

Sustentabilidade de Mudanças nas Universidades: continuidades em estudos de casos e conceitos ^{N.E}

BURTON R. CLARK*

Tradução: Marília Morosini**

Recebido: 02/12/05

Aprovado: 16/01/06

* BURTON R. CLARK ocupa a cátedra Allan M. Carter de Educação Superior em Sociologia e preside o Grupo de Pesquisa sobre Educação Superior Comparada da Universidade da Califórnia, Los Angeles. Colaborou em vários livros sobre sociologia da educação superior e publicou, dentre outras, as seguintes obras: *The Open Door College*, *Academic Power in Italy*, *The Higher Education System* e *The Academic Life*.

** Tradução livre, revisada e autorizada por Marília Morosini, a partir da versão de Hedy Hoffmann. O presente artigo constitui-se na conferência de abertura da 24th Annual EAIR Forum, Sept 8-11, 2002, Prague, Czech Republic, posteriormente publicado CLARK, B.R. *Sustaining Change in Universities: Continuities in Case Studies and Concepts. Tertiary Education and Management*. The Netherlands: v. 9, n.2, 2003, p. 99-116. Os "terms of art" foram mantidos no original em inglês, em parênteses, imediatamente após sua versão no português

Abstract: My book, *Creating Entrepreneurial Universities*, based on mid-1990s research in five European universities, set forth five "pathways to transformation" by which public universities assume a highly proactive stance. On the basis of further research that tracks developments in these institutions during the late 1990s, this paper presents a conceptual transition from transformation to sustainability. How is change institutionally sustained after much transformation has taken place? Enduring components are found in a steady state of change that includes a bureaucracy of change. Further analysis suggests three dynamics of sustained change: reenforcing interaction among transforming elements; perpetual momentum resulting from steady accumulation of incremental changes; and ambitious volition embedded in the university as collective commitment and institutional will. A longer manuscript under preparation will explore the utility of the old pathways and the new sustaining features in case studies of entrepreneurial universities in other parts of the world.

Key-words: Entrepreneurial universities; Higher education

Resumo: O Meu livro, *Creating Entrepreneurial Universities*, baseado na pesquisa realizada em cinco universidades européias em meados dos anos noventa, apresentou cinco "caminhos de transformação", através dos quais universidades públicas assumem uma posição altamente pró-ativa. Baseado em pesquisas que rastreiam desenvolvimentos nessas instituições durante o final dos anos noventa, este trabalho apresenta uma transição conceitual de transformação para sustentabilidade. Como a mudança é institucionalmente sustentada após terem ocorrido muitas transformações? Componentes duradouros são encontrados em um estado de mudança constante que inclui uma burocracia da mudança. Análises mais aprofundadas sugerem três dinâmicas de mudança sustentadas: reforço da interação entre elementos transformadores; momento perpétuo resultante do acúmulo constante de mudanças incrementais; e volição ambiciosa incorporada na universidade como compromisso coletivo e vontade institucional. Um manuscrito mais longo está sendo preparado e explorará a utilidade dos antigos caminhos e as novas características de sustentação em estudos de caso de universidades empreendedoras em outras regiões do mundo.

Palavras-chave: Universidades empresariais; Educação superior.

Nota do Editor: O autor, Burton Clark, autorizou a Marília Morosini a publicação deste texto no Brasil. Nossos melhores agradecimentos a Marília Morosini por ter traduzido e encaminhado este artigo à *Revista Avaliação*.

Em meados dos anos noventa, tive a oportunidade de apresentar três trabalhos em reuniões anuais sucessivas desta organização¹: o primeiro em 1994, no início de um esforço para estudar cinco universidades européias pró-ativas, a fim de verificar, caso a caso, como tinham procedido para transformar a si mesmas; o segundo, um ano depois, quando eu desenvolvera algumas idéias, tentativas sobre passos importantes que essas instituições, aparentemente, haviam tomado em comum, embora em ritmo e grau diferentes; e, um terceiro em 1996, quando, após dois anos de trabalho de campo e reflexão, identifiquei cinco caminhos de transformação distinguíveis que valiam a pena proclamar – generalizações na forma de conceitos de alcance médio (Clark 1995, 1996, 1998a).

Os três trabalhos exploratórios levaram a escrever o livro, *Creating Entrepreneurial Universities* (Criando Universidades Empreendedoras), publicado em 1998, naquele que se tornou o momento certo. O problema da reforma universitária tão necessária estava aumentando rapidamente em todo o mundo, dando credibilidade a aquilo que afirmei ser um crescente desequilíbrio entre demanda e resposta, no qual as demandas feitas às universidades estavam se tornando maiores do que a capacidade, herdada pelas universidades, de dar respostas. O interesse crescente pela reforma universitária naturalmente levou à questão de como fazê-la, e o meu livro abordava diretamente aquela questão, especificando alguns caminhos e retratando a sua ação em cinco contextos diferentes: a Universidade de Warwick na Inglaterra; a Universidade de Strathclyde na Escócia; a Universidade de Twente na Holanda; a Universidade de Joensuu na Finlândia; e a Universidade Tecnológica Chalmers, na Suécia (Clark, 1998b).

As idéias apresentadas no livro foram bem disseminadas a partir dos anos de 1998. O livro já foi impresso três vezes, e desde cedo foi traduzido para o espanhol e o chinês. O Programa IMHE da OCDE² organizou a sua conferência internacional do ano 2000, em Paris, em torno das categorias enfatizadas no livro, com apresentações pelos diretores das instituições estudadas e muitas discussões estimulantes, pró e contra a concepção emergente da universidade empreendedora. A tradução chinesa foi usada um ano depois em uma conferência empresarial realizada na Universidade de Zhejiang, na China, juntamente com trabalhos apresentados em inglês por participantes de muitos países asiáticos e europeus. Também escrevi três trabalhos durante esse período (Clark 2000, 2001, 2002), para repetir as idéias básicas, dirigindo-as a diferentes públicos, e tentar realizar melhorias marginais na sua formulação. Um esforço de alcançar, sobretudo, um público americano recebeu da revista *Change* o subtítulo de “*Lessons from Europe*” (Lições da Europa) – apropriadamente, já que no meio da vasta expansão das universidades dos Estados Unidos há muitas institui-

1 O autor refere-se a EAIR – European Association on Institutional Research.

2 OCDE - Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico

ções presas nas suas atitudes tradicionais, com grandes restrições que as deixam em grande parte comprometidas com o *status quo* – a não ser que tratem de fazer algo a respeito.

Há cerca de um ano, comecei a imaginar um segundo livro que poderia acrescentar algo à discussão internacional sobre como mudar as universidades. Conforme atualmente concebido, o livro tem duas partes importantes: a primeira acompanha os meus cinco casos europeus originais até o ano de 2000 e além; a segunda parte buscará introduzir novos casos a partir do trabalho de outros analistas sobre universidades de fora da Europa, potencialmente na África, América Latina, Ásia – e, possivelmente, voltar-se para um caso americano. Agora, no meio do caminho, suplinentei o conceito de transformação com o conceito de sustentabilidade, buscando identificar elementos institucionais que ao mesmo tempo sustentam a transformação e insistem em continuar com as mudanças. Minhas idéias mais recentes são construídas com base no esquema original, todavia, e por isso o subtítulo do meu trabalho – e o livro planejado – “*Continuities in Cases and Concepts*” (Continuidades em Casos e Conceitos).

Conforme se verá, as idéias que estou desenvolvendo dependem muito da pesquisa sobre estudos de caso e de narrativas sobre estudos de caso, onde elementos abstraídos podem ser vistos tanto em interação uns com os outros, como localizados entre as muitas especificidades que qualquer universidade possui. Assim como um quadro pode valer mil palavras, uma narrativa institucional pode valer mil estatísticas. Tratamos a mudança na universidade como um assunto sério quando acompanhamos universidades individualmente através do tempo, com todo o seu turbilhão de complexidade de características generalizáveis e singularidades específicas. Afinal de contas, sabemos que as coisas estão interligadas dentro das universidades. Devemos fazer pesquisa que as aproximem de maneira apropriada. A sua complexidade interna praticamente exige uma modalidade de indagação como o estudo de caso.

Neste texto iniciarei revisitando os caminhos de transformação apresentados no livro anterior, especificando vários deles mais claramente. Naqueles detalhes descobrimos, por exemplo, que a mudança adquire a sua própria burocracia. A universidade transformada adquire “estados constantes” (*steady states*) que proporcionam o trabalho de base da sustentabilidade.

Caminhos de Transformação Revisitados

As cinco categorias que desenvolvi em *Creating Entrepreneurial Universities* forçosamente tinham de ser um tanto quanto amplas. Eu queria ser parcimonioso na especificação de conceitos explicativos, não usando mais de meia dúzia, em vez de ficar falando de uma dúzia, ou vinte ou mais categorias que transformariam a expli-

cação numa lista de itens difusa. Melhor afirmar que um pequeno número de certas coisas é de fato mais importante do que outras na transformação moderna das universidades. Eu queria que os elementos nomeados se aplicassem transversalmente aos casos examinados, e depois, potencialmente, a muitos outros casos não vistos, deixando de fora as muitas singularidades de instituições individualmente. Em suma, eu estava buscando o caminho do meio, generalizando apenas em um ou dois níveis reconhecíveis, acima dos detalhes confusos e desorganizados da realidade complexa de cada universidade – mas ainda assim dentro de uma amplitude que evitaria grandes generalizações cheias de uma nebulosidade complexa, às quais falta a força analítica relevante à aplicação (por exemplo, as concepções amplas de universidades como “sistemas abertos” e “organizações aparentemente conectadas”).

Os elementos seguintes tornaram-se o esquema parcimonioso: uma base de fundos diversificada; um núcleo governante fortalecido; desenvolvimento até a periferia; um cerne acadêmico estimulado; e uma cultura empreendedora integrada. Outras experiências com esses conceitos sugerem que podem ser tornados mais úteis mediante o exame de subtipos. Caminhos subsidiários encontrados dispersos entre os casos examinados ajudam a revelar alguns meios de sustentabilidade. Aqui destrincharei apenas um elemento, a base de fundos diversificada, e depois a ligarei brevemente a duas outras características, a periferia expandida, e o núcleo central fortalecido, a fim de mostrar a interação entre um e os outros. O quadro empírico então leva a vários conceitos novos.

A base de fundos diversificada: A fim de manter as coisas simples, ao discutir as bases financeiras da universidade empreendedora, em escritos anteriores referi-me principalmente a três fontes de renda: o apoio principalmente de um ministério ou departamento do governo; fundos de conselhos governamentais de pesquisa; e todas as outras fontes agrupadas como “renda da terceira fonte”. Essa tríplice decomposição foi útil para mostrar o movimento da primeira para a segunda e terceira fonte, a uma mudança que levantou mais dinheiro e aumentou a liberdade local sobre a forma de gastá-lo. Tal diversificação financeira parece essencial para aumentar a autoconfiança.

Uma universidade pode então avançar em iniciativas desejadas, sem esperar por realizações que afetem todo o sistema, que venham lentamente e com regras padronizadas. A universidade pode adaptar-se melhor às situações, substituindo uma perda de receita aqui por um ganho ali. Desde que novas verbas sejam obtidas por meios jurídicos e educacionalmente legítimos – nada proveniente da Mafia, por favor, e nada que transforme a universidade em um shopping – a regra geral é simples: é melhor ter mais dinheiro do que menos.

A categoria da terceira fonte agrupou um grande número de fontes diferentes. Algumas subcorrentes indicam diferentes arranjos, problemas e possibilidades.

(1) *Outras fontes do governo.* Muitas agências do governo, além do departamento central de apoio querem se ligar a universidades a fim de receber serviços

úteis, em troca, ou promover o progresso econômico. E cada vez mais comum entre as nações, a existência de departamentos dedicados à defesa, saúde, transporte, habitação, agricultura e silvicultura, desenvolvimento econômico e desenvolvimento tecnológico, em nível nacional; departamentos similares em governos regionais e municipais; e entidades públicas supranacionais, por exemplo a União Européia (UE). Tais agências, particularmente as tradicionais, podem conceder apoio padronizado em longo prazo a uma parte da universidade, ou mesmo à sua universidade, como, historicamente, no caso da agricultura. Mas a tendência moderna é dar verbas caracterizadas pela revisão da agência por seus pares e alocação competitiva.

À medida que as universidades se tornam mais complexas e, especialmente, à medida que buscam ativamente apoiadores adicionais, mais departamentos de governo adquirem proeminência nas suas carteiras de renda. Que agência ativa não quer pesquisa universitária relevante? Que departamento de governo não quer um caminho exclusivo da universidade à sua porta, que venha a ser percorrido por diplomados de alto nível educacional? As relações das universidades com tais departamentos, agora extremamente comuns como fontes de renda, não incomodam os críticos das universidades empreendedoras que se preocupam com a “comercialização”. Mas podem ser mais importantes do que empresas comerciais. A sua participação dá uma coloração diferente ao significado da “universidade empreendedora”. Qualquer que seja, é algo mais do que um conjunto de novas relações para o mundo dos negócios.

(2) *Fontes organizadas privadas*. Estas fontes incluem associações profissionais baseadas em especialidades tais como contabilidade, que querem promover o desenvolvimento profissional continuado para os seus membros. A mais importante fonte organizada privada é, naturalmente, as empresas comerciais, grandes e pequenas, com as quais a universidade se envolve em pesquisas por contrato e educação por contrato. Grandes empresas industriais e comerciais, envolvidas a curto ou longo prazo, querem algo em troca do seu dinheiro, às vezes até mesmo treinamento ou pesquisa específicas à empresa. A assim-chamada “colaboração” pode então exigir uma negociação dura sobre os termos do contrato e compromissos a respeito da prioridade de interesses. O significado operacional de “parceria” deve ser colocado em termos claros e detalhados. A publicação aberta de resultados de pesquisas pode ser uma questão chave, por exemplo, na medida em que as empresas querem manter os

Desde que novas verbas sejam obtidas por meios jurídicos e educacionalmente legítimos – nada proveniente da Mafia, por favor, e nada que transforme a universidade em um shopping – a regra geral é simples: é melhor ter mais dinheiro do que menos.

resultados reservados, pelo menos em curto prazo, enquanto que os professores querem contar tudo ao mundo inteiro. Pequenas empresas, especialmente aquelas que derivam da universidade, são diferentes, sendo geralmente alimentadas por uma

instituição-mãe e, assim, mais submetidas ao controle da universidade. Os governos também vêm favoravelmente o patrocínio dado por uma universidade a pequenas e médias empresas, necessárias na alta tecnologia, e que requerem apoio especial no período inicial.

A obtenção de ajuda financeira de empresas comerciais em curto prazo, ou *a posteriori* a partir de posições de participação de capital no início da existência da empresa (*start-ups*),

Por mais ambíguas e porosas, novas fronteiras têm de ser discutidas, sendo que critérios acadêmicos devem servir como guia.

leva as universidades além da pesquisa interdisciplinar e ensino para o reino das perspectivas transdisciplinares trazidas como problemas orientados para a indústria (Gibbons et al. 1994; Scott 1997). As universidades então têm de estar de sobreaviso de maneira fundamental, já que cruzando a ponte desse novo relacionamento, para o bem ou para o mal, há uma mudança básica na sua base de conhecimentos. Aqui é que os acadêmicos têm de preocupar-se mais com o caráter de suas universidades, à medida que mudam. Ao saltar limites tradicionais, as universidades empreendedoras têm de preocupar-se com um salto longe demais. Por mais ambíguas e porosas, novas fronteiras têm de ser discutidas, sendo que critérios acadêmicos devem servir como guia.

As fundações filantrópicas são uma terceira e importante fonte organizada privada. Fundações locais, nacionais e internacionais se tornaram importantes apoiadoras de universidades em muitos países outros do que os anglo-saxônicos, sobretudo os Estados Unidos e Grã-Bretanha, onde, há muito tempo, vêm desempenhando um papel formador (sobre os Estados Unidos, v. Geiger 1986, 1993). Algumas fundações gigantes podem até mesmo proporcionar renda a universidades para certas atividades, em um montante igual ou maior que o apoio dado pelo governo: por exemplo, o Wellcome Trust na Grã-Bretanha, para uma infra-estrutura de pesquisa biomédica; a Fundação Soros para apoio seletivo a programas em sistemas universitários da Europa Oriental e Central; a Fundação Wallenburg, na Suécia, para prédios e equipamentos científicos caros; a Fundação Rockefeller e o Banco Mundial para subsídios à infra-estrutura em universidades africanas. O apoio filantrópico torna-se até mesmo um negócio finamente sintonizado, no qual pequenas fundações ajudam a equipar uma sala específica em um prédio específico, desde que o nome da fundação seja gravado em pedra sobre a porta. Vistas como estando entre agências estatais e organizações de mercado, as fundações, que estão aumentando muito em número e tipo, são um “terceiro setor” de suporte auto-constituído. Essas organizações sem fins

lucrativos podem ser apoiadores-chave para novas iniciativas. Universidades ativas, com muitos centros de iniciativa, procuram as fundações.

(3) *Renda gerada pela universidade*. Para universidades orientadas para a mudança, os mais promissores fornecedores de renda são aqueles que a própria universidade pode desenvolver e controlar diretamente. Em primeiro lugar vem a renda de bens. Uma decisão estratégica de primeira ordem é de armazenar um pouco de renda “superavitária” na forma de bens, em vez de gastá-la toda no próximo ano para cobrir necessidades imediatas – uma decisão que reflete a difícil escolha que tem de ser feita por indivíduos e famílias entre economizar para o futuro ou gastar agora, mas essa decisão é muito mais difícil de tomar em uma família universitária inchada. A renda de bens – apropriadamente administrada! – oferece um crescimento de renda composta por anos e anos. Também oferece o mais alto grau de liberdade na decisão sobre os gastos.

Pelo melhor dos motivos, a formação de bens tornou-se uma ferramenta primária na transformação de uma universidade que passa do controle estatal para a confiança em seus próprios meios. Para universidades, tanto como para indivíduos, a propriedade de ativos confere independência e autonomia. Os bens são a base para mais liberdade e menos regulamentação – e menos gastos governamentais para apoiar a universidade.

De modo semelhante, a renda obtida através da captação de fundos provenientes de antigos alunos, reservada para o apoio geral em longo prazo ou a ser gasta aqui-e-agora, é uma fonte de primeira categoria. Quando um departamento de ex-alunos e desenvolvimento funciona bem, pode, de maneira confiável, trazer uma soma agregada de dinheiro relativamente livre anualmente, que tem maiores probabilidades de aumentar do que diminuir comparado com anos precedentes, e aumentar mais rapidamente do que a taxa de inflação, e nesse caso o dinheiro “soft” realmente é transformado em “hard”. Convencer os diplomados de que eles são ex-alunos (*alumni*) que de boa vontade contribuem para a educação de alunos posteriores na sua “*alma mater*” é particularmente difícil de efetuar nos sistemas do Continente Europeu, em que a educação universitária gratuita ainda é considerada um direito inato pelos estudantes que se formam e, portanto, quando diplomados, não devem nada à universidade ou às gerações futuras. Mas a fonte ex-alunos é valiosa demais para continuar a ser desprezada em universidades que estão com falta de numerário, especialmente quando a pobreza em curto prazo é acompanhada de ambições institucionais. Universidades públicas pró-ativas chegam a essa opção mais rápida e plenamente do que as instituições que simplesmente querem fazer as coisas à maneira antiga.

Para essa possibilidade, o aprendizado entre as universidades sobre como fazê-lo, desloca-se rápida e facilmente cruzando fronteiras universitárias e nacionais. Uma vez alertada, uma universidade pode entender (a) como alcançar os diplomados em diferentes níveis de prosperidade pessoal através de meios diferentes, (b) como pedir

apoio para programas e projetos específicos, versus contribuir para fundos gerais, e (c) como reforçar os resultados sustentados até alcançarem níveis mais elevados, com campanhas de captação de fundos ocasionais no momento certo. Essa organização de ex-alunos não requer grandes conhecimentos: pode até ser iniciada e desenvolvida contratando um americano experiente como gerente de desenvolvimento!

Uma terceira fonte de renda auto-gerada pela universidade é a das anuidades pagas pelos alunos, quando e onde a instituição tem a liberdade de estabelecer e mudar os pagamentos feitos pelos estudantes. Em sistemas dirigidos estritamente pelo Estado, as universidades têm poucas opções desse tipo, se é que as têm.

O sistema estabelece regras gerais no sentido de, por exemplo, não ser permitido cobrar pagamento pela educação, ou ser possível apenas em um nível definido nacionalmente, ou não ser permitido para estudantes de graduação do país, mas poder ser aplicado a estudantes estrangeiros e estudantes de pós-graduação. Os estudantes geralmente contestam a aplicação e o aumento do pagamento pela educação; junto com seus pais ameaçam vingar-se nas urnas; organizações estudantis marcham sobre várias fontes de poder, às vezes pegando em tijolos e pedras pelo caminho. Perguntem aos ministros franceses!

Mas as vantagens das taxas pagas para estudar são grandes demais para desprezá-las. À medida que o Estado se retrai como patrocinador do custo total, essa substancial fonte específica de renda é vista em todo o mundo como o substituto natural da ajuda estatal diminuída (Johnstone e Shroff-Mehta, 2000). Podem-se observar universidades particulares que vão desde estabelecimentos que praticamente vendem diplomas até as melhores universidades do mundo captando grandes somas dos estudantes e de suas famílias. À medida que aumenta a competitividade as universidades públicas, dentro dos países e em nível internacional, constatam que se encontram em desvantagem se desprezarem essa fonte. Por isso entram sorratamente, primeiro por uma porta, depois por outra – os alunos estrangeiros, certos programas de pós-graduação, adultos em desenvolvimento profissional continuado (às vezes pago por empresas) e educação continuada em geral, e depois por incrementos cada vez maiores nos estudos de graduação.

Uma quarta fonte que pode ser controlada imediatamente pela universidade é a renda obtida a partir das operações do campus, uma possibilidade fascinante modelada para o mundo pelo desenvolvimento agora muito conhecido de uma carteira de Renda auferida (*earned income*) pela Warwick. O Grupo de Renda Auferida da universidade aprendeu a monitorar de perto a renda de mais de cinquenta operações diferentes, decompostas em subgrupos tais como: atividades com motivação acadêmica (*academic-driven activities*), baseadas em departamentos acadêmicos, e enfocando o ensino e a pesquisa pagos; atividades derivadas (*spin-off activities*), a venda de serviços que surgem incidentalmente das atividades principais da universidade, tais como arrendamento de propriedades, gráfica e serviços de biblioteca; ati-

vidades que se auto-sustentam (*stand-alone activities*), operadas para prestar serviços e gerar superávits, por exemplo centros de convenções, loja do campus, agência de notícias; e atividades auto-financiadoras que prestam serviços, mas das quais se espera apenas que paguem por si e assim não necessitem de subsídios, casas de estudante, serviços de alimentos, fotocópias, por exemplo. A partir dessas fontes tomadas em conjunto, a quantidade de renda sobre as despesas correntes diretas é totalizada como “superávit bruto”, do qual uma pequena parte é paga aos departamentos e a fundos especiais, sendo o restante tomado como “superávit líquido”, disponível para “a universidade” a fim de ser alocada a outras finalidades (Warwick 1996).

A renda total assim obtida anualmente em Warwick totaliza mais do que a renda combinada da verba do Estado e taxas estudantis internas. O superávit bruto é substancial, e com dois terços do mesmo tomados como superávit líquido – cerca de 30 milhões de libras esterlinas ao final da década de noventa, e aumentando continuamente – o dinheiro livre para realocação a toda a universidade alavanca muitas iniciativas e subsídios a departamentos necessitados. O portfólio bem desenvolvido estabelece em toda a universidade a expectativa de que “nós” podemos, por meio de atenção sustentada e trabalho duro, não apenas aumentar a renda total, mas também desenvolver superávits substanciais que podem ser divididos como recompensas para todos e finalmente usados como fundos cujo gasto pode ser decidido com quase total liberdade.

Uma quinta fonte que pode ser submetida à determinação direta da universidade é a renda de royalties de invenções patenteadas e o licenciamento de propriedade intelectual. Essa fonte pode facilmente ser mais difícil de construir do que se espera a princípio. A primeira coisa que uma universidade tem de fazer é impedir que as invenções “saíam pela porta dos fundos”, ou “pulem o muro”, como professores ou estudantes de pós-graduação criativos, buscando a oportunidade de ganhar muito dinheiro, levar as suas idéias para fora e eles próprios comercializarem invenções. A fim de estabelecer controles mínimos em torno de tais comportamentos de “saída”, a universidade tem de entrar em uma nova área cinzenta para estabelecer normas, regras e procedimentos quanto à propriedade de patentes. Será que a invenção ou idéia nova veio de pesquisa realizada com verbas patrocinadas com base em verbas da universidade, ou do uso de instalações do campus e a ajuda de funcionários e estudantes de pós-graduação? Qual a parcela do cérebro do pesquisador ou professor, ou professor-consultor que é de propriedade da universidade?

São muitas as questões, e elas estão sempre mudando de lugar. Mas a questão é de compartilhar a renda da pesquisa explorada pelo menos entre a universidade e os

Qual a parcela do cérebro do pesquisador ou professor, ou professor-consultor que é de propriedade da universidade?

indivíduos que a inventaram e, comumente, com os grupos de pesquisa, departamentos e faculdades envolvidos. O objetivo é ao mesmo tempo manter incentivos para a pesquisa inspirada pelo uso, e distribuir os retornos monetários entre uma série de partes que tornaram possível a pesquisa, a começar pela própria universidade anfitriã.

Universidades determinadas, mas pacientes, aprendem como fazer funcionar tais relacionamentos e desenvolver outra corrente de renda de alto potencial. O atrativo, do ponto de vista institucional, é a chance de estar entre os ocasionais grandes vitoriosos em itens patenteados que alcançam grande sucesso, uma droga de grande utilidade, por exemplo: e/ou construir correntes de patentes que se sucedem à medida que as patentes mais antigas terminam ou que itens protegidos perdem a sua posição rentável em mercados variáveis. Embora difíceis, os processos aqui envolvidos também não são *hard* ciência, desde que as expectativas sejam mantidas sob controle. O desenvolvimento dessa corrente de renda pela Strathclyde começou há mais de vinte anos, especialmente na pesquisa de drogas, e foi cuidadosamente tratada por funcionários administrativos especializados trabalhando com equipes de pesquisa especializadas. Nunca nos baseamos nessa corrente de royalties, comentou um funcionário em 2002, “mas é ‘dinheiro livre’, que a universidade pode usar sem condições“. Parte da renda vai para os inventores: “temos alguns professores prósperos nos nossos departamentos – é um grande incentivo”. “E alguns efeitos colaterais podem ser altamente benéficos”: “O negócio do atracurium consolidou o relacionamento entre a Glaxo Wellcome e a universidade e trouxe muitos contratos de pesquisa através dos anos” (Times Higher 2002:8).

Em toda a Grã-Bretanha, o número cada vez maior de universidades que buscam essa corrente de renda – por exemplo, o University College de Londres, Oxford, Nottingham, Aberdeen – foram mantidos em estado de alerta pela consciência de que, à espreita lá no fundo “havia os fantasmas das invenções importantes que lhes fugiam – penicilina e anticorpos monoclonais – como lembretes daquilo que pode acontecer se você não agarra as oportunidades”. Uma universidade poderia até mesmo “ser acusada de negligência se perdesse a oportunidade de explorar alguma nova tecnologia simplesmente porque não tinha sido patenteada previamente” (Times Higher 2002:8).

Ao mesmo tempo é caro pedir o registro de patentes, podem ocorrer grandes custos legais adicionais em relação a grandes empresas comerciais, e o pessoal especializado que lida com essa comercialização não custa barato. Mas também é excessivamente promissor para deixar escapar sem um exame contínuo e cuidadoso. Quando é tratado cuidadosamente, como em Strathclyde, com normas de compartilhamento, pode até mesmo aumentar o respeito mútuo do pessoal e aumentar a lealdade.

* * *

Com uma renda possível, não nuclear e de conselho-que - não-visa-a-pesquisa, proveniente de (a) outras agências de governo, (b) entidades organizadas privadas, em particular empresas de negócios e fundações filantrópicas, e (c) correntes de apoio construídas pela universidade, praticamente não há limite às possibilidades de “todas as outras fontes”. Mesmo em sistemas universitários fortemente nacionalizados, encontramos governos regionais e urbanos, e agências nacionais de desenvolvimento econômico e tecnológico constituindo-se como apoiadores da universidade. A renda é geralmente obtida delas por motivos competitivos e por isso se torna diferenciada entre universidades, não apenas entre aquelas que vencem e aquelas que perdem em concorrências, mas também entre aquelas que se esforçam muito e aquelas que não se esforçam no relacionamento com novas fontes potenciais. A herança institucional também pesa. As universidades tecnológicas têm uma clara vantagem inicial quando governo e indústria e o público em geral querem que as universidades no século XXI sejam principalmente centros de ciência e tecnologia relevantes ao progresso econômico.

Usando muitas fontes, as universidades empreendedoras constroem e sustentam círculos virtuosos de geração de renda, parcialmente sobrepujando os círculos viciosos agora comuns, de declínio de custo unitário ocasionados por cortes persistentes do Estado que, com o passar das décadas, mudam as taxas de estudante/professor, em universidades de 10:1 a 20:1 ou 30:1 ou mais. À medida que as taxas sobem para 100:1 em alguns campos de estudo não-laboratoriais (“sala de conferência”), em universidades grandes da Europa Mediterrânea e América Latina, zombam da educação universitária moderna. A diversificação de renda então não é um luxo. Antes, torna-se um determinante básico para saber se universidades em ambientes tão complicados proporcionarão mais do que uma participação estudantil simbólica.

Cresce no mundo a consciência de que um alto grau de dependência financeira sobre uma única fonte principal é uma maneira falha de desenvolver universidades modernas, em particular as pró-ativas. Os interesses dos governos se multiplicam e mudam. Conforme repetidamente demonstrado no final do século vinte, o apoio à universidade pode, facilmente, cair na lista de prioridades do governo. Muitas vezes, a posição de maior prioridade na escala é dada à saúde, ao bem estar, ao ensino primário e secundário, às relações exteriores, à defesa, ao meio-ambiente, e a questões atuais que têm grandes eleitorados ou grupos de interesse mais efetivos do que o lobby universitário. As universidades então aprendem sobre o aspecto negativo da dependência duradoura de uma fonte única. Por que ficar “esperando Godot”, quando a experiência demonstrou que não aparecerá o ministro carregando um saco de dinheiro?

Por que ficar “esperando Godot”, quando a experiência demonstrou que não aparecerá o ministro carregando um saco de dinheiro?

dinheiro? Por que ficar apostando a casa em um pangaré velho que sempre fica manco? Por que manter todos os ovos num só cesto? As universidades empreendedoras sabem melhor do que isso: aprendem como conformar, até mesmo controlar, o seu suporte financeiro através da diversificação das suas fontes de renda.

A Burocracia da Mudança

A diversificação de fontes de renda requer novas ferramentas de implementação na forma de novos escritórios administrativos, cujos funcionários são peritos especializados. Toda nova conexão com uma fonte de renda requer um departamento, ou um setor novo de um departamento, para lidar com o fluxo de negócios focado. Assim, multiplicam-se: o departamento sempre atarefado de verbas e contratos; o departamento de relações industriais; o segmento de ex-alunos do departamento de desenvolvimento multilateral; o departamento de transferência de tecnologia; o departamento de educação continuada; o departamento de serviços de varejo; o departamento de conferências e eventos especiais; o departamento de projetos de capital – e mais, todos fazem sentidos, todos são necessários. Ao transformar as universidades a burocracia cresce. Mas é baseada numa orientação de mudança muito diferente da antiga burocracia com mandato estatal, fiscalizadora dos regulamentos, que perde lugar. A antiga burocracia tratava da prevenção de erros; a nova burocracia trata do estímulo à iniciativa.

O crescimento da nova burocracia é ajudado e estimulado pelos esforços das novas unidades na periferia da universidade em mudança, que regular e sistematicamente se ligam ao mundo exterior. Esses incluem departamentos administrativos transfronteiriços, simbolizados pelo departamento de transferência de tecnologia e incluindo muitos dos departamentos especificados mencionados acima. Como elemento de transformação, a diversificação de renda em si não possui seus próprios agentes. Os fazedores, os agentes efetutores, são encontrados em parte naquilo que eu enfatizei como o desenvolvimento até a periferia. E a diversificação de renda em si, por sua vez retroalimenta o desenvolvimento dos novos estratos de administradores e docentes que têm compromissos fora dos departamentos tradicionais.

Uma agência para a diversificação de renda também é encontrada no núcleo gestor fortalecido, o terceiro das minhas características transformadoras, conforme exemplificado no crescimento de equipes gerenciais em faculdades e departamentos, bem como no nível que abrange a universidade como um todo. Juntamente com o reitor fortalecido, encontra-se a reitoria fortalecida: junto com o diretor da faculdade, pessoal administrativo e comissão consultiva da faculdade fortalecidos; com o chefe de departamento investido de maior poder, um pessoal de suporte maior e mais especializado. Com base na sua pesquisa recente na Suécia, Askling enfatizou “o fortalecimento da reitoria”, inclusive a construção de uma equipe gerencial sênior, diferente

do papel mutável do reitor. É na reitoria – a equipe sênior – que a universidade, como organização, adquire “os seus próprios especialistas altamente qualificados”- personificados, podemos acrescentar, pelo funcionário financeiro habilidoso, cuja perícia está à altura da melhor encontrada tanto na indústria privada como na administração pública (Askling, 2001:207).

Também podemos observar que, em sua comparação recente de pessoal universitário nas universidades européias e americanas, Rhoades e Sporn enfatizaram o crescimento contínuo daquilo que chamam de “profissionais não-docentes”, especialistas que atendem a novos relacionamentos e deveres e que, pelo caminho, adquirem status e influência em cargos há pouco regularizados. O pessoal novo é “um custo crescente de produção”. Mas esses profissionais gerenciais são também “fatores de produção”, trabalhando com professores para produzir o “rendimento” da educação superior (2002:28). Se começam na periferia, não permanecem lá. Deslocam-se na direção de e para o centro dos acontecimentos.

Os meus elementos originais são intertramados e mesclados na prática. Essa prática contém uma nova burocracia, uma que podemos, apropriadamente, chamar de burocracia da mudança. Essa burocracia faz parte de um fenômeno maior que podemos vir a compreender como *o estado constante de mudança*.

Os Elementos de Mudança Sustentável da Universidade

Os cinco elementos definidos como caminhos de transformação também podem ser usados como elementos para compreender como universidades transformadas sustentam as mudanças que fizeram, evitando regredir a um estado anterior. Em casos bem sucedidos de empreendedorismo nas universidades, o que é sustentada é uma capacidade de continuar a mudar.

Continuando com os estudos de caso sobre o desenvolvimentos das instituições, que ocorreram na segunda metade da década de 1990, recebi sucessivas sugestões sobre mudança sustentável. A diversificação contínua de renda tinha vantagens em espiral: mais dinheiro de mais “outras fontes”, liberado discretamente; a nova fundação financeira podia sustentar uma série de iniciativas. Por sua vez, uma capacidade de gestão mais forte funcionava transversalmente para energizar a busca de renda, desenvolver a capacidade de alcance multidisciplinar, construir o respeito pelo comportamento empreendedor em departamentos disciplinares, e tornar digna de crédito a afirmação de que existe uma cultura distintiva. O próprio aparato gestor tinha de sofrer cuidado constante: novas iniciativas, novos grupos e novos relacionamentos cruzados estremeceram as estruturas de autoridade e de responsabilidade; freqüentemente era exigido um re-equilíbrio nas conexões tão importantes entre grupos centrais e as sub-faculdades e departamentos. O re-trabalho contínuo da periferia do desenvolvimento, produzindo uma universidade híbrida, retroalimentou a diversi-

ficação de renda e a distribuição de autoridade – e contradisse a primazia de departamentos. À medida que passei de caso para caso, tornou-se mais claro do que antes que, para apreender a natureza e os efeitos de qualquer caminho, era necessário um entendimento da sua interação com outros elementos importantes.

Os caminhos de transformação, estendendo-se através do tempo, também tiveram de ser vistos como processos em andamento, mais do que pontos finais. Algum lugar na sua interação e nos seus desenvolvimentos através do tempo, encontrava-se à espreita a dinâmica da mudança sustentada. Sugiro, tentativamente, três dinâmicas que, segundo acredito, apareceram, empiricamente, nas instituições estudadas: a dinâmica do reforço da interação; a dinâmica do momento perpétuo; e, a mais poderosa que todas, a dinâmica da volição ambiciosa.

A dinâmica do reforço da interação

No final do meu relatório de 1998, alertei contra a idealização de uma característica isolada da mudança universitária como *a* mudança que varreria tudo à sua frente, como, por exemplo, um novo(a) diretor(a)-presidente carismático(a) que colocaria a universidade nas suas costas, venceria todos os obstáculos, se é que não dividisse as ondas, e transportaria a instituição para a terra prometida.

Observamos repetidamente, no decorrer deste estudo, que os cinco elementos de transformação tornam-se exatamente isso, por meio de sua interação. Cada um por si mal pode fazer uma diferença significativa. Aqueles que vêem as universidades de cima para baixo podem prontamente pressupor que o núcleo governante fortalecido é o elemento principal. Mas um grupo gerencial recém constituído, por exemplo, logo perde sua força se não houver disponibilidade de fundos discricionários, novas unidades na periferia não puderem ser construídas, departamentos internos caírem em oposição, e a idéia do grupo quanto a uma instituição transformada não tomar pé.

Embora concentrado em esclarecer a formação das características transformadoras individuais até meados dos anos 1990, o meu relato prévio apenas enfatizou breve e tentativamente a importância de sua interação. Mas, com o rastreamento adicional advindo do estudo de caso das instituições, no decorrer da última metade dos anos 1990, e com a questão de sustentabilidade mais diretamente confrontada, podemos afirmar uma dinâmica fundamental. A saber, que a mudança sustentável nas universidades está enraizada em mudanças que ocorrem em uma série de frentes que levam a uma infra-estrutura na qual alterações substanciais são interligadas e mutuamente apoiadoras. Há uma fundação organizacional emergente que podemos entender apropriadamente como o *estado constante de mudança*. Universidades tradicionais têm um estado constante orientado para a inércia: o *status quo* está por cima. As universidades que se transformam em uma série de frentes desenvolvem um estado constante – um que está também cheio de interesses investi-

dos, procedimentos-padrão de operação, custos incorridos – isto é orientado para a mudança; o novo *status quo* é orientado para o desenvolvimento. Novos elementos institucionalizados, desenvolvidos a partir da interação entre si e agora ligados, resistem a uma volta para o antigo *status quo*. Em primeiro lugar impedem uma reversão para o caráter anterior.

O novo estado constante contém tanto interesses segmentais orientados para a mudança, por exemplo, departamentais, como interesses abrangentes centrados na mudança, por exemplo, aqueles dos grupos centrais. Tensões primárias em ação para contrabalançar aqueles diferentes interesses e para reunir estilos colegiados e gerenciais em uma interação de controles e equilíbrios (“*checks and balances*”).

O nosso primeiro princípio novo, então, é que elementos de transformação tornam-se elementos de sustentabilidade à medida que se interligam e se reforçam em um caráter organizacional básico novo.

A dinâmica do momento constante

Também observei, de passagem, no final de meados da década de 1990, que a mudança nas universidades precisa ser entendida em termos incrementais: “Conforme vimos, ao revisarmos o desenvolvimento em períodos de 10 a 15 anos, a construção de uma capacidade estrutural e clima cultural exige tempo e é feita por incrementos.” A mudança “não ocorre porque um comitê ou um presidente afirmam uma nova idéia.” Antes, uma “ação tomada no centro requer o envolvimento e a aprovação dos docentes”. “A mudança em unidades novas e velhas na periferia e no centro” ocorre em partes, de maneira experimental e adaptativa”.

Observei ainda que “mesmo no mundo dos negócios... analistas cuidadosos, que rastreiam a mudança organizacional por muitos anos, observam que empresas bem-sucedidas essencialmente se engajam em ‘incrementalismo cumulativo’; avançam lentamente através de mudanças parciais rápidas. As empresas escolhem ‘espalhar e minimizar os riscos iniciando muitos projetos diferentes’ em vez de tentarem se envolver em mudança estratégica em grande escala (Clark 1998: 145: citando Stopford e Baden-Fuller 1994:523). Tais achados ajustam-se bem ao estudo desenvolvimental de universidades. É essencial uma visão incrementalista de mudança organizacional, uma que indique resultados cumulativos (sobre o incrementalismo como teoria organizacional, veja Lindblom 1959, 1979; Premfors, 1993).

O estado constante de mudança, identificado acima como uma figura de interação interligada em si, muda por incrementos. À medida que são feitos ajustes passo-a-passo a demandas que mudam e novas oportunidades que aparecem, a mudança cumulativa faz avançar a universidade. A instituição dessa forma adquire um momento constante que não precisa ter um ponto de parada específico. Dependendo de pequenos ganhos incrementais, conformados essencialmente de aprendizado-através-da-

experimentação, tal movimento de avanço não depende de jogadas de sorte com os dados ao selecionar um investimento importante. Antes, o momento é adquirido a partir do empuxo cumulativo de pequenos passos. Não seria impossível pensar esse processo como levando a momento quase-perpétuo. Chalmers, por exemplo, conceitualizou o seu movimento confiável como *perpetuum móbile*, assim oferecendo aos seus verdadeiros crentes um senso otimista – uma confiança – que, por sua vez ajuda a gerar o momento.

Nosso segundo novo princípio é que elementos de transformação tornam-se elementos de sustentabilidade à medida que o seu incrementalismo cumulativo produz um momento perpétuo. A sua interação interligada adquire um ímpeto de avanço. A universidade se inclina para o futuro.

A dinâmica da volição colegiada ambiciosa

Haverá alguma dúvida de que algumas universidades tentam, muito mais do que outras, melhorarem o seu desempenho, especialmente quando a melhora significa muito trabalho para efetuar uma mudança de caráter a longo prazo? O jogo do desvio emergirá repetidamente na superfície. Nas instituições europeias estudadas, as decisões foram tomadas claramente para buscar uma melhoria importante. Atrás da interação interligada e do momento perpétuo desempenhará um papel básico algo como a vontade institucional.

Ao entender o que está em jogo, é útil o conceito de volição, tomado de empréstimo da economia política. No arcabouço desenvolvido por Charles E. Lindblom, a democracia ou “poliarquia” – o governo pelos muitos – não apenas resulta da vontade do povo, mas também induz e conforma aquela vontade. “A poliarquia é um processo que forma volições bem como um processo para fazer com que a política responda a elas”. A volição é “um ato emergente de vontade”, na forma de uma decisão de seguir certo caminho de desenvolvimento (Lindblom, 1977:136). Criticamente, é um ato social: a volição é feita no contexto de um ambiente social. O que é decidido é feito em uma rede de imposições existentes e de estruturas facilitadoras. Especialmente dentro de instituições formais – universidades no nosso caso – as volições e condições sociais interagem. E, especialmente em tais ambientes organizados, as volições são decisões coletivas produzindo compromisso coletivo. Nesse arcabouço explicativo fascinante para entender a democracia política, as pessoas criam em vez de encontrar o que querem, o que precisam e os seus interesses. A decisão decide o que deverá ser o querer, e o que é necessário: cria o interesse.

Mas como e por que certas volições são feitas em universidades, quaisquer que sejam as suas situações de estresse? Temos de voltar para a ambição e para uma corrente auto-geradora de decisões que se seguem. Um exemplo: quando Warwick enfrentou uma grande redução de renda proporcionada pelo Estado no início da dé-

cada de 1980, junto com todas as outras universidades britânicas, decisões de andar para trás ou ficar no mesmo lugar, paralisados, foram consideradas simplesmente inaceitáveis. A instituição decidiu usar uma nova abordagem, a política de renda auferida (earned income) originalmente definida na forma de poupar-metade/captar metade para obter o dinheiro necessário a fim de cobrir o corte do governo. A captação de renda adicional foi surpreendentemente bem-sucedida. A volição inicial – a decisão de tentar certo caminho novo de desenvolvimento, – tornou-se então um compromisso determinado, que por sua vez promoveu o desenvolvimento de atitudes e práticas que incentivaram uma corrente variada de decisões em curso levando a uma auto-confiança muito maior. No início e daquele momento em diante, a volição ambiciosa ajudou a impelir a instituição para frente, para um caráter transformado. Pelo caminho – por acaso – conforme observou Michael Shattock – Warwick adquiriu muita confiança na sua capacidade de enfrentar o futuro (Shattock, 2002:2).

Especialmente dentro de instituições formais – universidades no nosso caso – as volições e condições sociais interagem. E, especialmente em tais ambientes organizados, as volições são decisões coletivas produzindo compromisso coletivo.

Um segundo exemplo: a decisão de Chalmers, no início da década de 1990, de tornar-se uma “universidade-fundação”, emergiu de antecedentes de buscar ativamente os meios de maior autonomia. Uma decisão-chave, difícil, foi então tomada para adotar uma ordem constitucional que traçou uma maior autonomia. O que também encontramos profundamente arraigados, neste caso, nos processos de transformação e sustentabilidade, são correntes contínuas de volição com conformação social – decisões – que dirigiram a instituição ativamente em uma direção e não em outra.

Em todas as instituições estudadas, houve uma volição de assumir o risco de ser altamente pró-ativo, e até mesmo empreendedor, em contextos de questionamento acadêmicos muito contrários e até mesmo hostis quanto à adequação dessa escolha. Outras universidades decidiram que não valia a pena o esforço; ou que era melhor esperar que o governo recuperasse o estado de bom senso; ou que, como questão de princípios, devemos ficar unidos e compartilhar igualmente as dores da pobreza; ou que as velhas maneiras seriam melhores em longo prazo. A inércia nas universidades tradicionais tem muitos raciocínios, a começar com a negação de escolhas difíceis.

Em contraste, em termos típicos ideais, as universidades empreendedoras acumulam pequenas volições conectadas – atos de vontade – que adaptam o seu caráter. Ao fazê-lo, à medida que tateiam o seu caminho de um ano para outro, estão posicionadas para antecipar e adaptar-se ao futuro – aparentemente melhor do que alguém possa fazê-lo a partir de uma postura passiva tradicional ou um grande projeto inicial. Inexoravelmente presas no crescimento do conhecimento em campos anti-

gos e novos, as universidades continuarão a se tornarem mais complexas, ampliando e aprofundando os seus conhecimentos operacionais. O seu bem conhecido “caos de produção” entre docentes e departamentos estarão realmente à altura para uma ordem conscientemente controlada. Então a corrente de volições enraizada na ambição de melhorar torna-se o que há de mais próximo a uma mão orientadora silenciosa. A interação continua: elementos de transformação e sustentabilidade são ambos os resultados de volição e os meios institucionais de construção de volição.

Repetindo: a universidade nova, auto-confiante, retratada em várias formas e graus nos meus casos europeus, é construída e sustentada a partir de blocos de vontade refletindo uma ambição assertiva. No início da mudança há a volição, pelo caminho há atos de vontade emergentes e, no final, resta a ambição de criar uma universidade ainda melhor. Se houver um único segredo em mudanças significativas que estão em curso em universidades, talvez seja este. Você começa com volição e a decisão voluntariosa de seguir certo caminho de ação transformadora – e continua a partir daí. Dê-lhe o nome que quiser, a questão é fazê-lo.

Em termos enfáticos, há dois milagres na transformação deliberada de uma universidade. Um é que tenha começado, enfrentando o medo de fracasso antes de começar. Muitas universidades simplesmente não tentarão começar a trilhar um novo caminho. Parece arriscado: uma instituição reverenciada poderá ser levada ao fracasso; poderá perder a sua alma pelo caminho. O outro milagre é sustentar um círculo virtuoso de realizações bem sucedidas durante uma década e mais, enfrentando a multiplicidade de conservação de tendências em organizações – especialmente universidades! – e entre patrocinadores organizados – especialmente ministérios! – que fazem parar a mudança. No cerne de cada milagre encontra-se a agência voluntariosa. Não são as demandas do dia em si que levam uma universidade a mudar, sabemos agora, mas antes as muitas respostas específicas àquelas demandas, na forma de atos emergentes de vontade que são chamados de dentro.

Do lado de cá das calamidades de guerra, fogo e terremoto – e tirania repressiva do governo, o futuro de cada universidade repousa na sua auto-confiança. O estudo do empreendedorismo acadêmico moderno ensina, e ensina bem, que uma a uma, à medida que se desdobrar o século XXI, as universidades de modo geral receberão o que merecem. Aquelas que tiverem sorte terão construído os hábitos institucionais de mudança.

Conclusão

As universidades podem transformar-se, adquirindo um caráter altamente pró-ativo que está em grande parte sob o seu próprio controle. Fazem-no construindo um estado constante que está orientado para a mudança. As universidades colocam como fundo organizacional a dupla capacidade de se adaptarem, e de adaptarem-se a uma

sociedade que está mudando. Desenvolver essas capacidades de mudança torna-se o cerne de um desempenho continuado e bem-sucedido.

Em busca dessas capacidades precisamos saber três coisas. Que características essenciais da organização universitária compõem essas capacidades? Como são desenvolvidos esses elementos? Como são sustentados e transformados em plataforma para mais mudanças?

A melhor maneira de criar as respostas a essas perguntas é usar relatórios de estudos de caso que narrem ações institucionais através do tempo. Observamos então elementos transformadores em interação mútua. Sentimos como aquela interação faz avançar uma universidade. Observamos o jogo da ambição e volição. Aprendemos como é sustentada a mudança.

Estudos de casos institucionais levam a indagação próxima à prática em curso. Tal indagação pode ser ao mesmo tempo pesquisa para aplicação e para compreensão fundamental. Se buscarmos pacientemente continuidades em casos e conceitos, sempre em contato com uma realidade em mudança, temos uma boa chance de entender como as universidades às vezes lidam com os tempos modernos, de maneira eficaz e bem-sucedida.

Referências

- ASKLING, B. (2001). In Search of New Models of Institutional Governance: Some Swedish Experiences, *Tertiary Education and Management* 7, 197–210.
- CLARK, B.R. (1995). Leadership and Innovation in Universities: From Theory to Practice, *Tertiary Education and Management* 1(1), 7–11.
- CLARK, B.R. (1996). Case Studies of Innovative Universities: A Progress Report, *Tertiary Education and Management* 2(1), 52–61.
- CLARK, B.R. (1998a). The Entrepreneurial University: Demand and Response, *Tertiary Education and Management* 4(1): 5–16.
- CLARK, B.R. (1998b). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Oxford: Pergamon.
- CLARK, B.R. (2000). Collegial Entrepreneurialism in Proactive Universities: Lessons From Europe. *Change* (Jan./Feb.), 2–19. 116 BURTON R. CLARK
- CLARK, B.R. (2001). The Entrepreneurial University: New Foundations for Collegiality, Autonomy, and Achievement, *Higher Education Management* (Journal of the Programme on Institutional Management in Higher Education, OECD) 13(2), 9–24.

CLARK, B.R. (2002). University Transformation: Primary Pathways to University Autonomy and Achievement. In S. Brint (ed.), *The Future of the City of Intellect: The Changing American University*. Stanford: Stanford University Press, 322–342.

GEIGER, R. (1986). *To Advance Knowledge: The Growth of American Research Universities, 1900–1940*. New York: Oxford University Press.

GEIGER, R. (1993). *Research and Relevant Knowledge: American Research Universities Since World War II*. New York: Oxford University Press.

GIBBONS, M., LIMOGES, C., NOWOTNY, H., SCHWARTZMAN, S., SCOTT, P. & TROW, M. (eds) (1994). *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*. London: Sage Publications.

JOHNSTONE, D.B. & Shroff-Mehta, P. (2001). Higher Education Finance and Accessibility: An International Comparative Examination of Tuition and Financial Assistance Policies. In H. Eggins (ed.), *Higher Education Reform*. London: Society for Research into Higher Education (forthcoming).

LINDBLOM, C.E. (1959). The Science of “Muddling-Through,” *Public Administration Review* 19(2), 78–88.

LINDBLOM, C.E. (1977). *Politics and Markets: The World’s Political-Economic Systems*. New York: Basic Books.

LINDBLOM, C.E. (1979). Still Muddling, Not Yet Through, *Public Administration Review* 39, 517–526.

PREMFORS, R. (1993). Knowledge, Power, and Democracy: Lindblom, Critical Theory, and Postmodernism. In H. Redner (ed.), *An Heretical Heir of the Enlightenment: Politics, Policy, and Science in the Work of Charles E. Lindblom*. Boulder, Colorado: Westview Press, 31–50.

RHOADES, G. & SPORN, B. (2002). New Models of Management and Shifting Modes and Costs of Production: Europe and the United States, *Tertiary Education and Management* 8, 3–28. Quotation, p. 26.

SCOTT, P. (1997). The Changing Role of the University in the Production of New Knowledge, *Tertiary Education and Management* 3(1), 5–14.

SHATTOCK, M. (2002). Forget Copycat Management. *International Higher Education*. The Boston College Center for International Higher Education. No. 27, Spring, p. 2.

STOPFORD, J.M. & Baden-Fuller, C.W.F. (1994). Creating Corporate Entrepreneurship, *Strategic Management Journal* 15(7), 521–536. Times Higher (2002). March 22, p. 8.

UNIVERSITY OF WARWICK (1996). Eleventh Report of the Earned Income Group on the Generation of Non-HEFCE Income 1994/95 to 1999/2000. Introduction and Overview, pp. 1–3.