

# AUTONOMIA E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: A EXPERIÊNCIA DA UNICAMP (1990-1994)

Carlos Vogt\*

Em meados de 1992 e dentro do quadro da autonomia de gestão financeira em vigor desde fevereiro de 1989, as três universidades públicas do Estado de São Paulo - a Universidade de São Paulo (USP), a Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) e a Universidade Estadual Paulista (UNESP) - entregaram ao governador do Estado um primeiro levantamento de seus indicadores de desempenho, para fins de sua composição orçamentária futura. O estudo em questão, afora esse propósito, não deixava de constituir uma resposta, ainda que introdutória, aos persistentes e legítimos reclamos da sociedade brasileira quanto à necessidade de submeterem-se as universidades públicas a critérios mais refinados de avaliação de desempenho e produtividade.

Não quer isso dizer que as universidades brasileiras (particularmente as paulistas) não tenham mecanismos de auto-avaliação sistemática e periódica. São regulamentares os relatórios de docentes, de departamentos e de unidades de ensino ou administrativas. Muitas delas já praticam a avaliação rigorosa de seus cursos, através de instrumentos específicos, inclusive com a participação de alunos, e, no caso da pós-graduação, há formas definidas de avaliação externa, das quais a mais conhecida é a realizada pelo Ministério da Educação através de sua Coordenadoria de Apoio ao Ensino Superior (CAPES).

No que diz respeito à UNICAMP, que em fins de 1993 concluiu e em março de 1994 deu a público os resultados de um processo de avaliação iniciado há dois anos<sup>1</sup>, é preciso que se diga que este é apenas o coroamento de uma série de esforços pontuais da comunidade acadêmica que, concentrados ao longo de um quadriênio administrativo, tinham e têm um evidente caráter avaliatório.

\* CARLOS VOGT, poeta e lingüista, foi Reitor da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) de abril de 1990 a abril de 1994. Atualmente é Diretor Executivo do Instituto Universidade-Empresa (UNIEMP), com sede em São Paulo, e coordenador do Laboratório de Estudos Avançados em Jornalismo (LABJOR), da UNICAMP.

<sup>1</sup>Avaliação Institucional da UNICAMP - Processo, Discussão e Resultados. Prof. José Dias Sobrinho, org., UNICAMP, Campinas, 1994.

Em 1990, iniciou-se um programa de qualificação geral da instituição - o Projeto Qualidade - cuja proposta era superar em definitivo as falsas dicotomias cronicamente tão perniciosas à atividade universitária, quais sejam ensino versus pesquisa, formação versus informação, pesquisa pura versus pesquisa aplicada. No plano concreto, nos 4 anos, programas de incentivo à qualificação acadêmica resultaram, por exemplo, num crescimento de quase 20% do número de doutores e numa redução drástica dos prazos de integralização dos cursos de mestrado e doutorado. A consequência é que, já no início de 1994, 72% do corpo docente da UNICAMP tinham no mínimo o título de doutor, sendo que 87% de seus professores atuavam em regime de tempo integral. E o número de defesas de tese duplicou em 1993, por exemplo, em relação a 1989, sendo que nos últimos quatro anos foram apresentadas 45% do total de teses defendidas ao longo dos 27 anos de existência da universidade.

## OS FUNDAMENTOS DO PROCESSO

Entendeu a UNICAMP que uma avaliação em profundidade devia abarcar um universo amplo e totalizante da experiência universitária, incluindo padrões de avaliação de desempenho do ensino e da pesquisa, da qualificação docente e das atividades de extensão, da produção acadêmica e científica e da gestão dos recursos públicos. Tal convicção nasceu da consciência de que é indispensável à instituição fixar-se no desenvolvimento homogêneo de suas partes, concentrando esforços para além de seus bolsões de qualidade mais evidentes e emprestando nova dinâmica àqueles segmentos porventura estagnados e sem definição institucional clara.

Foi no quadro dessas preocupações que, no início de 1990, se estabeleceram os padrões e as diretrizes do Projeto Qualidade, que, a partir daí, desdobrou-se em conseqüências bastante positivas em todos os planos da vida universitária, e cujo porto de chegada foi o processo de avaliação institucional que depois se realizou.

Um fator regimental importante para a deflagração do processo foi aquele que definiu o doutoramento como condição mínima necessária para o ingresso na carreira docente da UNICAMP, a exemplo do que já acontece nas universidades internacionalmente reconhecidas. De resto, manteve-se a carreira docente em seus anteriores parâmetros

de verticalidade, com a preservação dos critérios de promoção e progressão assentados sobre os princípios do concurso público e do rigor da avaliação do mérito acadêmico.

Além disso, sempre na linha da preocupação com a qualidade do ensino e da pesquisa, criou-se uma comissão de Avaliação e Desenvolvimento Institucional (CADI), com a participação de docentes de todas as unidades internas de ensino e pesquisa, cujo papel foi fundamental na qualificação dos procedimentos e na identificação do mérito acadêmico do corpo docente. Paralelamente, estabeleceu-se um formulário para a avaliação de desempenho dos docentes, ao mesmo tempo em que se consolidaram os dados sobre a pesquisa na universidade através de um Sistema de Informação de Pesquisa, Ensino e Extensão (SIPEX).

Ainda na linha da valorização docente, criou-se um mecanismo de distinção - uma bolsa de reconhecimento acadêmico - que contemplou, a cada ano, um professor/pesquisador de cada unidade que tenha se destacado por suas atividades de ensino, pesquisa e extensão. O valor da bolsa equivale a 50% do salário referência de um professor doutor e sua duração é de dois anos.

Foi também criado o Programa de Capacitação Docente, que visava a selecionar estudantes de pós-graduação em nível de doutoramento para que, sob a orientação de um professor com no mínimo o título de doutor, desenvolvesse atividades de docência junto aos cursos de graduação. Essa atividade é considerada parte integrante de sua formação acadêmica e pode ser também objeto de crédito dentro de seu programa de doutoramento. O programa propunha-se remunerar seus participantes alunos com um incentivo correspondente ao salário de um professor mestre em regime de tempo parcial. Além de servir à preparação de futuros docentes, o projeto visava também, como se vê, à integração entre graduação e pós-graduação, necessária para que outras dicotomias, como as que foram citadas, fossem efetivamente superadas no processo de formação dos estudantes.

Ainda em consequência do Projeto Qualidade, e na medida em que a carreira docente passou a supor necessariamente o título de doutor, foi criada a figura do "contrato por obra certa", também chamado de "contrato de risco", destinado a prover a contratação de professores instrutores ou professores assistentes mas nos quais as unidades julgam valer a pena a aposta do investimento. Nesse caso os contratos guardam forma específica: são em tempo integral, têm duração de um ano e o jovem professor-estudante assume o compromisso de dedicar-se prioritariamente à sua formação acadêmica (as aulas que lhe são atribuídas não devem exceder jamais, em número, a carga didática média da unidade: em geral, oito horas/aula semanais, no máximo). O contrato se estende até o final do prazo de integralização do doutoramento, fixado pelo programa, e se no fim desse prazo o doutoramento não houver sido cumprido, o contrato

não se renova e a unidade perde os recursos relativos à vaga por tempo igual ao que foi investido no professor-estudante.

## ESTUDOS DE DIAGNÓSTICO

No contexto da consolidação qualitativa da universidade, vários outros projetos simultâneos forneceram elementos para um melhor conhecimento da instituição, de sua eficiência e efetiva capacidade de entender a si mesma e aprimorar seus mecanismos de autotransformação.

Assim, começou-se por levantar, num corte em perspectiva, a situação dos alunos da UNICAMP no mercado de trabalho, constatando-se que 85% deles trabalham em sua área de formação.

Mais importante que isso, concluiu-se - uma análise acurada e demonstrativa dos padrões de evasão de alunos - a taxa média das últimas duas décadas é de 22%, baixa se comparada aos índices de outras universidades brasileiras, mas ainda alta se confrontada com os números de instituições internacionais prestigiosas. A relevância desse estudo não reside, naturalmente, na simples constatação de um índice, mas sim no fato de que agora se tem em mãos elementos para uma avaliação segura das causas da evasão e para a conseqüente busca de uma solução duradoura. De resto, o estudo em questão, extenso e completo - e recentemente publicado -, constitui contribuição inédita à fixação de uma metodologia capaz de permitir pontos comuns para a comparação de desempenho entre diferentes instituições<sup>2</sup>.

Junte-se a esses um estudo fundamental - igualmente publicado - sobre o custo do aluno de graduação da UNICAMP<sup>3</sup>. Trabalho rigoroso e detalhado, nele considerou-se o custo dos diferentes cursos cuidando-se de distingui-lo dos custos específicos da pesquisa e das atividades administrativas e de extensão. Chegou-se, assim, a um custo médio ponderado de US\$ 3,9 mil anuais por aluno - o que está ligeiramente abaixo da média internacional e no patamar das universidades públicas brasileiras de primeira linha.

Outros estudos disponíveis, igualmente consolidados no período 1990-94, serviram de base para a adoção de políticas diversas no plano do aprimoramento acadêmico. Por exemplo, dispõe a UNICAMP de informações completas sobre a distribuição da carga didática de seus professores, daí abstraindo-se um importante elemento para as avaliações de desempenho. No âmbito da Comissão dos Vestibulares, dispõe-se de estudos que têm permitido traçar de maneira segura o perfil sócio-econômico e cultural de vestibulandos e estudantes regulares.

2 O Comportamento Acadêmico nos Cursos de Graduação da UNICAMP, Antonio Faggiani, Editora da UNICAMP, Campinas, 1994.

3 O Custo do Aluno Universitário - Subsídios para uma Sistemática de Avaliação na UNICAMP. Nelson Antonio P. Camacho, Editora da UNICAMP, Campinas, 1993.

## UMA RADIOGRAFIA DA GRADUAÇÃO

Essa série de diagnósticos permitiu que se obtivesse uma radiografia, tão realista quanto possível, da instituição como um todo, e mais especificamente de seu ensino de graduação. Com efeito, deflagrou-se um amplo processo de discussão - sobre as questões estruturais e conjunturais do ensino de graduação na universidade. Dele participaram as direções das unidades, os coordenadores de cursos, professores e estudantes. A contribuição dos ex-alunos será também fundamental para eventuais redefinições curriculares em consonância com o exercício profissional no mercado de trabalho.

Nesse sentido, a estreita relação da UNICAMP com o setor empresarial - da qual é prova a criação, em 1990, de seu Escritório de Transferência de Tecnologia - tem servido, para além dos programas de prestação de serviços e de repasse de produtos tecnológicos, ao estabelecimento de um sistema de realimentação constante capaz de permitir uma discussão sistemática da estrutura e da organização dos cursos, bem como do perfil do profissional que hoje se requer, em sintonia com as transformações - particularmente as tecnológicas - do mundo contemporâneo.

De fato, cada vez mais a moderna estrutura empresarial vem solicitando a oferta de profissionais que estejam habilitados não só a desempenhar funções técnicas específicas mas também a tomar decisões de alta complexidade social, o que passa naturalmente por uma formação mais ampla e de fundo humanista, potencializadora da capacidade de gerenciamento.

## A UNIVERSIDADE E O SETOR EMPRESARIAL

O estado das relações entre universidade, instituições de pesquisa e empresas, no Brasil, é ainda incipiente.

Na verdade, somente nos últimos cinco anos é que se tem procurado dar sistematicidade a essas relações, tirando-as da ocasionalidade de cooperações individuais dos pesquisadores para o esforço de constituir-lhes mecanismos institucionais capazes de implementá-las, organizando-as para o benefício comum dos atores envolvidos, entre eles, a sociedade como um todo.

Muito já se falou dos indicadores quantitativos dos investimentos em P & D no Brasil.

Na melhor situação, esses investimentos correspondem a 0,7 do PIB e dele, apenas 0,07%, isto é, 10% do total é de responsabilidade do setor privado.

Várias são as causas do distanciamento entre as universidades e as empresas no Brasil. Algumas são estruturais, entre elas o próprio modelo de desenvolvimento industrial tardio do país e a cultura de isolacionismo crescente que se instalou no vazio da interface das relações dos dois setores. Algumas outras causas são conjunturais, decorrentes da própria estrutura de relações, entre elas a falta de uso adequado das diversas linhas de financiamento para capacitação tecnológica e para P & D.

Mecanismos de interface são, pois, fundamentais para criar a educação contínua que nos leve a aprender, com objetividade, a fazer demanda tecnológica qualificada.

Várias universidades e instituições de pesquisa criaram, nos últimos anos, mecanismos dessa natureza e com essa finalidade. Muitas empresas - micro, pequenas, médias e grandes - têm respondido com interesse a esses novos desafios e mesmo motivado novos padrões de comportamento institucional nas universidades.

Se cabe à universidade o desenvolvimento qualificado do ensino e da pesquisa básica e aplicada para a formação de profissionais competentes e com responsabilidade ética e social, cabe-lhe também procurar interferir no processo individual e tecnológico através de linhas de pesquisa que resultem na busca programática de produtos inteligentes, contribuindo, desse modo, para a contínua inovação tecnológica e para a competitividade dos produtos dela resultante.

O objetivo é estabelecer entre a universidade e a indústria um círculo de valorização mútua que, longe de industrializar a academia ou de "universitalizar" a indústria, permita qualificar o processo industrial e ao mesmo tempo fortalecer a dinâmica universitária (o ensino e a pesquisa básica, inclusive), não só através do carreamento de maiores recursos mas também da experiência tecnológica decorrente dessa integração.

O Instituto UNIEMP - Fórum Permanente das Relações Universidade - Empresa -, criado em 1992 por iniciativa conjunta de universidades e de empresas, e em cujo processo de criação a UNICAMP teve papel destacado, tem atuado na linha dessa integração, com vários programas de parceria e de cooperação já realizados.

Dentro do propósito de promover a interação sistemática entre Universidade e Empresa, o UNIEMP projetou e instalou sua rede de computadores - a Rede UNIEMP - que, do ponto de vista funcional, constitui um Gateway, uma porta de entrada para as redes de computadores nacionais e internacionais. Esse Gateway

permite o trânsito de informações científicas, tecnológicas e empresariais que, até agora, somente circulavam em sistemas isolados, sem nenhuma comunicação entre si.

## CURSOS NOTURNOS

Outro aspecto importante das mudanças ocorridas na universidade é aquele que decorre da criação de um leque de cursos noturnos em áreas acadêmicas não habitualmente oferecidas à noite, como é o caso da Engenharia Elétrica, da Engenharia de Alimentos, da Física e da Engenharia Mecânica. Oito novos cursos foram implantados nos últimos quatro anos, os quais, somados aos anteriormente existentes, totalizam agora um programa de 14 cursos noturnos que, além de contemplar o alunado que necessita conjugar o estudo ao trabalho, mantém padrões qualitativos em nada diferentes dos padrões do período diurno.

## GRADUAÇÃO, CICLO BÁSICO E VESTIBULAR

Ainda a propósito do ensino de graduação, outro ponto estrutural discutido foi o que diz respeito às relações do curso básico - as chamadas disciplinas de serviço ou de formação geral - com os cursos profissionalizantes e, no caso das licenciaturas, com as chamadas disciplinas pedagógicas. Unidades há que tomaram desde logo a iniciativa de adequar a estrutura de seus cursos, visando a uma integração mais perfeita desses segmentos e evitando, assim, que estes se cristalizem como objetos de si mesmos. A discussão alcança agora contornos institucionais e entra como um elemento fundamental da reestruturação da graduação como um todo.

No mesmo contexto, discutiu-se o papel dos coordenadores de curso e a responsabilidade dos departamentos na distribuição das disciplinas aos professores. Ao mesmo tempo, trabalhou-se intensamente no sentido de estabelecer as alterações metodológicas necessárias para que o estudante pudesse manter, do início ao fim do curso, o entusiasmo que o fez buscar a profissão que escolheu.

Outra preocupação presente em todo o trabalho é a que concerne às formas de incentivo para que as universidades

públicas, entre elas a UNICAMP, formem um maior número de profissionais para a rede de ensino público secundário. No que diz respeito à falta de atrativos que esse mercado em geral oferece, mercê de sua desestruturação e empobrecimento crônico, cabe dizer que são vários os programas nos quais a UNICAMP se tem inserido, ao lado do estado, na busca de criar condições ao menos técnicas para uma maior qualificação do ensino médio.

Uma das formas práticas e efetivas, nesse sentido, tem sido o vestibular, que em 1987 se reestruturou em bases inovadoras e restaurou o prestígio dos exames dissertativos e passou a atuar retroativamente sobre o segundo grau. Com efeito, além de constituir-se numa técnica pontual de seleção de candidatos, procurou o novo vestibular apresentar-se como um programa capaz de, no contexto de uma estrutura escolar heterogênea, atuar como um mecanismo de qualificação do ensino secundário a partir de suas vinculações com as formas lógico-argumentativas de conhecimento.

## AVALIAÇÃO

Foi, pois, no quadro que essas linhas gerais desenham, que se passou à discussão das grandes linhas de política pedagógica, científica e tecnológica, desembocando no processo de avaliação que, pela primeira vez, envolveu o concurso de consultores externos à universidade. Esses consultores, distribuídos em comissões de consulta por áreas temáticas (exatas, biomédicas, tecnológicas, humanidades e artes), à parte serem uma novidade auspiciosa em termos de avaliação universitária no Brasil, deram base legítima ao esforço da UNICAMP de aprimorar métodos e parâmetros, respondendo à indagação da sociedade que a mantém com seus impostos e tributos.

Tivemos, também pela primeira vez, a oportunidade de chegar a uma avaliação transparente não só dos méritos mas também dos problemas, separando da circunstancialidade aqueles de natureza estrutural e colocando-os em condições de estabelecer planos de metas precisos e capazes de levar em conta, inclusive, fatores de custo/benefício em sua mais ampla especificidade universitária.