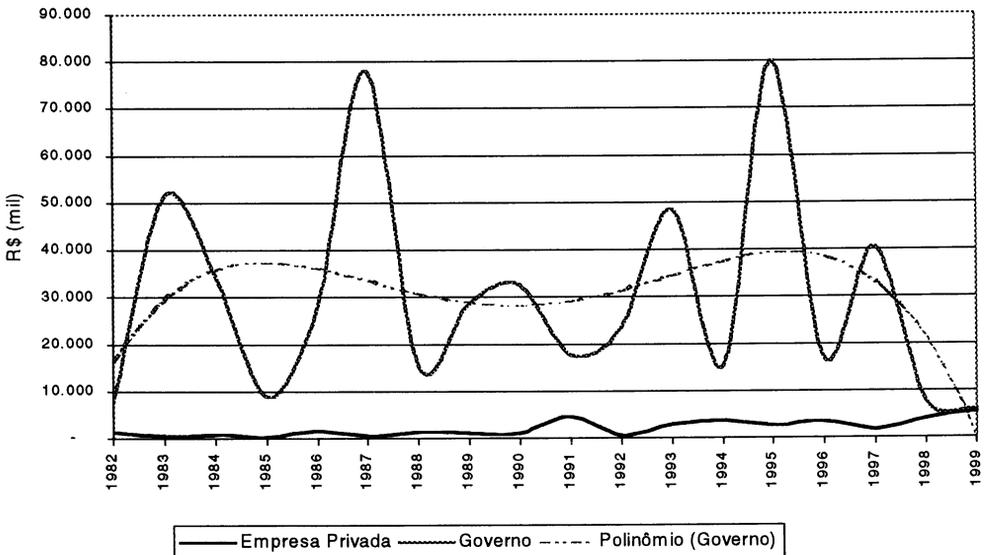
O aumento do valor dos contratos da Universidade com a empresa privada foi resultado de uma modificação acentuada no comportamento da primeira e não da segunda.

tivas curvas contínuas e, no caso do Governo também por uma curva de ajuste polinomial. Nela se pode constatar que durante o período analisado a participação dos recursos provenientes da empresa privada no total foi pequena (7% na média). E, também, que no período que se inicia em 1997, ao mesmo tempo em que caem drasticamente os recursos alocados pelo Governo, aumenta significativamente o valor dos contratos

realizados entre a Universidade e a empresa privada.

É justamente a comparação entre o volume de recursos associados a esses dois movimentos, entre outros fatores, que levaram à formulação da hipótese que se constitui no pano de fundo sobre o qual se desenvolve o trabalho: o aumento do

Governo e Empresa Privada - Valor dos Contratos



valor dos contratos da Universidade com a empresa privada foi resultado de uma modificação acentuada no comportamento da primeira e não da segunda. Hipótese que, é bom que se diga, contraria a afirmação de que devido ao ajuste estrutural e à exposição da empresa local à concorrência estrangeira, esta estaria protagonizando um movimento, na direção da universidade, de busca de conhecimento de forma a aumentar sua competitividade.

O objetivo do trabalho é, então, apresentar elementos que fundamentem essa hipótese argumentando que o ambiente vigente na UNICAMP ao longo dos últimos anos pode ter estimulado a ação responsiva dos seus professores em busca de contratos com a empresa privada em função da queda dos recursos provenientes do governo.

Este trabalho se inicia retomando balizamentos apresentados em outro recentemente publicado¹, que serão particularizados para a UNICAMP através da exploração de duas de suas principais colocações.

A primeira é a de que o comportamento institucional das universidades públicas de pesquisa é fortemente determinado pelas motivações de seus professores e que, por isto, pode ser entendido como resultado de ações independentes e atomizadas, ainda que abrigadas sob “estratégias guarda chuva”, de seus professores-pesquisadores.

A segunda colocação é de que a universidade apresenta um processo decisório e uma cultura institucional que a fazem especialmente sensível às modificações no contexto. Essa colocação foi explorada de forma extensiva no trabalho citado. O que se irá desenvolver é o caso particular em que essas modificações implicam numa diminuição dos recursos de que necessitam seus professores para levar a cabo suas atividades de pesquisa e, adicionalmente, que seu comportamento institucional é fortemente determinado pelas motivações (a ponto de poder ser a elas reduzido) de seus professores engajados com essas atividades.

O trabalho está composto por mais três seções que buscam proporcionar uma explicação da hipótese a partir do comportamento individual dos professores da UNICAMP.

A segunda seção apresenta uma retrospectiva histórica sobre a UNICAMP cujo objetivo é caracterizar como se foi conformando ao longo do tempo uma situação tendente a favorecer o referido comportamento.

Esta breve retrospectiva, dado que possui como propósito mostrar como se vão combinando o que segundo Hardy e Fachin (1996) seriam duas configurações – a burocracia tecnocrática e a *adhocracia* – para originar a atual situação, está

1 Dagnino, Renato e Gomes, Erasmo (2002): O Processo Decisório na Universidade Pública Brasileira: uma visão de Análise de Política. Avaliação - Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior, Campinas. vol. 7, fasc. 4, p. 43-72.

organizada tendo como base o estudo de caso que esses autores realizaram sobre a UNICAMP. Na sua elaboração são utilizadas muitas das considerações formuladas por outros autores, como Brisolla (1990), Brisolla e Guedes Pinto (1995), Dagnino (1990), Dagnino (1997), Dagnino e Davyt (1996), Dagnino e Velho (1998), Lima (1989), Meneghel (1994).

A terceira seção procura, a partir do conteúdo desenvolvido na primeira, conferir plausibilidade à hipótese que fazemos mostrando aspectos em grande medida externos à universidade que a teriam potencializado. Isto é, aspectos que, em combinação com a configuração vigente teriam viabilizado uma rápida adaptação dos professores ao contexto de queda nos recursos alocados pelo governo mediante a busca da empresa privada para a realização de contratos de pesquisa e prestação de serviços. A última seção resume os argumentos apresentados à luz das considerações realizadas no trabalho acima citado.

A evolução do ambiente interno à UNICAMP

Hardy e Fachin (1996) podem ser considerados como os mais agudos analistas da história da UNICAMP. Tendo como base a incursão que fazem sobre os modelos empregados pela literatura internacional sobre a análise do processo decisório nas universidades, e graças a sua própria tipologia de configurações, eles alcançam um poder descritivo e explicativo muito superior aos demais autores que têm se dedicado ao tema.

A extensiva utilização que fazemos de sua análise tem por objetivo assinalar aspectos da UNICAMP que eles corretamente em nosso entender enfatizam, e que teriam sido responsáveis pelo ambiente a que aludimos acima. Ela possui como principal objetivo caracterizar a transição que parece ter ocorrido na UNICAMP entre uma configuração de “burocracia carismática”, para uma semelhante à de *adhocracia* e, finalmente, para uma solução de compromisso que combina a de “burocracia profissional de tipo tecnocrático” com a de *adhocracia*. Ao fazê-lo, nossa intenção é mostrar como, independente do momento em que se encontrava a universidade, se manteve aquele ambiente.

De modo semelhante a outros analistas, e a partir dos estudos de caso que realizaram entre setembro de 1987 e fevereiro de 1988, Hardy e Fachin (1996) dividem a história da UNICAMP em 4 períodos.

1. Os primeiros quinze anos (1965-79)
 - Construindo a infra-estrutura (1965-69)
 - Dando corpo à infra-estrutura (1969-74)
 - Expandindo a infra-estrutura (1974-79)
2. Crise (1979-1982)
3. Recuperação (1982-1986)

4. Focalização e ajustamento (1986-1990)

Nossa periodização, pelas razões indicadas, é menos detalhada.

O período Zeferino Vaz

Este período não coincide exatamente com “Os primeiros quinze anos (1965-79)”, que corresponde ao período em que Zeferino Vaz esteve à frente da UNICAMP e imprimiu a ela a configuração de uma “burocracia carismática”. O referido período termina um pouco antes de 1979, quando já estava emergindo uma nova configuração: a *adhocracia*.

Os primeiros quinze anos da existência da UNICAMP foram dedicados à criação da universidade e a implementação entre 1965 e 1979, do que, pelo menos *ex-post*, se pode caracterizar como a estratégia do prof. Zeferino. Isto porque estavam nele concentradas praticamente todas as decisões: administrativas, econômicas, políticas num momento em que a universidade nem sequer possuía estatutos formalmente aprovados.

São célebres três frases do professor Zeferino, que marcam, sobretudo quando combinadas na ordem que as apresentamos, essa estratégia e sua concepção de universidade.

“As coisas mais importantes para construir uma universidade são, em primeiro lugar cérebros, em segundo, cérebros, em terceiro, cérebros, e em quarto equipamentos de laboratório.” Uma simples visita às modestas instalações da UNICAMP, que contrastam com as de outras universidades brasileiras de prestígio equivalente, mostra como esta ordem de prioridade foi por ele levada à prática.

“Vou buscar, para formar a universidade, onde quer que estejam situados no mundo, os cérebros de vanguarda...” Novamente o exame da composição atual do quadro docente da UNICAMP revela a orientação seguida. No início, era ele mesmo quem selecionava os professores e, particularmente, os líderes que viriam a ser os diretores das diversas unidades. Posteriormente, atribuíram-se a estes as responsabilidades pelo recrutamento dos professores, pela compra de equipamento e pelo desenvolvimento de iniciativas de pesquisa. Zeferino Vaz sabia, no entanto, exatamente tudo o que ocorria na universidade.

“Dos ‘meus’ comunistas, pode deixar que eu cuido, sr. general.” Ao que consta, esta frase foi pronunciada pelo professor Zeferino, quando um dos mais eminentes economistas do País, professora da UNICAMP, foi detida pelos militares, por ter-se manifestado contra as medidas do governo. A colocação de Zeferino revela, ao mesmo tempo, o respeito que tinha pela competência acadêmica, ainda que usada de maneira aparentemente contrária às suas convicções, e o senso de autonomia que, segundo demonstrava, deveria marcar a instituição universitária.

Vale destacar que só um intelectual respeitado pelos militares poderia expressar-se desta forma e, ao mesmo tempo, oferecer-lhes o grau de “segurança” que exigiam. As implicações desta posição na situação atual da UNICAMP seguramente não podem ser comprovadas.

Quando se dá o período de formação da UNICAMP, no final dos anos 60, existiam no País, já consolidadas, uma série de universidades públicas. Criadas a partir da fusão de faculdades tradicionais e isoladas, algumas delas haviam logrado um alto nível de proficiência em termos de ensino de graduação. Em particular existia, bem próximo a Campinas, a USP, criada em 1934, que havia funcionado como uma espécie de modelo para as formadas posteriormente em todo o País. Havia um modelo mais recente, o da UnB, que consubstanciava os anseios da comunidade de estudantes e professores por uma “reforma universitária” de tipo progressista. Este modelo, entretanto, estava tendo seu conteúdo progressista profundamente modificado pelo governo militar.

A reforma universitária imposta pelos militares, cuja implantação se inicia, em 1968, abarcando toda a estrutura de ensino superior do País, conserva, entretanto, alguns dos elementos organizacionais propostos na criação da UnB. Alguns destes elementos, cujo funcionamento já havia sido verificada “in loco” pelo próprio professor Zeferino, como a existência de institutos lado-a-lado com as faculdades tradicionais, são introduzidos na proposta de organização da UNICAMP.

Que implicações essa situação determinou no processo de criação e desenvolvimento da UNICAMP? Em que medida ela influenciou a atuação dos seus fundadores na orientação da experiência de formação de uma universidade, que, como as demais, tenderia a se originar da fusão de faculdades e da reunião de competências já existentes na região, numa cidade interiorana, e sob o amparo de um governo estadual?

A primeira opção seria a de reconhecer o “poderio” da Universidade de São Paulo (USP) em docência e pesquisa, e tentar atuar de forma “complementar”, buscando identificar áreas onde fosse possível formar estudantes com um nível razoável evitando a “duplicação de esforços”. Neste caso haveria que respeitar a tradição e atender, também, para a existência da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC), dirigida à satisfação da demanda por ensino superior da região. Boa parte desta demanda, em especial aquela de tipo “credencialista”, exercida pelos setores da classe média-baixa em busca de ascensão social já era atendida pelas instituições existentes. Em conseqüência, o caminho seria orientar a experiência na direção do tipo de profissional “necessário” para a região, daquilo que fosse “socialmente” mais adequado. É claro que neste aspecto a questão do prisma utilizado, isto é, a opção entre atender ao “mercado” atual ou às “necessidades” do País teria sido fundamental. Mas, mesmo supondo a existência, no

âmbito dos “pioneiros”, de uma opção pelas “necessidades” e pela definição por um estilo de desenvolvimento semelhante ao que a maioria da população brasileira demandava, nada garantiria que a universidade resultante pudesse contribuir para a solução dos problemas regionais, e muito menos os de caráter social.

Havia uma outra opção, aparentemente bem menos “engajada”, e muito mais compatível com as características do professor Zeferino. Era implementar um projeto que buscasse uma “solução de compromisso” entre o que fosse politicamente possível, o que poderia receber o apoio do governo federal, e a visão de futuro que ele parecia ter sobre o País.

Várias “soluções de compromisso” eram necessárias e foram enfrentadas. A da alocação de esforços entre ensino de graduação, pós-graduação, pesquisa, prestação de serviços à comunidade, extensão; a da composição entre áreas já existentes, cobertas por faculdades da região a serem incorporadas; e, segundo uma outra clivagem, entre áreas e sub-áreas de conhecimento a escolher e privi-

legiar, em termos de docência e pesquisa, etc. Essas e outras “soluções de compromisso” permaneceram relativamente infensas a determinantes locais, corporativos e conjunturais.

O projeto inicial parece ter sido marcado pela consciência de que era necessário inovar o ensino superior brasileiro. Entre outras, as direções privilegiadas eram: uma maior dedicação à pesquisa em “ciências duras”² e a sua integração à docência, e uma maior adequação às necessidades que se visualizavam para o futuro do País, sobretudo no plano tecnológico. Talvez por ter se envolvido desde cedo com a pesquisa numa área de ciências “duras”, o professor Zeferino compreendia claramente e privilegiava a sua importância.

O fato de que ao professor recrutado nessa época era pago um salário cinco vezes maior do que numa universidade federal não pode ser desmerecido (Hardy e Fachin, 1996). Primeiro porque permite entender o grau de proficiência que a UNICAMP rapidamente alcançou em pesquisa e docência. Segundo, porque, já no período que nos interessa mais de perto, permite aquilatar a importância que pode ser atribuída, sobretudo no caso dos professores mais antigos, à paulatina

**“As coisas mais importantes para construir uma universidade são, em primeiro lugar cérebros, em segundo, cérebros, em terceiro, cérebros, e em quarto equipamentos de laboratório.”
(Zeferino Vaz).**

2 Embora existam definições mais completas e complexas, entenderemos aqui por “ciências duras”, simplesmente, aquelas que fazem uso de laboratórios para realizarem seu trabalho de pesquisa. Assim definido, o conceito inclui as chamadas ciências biológicas.

deterioração dos seus salários como causa da busca da empresa privada como parceira para a realização de contratos de pesquisa e prestação de serviços.

Por outro lado, Zeferino parecia ter consciência de que esse “inovar” deveria envolver uma recuperação do conceito de universidade. A instituição a ser construída deveria agrupar de maneira harmônica, integrada e o tanto quanto possível “interdisciplinar” as ciências humanas. Ao lado da excelência buscada nas ciências “duras” ele parecia julgar importante a existência de uma reflexão na área de ciências humanas que pudesse lograr implantar a atmosfera de liberdade e criatividade, ao que parece percebida pelo professor Zeferino como essencial para o êxito da pesquisa científica. Com isto não estamos querendo dizer que o estabelecimento das áreas ligadas às ciências sociais e humanas, artes, etc, eram visualizadas pelos criadores da UNICAMP apenas para atender a este requisito do sucesso da pesquisa nas ciências “duras”. Estamos simplesmente argumentando que, mesmo que não houvesse havido nenhuma outra motivação, esta já seria suficiente para levá-la a cabo.

Em síntese, o que este item procura argumentar, em primeiro lugar, é que a configuração predominante no período Zeferino foi a da burocracia carismática. Uma configuração em que existe um líder que assume o controle da organização, mesmo na permanência de uma estrutura burocrática formal e cuja visão empreendedora é compartilhada pelos membros da organização. O que lhe permite ser o responsável pelas mudanças e o controle, não através do exercício do poder, mas em virtude de seu carisma. Neste tipo de organização, é pouco provável que o processo decisório seja dominado por questões explicitamente políticas já que outros membros compartilham da visão e da ideologia criada pelo líder.

Em segundo lugar, que embora seguindo o padrão esperado em função da observação de outras universidades brasileiras a UNICAMP poder-se-ia ter transformado numa “burocracia profissional”, tal fato não ocorreu. Para ilustrar o argumento cabe lembrar que a burocracia profissional se caracteriza pela existência de um poder descentralizado exercido pelos profissionais (pesquisadores-professores) na busca do objetivo de desenvolvimento profissional. As normas da profissão exercem um papel alentado no desenvolvimento, e o controle é alcançado através da socialização dos profissionais em seu processo de treinamento.

Mas, como as características que sumarizamos permitem antever, já antes do final dos “anos Zeferino”, e portanto sob a égide de uma burocracia carismática, ganhou corpo uma outra configuração - a *adhocracia*.

A *adhocracia* move-se na busca da inovação e o poder é exercido casuisticamente (de forma “ad hoc”, não planejada) por lideranças acadêmicas reconhecidas pelos pares, cada uma buscando a materialização de seus projetos disciplinares. Os administradores centrais exercem controle sobre as iniciativas dos especialistas através do processo de alocação de recursos, que competem en-

tre si basicamente em função do mérito e conteúdo inovador. A resolução de problemas se verifica a todo o momento, em todos âmbitos e instâncias da instituição envolvendo indistintamente grande parte de seus membros, mas um assunto pode virar um caso político quando grupos de especialistas competem por recursos necessários para financiar projetos específicos.

Até que ponto a emergência da *adhocracia* teve como causa um prolongamento “excessivo” do seu mandato é uma hipótese que valeria a pena explorar. O fato que nos interessa, entretanto, é que se inicia um período que abarca o final dos anos em que Zeferino esteve à frente da universidade até o início dos anos 90.

A UNICAMP evoluía de uma burocracia carismática para uma *adhocracia* onde a formulação de estratégias inovadoras de tipo “guarda-chuva” permitiam que seus administradores pudessem agir como catalisadores.

O período da *adhocracia*

Pelas razões que se apresentou, ao contrário do que ocorreu com a maioria das universidades públicas brasileiras, a UNICAMP assumiu a configuração da *adhocracia* e não de uma burocracia profissional. Isto ter-se-ia dado, segundo Hardy e Fachin (1996), devido ao “comprometimento da universidade para com a inovação”.

A UNICAMP seria então diferente da grande maioria das universidades brasileiras e a única que adotava a configuração da *adhocracia* no estudo que haviam realizado.

De fato, a implementação do projeto visualizado pelo professor Zeferino demandou a reunião e incorporação, à equipe inicial, de pessoas que aliassem à competência acadêmica numa área específica, a aceitação das premissas que o orientavam; em particular a relativa à “busca do novo”, seja em termos de conteúdo do conhecimento, seja em relação às suas aplicações produtivas.

A situação da instituição universitária até pouco antes do momento da consolidação da UNICAMP se caracterizava pelo fato da pesquisa, salvo raras exceções, ser inexistente no País. Instituições eram criadas em função de desafios científicos e tecnológicos específicos que tinham que ser enfrentados, seja porque tendiam a estrangular o desempenho do setor produtivo do País, seja porque ameaçavam as condições de sobrevivência dos setores mais ricos da população. Passada a conjuntura que havia determinado sua criação, eram esquecidas e entregues ao interesse, por certo mínimo, das elites dirigentes em mantê-las.

A universidade brasileira era, senão majoritariamente constituída, pelo menos controlada, pelos professores “tradicionais”, que vinham às suas cátedras

repetir, durante algumas horas por semana, e ano após ano, os mesmos ensinamentos. Realizavam pesquisa, tipicamente, os colaboradores de uma minoria de professores-pesquisadores, lutando contra grandes dificuldades. Há que ressaltar, que este segmento, não necessariamente por convicção política, mas por compreender a necessidade da expansão da pesquisa na universidade, alinhava-se entre os docentes que apoiavam uma transformação da instituição segundo as direções apontadas pelo movimento da Reforma Universitária anterior a 1964.

O processo de formação do quadro inicial de professores da UNICAMP (os primeiros colaboradores do professor Zeferino) foi bastante influenciado por este processo. A constituição deste quadro inicial nas áreas de “ciências duras” parece ter seguido uma estratégia que terminou sendo uma das responsáveis pelo perfil de comportamento que estamos procurando descrever.

Talvez o melhor exemplo dessa estratégia seja o do Instituto de Física (e também da Faculdade de Engenharia). A maior parte dos professores convidados para a sua implantação era constituída de pesquisadores jovens, que haviam estudado em instituições como a Universidade de São Paulo (USP) e o Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA), e passado alguns anos no exterior completando sua formação acadêmica e adquirindo experiência em pesquisa. O alto nível alcançado por aquelas instituições universitárias tem recebido a atenção de estudiosos da história do ensino superior brasileiro. Os ex-alunos do ITA, instituição que se destacou por suas características inovadoras no ensino de engenharia no País, pelo grau de excelência que atingiu, e pela formação de uma “ideologia” de autonomia tecnológica no País que ensejou, foram extremamente importantes na definição do perfil “tecnológico” da UNICAMP.

Por outro lado, o contato desses pesquisadores com a realidade dos países industrializados, onde era evidente tanto a importância da ciência e da tecnologia para o desenvolvimento econômico e social, como a necessidade de que a pesquisa realizada na universidade lograsse sua aplicação no setor produtivo, parece ter sido um elemento decisivo para a orientação imprimida ao processo de constituição da UNICAMP. Não há que subestimar, por outro lado, a idéia que parecia ter o professor Zeferino a este respeito. O relatório da Comissão Organizadora da UNICAMP reporta os vários contatos e reuniões realizadas com engenheiros e empresários pertencentes à Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), no sentido de consultar-lhes em relação ao conteúdo do ensino e da pesquisa que deveria ser adotado pela UNICAMP.

Ainda que sua pouca familiaridade com a prática da docência em instituições de ensino superior brasileiras pudesse ser considerada como uma desvantagem, é evidente que esses pesquisadores-professores a compensavam com seu entusiasmo, competência acadêmica e em pesquisa. Além disto e talvez, principalmente, a compensavam com a compreensão de que era necessário criar uma

universidade que encarasse o desafio da formação de recursos humanos para o desenvolvimento científico e tecnológico do País. Eles foram os principais responsáveis pelo ambiente “cosmopolita” que se estabeleceu na UNICAMP, recrutando seus colegas que se encontravam no exterior e professores estrangeiros que confiavam na seriedade do empreendimento que se iniciava.

Também se deve muito a eles a orientação imprimida às atividades de pesquisa. Até esta época, no meio universitário brasileiro, a realização de pesquisa era considerada, de forma francamente majoritária, como um requisito meramente acadêmico. Era (e, em certo sentido em muitos casos, ainda é) apenas uma maneira de obter os títulos acadêmicos que possibilitavam o progresso ao longo da carreira. Em conseqüência, era freqüente que a pesquisa fosse irrelevante, não apenas em termos sociais mais abrangentes mas, principalmente, porque é isto que o ambiente criado na UNICAMP visava transformar, em termos “pragmáticos”; isto é da possibilidade de lograr uma aplicação no setor produtivo.

Os cientistas “duros” que iniciaram o processo de implantação da UNICAMP talvez tenham sido elementos importantes para “inaugurar” uma nova prática de pesquisa no País. Eles foram capazes de catalisar um processo mais abrangente de amadurecimento de alguns setores da sociedade brasileira a respeito da importância do desenvolvimento tecnológico e científico, e aproveitar as oportunidades que se podiam ser exploradas no sentido de ampliar a atividade de pesquisa na universidade. A orientação conferida à pesquisa não se resumia, entretanto, na busca de uma ligação fácil e imediata com o setor produtivo, numa disposição de resolver os problemas que os empresários enfrentavam no seu dia-a-dia. Ao invés de uma postura ingênua como esta, eles adotaram uma outra muito mais conseqüente, fundamentada numa visão de longo prazo, que lhes permitia identificar as áreas que apresentavam maior importância para o desenvolvimento futuro do País. Foi assim que, por exemplo, gestou-se a opção de orientar a pesquisa (e o ensino) em Física para a área da “física do estado sólido”, cujo papel na revolução da informática-microeletrônica, que se visualizava, revelou-se como fundamental. É interessante ressaltar que esta decisão contrariava, inclusive, o “*main stream*” desta área de conhecimento, mais preocupado com a física de partículas de aplicação no campo nuclear.

Adicionalmente aos indicadores como os que se apresentou que potencializam a idéia de que a UNICAMP encaixaria no modelo da *adhocracia* e não nos da burocracia profissional ou no modelo político, cabe destacar aqueles enunciados por Hardy e Fachin (1996) que, tendo como referência o ultimo período que estudaram - Focalização e ajustamento (1986-1990) -, proporcionam importantes elementos para que se possa configurar o ambiente predominante na universidade.

Para descartar o modelo político, citam o fato de que apesar da perda imediata de poder para os diretores existentes que implica o aumento do número de facul-

dades, o Conselho Universitário havia aprovado recentemente a criação de quatro novas faculdades. Em relação ao modelo de uma burocracia profissional, afirmam que em relação às universidades que pesquisaram, a incidência dos procedimentos burocráticos na UNICAMP são muito menores e que, “quando necessário, a UNICAMP era capaz de reagir rapidamente” citando como exemplo “a implementação de um programa de Engenharia de Petróleo em oito meses, e a compra das instalações de pesquisa da Monsanto em três meses” (Hardy e Fachin, 1996).

O trecho grifado por nós indica algo já ressaltado pelos autores (op.cit.) nesta e em outras passagens, que é importante para entender o período mais recente, que estamos tratando, e para reunir elementos para validar nossa hipótese. Trata-se da capacidade da universidade de reagir rapidamente, dando vazão aos interesses e pressões de grupos de professores, às modificações no contexto e às oportunidades por elas criadas.

Ainda no sentido de argumentar que a UNICAMP teria adotado o modelo da *adhocracia*, ressaltam o fato de que ocorreram mudanças contínuas na estrutura da universidade. Novamente tomando como referência o último período que haviam estudado, chamam atenção para a inovação que representou a constituição de equipes interdisciplinares, nos núcleos e centros de pesquisa e a para a criação de novos cursos, departamentos e institutos, como havia ocorrido com o de Filosofia e Ciências Humanas. Este foi criado com três departamentos; Economia, Linguagem, Ciências Sociais (estas reunindo Filosofia, História, Antropologia, Ciência Política, Sociologia), deu origem, em 1976, a um instituto independente - Linguagem -; em seguida, a outro - Filosofia. Em 1978, História seguiu a tendência de separação, e em 1984, Economia se formou como um instituto independente.

Outro elemento típico da *adhocracia* que teria ocorrido na UNICAMP foi a adoção de estratégias “guarda-chuva”³. Tais estratégias, neste caso, teriam sido estabelecidas pelos seus líderes para que eles lograssem dirigir a universidade e a estimular o que de mais importante ela possuía - a capacidade de pesquisa - sem sufocá-la, e assim utilizar recursos para controlar o curso dos acontecimentos. Definidos em termos amplos e condizentes com a missão e a cultura pré-existente da universidade, mas promovendo ao mesmo tempo sua renovação e orientação essas estratégias agiram como catalisadores na facilitação e no estímulo à inovação, através da alocação de recursos. Em consequência, mudanças contínuas e não-planejadas puderam ocorrer à medida que cada departamento ou faculdade desenvolvia detalhes de sua estratégia particular definida ad hoc.

3 Lembrando: estratégias “Guarda-chuva” (uma das nove que discutimos anteriormente) consistem de metas amplamente definidas pela liderança, que faculta aos outros atores a decisão sobre como melhor alcançá-las; o objetivo maior é deliberado, mas o caminho é definido ao longo do processo.

Exemplos de estratégias “guarda-chuva” que teriam ocorrido durante o período de Focalização e ajustamento (1986-90), no qual Hardy e Fachin (1996) vão buscar a maior parte de seus argumentos, teriam sido a formalização dos estatutos da universidade, a sua recuperação institucional e a orientação da pesquisa. A forma de implementá-las, e isto é um dos outros *insights* importantes que proporciona o marco analítico proporcionado pelos autores (op.cit.), foi muito distinta. Ao que tudo indica devido ao interesse que nelas depositavam os setores dominantes e aos arranjos que entre eles se estabeleciam.

As universidades não podem ser consideradas estruturas burocráticas típicas.

A relativamente lenta configuração de seu conteúdo detalhado, no caso da concepção do formato da nova “constituição” da universidade, que só foi logrado após um processo longo e interativo de consultas, contrasta com a rapidez com que, tendo a biotecnologia sido designada como uma área prioritária (seguindo aliás uma diretriz nacional e uma óbvia tendência mundial), foi decidida sumariamente a aquisição das instalações da Monsanto. O estímulo genérico à atividade multidisciplinar, com a proposta de criação dos núcleos, deu origem imediata a iniciativas quase que isoladas de pequenos grupos de professores, principalmente das ciências sociais, que o aproveitaram para implementar seus objetivos, sem que o conjunto da universidade tivesse sequer entendido o que ele poderia representar. Assim, ao mesmo tempo em que se definiam orientações gerais, o *ethos* da universidade - do comprometimento com pesquisa e com inovação que se encontrava difundido em toda a organização - ia conformando as estratégias mediante um processo decisório caracterizado pelo consenso (neste sentido, a UNICAMP apresenta uma forte semelhança ao modelo da colegialidade).

Os Anos 90

A retrospectiva traçada por Hardy e Fachin (1996) se encerra no início dos anos 90. Sua complementação, a partir do mesmo marco analítico, leva a novos *insights* no que respeita à hipótese formulado no início do trabalho. Não é nossa intenção adicionar períodos aos quatro propostos pelos autores (op. cit.), mas sim partir de uma indagação que eles então colocavam: “por quanto tempo mais a UNICAMP permanecerá como uma *adhocracia*?” Tal indagação tinha um balizamento para ser respondida pela idéia de que manter uma *adhocracia* é uma tarefa difícil à medida que a organização avança em idade. Há ainda que se considerar a possibilidade que, à medida que a UNICAMP alcançasse a maturidade poderia ocorrer uma transição de uma *adhocracia* para uma burocracia profissional. Neste caso, diziam eles “a pesquisa e a inovação ocorrerão dentro dos escani-

nhos que existem presentemente, e a liderança assumirá um papel menos visível e ativo na formulação de estratégias, delegando-a para profissionais.”

Tal transição implicaria num aumento do grau de descentralização, uma diminuição do papel dos administradores na formulação de estratégias, e no surgimento de um padrão de mudanças a partir da parte de baixo da estrutura institucional e não dos profissionais colocados em posições-chave, como na *adhocracia*.

A herança “carismática” dos “anos Zeferino” havia legado uma idéia difusa “do que a universidade queria ser” compartilhada entre lideranças científicas prestigiadas e empreendedoras (particularmente das ciências exatas e naturais) e reforçada pela convivência. Mas, esta mesma herança “carismática” legou também, um estilo de gestão e forma de atuação onde estavam ausentes a concertação e o planejamento institucional.

A UNICAMP evoluiu de uma burocracia carismática para uma *adhocracia* onde a formulação de estratégias inovadoras de tipo “guarda-chuva” permitiam que seus administradores pudessem agir como catalisadores. O vácuo deixado pela desaparecimento da força centralizadora de Zeferino tinha sido substituído pela ação de líderes capazes de provocar mudança inovadoras com alto grau de autonomia acadêmica.

Não há que esquecer, entretanto, que um contexto político e de financiamento às atividades de pesquisa e formação de recursos humanos extremamente favorável, que vigorou durante todo o processo de consolidação da Universidade, foi importante para permitir a potencialização dos aspectos mais marcantes que a configuração da *adhocracia* continha e valorizava. Este contexto, que já vinha se modificando, se altera significativamente a partir do final dos anos 80. Somado a isto, fatores internos, como a diminuição do empuxo empreendedor inicial e a pouca preocupação da *adhocracia* com o “*institutional building*”, a racionalidade e transparência do processo de tomada de decisão e o planejamento estratégico colocaram em risco o poder dos protagonistas principais desta configuração.

A mudança do contexto externo à universidade passou a exigir maior precisão na definição e planejamento das ações direcionadas à obtenção de recursos extra-orçamentários que haviam sido cruciais para a sua criação e consolidação. Mas a mudança do contexto ensejou maior liberdade política e, em consequência, maior turbulência na frente interna, sobretudo à medida que ele se foi tornando adverso e foram se tornando relativamente menores as possibilidades de obtenção de recursos externos para o financiamento das atividades de pesquisa e pós-graduação.

Tudo isso levou à emergência de uma configuração já latente - a “burocracia tecnocrática” - que se caracteriza pela centralização do poder por tecnocratas que, ao contrário do que ocorre na *adhocracia* promovem uma alocação de recur-

tos visando à otimização quase inercial de indicadores de eficiência; o que pode levar a uma inversão da relação entre os meios e fins da instituição e a reforçar seu insulamento em relação à sociedade. Inicia-se um processo no qual a *adhocracia* deixa de ser uma configuração (ou tendência) dominante, mas algo que se mantém como um *default*, nucleada em unidades influentes da universidade, na falta de uma alternativa que possa receber um apoio significativo do conjunto do corpo docente. A “burocracia tecnocrática”, passa a apresentar-se nos últimos anos como uma configuração em processo de ampliação, se não de consolidação. O resultado é um certo impasse, onde a universidade às vezes adquire uma configuração bastante próxima à da anarquia organizada.

Para entender o processo que se verificou a partir do início dos anos 90 – que pode ser entendido como uma transição inconclusa de uma *adhocracia* para uma burocracia profissional de tipo tecnocrático – assim como, também, a tensão que ora se manifesta entre essas duas configurações e que pode vir a ter como solução uma volta à *adhocracia*, é conveniente entender melhor as suas semelhanças e diferenças.

Tanto a burocracia profissional de tipo tecnocrático como a *adhocracia* se caracterizam pela descentralização do poder, que é compartilhado pelos seus especialistas altamente qualificados. A diferença é que a primeira tem por base (e objetivo) a existência de um pensamento convergente, dirigido à perfeição e, a segunda, um pensamento divergente voltado para a inovação, embora os membros da organização tendam a interagir de maneira quase informal, por ajustamento mútuo, nas suas equipes de trabalho. Ao contrário, sobretudo no subtipo tecnocrático da burocracia profissional, que seria o tipo mais aderente ao caso da UNICAMP, tem-se a predominância de análises racionais com a intenção expressa de otimizar decisões. Os tecnocratas que se ocupam dessas análises têm, assim, considerável poder, exercendo o controle baseados na autoridade racional, e a mudança emana de análises efetiva ou pretensamente racionais.

Assim, na burocracia profissional, cada especialista, dotado de conhecimento e habilidades padronizadas, funciona autonomamente desenvolvendo suas tarefas também relativamente padronizadas e coordenadas com os demais. Existe uma série de programas padronizados em que se situam professores e estudantes, e onde eles recebem e cumprem uma agenda predeterminada. Criar novos “escaninhos” pode ser uma tarefa difícil, já que a segmentação entre departamentos e faculdades tende a inibir a inovação, principalmente quando ela implica em fissões disciplinares e, mais ainda, fusões interdisciplinares. A inovação, quando se verifica, tende a ocorrer dentro dos “escaninhos” existentes, em torno da inovação “profissional” isto é, através da atualização do campo de estudos. Onde ocorrem esforços interdepartamentais, eles são o resultado de colaboração entre pesquisadores individuais; a estrutura departamental formal permanece a mesma.

Conseqüentemente, universidades com esta configuração possuem estratégia e estrutura institucionais com alto grau de estabilidade. Assim, embora possam ocorrer mudanças elas se restringirão aos escaninhos existentes.

A *adhocracia*, por outro lado, é concebida para empreender inovação. Em outras palavras, busca criar novas atividades e “mudar os escaninhos”. Para tanto, está continuamente experimentando novas formas organizacionais à medida que lida com novos problemas. Iniciativas interdepartamentais e interdisciplinares são vistas como formas usuais para resolver novos problemas, o que obriga o perfil institucional a mudar.

Um aspecto importante do processo decisório na *adhocracia* é que a formulação de estratégias se dá baseada na especialização de membros da organização que estão localizados nas suas diversas partes e não somente na administração central. Além disso, a inovação freqüentemente assume vida própria, em função da ação de seus partidários (com graus mais elevados de centralização e discricionariedade do que na burocracia profissional), sendo difícil de ser planejada de forma participativa e racional. Isto pode levar a organização a inovar simultaneamente em várias direções em função de interesses diferentes. Em presença de forças contraditórias, e preocupados com a necessidade de conferir à instituição uma orientação central, os líderes tendem a usar estratégias do tipo “guarda-chuva”.

Realizada esta digressão conceitual a respeito das configurações, podemos prosseguir na caracterização da situação que se estabelece a partir de meados dos 90 na UNICAMP, e se prolonga até a atualidade. Ela é marcada por uma certa tensão entre dois projetos nucleados em torno de atores com certa influência na estrutura de poder central da universidade. O projeto dos que querem a volta à *adhocracia* e à aderência ao critério de “qualidade” e o projeto dos que endossam a tendência à “burocracia tecnocrática”.

O primeiro projeto se alinha à postura mais influente no debate sobre a política universitária de ensino e pesquisa que se caracteriza pela ênfase que coloca no que entende por “qualidade” como diretriz, tanto para o desempenho de cada professor como para o desenvolvimento da universidade como um todo. Atuar de acordo com essa diretriz - simples, fácil de ser entendida e operacionalizada, coerente com o senso comum e com os padrões definidos no interior da comunidade acadêmica internacional, e genericamente aceitos - levaria a uma crescente respeitabilidade da UNICAMP nos três âmbitos da qual depende. Elas podem ser expressas através de três proposições:

- no âmbito da sociedade em geral, pelo estímulo a atividades de docência e pesquisa que ofereçam conhecimento de alta “qualidade” que, segundo supõe essa postura, serão sempre úteis e socialmente relevantes;

- no âmbito do setor privado, por intermédio de ações que mobilizem o potencial de pesquisa com orientação tecnológica motivando empresas localizadas no País a se utilizarem do conhecimento e dos recursos humanos de “qualidade” que produz;
- no âmbito do setor governamental, mediante o atingimento de indicadores de “qualidade” - tradicionais - cada vez maiores que assegurem para a UNICAMP um lugar privilegiado dentre os “centros universitários de excelência”.

Assim, atuando de acordo com a diretriz da “qualidade”, e apenas tomando cuidado para que a “burocracia tecnocrática” não se afirmasse a ponto de sufocá-la, mas convivendo com ela, os professores-pesquisadores da UNICAMP poderiam ficar tranquilos. A ação eficiente da direção da Universidade cuidaria dos problemas do dia-a-dia e proporcionaria as condições para que eles pudessem “trabalhar em paz”, acumulando progressivamente “qualidade” e cumprindo com o que muitos supõem seja a única responsabilidade do cidadão-professor.

O apoio a um desses dois projetos não se constitui num elemento diferenciador das posições políticas ou ideológicas que se expressam no interior da universidade. Seus conteúdos não são divisores de águas entre aqueles que se enfrentam no dia-a-dia do processo de tomada de decisões, muito embora eles pareçam ser extremamente significativos na definição dos rumos e da configuração que ela virá a assumir.

Nosso entendimento, entretanto, é que, em que pese as suas diferenças, esses dois projetos não divergem em termos de sua postura normativa no que respeita à questão da relação universidade – empresa. Pelo contrário, ambos tendem a sancionar e mesmo estimular a tendência em curso de aumento dos contratos com a empresa privada. O que significa dizer que qualquer que seja a resultante do eventual embate que possa vir a ser travado entre estes dois projetos, é escassa a probabilidade que venha a modificar-se aquela tendência.

Aspectos do contexto externo à UNICAMP

Como guia de exploração desta seção caberia primeiramente lembrar dois aspectos.

O primeiro é o que coloca a teoria das organizações sobre o fato de que as estruturas (burocráticas) encontradas no âmbito público dificilmente se alteram de *motu proprio* e de “baixo para cima”. Elas o fazem “de fora para dentro”, na medida em que sinais (ou, no limite, pressões) emitidos pelo meio externo, por setores interessados e capazes de introduzir na agenda política da organização temas novos, ou que anteriormente haviam sido impedidos de nela participar, são captados, estimulando os tomadores de decisão a sancionar ou catalisar a mudança organizacional.

Não há dúvida de que as universidades não podem ser consideradas estruturas burocráticas típicas. Por isto, mais do que nestas, a mudança da cultura institucional das universidades tende a ocorrer mais rapidamente na medida em que pressões do ambiente externo as ameacem.

O segundo aspecto diz respeito às características distintivas que apresenta a UNICAMP em relação a outras universidades públicas de pesquisa brasileiras. Características que tornam plausível supor que, mais do que naquelas o comportamento institucional da UNICAMP é fortemente determinado pelas motivações de seus professores e que, por isto, ele pode ser entendido como resultado de ações independentes e atomizadas, ainda que abrigadas sob “estratégias guarda chuva”.

Isto, é claro, vai mais além do enunciado óbvio de que são as decisões tomadas no âmbito das instituições o que dá origem à formulação da política a ser posteriormente implementada e que condiciona seu comportamento; e de que são as elites de poder que de alguma forma controlam as instituições as que controlam o processo decisório.

É importante o entendimento de que a configuração predominante na UNICAMP, que se caracteriza por uma estrutura de tipo *bottom up*, potencializa o argumento de que seu movimento possa ser entendido como provocado por pessoas (líderes de pesquisa, fundamentalmente) que, pelo seu prestígio, poder e pelo efeito de demonstração-imitação-emulação que, de forma explícita, mas mais frequentemente implícita, geram balizamentos para as ações tomadas no dia-a-dia da instituição. Ações que pela força do hábito e via uma somatória pouco sistemática e quase aleatória, geram, comportamentos comuns (mesmo sem que sejam conscientemente coletivos) e que terminam, fechando um ciclo, influenciando o caráter das decisões tomadas no âmbito de grupos de pesquisa, departamentos etc.

Se, então, a não ser de uma forma marginal, e ainda neste caso mais como resultante de “estratégias guarda-chuva” ou de ações escassamente concertadas, este movimento não pode ser explicado por uma política institucional, o exame de nossa hipótese nos conduz a uma nova questão. Trata-se de identificar as motivações que, em nível individual - de cada pesquisador ou equipe de pesquisa - orientam sua tentativa de aumentar seu relacionamento com o meio externo e em especial com a empresa privada para, desta forma, arrecadar recursos que permitam melhorar seu desempenho em docência e pesquisa e, direta ou indiretamente, a propiciar uma complementação salarial.

O que se observa no Brasil como um todo, principalmente a partir do início dos 90, é uma diminuição do poder de barganha das elites acadêmicas no âmbito do aparelho de Estado na luta pela distribuição de recursos e, em especial, pela manutenção de seus rendimentos (considerados por muitos integrantes dos gover-

nos que se sucederam nos últimos 30 anos como injustificados e excessivos). É patente e considerável a deterioração do poder de compra do salário dos professores universitários. Em relação às universidades federais, o argumento que usa o governo na sua interlocução com os professores é que eles estão melhor que todos os outros funcionários públicos, pois só eles ganharam reajuste salarial, mais do que isto uma "Gratificação de Estímulo à Docência".

Essa diminuição do salário poderia estar sendo compensada por outros rendimentos, como as bolsas de produtividade do CNPq, ou os advindos de projetos financiados por agências de fomento ou empresas estatais. Em relação às primeiras, o que está acontecendo é não apenas um congelamento

do valor das mesmas, mas uma flagrante redução relativa do valor aplicado globalmente quando avaliado em relação à crescente demanda qualificada.

Com relação ao financiamento governamental proveniente de agências de fomento ou empresas estatais, dada a maior importância que historicamente teve no estímulo à pesquisa na universidade pública e, até há pouco, para a remuneração suplementar que logravam seus professores, e alternativamente, que sua diminuição parece estar provocando a busca de maior interação com a empresa privada, cabem comentários adicionais.

Eles dizem respeito a algo temporalmente muito significativo para a validação da relação de causalidade entre diminuição dos recursos disponíveis para complementação salarial oriundos de financiamento governamental e aumento do valor dos contratos realizados com a empresa privada na UNICAMP, proveniente de nossa hipótese. Trata-se do fato de que a tendência de eliminação da possibilidade de remunerar os docentes envolvidos em projetos financiados pelo governo se inicia muito antes de 1997, ano em que estes recursos efetivamente começam a decrescer na UNICAMP.

Nossa interpretação é de que essa tendência, que desde o início dos 90 transforma o pagamento de complementação salarial por parte do governo num verdadeiro tabu, estimula ainda mais o professor a buscar a empresa privada como fonte de rendimento que compense o processo de deterioração combinado das bolsas e do próprio salário.

A complementação salarial era para muitos justificada apenas nos períodos iniciais de implantação das universidades públicas, como um atrativo quando o mercado remunerava bem aos profissionais de maior qualificação e se estavam constituindo os grupos de pesquisa e, portanto, não havia porque se manter indefinidamente. Atualmente o governo, de forma genérica (as agências de financia-

É a partir da "qualidade" e do "capital intelectual" acumulado que cresce o valor do serviço profissional que o professor pode oferecer no mercado público e privado.

mento, as autarquias etc), parece entender que o professor já recebe, incluído no seu salário, um adicional (de Dedicção Exclusiva ou de Dedicção Integral à Docência e à Pesquisa) para realizar pesquisa.

A racionalidade parece ser: é dever do professor fazer pesquisa, e ele já ganha para fazê-la. Se o salário está baixo, isto não interessa ao governo enquanto demandante de resultados de pesquisa e, portanto, dos técnicos das agências. Pode ser uma responsabilidade do governo enquanto empregador e do professor enquanto categoria incapaz de defender seu poder aquisitivo, mas não é um problema de uma agência de financiamento que deve ter por função alavancar a pesquisa ou de um órgão de governo que ao contratar uma pesquisa ou um serviço tem por objetivo melhorar a qualidade do serviço que presta à sociedade.

Assim, se aquilo que o professor recebia quando se instituiu o adicional de Dedicção Exclusiva, não representa mais um adicional ou foi corroído em função de um resíduo inflacionário não pago, isto não está em questão quando se trata da relação formal entre o pesquisador e as agências de financiamento. Para todos os efeitos o professor possui um contrato de trabalho em Dedicção Exclusiva que supõe a realização de pesquisa e que, portanto, não cabe à agência pagar-lhe nenhuma remuneração adicional. É de sua responsabilidade, tão somente, dar-lhe as condições para que realize pesquisa.

Exemplo de que mudou de uma forma muito clara o comportamento das agências em relação a esta questão é proporcionado pela Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP). Até os anos 80 pagava-se complementação salarial através da contratação de projetos com grupos de pesquisa universitários ou, até mesmo sob a forma de apoio institucional. A partir de determinado momento a referida agência passou a não mais permitir a complementação salarial e a cobrir apenas as despesas relativas à manutenção das condições estritamente necessárias para a realização de pesquisa, como insumo, equipamento etc.

De uma forma indireta, a restrição à complementação salarial verificou-se também através de uma drástica limitação ao pagamento de terceiros que ocorreu acentuadamente a partir do início dos 90. O pagamento de terceiros funcionava como uma forma disfarçada de complementação salarial (ou, de forma mais sutil, permitia que ela fosse praticada dentro das normas de financiamento). Não era raro que, num mesmo edital de um mesmo subprograma do PADCT, uma proposta de projeto de pesquisa enviada por uma equipe de uma das grandes universidades de pesquisa envolvesse, para sua realização, consultores que eram professores de uma outra universidade que, por sua vez, enviavam, enquanto professores desta outra universidade uma proposta que demandava o pagamento de consultoria (isto é, serviços de terceiros) a membros da equipe do primeiro projeto.

Agências ou arranjos institucionais que eram mais tolerantes com o pagamento de terceiros passaram a ser crescentemente restritivos em relação à ques-

tão. Uma etapa deste processo foi o período (que na realidade não se encerrou para todos os casos) em que, embora o pagamento a pessoas físicas estivesse vedado, foi mantida a possibilidade de contratação de serviços de terceiros com pessoas jurídicas. Isto fez com que, mediante a criação de empresas de consultoria, integradas na verdade por professores universitários, fosse possível a sua remuneração. Outra brecha que se manteve aberta foi a de remunerar os professores através de fundações criadas junto a diferentes instâncias (reitoria, institutos etc) da universidade.

O que se observa, portanto, é que não está havendo simplesmente uma diminuição do recurso alocado pelo governo, através das empresas estatais e das agências de financiamento, na universidade. Há também uma tendência em curso há mais tempo de alteração do perfil de alocação de recursos que tem como aspecto fundamental a ser destacado, independentemente de qualquer julgamento de mérito, o fato do professor da universidade não poder mais ser remunerado pelo seu trabalho num projeto de pesquisa.

Essa tendência, entretanto, não impedia que os recursos provenientes do governo (sobretudo os das agências de financiamento), embora não mais representassem um aporte direto aos rendimentos dos professores, implicassem indiretamente, através de múltiplas formas, numa possibilidade de ganho adicional. Desde a oportunidade de adquirir bibliografia e material de pesquisa, realizar viagens, participar em congressos, até a possibilidade de contar com alunos de pós-graduação capazes de potencializar as suas capacidades individuais de pesquisa, produção acadêmica etc, tudo isto era uma maneira de alavancar prestígio acadêmico, obter mais recursos para realização de mais atividades e, finalmente, aumentar a chance de obter "*fringe benefits*". Finalmente, e não menos importante, já que é a partir da "qualidade" e do "capital intelectual" acumulado que cresce o valor do serviço profissional que o professor pode oferecer no mercado público e privado (através de consultorias, assessorias e outras atividades que muitas vezes sequer aparecem explicitamente no seu Relatório de Atividades).

À guisa de conclusão

Iniciamos esta última seção com uma provocação: se o professor universitário não pode aumentar seu salário (a não ser em função de uma ação coletiva, sindical, aparentemente cada vez mais desacreditada no meio acadêmico e desmoralizada pelo governo), se ele não pode conseguir mais recursos através das cada vez mais concorridas Bolsas de Produtividade do CNPq, e como as empresas estatais estão desaparecendo, qual é a variável de ajuste? São as empresas privadas, até agora, um filão pouco explorado.

Em suma: em decorrência do acima exposto, depreende-se que, na perspectiva da universidade (ou mais precisamente do ator comunidade universitária ou por último, dos professores), a sua relação com meio externo está mudando de foco; está sendo pensada de uma maneira consideravelmente distinta do que ocorria nas décadas de 70 e 80. Estaria havendo um deslocamento do foco, do governo para a empresa privada. E o resultado desta reorientação - do governo para a empresa privada - seria o aumento do valor dos contratos com a empresa privada.

É importante frisar nossa opinião de que esse processo que se está observando não se deve a uma política institucional da universidade. Ele é um resultado agregado, um somatório de ações, de desejos, expectativas, de indivíduos ou grupos de pesquisas. Isto porque a Universidade nem sequer tem uma política explícita de pesquisa, muitos não acham que ela seja necessária, não querem que ela tenha, e mais, se orgulham disto.

Assim, em nossa opinião, o aumento da motivação ou interesse dos professores universitários para relacionar-se com a empresa privada não é apenas derivado de uma força de tipo centrífugo: o fato deles estarem sendo “empurrados” para ela. Isto é, existe também uma espécie de força centrípeta originada pelo fato deles estarem conscientes de que as “condições de contratação” oferecidas pela empresa privada possuem vantagens comparativas. Estas poderiam ser resumidas dizendo que as “regras do jogo” que se estabelecem entre eles e a empresa privada são muito mais transparentes, realistas e pragmáticas do que as que vigoram na sua relação com as agências de financiamento, por exemplo.

O professor pode enunciar precisamente suas motivações e o risco de que suas necessidades para realizar o trabalho sejam consideradas excessivas é relativamente baixo. A empresa privada percebe que dificilmente o resultado que deseja pode ser alcançado caso não existam condições e estímulos suplementares ao trabalho, aquilo que está oferecendo em troca de um resultado que necessita é apenas uma parte marginal do que efetivamente custa, uma vez que o elevado investimento em recursos humanos e infra-estrutura é custeado pela universidade.

Assim, ao fundamentar a hipótese de que o aumento do valor dos contratos com a empresa privada é um resultado da modificação no comportamento dos professores-pesquisadores, derivada mais do expressivo decréscimo nos recursos governamentais, do que de uma atitude pró-ativa da empresa privada ou de uma postura adaptativa da UNICAMP enquanto instituição, acreditamos poder concluir pela sua validação. Assim, o aumento dos recursos privados, dado que captados em função do comportamento adaptativo dos professores e num volume insuficiente para preencher o vácuo deixado pelo governo, não pode ser considerado como uma inflexão virtuosa na trajetória da relação universidade empresa.

Bibliografia

- BRISOLLA, S.N. A relação da universidade com o setor produtivo: o caso da Unicamp. **Revista de Administração (RAUSP)**, v. 25, n.1, jan.-mar. 1990. Pp. 106-26.
- BRISOLLA, S.N. e GUEDES PINTO, L.A .C. El instituto de física de la Unicamp y el desarrollo de la telefonía en el Brasil: un caso de articulación eficaz de intereses. In: VESSURI, H. (org.). **La academia productiva: relaciones de científicos académicos com clientes externos**. Caracas: Fondo Editorial FINTEC, 1995. pp.41-63.
- DAGNINO, R. A pesquisa na Universidade Pública. **Nação em Revista**, Brasília, vol:6, fasc: 3, 43-47. 1997.
- DAGNINO, R. Condicionantes do desempenho da Unicamp em pesquisa científica e tecnológica: um “modelo” a ser emulado?. **Cadernos do IG**. v. 1, n. 1, 1990.
- DAGNINO, R. e VELHO, L. University-industry-government relations in the periphery: the University of Campinas, Brazil. **Minerva**.1998.
- DAGNINO, R. e DAVYT, A . Siete equívocos sobre calidad y relevancia en la investigación universitaria, in ALBORNOZ, M. et al. (eds.) **Ciencia y sociedad en América Latina**. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes, 1996.
- HARDY, C. e FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. Porto Alegre: UFRGS. 1996. 223p.
- LIMA, E.J.S. **A criação da Unicamp: administração e relações de poder em uma perspectiva histórica**. Campinas: FE-UNICAMP, 1989 (dissertação de mestrado).
- MENEGHEL, S.M. **Zeferino Vaz e a UNICAMP: uma trajetória e um modelo de universidade**. Campinas: UNICAMP (Dissertação de mestrado – Faculdade de Educação). 1994. 168p.