

*Universidades públicas – desafios e possibilidades no Brasil contemporâneo*, de Michelangelo Giotto Santoro Trigueiro. Brasília: EDUnB, 1999, 184p.

Daniel de Aquino Ximenes\*

O livro de Michelângelo Trigueiro representa um marco importante na literatura sobre o ensino superior no Brasil, devido a sua maneira sociologicamente contundente e perspicaz de análise da universidade. Trata-se de uma discussão corajosa sobre diversas “feridas” da universidade pública. Suas reflexões foram certamente favorecidas pela sua experiência de ter visitado um elevado número de IES<sup>1</sup> públicas e particulares nos últimos anos, por conta de seus trabalhos desenvolvidos para o CRUB e FUNADESP, além de suas experiências de gestão na Universidade de Brasília. Percebe-se no livro *Universidades públicas – desafios e possibilidades no Brasil contemporâneo* a riqueza da análise sociológica, quando confrontada com uma efetiva experiência prática. A reflexão, em seu livro, não é um elemento desconectado da realidade; pelo contrário, há um constante diálogo entre teoria e prática.

O autor, desde o início, ressalta a abordagem organizacional e o enfoque sociológico em suas análises a respeito da universidade, como alternativa à visão excessivamente “educacional” predominante no PAIUB<sup>2</sup>, propagada nos fóruns sobre avaliação institucional e em debates sobre o ensino superior. Como contraponto, o livro de Michelângelo Trigueiro desenvolve uma interessante abordagem sociológica, além de acessível aos que não estão propriamente no circuito acadêmico.

No curto capítulo, “A dinâmica social contemporânea, o conhecimento e a universidade”, o autor analisa o novo modo de produção do conhecimento.

---

\* Daniel de Aquino Ximenes é sociólogo, Coordenador Executivo de Avaliação Institucional da Universidade Metodista de Piracicaba (Unimep),

<sup>1</sup> IES Instituição de Ensino Superior.

<sup>2</sup> PAIUB Programa de Avaliação das Universidades Brasileiras.

Além disso, destaca a heterogeneidade de organizações e o surgimento de novos arranjos interorganizacionais. Ressalta a “triple hélice”, ou seja, a articulação governo — universidade — empresa, como o dinamismo das transformações recentes na sociedade, com posição de destaque para a universidade. Não obstante as características típicas do novo modo de produção de conhecimento, o autor reconhece que é muito incipiente a incorporação de um novo *ethos* e de novas práticas nas atividades de pesquisa das universidades brasileiras que permanecem, assim, atreladas às principais características do contexto tradicional de produção de conhecimento. Neste capítulo, o autor desponta também a importância da compreensão das questões ligadas à universidade, a partir de um universo ampliado de atores, como decorrência da dinâmica social contemporânea.

É no segundo e maior capítulo do livro, “Desafios e possibilidades no âmbito interno das universidades”, que o autor desenvolve as suas principais idéias e críticas. Antes de tudo, reconhece, no seu ofício de sociólogo, a importância de se analisar valores, rituais, crenças, práticas, espaços e tempos sociais na estrutura organizacional e relações interpessoais das universidades públicas. A partir do exame da estrutura organizacional destas instituições, o autor reconhece que são várias as tradições e valores que se articulam, interagem e se superpõem, ressaltando, dessa forma, a complexidade e peculiaridade da universidade pública.

A partir de uma abordagem da cultura organizacional das universidades públicas, o autor observa que diversos valores tradicionais e vícios dos dirigentes e da comunidade acadêmica dificultam o diálogo com elementos externos, o que limita a ampliação da reflexividade e a melhoria da comunicação nestas instituições. O autor aponta diversas dificuldades, como o comodismo, apatia interna, falta de transparência, bloqueios de comunicação, indiferença, individualismo e corporativismo como aspectos que turvam o processo de inovação nas universidades públicas.<sup>3</sup> Segundo Michelângelo Trigueiro, a ênfase no discurso dos atores destas instituições contra o inimigo externo (MEC, governo e/ou ameaças “neoliberais”) reforça laços corporativos internos, além de dificultar a construção de visões e propostas estratégicas de cunho mais abrangente, o que resulta na limitação do campo de reflexividade destas IES.

O autor aborda também temas “sensíveis”, como a tradicional manipulação de opinião nas assembleias e fóruns universitários, as cumplicidades e omissões, além da crise de autoridade; o que tende a reforçar comportamentos conservadores e defensivos da comunidade, “permanecendo a idéia de que

---

<sup>3</sup> Vide p. 47.

o melhor é deixar tudo do jeito que está”.<sup>4</sup> Ao observar o processo de bloqueio da comunicação e reflexividade nas universidades públicas, o autor analisa a forte propensão dogmática no interior destas IES, o que impede o avanço da discussão de temas polêmicos, como o da autonomia.

A elaboração de projetos institucionais construídos e negociados internamente, considerando o conjunto da instituição e a abrangência da realidade social, poderia representar um caminho de maior autonomia das universidades no enfrentamento dos desafios contemporâneos. Podemos destacar no livro três aspectos que dificultam o amadurecimento institucional da universidade pública: inexistência de objetivos macro para a instituição; grande precariedade na integração e comprometimento institucional, além de debilidades no processo de solidariedade organizativa e intersubjetiva.

Visando o melhor conhecimento da realidade das universidades públicas, a partir de seus problemas e potencialidades é que a avaliação institucional assume um papel estratégico. No decorrer do livro, percebe-se que a articulação entre avaliação institucional, planejamento e informações gerenciais é a chave que pode abrir as portas da universidade ao enfrentamento dos desafios contemporâneos, tendo em vista a sua melhor compreensão, a partir de seus elementos internos e externos.

Porém, o autor observa que a avaliação, nas nossas universidades, está muito pouco integrada e institucionalizada, seja em seus aspectos técnicos e conceituais, seja em suas bases sociais e políticas.<sup>5</sup> E, tão grave quanto, o processo de avaliação institucional nas universidades brasileiras ainda está bastante desvinculado dos mecanismos efetivos de planejamento, bem como das redes de informações gerenciais. Em geral, observa-se, nestas avaliações, desde a compilação de dados desarticulados, até a fragmentação de projetos individualizados provenientes das unidades acadêmicas. De possível aliada da universidade pública, no sentido de ser um instrumento de apoio à melhor definição de um projeto institucional coletivamente construído e consistente, a avaliação institucional torna-se cúmplice do marasmo e da mesmice, tendo em vista a pouca repercussão de seus trabalhos no planejamento estratégico e acadêmico das universidades públicas.

No curto e último capítulo, o ambiente externo, o autor destaca a dificuldade de se distinguir as fronteiras das organizações universitárias contemporâneas, tendo em vista as múltiplas relações interinstitucionais e articulações com vários setores e grupos. O adequado conhecimento da realidade interna e

---

<sup>4</sup> Vide p. 75.

<sup>5</sup> Vide p. 119.

externa das universidades, além da identificação de cenários, poderiam ser úteis ao estabelecimento de novas formas e padrões institucionais. Porém, sem uma consistente avaliação institucional, aliado ao planejamento e gestão estratégica, torna-se difícil qualquer tentativa das universidades públicas brasileiras de monitorar o seu processo de transformação no campo do ensino superior, considerando também suas relações com a sociedade. Para Michelângelo Trigueiro, melhorar a comunicação interna e com a sociedade, já representaria uma grande contribuição que os dirigentes das universidades públicas poderiam proporcionar a estas instituições e à própria sociedade.

Enfim, trata-se de um excelente livro, daqueles que se lê de uma só vez, haja vista o estilo envolvente e provocativo do autor. Antes de tudo, o livro *Universidades públicas – desafios e possibilidades no Brasil contemporâneo* é um instrumento valioso à melhoria da reflexividade sobre os assuntos do nosso ensino superior. É justamente pela polêmica aberta, não a dos bastidores, que o debate de temas tão importantes ao país pode florescer e se tornar um aliado do monitoramento das transformações das universidades públicas e da sociedade de maneira geral.