

Qualidade e Autonomia na Universidade Brasileira

Antônio Colaço Martins, Professor da UNIFOR e da UFC, Doutor em Filosofia e Mestre em Teologia

Resumo

Definidos os termos qualidade e autonomia, analisa-se a correlação entre eles, verificando se e sob que aspecto são condição, causa, efeito ou pressuposto um do outro. A seguir, arrolam-se barreiras exógenas e endógenas (a serem superadas) à obtenção e manutenção da qualidade e da autonomia. Em conclusão, a qualidade emerge como causa material e como condição *sine qua non* para a obtenção e manutenção da autonomia; a autonomia, por sua vez, se constitui em condição privilegiada para aumentar e manter a qualidade numa Instituição de Ensino Superior.

Dada a correlação entre qualidade e autonomia para a sua (delas) obtenção, a ação deve incluir a superação das barreiras à autonomia e a implantação simultânea da qualidade. Na impossibilidade de ação simultânea, prioriza-se a qualidade, a qual constrói a autonomia por dentro.

Abstract

Once defined the terms quality and autonomy, the author clarifies the relationship between them, verifying if and under what aspects they are condition, cause, effect or pretext of one another. Afterwards, he shows exogen and endogen barriers which should be surpassed, in order to reach and maintain quality and autonomy, at the same time. In sum, quality emerges as a material cause and as a *sine qua non* condition to obtain autonomy. Indeed, autonomy shows itself as a distinguished condition to increase and maintain the quality at the University.

For this relationship between quality and autonomy and to obtain both of them, the action must include the ability to overcome barriers to the autonomy, as quality is implemented. In case of quality and autonomy are not attended simultaneously, quality should be put as a priority, for it builds up autonomy, inside the process.

1. Introdução

O tema nos coloca na análise da relação ou correlação entre os termos QUALIDADE E AUTONOMIA. A própria palavra "RELAÇÃO" (em grego, *PRÓS TI*, significa "para outro", alteridade) implica, no mínimo, a existência de dois termos. E isto, diz-nos a metafísica, tanto numa relação predicamento (pai/filho), quanto numa transcendental (inteligência/verdade, vontade/bem). Verificaremos se a qualidade é "meio", requisito (*terminus a quo*) para a autonomia, "fim" (*terminus ad quem*) e se, sob algum aspecto, esta relação pode ser invertida: a autonomia ser considerada "meio" para a obtenção da qualidade, "fim".

O enfoque das considerações e reflexões, que faremos, é o das Instituições de Ensino Superior Particulares. Efetivamente, iremos falar de qualidade e autonomia no âmbito dessas instituições no sentido preciso, mas não no sentido exclusivo, ou seja sem ajuizar da inclusão ou exclusão das Instituições Federais de Ensino Superior - IFES.

O horizonte dos chamados gurus da "qualidade total" é o lucro, a produtividade. E não podia deixar de sê-lo, haja vista a esfera de suas preocupações profissionais. A transposição da "qualidade total" para as IES, deverá passar por algo semelhante ao que Copérnico (heliocentrismo) fez com Ptolomeu (geocentrismo), ou o que Marx fez a Hegel, colocou-o (ou quis colocá-lo) pelo avesso: trocou a idéia pela matéria, apesar de ficar com o mesmo método, o dialético triádico; ou, ainda, o que a pedagogia moderna fez com a tradicional: retirou o docente e, em seu lugar, coloca o aluno, como eixo da ação educativa. O horizonte, aqui assumido, pressupõe a revolução copernicana na filosofia e gerência da qualidade total. Pressupõe-se que o cliente seja concebido e valorizado, *primo et per se*, como pessoa e não, pura e simplesmente, como fonte potencial de lucro. Pressupõe-se, portanto, uma antropologia personalista como lastro da filosofia e gerência da qualidade por toda a empresa.

Qualidade e autonomia são termos muito usados em palestras e livros. Não havendo univocidade no

entendimento de seus conteúdos inteligíveis, a primeira tarefa é explicitar, brevemente, o conteúdo desses dois termos. Feito isto, iremos correlacioná-los e verificarmos, se e sob que aspecto, qualidade e autonomia são condição, causa, efeito ou pressuposto uma da outra. A seguir, elencaremos algumas barreiras (exógenas e endógenas) à obtenção e manutenção da autonomia e da qualidade. Finalmente, apresentaremos algumas conclusões.

2. Definições de Qualidade e Autonomia

2.1 Definições de Qualidade

Há livros inteiros sobre qualidade (aqui e além mar), que não conseguem defini-la. Uns há que a definem tão impropriamente que, o que dela dizem, pode-se dizer de competência, eficiência, eficácia, participação etc. Outros a locupletam de adjetivos, como o discípulo de Fídias, que não conseguindo pintar bela uma figura, cobriu-a de adornos e jóias. Fê-la rica, porque não conseguiu fazê-la bela. Há, ainda, aqueles que a definem, tomando a parte pelo todo. Finalmente, existem alguns (poucos) que apresentam uma definição essencial ou descritiva completa.

Clive Staples Lewis, no livro *The Screwtape Letters* (1960) traz um discurso de uma festa de Conclusão de Grau, no inferno. Os jovens demônios estavam se graduando, após terem sido aprovados em todas as disciplinas obrigatórias do currículo do Treinamento para Tentadores. O orador é um velho e esperto demônio. Experimentado, dá os últimos conselhos aos jovens diabos, prontos para serem enviados ao mundo, a fim de cumprirem sua missão de tentar e desviar os homens.

Avisa aos concludentes nas artes de tentar: ireis encontrar uma situação favorável lá no mundo. O termo democracia não tem um sentido definido ... Vós, jovens diabos, não deveis de modo algum tentar esclarecer ou definir esse termo, que encerra encantamentos, efeitos mágicos, irracionais; diz que todos são iguais. Portanto, cada qual deve exigir para si a condição de igual ao outro. Ora, como nem sempre são realmente iguais, surgem as lutas, os ódios, as desavenças. E isso é ótimo para a causa do inferno! O discurso do velho demônio continua, com outros conselhos aos concludentes. Moral da história: quando não se sabe realmente sobre o que

se está, de fato, discutindo ou discorrendo, é impossível um entendimento, um progresso, uma ação. A confusão de termos dispersa, não leva a lugar algum. Para não ser vir a causa do inferno e para chegarmos a algum lugar, vamos decantar, garimpar os termos qualidade e autonomia, antes de correlacioná-los. Analisaremos, a seguir algumas definições de Qualidade na Filosofia e na Administração. Nessa última, ensaiamos certa tipologia e respectiva análise crítica, despreziosa e preliminar.

2.2 Definições de Qualidade na Filosofia

Não é hora de perflustrar doutrinas; nem de historiar sistemas. Por isso, só faço lembrar que a filosofia foi a primeira e, por muito tempo, a única a refletir sobre a qualidade. A prosápia aristotélico-tomista, a kantiana, a hegeliana e a marxista se ocuparam da qualidade, na sua vi são, na sua explicação do mundo, da vida, da história, nas suas sistematizações. Pensem nas dez categorias de Aristóteles, nas doze de Kant... pensem nas leis da dialética, nomeadamente, na segunda lei: passagem da quantidade à qualidade. Todas as linhagens filosóficas supracitadas (mas não só elas) colocam grande realce na categoria qualidade.

Com forte inspiração no Estagirita (Aristóteles, 384-322 A.C.) a qualidade na filosofia é entendida como uma MANEIRA DE SER QUE AFETA AS COISAS EM SI MESMAS. Afeta as coisas na sua essência, na sua quiddidade, na sua constituição eidética e, por via de consequência, no seu operar, no seu agir, conforme o princípio metafísico (*agere sequitur esse*: o agir segue (resulta do) o ser.

A qualidade é um "acidente": pode estar e pode não estar, estar mais ou estar menos num determinado ser (produto, serviço, instituição). Contudo, se e quando está, atinge a natureza do ser (= essência em funcionamento).

A concepção dialética não se afasta deste entendimento. O Materialismo Dialético estabeleceu três leis universais: união dos contrários, passagem da quantidade à qualidade e lei da negação da negação. Conforme a segunda lei, a passagem da quantidade a qualidade se dá quando algo vai sofrendo mudanças quantitativas e sucessivas (água aquecendo) e a certo momento torna-se outra coisa (vapor) pelo famoso "salto de qualidade". A qualidade (de *qualis* - qual, e não de *quantum* -

quanto) implica uma mudança radical. Neste caso, ser e ter não são (ou não devem ser) assintóticos. Coincidem. Fora disso, a qualidade é cosmética, postiça, extrínseca, aparente. Como a mulher de César, uma instituição, um setor ... tem que ser e parecer. No caso, ser e parecer "qualidade".

2.3 Definições de Qualidade na Administração

2.3.1 Definições Voltadas para o Uso

- Adequação ao Uso (Fitness to use) - Joseph M. Juran (1992)
- Conformidade com os Requisitos - Philip B. Crosby (1993)

Observações:

- nessas duas definições, a qualidade é definida pelo uso, pelo efeito. Vale dizer, pela adequação do produto ou serviço.
- não enfocam, portanto, a causa, o agente, a pessoa, origem e destinatário da qualidade;
- de qualquer modo, dada sua especificidade (esfera empresarial), anuncia, proclama os resultados. Como pelos frutos se conhece a árvore, essas definições são elucidativas da qualidade, através de seus efeitos. São parciais, incompletas, posto que corretas.

2.3.2 Definição Voltada para a Causa (Agente)

Sentir orgulho do que se faz - W. Edwards Deming

Observações:

- essa definição enfoca o agente da qualidade. O que é positivo;
- deixa de focar o efeito (produto ou serviço);
- também é incompleta, pois

1) a qualidade está no agente (como causa) e no produto (como efeito); 2) entre a causa e o efeito estão os processos, que não podem ser esquecidos, porquanto podem ser marcados pela qualidade; 3) os beneficiários, destinatários dos produtos ou serviços podem não sentir o mesmo orgulho de quem fez o objeto ou prestou o serviço. Um fogão de lenha feito dentro dos mais exigentes requisitos, pode trazer orgulho a quem fez, mas o consumidor se orgulhará mais do seu "fogãozinho" a gás.

2.3.3 Definições Voltadas para o Produto e para o Usuário

- Atributo de um produto que o torna apreciado pelo usuário
- Victor Meyer (1994)
- Satisfação do cliente e ausência de defeitos - Joseph M. Juran (1992)

Observações:

- essas definições colocam em evidência o produto e o usuário;
- não ressaltam o agente, nem o processo, nem o insumo;
- atingem, no meu modo de ver, a essência da qualidade ... que não é o produto; é um atributo, que torna o produto apreciado (satisfazendo ou exercendo as necessidades e expectativas) do usuário. São boas definições.

2.3.4 Definitiva Compreensiva

João Catarin Mezomo (1993): "Qualidade é uma propriedade (ou conjunto de propriedades) de um produto (serviço) que o torna adequado à missão específica da organização (ou empresa), concebida para atender de forma efetiva e econômica as necessidades e legítimas expectativas de seus clientes (internos e externos)." (p. 35)

Observações:

- é abrangente. Encerra 1) o agente (ou empresa com sua missão específica); 2) os processos (o produto deve ser o resultado de um processo conduzido de forma efetiva e econômica; 3) o produto (que apresenta propriedade(s) adequada(s) à natureza da empresa; 4) o produto atende e supera as expectativas de seus clientes internos e externos;
- assim entendida, a qualidade é autóctone, específica de cada empresa. Em consequência, não indica grau de excelência comparativamente a outras empresas, mas a estágios de qualidade da própria empresa, em relação a sua própria "missão". Isso não contradiz o "benchmarking", porquanto o "exemplo" das outras não é transplantado, mas simples referenciador das atividades autóctones da empresa.

Essa é a definição que adotamos, no decorrer desse artigo, e que se coaduna com a definição de qualidade dada pela filosofia.

2.2 Definição de Autonomia/ Heteronomia/ Logonomia

2.2.1 Autonomia

A conceituação de autonomia não oferece tanta dificuldade como a de qualidade. A própria composição da palavra (de autos: próprio e nomos: Lei) não dá margem a muitas interpretações.

Propriamente falando, somente Deus goza de autonomia absoluta, "tout court", sem vínculo algum para ser e agir. Quando dizemos que as nações gozam de autonomia (absoluta) ou soberania, queremos nos referir à faculdade ou direito, que têm, de se governar por si mesmas, por leis próprias. Não estando incluída aí a desvinculação de qualquer ordem moral, Ética ou, até mesmo, jurídica global.

2.2.2 Heteronomia

HETERONOMIA (de heteros: outro e nomos Lei) se opõe à autonomia e significa: REGER-SE POR LEIS VIWIDAS DE OUTRO. No caso, a pessoa física ou jurídica não é legisladora de si mesma. É governada por leis exógenas.

2.2.3 Logonomia

Mas Scheler (Das Ewige im Menschen, 1921, p. 630 ss) em sua fenomenologia, cunhou um termo para indicar uma forma de gerir-se intermediária entre autonomia e heteronomia. Cunhou a palavra LOGONOMIA: forma de conciliar a autonomia de reger-se (em alguns aspectos) com o reconhecimento da existência de uma instância superior heteronômica.

2.2.4 Sentido Adotado

Quando falamos de autonomia universitária, não estamos falando na autonomia própria, de que gozam as nações; não estamos falando de soberania; mas de uma autonomia "relativa" (*secundum quid*), de uma logonomia. Continuaremos a usar o termo autonomia (e não logonomia), porque aquela, ao contrário desta, já se encontra consagrada, mesmo sabendo-se que se trata de uma autonomia parcial, relativa, específica. Por isso, o texto constitucional e as leis que a precederam, declaram a autonomia, mas indicam os campos, os aspectos em que a autonomia universitária pode realizar-se: didático-científico, administrativo, financeiro e patrimonial ... ultimamente chamados de "eixos da autonomia" pelo Relatório Final da Comissão Nacional Responsável pela Agenda Autonomia/94 (Portaria 350/MEC/94).

3. Correlação Qualidade/Autonomia

3.1 Qualidade: requisito para a autonomia

3.1.1 Condição para a obtenção da autonomia

A autonomia de uma instituição cifra-se na sua capacidade de gerir-se. Sua capacidade de autogerência é engendrada através de meios. Meios, no mínimo, necessários e suficientes para que a instituição possa cumprir seus objetivos.

Ora, é dado e concedido que a existência da qualidade numa IES é um meio que atende e, até mesmo, supera as necessidades e expectativas dos usuários, beneficiários ou clientes.

Portanto, a existência da qualidade se apresenta, no mínimo, como um meio necessário e suficiente para que uma instituição seja capaz de gerir-se, vale dizer, para que ela goze de autonomia.

Assim, teoricamente raciocinando, a qualidade é requisito, condição *sine qua non* para a obtenção da autonomia.

3.1.2 Condição para a manutenção da autonomia

Autonomia declarada não é autonomia exercida. Autonomia obtida não é autonomia mantida. Como mercado conquistado não é mercado conservado. No mínimo, os mesmos meios necessários e suficientes para a obtenção da autonomia são igualmente exigidos para sua manutenção. Ademais, a permanente mudança na ciência, no mercado, na sociedade, etc., e a crescente exigência de qualidade (o Jornal *Le Monde* traz pesquisa confirmatória: 85% das pessoas querem qualidade; 15%, utilidade) implicam que uma instituição disponha de meios qualitativamente iguais ou superiores aos de sua obtenção, para conseguir manter-se autônoma. Por conseguinte, também, para manter sua autonomia, a instituição precisa de qualidade em suas atividades.

3.2 Qualidade: Causa material da autonomia

3.2.1 Uma Dedução

Aprofundando a reflexão sobre a correlação qualidade/autonomia afigura-se-me correto afirmar que a qualidade é causa material da autonomia fática, conquistada. Efetivamente, a qualidade é a matéria de que a autonomia, de fato, se constitui. Com efeito, concretamente falando, autonomia de uma instituição é a posse dos meios necessários e suficientes para atingir seus fins. Como a qualidade

produz esses meios, segue-se que ela produz materialmente a autonomia, ou seja, é sua causa material. A "autonomia de fato" passa a existir por força da qualidade que a constitui.

3.2.2 Uma Indução

Analiseemos alguns sintomas de qualidade numa IES. Imaginemos uma instituição que:

- fornecesse um ensino primoroso (síntese equilibrada de teoria e prática; apoiado por meios audiovisuais e eletrônicos; coetâneo das descobertas das ciências comportamentais, máxime, da psicologia e da pedagogia, etc., etc.);
- tivesse professores motivados, qualificados e condignamente remunerados;
- em consequência de a e b *supra*, ocasionasse a aprendizagem (rápida, eficaz e duradoura) de seus alunos, tornando-os profissionais competentes, honestos, realizados, cuja preparação não só atendesse, mas excedesse as necessidades e expectativas do mercado;
- colocasse a disposição de seus professores e alunos, bibliotecas e laboratórios atualizados, redes de acesso a bancos de dados no Brasil e no exterior;
- apoiasse e fomentasse a pesquisa e a qualificação contínua de seus professores;
- houvesse identificado o "tipo de homem", para cuja formação aponta todas as suas atividades;
- em suma, uma instituição que, coerente com sua missão, apresentasse todos os sintomas e requisitos da qualidade.

Tal instituição estaria, *ipso facto*, gerindo-se a si mesma; estaria demonstrando, cabalmente, que é capaz de estabelecer suas próprias normas, visando ao cumprimento de seus objetivos, missão, etc. Numa instituição deste jaez, a qualidade causa, de fato, sua autonomia.

3.3 Autonomia: requisito para a qualidade, uma analogia

A nossa reflexão partiu da qualidade para a autonomia. Gostaria de refletir sobre o caminho de volta: da autonomia para a qualidade. A faceta essencial da autonomia é a capacidade de autogerência, de independência e liberdade para

escolher os meios para o atingimento de seus objetivos e missão. Pode a autonomia, a liberdade (responsável) numa IES ser ocasião, condição, e, ate mesmo, causa de qualidade? A liberdade tem sido o apanágio dos filósofos liberais, marxistas, existencialistas, tomistas etc. Não é momento de se analisar doutrinas. Todos, porem, parecem aceitar a seguinte afirmação: ate mesmo para impor limites a si mesmo é mister ser livre. Emmanuel Mounier (1962) assim se expressa: "A liberdade não é o ser da pessoa, mas o modo pelo qual a pessoa é tudo aquilo que é, e o é mais plenamente do que por uma necessidade", p. 484). O mesmo, analogamente, pode-se dizer de uma instituição; em ultima análise, as instituições são as pessoas. A qualidade de uma instituição é gerada, mantida e aumentada pelas pessoas. Neste sentido, pode-se afirmar: *qualitates sunt personarum*. Uma instituição que possa livremente escolher os meios para alcançar seus fins, que escolha isto ou aquilo, estará se construindo; e sua autonomia, sua liberdade, é liberdade de engajamento, de criatividade, de autotranscendência (surpassement), de superação (dépassement), portanto, de busca de perfeição de qualidade. Uma instituição, como uma pessoa, é muito mais plenamente com liberdade, com autonomia, do que pelas heteronômicas. Age, cresce e amadurece muito mais e melhor com independência e liberdade do que sob pressão ou coação. Neste sentido, a autonomia é não só ocasião, mas condição para o crescimento qualitativo de uma instituição.

4. A Consecução da Autonomia e da Qualidade

Se a correlação imbrica os dois termos (qualidade e autonomia), a ação para a sua obtenção ou manutenção deve ser encetada da qualidade para a autonomia e da autonomia para a qualidade, ao mesmo tempo. Engajar-se na busca da qualidade e pugnar pela autonomia. Fazer uma, sem omitir a outra. E se não puder ser ao mesmo tempo? A meu ver, a prioridade de natureza (ou, pelo menos, estratégica), é começar pelo caminho da qualidade para a autonomia ... dada a condição (qualidade), ter-se-á o condicionado (a autonomia).

4.1 O Caminho da autonomia para a qualidade

4.1.1 Superação das Barreiras Exógenas

Claramente declarada em Leis, Decretos e na própria Constituição Federal, a autonomia é, paradoxalmente e incongruente, negada, restringida e esvaziada por esses e outros diplomas legais. O caminho da autonomia está recheado de barreiras. Vejamos algumas:

Na autonomia didático-científica:

- a IES seleciona o aluno, dá-lhe formação dentro de cursos reconhecidos, confere-lhe grau, expedir-lhe o diploma ... mas não pode registrar seu diploma! *O tempora! O mores!* (Cícero);
- a IES é responsável pela formação do aluno. Mas leis e portarias do MEC/CFE estabelecem até o percentual de frequência aceitável por disciplina;
- dada e não concedida a necessidade absoluta dos currículos mínimos (não tão mínimos), constitui acinte a autonomia a obrigação de os cursos na área de saúde (medicina, odontologia, enfermagem, biologia, psicologia, etc.) e da área jurídica deverem ser aprovados pelo Conselho Nacional de Saúde e OAB. (Ver Dec. N° 359/71, 98.377/89, 98.391/89, 98.404/98 e Lei N° 8906/94);
- o modo de Revalidação de Diplomas estrangeiros, o Aproveitamento de Estudos, a definição do número de vagas de seus cursos, transferência, etc. limitam a autonomia, desnecessariamente. Só com muita ascética e mística (ou com desfaçatez) pode-se afirmar que as Universidades gozam de autonomia didático-científica.

Na autonomia administrativa:

- os conselhos superiores das IES não são competentes para aprovar seus Estatutos e Regimentos. (Ver Par. 634/89 do CFE);
- a estrutura departamental continua obrigatória para as IES, qualquer que seja seu tamanho, sua região, quaisquer que sejam os avanços da ciência administrativa e das técnicas gerências.

Na autonomia de gestão financeira:

O "furor" legisferante, presente nos outros "eixos" da autonomia, é mais sentido na regulamentação financeira; o que não só contradiz o art. 207, mas também se coloca diametralmente oposto ao § 3º do art. 173 da CF. de 1988. Leis, decretos, regulamentos, portarias, medidas provisórias

(ultimamente mensais) restringiram tanto, que, da autonomia financeira restou somente uma "vaga lembrança". Congelamento, calote e confisco com cobertura legal na economia e na academia ... são coisas dos nossos dias.

4.1.2 Superação das Barreiras Endógenas

Alem dessas barreiras exógenas, há outras bem nossas: a acomodação (não se fazer nada, porque só se pode fazer pouco ou nada), a logo maquia muita discussão e pouca ação. Frequentemente, a academia se satisfaz com a logomaquia. Nela tratamos os assuntos com palavras tão bonitas e precisas, que parecem dispensar a concretude das ações. Parafraseando Públio Ovídio Naso (43 a.C. - 18 d.C., em *A Arte de Amar*, Livro I, Tecnoprint, p. 47), a palavra é uma deusa "enganadora", mas muito "prestativa". Não raro a lei permite mais do que fazemos: obriga a existência de um Conselho Superior ... são raras as IES que não possuem dois; acolhe experiências didáticas diversas ... quem as fomenta? Quem já tentou uma estrutura mais horizontal (downsizing), superativa do Departamento, a título de experiência? Pelo que sei, não muitas! Se cada instituição der um passo, o avanço geral será altamente significativo.

A Autonomia não é um dom. É uma conquista, advinda da eliminação dessas e da construção da qualidade.

4.2 O Caminho da Qualidade para a Autonomia

4.2.1 A Qualidade e o meio mais seguro para a Autonomia

A qualidade é o meio mais seguro e positivo para a construção da autonomia. A qualidade sendo condição e até causa material, construirá a autonomia por dentro. Uma instituição, que faz um trabalho sério, honesto, cientificamente fundamentado, tecnicamente competente, resultando em satisfação para todos os seus clientes (internos e externos), será uma instituição que se imporá ao respeito das congêneres e das instâncias superiores. Quem tem qualidade tem autoridade. A USP não implantou a Reforma Universitária (Lei 5.540/68). Nem por isso sofreu retaliação. QUALIDADE GERA AUTORIDADE. AUTORIDADE ENGENDRA AUTONOMIA. Pode-se, ainda, explicitar: se autonomia é a capacidade "declarada"

de gerir-se, a qualidade é a capacidade "conquistada" de gerir-se a si mesma, ou seja, o caminho da autonomia é feito no próprio caminhar da qualidade.

4.2.2 A Qualidade é um meio Privilegiado

A qualidade é o grande caminho aberto ao Ensino Superior Particular. Com efeito:

- é conatural às pessoas ... e as instituições são as pessoas;
- é um investimento com retorno positivo garantido (a não-qualidade custa mais e não tem retorno positivo);
- leva-nos à autonomia, cuja conseqüência é reforço e melhoria da qualidade já existente;
- livra-nos do inferno da insignificância, da mediocridade e do "mesmismo" ... livra-nos da "maldição de Dante".

Dante, na Divina Comédia, colocou, na primeira esfera externa do inferno, os que não conseguem ser maus, mas também não conseguem ser bons; os não marcados (nem por Deus, nem pelo diabo); os que não fizeram a travessia, não passaram para o outro lado (Nietzsche); os mornos; os que não transcederam; os que não perceberam que a vida é por demais curta para ser insignificante.

4.2.3 Aceno à Metaqualidade (fundamento antropológico da "filosofia" e da gerência da qualidade)

Constitutivamente imperfeito (não **sabe**, não **tem** não **pode** ... tudo o que desejaria saber, ter e poder ...) o ser humano acha-se marcado pela autotranscendência. A imperfeição constitutiva é contrabalançada pelo inatismo da perfectibilidade, da tendência à perfeição. A perfeição, que todos desejam, é a realização plena (*Vollkommenheit*) de suas potencialidades. A busca da qualidade em processo (*in fieri*) e a posse da qualidade, a qualidade como produto (*in facto esse*), são uma realização de potencialidades, o atingimento de alguma perfeição. Assim, a busca da qualidade é busca de perfeição. A qualidade é, também e portanto, conatural ao ser humano.

A qualidade (que é uma perfeição relativa) não é um ato, mas um hábito. O hábito adquire-se pela repetição de atos. Contudo, se os atos forem já protendidos à perfeição, à qualidade ... já são perfeição, já são qualidade. Com efeito, "tender a

perfeição já é perfeição. Não querer progredir é retroceder". (São Bernardo, 1091-1153, na Epist. 254, 3-5).

5. Conclusões

1. A qualidade é condição *sine qua non* para a obtenção e manutenção da autonomia real de uma Instituição de Ensino Superior, porquanto a prove dos meios, no mínimo, necessários e suficientes para que ela possa gerir-se.
2. A qualidade pode, ainda, ser considerada como causa material da autonomia de uma IES, concebida esta autonomia como a posse dos meios necessários e suficientes para que a instituição possa cumprir sua missão e atingir seus objetivos. A qualidade fornece à instituição a posse desses meios.
3. A autonomia, por sua vez, se constitui em condição privilegiada ' para aumentar e manter a qualidade. Uma Instituição, como uma pessoa física, age, cresce e amadurece mais, melhor e mais verdadeiramente, com autonomia, liberdade, do que com pressões heteronômicas.
4. Como se vê (1 e 3), a qualidade e a autonomia se condicionam mutuamente. A janela da autonomia se abre, quando o vento da qualidade entra. E o vento da qualidade entra, quando a janela da autonomia está aberta. Consideradas sob esse aspecto, pode-se afirmar que dar a condição é dar o condicionado. Havendo qualidade (*in facto esse*, fática), haverá autonomia (*in facto esse*, fática). E vice-versa. No sentido preciso.
5. A ação para obter e manter a qualidade e a autonomia, porque imbricadas, deve ser simultânea e bilateral: da qualidade para a autonomia e da autonomia para a qualidade. Deve encerrar a superação das barreiras exógenas e endógenas a autonomia e, ao mesmo tempo, a implantação da qualidade, meio mais seguro e privilegiado para a autonomia, além de corresponder a um traço essencial do ser humano: sua autotranscendência.

6. Referencias bibliograficas

Coelho, Eduardo José Pereira et al.: Universidade: autonomia, qualidade e compromisso social (Conferencias apresentadas na 55ª Reunião

- Plenária do CRUB). Educação Brasileira. Brasília, v. 14, n. 29, 9. 99-178, jul./dez./1992.
- Comissão Nacional responsável pela Agenda Autonomia/94 (Portaria 350/ MEC/94): Relatório Final. Brasília, 1994.
- Crosby, Philip B.: Integração, qualidade e recursos humanos para o ano 2.000. Ed. Makron Books, Rio de Janeiro 1993.
- Deming, W. Edwards: Out of crisis. 15ª Ed. Massachusetts Institute of Technology, 1991.
- Demo, Pedro: Qualidade e modernidade da educação superior. Brasileira. Brasília. v. 13, n. 27. p. 35-80, Jul./dez. 1991.
- Feigenbauem, Armand: Controle da qualidade total. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Ed. Makron Books, 1994, 4 volumes (240 p, 312 p., 416 p. e 344 p.).
- Juran, Joseph M.: Qualidade desde o Projeto. Ed. Pioneira, Rio de Janeiro 1992.
- Lewis, Clive Staples: The Screwtape letters. London 1960.
- Mezomo, João Catarin: Qualidade nas instituições de ensino: apoiando a qualidade total. CEDAS, São Paulo 1993.
- Meyer, Victor: Estratégias para a qualidade na gestão universitária. Conferência proferida no Seminário Os Novos Desafios da Gestão Universitária. FAAP, São Paulo 1994.
- Mounier, Emmanuel: Oeuvres. Paris: Ed. Du Seuil, vol. III. 1962.
- Niskier, Arnaldo (Coord.): Reflexões sobre a educação brasileira: o compromisso com a qualidade do ensino. Conselho Federal de Educação, Brasília 1992.
- Prado, Lourenço de Almeida: Conselho de educação e autonomia da escola. Educação Brasileira, Brasília, v. II, n. 22, p. 17-21, I. sem. 1989.
- Ramalhete, Clóvis: A Autonomia universitária e a constituição. Educação Brasileira. Brasília, v. II, n. 22, p. 367-376, I. sem. 1989.
- Seymour, Daniel T. On q.: Causing quality in higher education. USA: American Council on Education, Ornyx press, 1993.