

CORRIDA ARMAMENTISTA

Indo à Universidade

Se você sair para jantar com amigos em determinadas cidades — São Francisco e Portland, para citar duas — provavelmente vai descobrir que rachar um prato é uma impossibilidade. Duas pessoas jamais irão comer a mesma coisa. Estão todos em dietas diferentes. Vão de vegana à vários tipos de Paleo, e são seguidas à risca (mesmo que por um ou dois meses). Agora imagine que um desses regimes, digamos, a dieta do homem das cavernas, se tornasse o padrão nacional: 330 milhões de pessoas, todas, seguissem seus ditames.

Os efeitos seriam dramáticos. De início, uma dieta única nacional desafiaria toda a economia agrícola. A demanda pelas carnes e queijos aprovados dispararia rapidamente, elevando os preços. Enquanto isso, os setores proibidos, como grãos de soja e batatas, passariam a mendigar. A diversidade murcharia. Fazendeiros de grãos em apuros transformariam seus campos para vacas e porcos, mesmo em terras inapropriadas. O gado adicional consumiria imensas quantidades de água. E, obviamente, uma dieta única faria muitos de nós extremamente infelizes.

O que uma dieta única nacional tem a ver com ADMs? A escala. Uma fórmula, quer seja uma dieta ou um código tributário, pode ser perfeitamente inofensiva em teoria. Mas se cresce para se tornar um padrão nacional ou global ela cria a sua própria economia distorcida e distópica. Isso foi o que ocorreu com a educação de nível superior.

A história começa em 1983. Foi o ano em que uma revista semanal em dificuldades, a U.S. News & World Report, decidiu empreender um projeto ambicioso. Iria avaliar 1.800 faculdades e universidades nos Estados Unidos e as classificar por excelência. Esta seria uma ferramenta útil que, se bem sucedida, iria ajudar a guiar milhões de jovens em sua primeira grande escolha de vida. Para muitos, essa

única decisão os colocaria em um trajeto de carreira e os apresentaria a amigos de toda uma vida, muitas vezes incluindo um cônjuge. Além do mais, uma edição de ranking de faculdades, torciam os editores, poderia se tornar um sucesso de vendas. Talvez por uma só semana, a U.S. News fizesse frente a seus gigantes rivais, Time e Newsweek.

Mas que informações alimentariam esse novo ranking? No início, a equipe da U.S. News baseou as pontuações inteiramente nos resultados de pesquisas de opinião enviadas aos reitores das universidades. Stanford saiu-se como a melhor universidade do país, e Amherst a melhor faculdade de artes liberais. Mesmo que popular entre os leitores, as avaliações quase enlouqueceram muitos gestores universitários. Reclamações chegaram em peso à revista, dizendo que os rankings eram injustos. Muitos dos reitores, estudantes e ex-alunos insistiram merecer uma posição melhor no ranking. Tudo o que a revista precisava fazer era olhar os dados.

Nos anos seguintes, os editores da U.S. News tentaram descobrir o que poderia ser mensurado. É assim que muitos modelos se iniciam, com uma série de palpites. O processo não é científico e tem base escassa de análise estatística. Neste caso, eram apenas pessoas imaginando o que mais importava na educação, então descobrindo quais dessas variáveis poderiam contar, e finalmente decidindo quanto peso dar a cada uma delas na fórmula.

Na maioria das disciplinas, a análise que alimenta um modelo demandaria um rigor muito maior. Em agronomia, por exemplo, os pesquisadores podem comparar as entradas ou inputs — solo, luz solar, fertilizante — com as saídas ou outputs, que seriam aspectos específicos das colheitas resultantes. Poderiam, então, fazer experimentos e otimização de acordo com os objetivos, quer seja o preço, sabor ou valor nutricional. Isso não quer dizer que agrônomos não possam criar ADMs. Podem e fazem (especialmente quando deixam de considerar os amplos efeitos de longo prazo dos pesticidas). Mas porque seus modelos, na maior parte, são justamente focados em resultados claros, são ideais para experimentação científica.

Os jornalistas na U.S. News, porém, lidavam com “excelência educacional”, um valor mais molenga do que o custo do milho ou os microgramas de proteína em cada grão. Eles não possuíam uma forma

direta de quantificar quanto um processo de quatro anos afetaria um aluno em específico, muito menos dezenas de milhões deles. Não conseguiam mensurar aprendizagem, felicidade, confiança, amizade ou demais aspectos da experiência quadrienal de um estudante. O ensino superior ideal do presidente Lyndon Johnson — “uma forma de realização pessoal mais profunda, produtividade pessoal melhorada e recompensa pessoal aumentada” — não cabia no modelo deles.

Como alternativa escolheram proxies, indicadores aproximados ou substitutos, que pareciam ter correlação com sucesso. Examinaram as notas do SAT (o teste de aptidão escolar), a razão aluno/professor e as taxas de aprovação. Analisaram a porcentagem de calouros que chegaram ao segundo ano e a porcentagem daqueles que se formaram. Calcularam a porcentagem de ex-alunos ainda vivos que contribuíam com dinheiro para sua alma mater, supondo que se fizeram doações para uma universidade é porque valorizavam a educação fornecida ali. Três-quartos do ranking seria produzido por um algoritmo — uma opinião formalizada em código de programação — que incorporava esses proxies. Na quarta parte restante, incorporariam as considerações subjetivas de dirigentes universitários de todo o país.

O primeiro ranking orientado por dados da revista saiu em 1988, e os resultados pareciam sensatos. Entretanto, conforme o ranking cresceu até tornar-se padrão nacional, um ciclo vicioso de feedback se materializou. O problema era que os rankings reforçavam a si próprios. Se uma faculdade se saísse mal na U.S. News, perderia reputação, e as condições piorariam. Os melhores alunos a evitariam, assim como os melhores professores. Ex-alunos lamentariam e deixariam de fazer doações. O ranking, em suma, era sina.

No passado, gestores universitários possuíam as mais diversas formas de medir seu sucesso, muitas delas anedóticas. Os alunos elogiavam certos professores. Alguns formados seguiam para carreiras ilustres como diplomatas ou empreendedores. Outros publicavam romances premiados. Isso levava ao bom boca-a-boca, que impulsionava a reputação da universidade. Mas seria Macalester melhor que Reed ou Iowa que Illinois? Era difícil dizer. Faculdades eram como diferentes estilos de música, ou diferentes dietas. Havia espaço para opiniões diferentes, com bons argumentos de ambos os

lados. Agora o vasto ecossistema de reputação de faculdades e universidades era ofuscado por uma única coluna de números.

Se observarmos este desenvolvimento da perspectiva do reitor de uma universidade, é na verdade bastante triste. Muitas dessas pessoas sem dúvida estimavam suas próprias experiências na universidade — parte da razão que as motivou a subir no meio acadêmico. E no entanto aqui estavam, no topo de suas carreiras, dedicando enorme energia a impulsionar a performance de quinze áreas distintas definidas por um grupo de jornalistas de uma revista de segunda categoria. Eram quase que alunos outra vez, tentando tirar boas notas de um capataz. Na realidade, estavam presos a um modelo rígido, uma ADM.

Se a lista da U.S. News tivesse tido sucesso moderado, não teria sido um problema. Mas em vez disso tornou-se um titã, rapidamente se estabelecendo como padrão nacional. Ela tem feito e amarrado nosso sistema educacional desde então, estabelecendo uma lista rígida de afazeres a gestores e alunos de igual modo. O ranking de universidades da revista possui grande escala, inflige dano abrangente, e gera uma espiral quase sem fim de ciclos destrutivos de feedback. Mesmo que não seja tão opaco quanto outros modelos, ainda se trata de uma autêntica e verdadeira ADM.

Alguns gestores se esforçaram desesperadamente para subir no ranking. A Baylor University pagou a taxa para que alunos já ingressos refizessem seus testes SAT, torcendo que fossem melhor da segunda vez — o que aumentaria o ranking da Baylor. Faculdades menores de elite, incluindo a Bucknell University na Pensilvânia e Claremont McKenna na Califórnia, enviaram dados falsos à U.S. News, inflando as notas de SAT de seus calouros. Iona College, em Nova Iorque, admitiu em 2011 que seus funcionários haviam exagerado os números acerca de praticamente tudo: notas de provas, porcentagens de admissão e graduação, retenção de calouros, razão aluno/docente e doação de ex-alunos. A mentira valeu a pena, ao menos por um tempo. A revista estimou que os dados falsos elevaram Iona da quinquagésima para a trigésima posição entre as faculdades locais do Nordeste.

A grande maioria dos gestores universitários buscou por formas

menos flagrantes de melhorar no ranking. Ao invés de trapacear, trabalharam duro para melhorar cada métrica que compunha sua pontuação. Eles poderiam argumentar que esse era o uso mais eficiente dos recursos. Afinal, se trabalhassem para satisfazer o algoritmo da U.S. News, conseguiriam mais dinheiro, atrairiam alunos e professores mais brilhantes, e continuariam a subir na lista. Havia mesmo outra opção?

Robert Morse, que trabalha na revista desde 1976 e dirige os rankings universitários, afirmou em entrevistas que os rankings levaram as universidades a definir objetivos relevantes. Se elas conseguissem aumentar as taxas de conclusão de curso ou diminuir a quantidade de alunos por sala, isso era algo bom. A Educação se beneficiaria desse foco. Ele admitiu que os dados mais relevantes — aquilo que os alunos haviam aprendido em cada universidade — eram inacessíveis. Mas que o modelo da revista, construído com proxies, era a melhor coisa possível.

No entanto, quando se cria um modelo a partir de proxies, ele é muito mais simples de ser burlado. Isso porque os proxies são mais facilmente manipuláveis do que a realidade complexa que eles representam. Aqui vai um exemplo. Digamos que um website esteja buscando contratar um especialista em mídias sociais. Muitas pessoas se candidatam ao cargo, e enviam informações sobre as várias campanhas de marketing que comandaram. Mas o tempo que leva para encontrar e avaliar todo o trabalho deles é grande demais. Então a gerente de RH se decide por um proxy. Ela dá grande consideração aos candidatos com mais seguidores no Twitter. Este é um sinal de engajamento em mídias sociais, certo?

Bem, é um proxy razoável o bastante. Mas o que acontece quando essa informação vaza, e certamente irá vazar, de que juntar seguidores no Twitter é fundamental para conseguir um trabalho nessa empresa? Os candidatos farão todo o possível para fazer esse número aumentar. Alguns pagarão US\$ 19,95 por um serviço de atração de seguidores, a maioria gerados por robôs. Conforme as pessoas burlam o sistema, o proxy perde sua efetividade. Os trapaceiros acabam sendo falsos positivos.

No caso dos rankings da U.S. News, todos os envolvidos, de ex-

alunos e possíveis alunos a departamentos de recursos humanos, rapidamente aceitaram o ranking como uma medida de qualidade educacional. Então as universidades entraram no jogo. Elas se esforçaram para melhorar em cada uma das áreas medidas pelo ranking. Muitas, aliás, ficaram mais incomodadas pelos 25% do ranking sobre os quais não tinham controle — os pontos de reputação, que vinha dos questionários preenchidos pelos reitores.

Essa parte da análise, como qualquer coleção de opiniões humanas, certamente incluiria antigos preconceitos e ignorância. Ela tendia a proteger as faculdades famosas do topo da lista, porque eram as mais conhecidas, o que dificultava para as promissoras.

Em 2008, a Texas Christian University (TCU), de Fort Worth, estava caindo no ranking da revista. Sua posição, que havia sido a de número 97 três anos antes, havia caído para 105, 108, até atingir 113. Isso deixou ex-alunos e incentivadores inquietos, e colocou em maus lençóis o reitor Victor Boschini. “Essa situação é muito frustrante”, ele disse no site de notícias do campus. Ele insistia que a TCU estava melhorando em todos os indicadores. “Nossa taxa de retenção está melhorando, nossa captação de recursos, tudo aquilo no que se baseiam.”

Havia dois problemas com a análise de Boschini. Primeiro, o modelo do ranking da U.S. News não julgava as faculdades de forma isolada. Mesmo aquelas que melhoravam seus números ainda caíam na lista se as demais avançassem de forma mais rápida. Em termos técnicos, o modelo graduava as faculdades em curva. Isso fomentou o equivalente a uma crescente corrida armamentista.

O outro problema era a pontuação reputacional, os 25% que a TCU não podia controlar. Raymond Brown, coordenador-geral de inscrições, notou que reputação era a variável de maior peso, “o que é um absurdo por ser totalmente subjetiva”. Wes Waggoner, diretor de calouros, acrescentou que as universidades vendiam seu peixe umas às outras para aumentar a pontuação reputacional. “Recebo correspondências de outras faculdades tentando nos convencer de que são boas”, disse Waggoner.

Apesar das queixas, a TCU empenhou-se em melhorar os 75% da pontuação que podia controlar. Afinal, se a pontuação aumentasse,

sua reputação em algum momento a acompanharia. Com o tempo, seus pares iriam notar o progresso e dar notas maiores. O crucial era fazer tudo avançar na direção certa.

A TCU lançou uma campanha de arrecadação de fundos de US\$ 250 milhões. O objetivo foi em muito superado e foram doados 434 milhões em 2009. Só isso melhorou a posição da TCU no ranking, já que arrecadação é uma das métricas. A universidade gastou boa parte desses recursos em melhorias no campus, incluindo 100 milhões nas vias verdes centrais e numa nova associação estudantil, num esforço de tornar a faculdade um destino mais atraente aos alunos. Ainda que não haja nada de errado, isso convenientemente alimenta o algoritmo da U.S. News. Quanto mais estudantes se candidatarem, mais seletiva a universidade pode ser.

Talvez mais importante, a TCU construiu instalações esportivas de última geração e despejou recursos em seu programa de futebol americano. Nos anos subsequentes, o time da TCU, Horned Frogs, tornou-se sensação nacional. Em 2010 foram invictos, vencendo Wisconsin no estádio Rose Bowl.

Esse sucesso permitiu à TCU se aproveitar do que é conhecido como “efeito Flutie”. Em 1984, num dos jogos mais emocionantes da história do futebol americano universitário, Doug Flutie, o armador quarterback do Boston College, conseguiu completar um longo arremesso de último segundo, o “Ave Maria”, para vencer a Universidade de Miami. Flutie tornou-se uma lenda. Em dois anos, o número de inscrições de Boston subiu 30%. O mesmo aumento ocorreu com a Universidade de Georgetown quando seu time de basquete, liderado por Patrick Ewing, jogou em três partidas do campeonato nacional. Programas esportivos de sucesso, no fim das contas, são a melhor forma de publicidade para alguns candidatos. Para legiões de alunos colegiais amantes de esportes vendo campeonatos universitários na TV, faculdades com bons times parecem interessantes. Os alunos têm orgulho de vestir o nome da faculdade. Pintam os rostos e celebram. As inscrições explodem. Com mais alunos se inscrevendo, os gestores podem aumentar a exigência, junto da nota de corte média das provas dos futuros calouros. Isso ajuda no ranking. E quanto mais inscritos a escola rejeita, menor (e

para o ranking, melhor) é a taxa de aprovação.

A estratégia da TCU funcionou. Em 2013, foi a segunda universidade mais selecionada do Texas, perdendo apenas para a prestigiosa Rice University de Houston. Naquele mesmo ano, registrou as maiores notas de SAT e ACT da história. Seu ranking na lista da U.S. News subiu. Em 2015, chegou à posição de número 76, uma escalada de trinta e sete posições em apenas sete anos.

Apesar de minhas questões com o modelo da U.S. News e de seu status como uma ADM, é importante notar que essa subida dramática no ranking pode muito bem ter beneficiado a TCU enquanto universidade. Afinal, a maior parte dos proxies do modelo da revista refletem a qualidade geral da faculdade em algum grau, assim como muitas pessoas se beneficiam da dieta do homem das cavernas. O problema não é o modelo da U.S. News, mas sua larga escala. Ela força todos a mirarem nos exatos mesmos objetivos, o que cria um ambiente de concorrência feroz — e muitas consequências danosas acidentais.

Nos anos anteriores ao ranking, por exemplo, os futuros calouros podiam dormir um pouco melhor sabendo que haviam se inscrito numa assim chamada faculdade de segurança, aquela com padrões mais baixos de admissão. Se os alunos não conseguissem entrar em suas escolhas principais, incluindo as mais difíceis ou as de aposta sólida (as almejadas), eles conseguiriam uma formação muito boa na faculdade de segurança — e talvez até uma transferência para uma das opções principais depois de um ano ou dois.

O conceito de faculdade de segurança está agora quase extinto, graças em parte ao ranking da U.S. News. Como vimos no exemplo da TCU, ser seletivo ajuda no ranking. Se a secretaria de admissão é inundada com inscrições, é sinal de que as coisas ali vão muito bem. Diz algo sobre a reputação da faculdade. E se uma faculdade pode rejeitar a vasta maioria daqueles candidatos, provavelmente vai terminar com alunos de mais alto calibre. Como muitos dos proxies, essa métrica parece fazer sentido. Ela segue os movimentos de mercado.

Mas aquele mercado pode ser manipulado. Uma típica faculdade de segurança, por exemplo, pode analisar os dados de histórico e ver que apenas uma pequena fração dos melhores inscritos acabaram fazendo

o curso ali. A maioria deles entrou nas faculdades almejadas sem precisar acionar o seguro. Com o objetivo de aumentar sua pontuação de seletividade, a faculdade de segurança agora pode rejeitar os candidatos excelentes que, de acordo com seu próprio algoritmo, têm menos chance de realizar matrícula. É um processo nada exato. E a universidade, apesar do trabalho dos cientistas de dados em sua secretaria de admissão, sem dúvida perde um certo número dos melhores estudantes que teriam escolhido cursar. Esses são os que descobrem, com desalento, que as chamadas faculdades de segurança não são mais apostas tão seguras.

Esse complicado processo não ajuda em nada a educação. A universidade pena. Perde os melhores estudantes — as estrelas que enriquecem a experiência de todos, incluindo professores. Na realidade, a antiga faculdade de segurança agora precisa alocar preciosos recursos financeiros para atrair algumas dessas estrelas. E isso pode significar menos dinheiro para os alunos que mais precisam.



Então chegamos à maior deficiência do ranking de universidades da U.S. News. Os proxies que os jornalistas escolheram para indicar excelência educacional fazem sentido no fim das contas. O fracasso espetacular vem, na verdade, do que escolheram não levar em conta: mensalidades e custos. O financiamento estudantil foi deixado de fora do modelo.

Isso nos leva à questão com a qual iremos nos confrontar vez após outra. Qual o objetivo do modelador? Neste caso, coloque-se no lugar dos editores da revista em 1988. Quando estavam criando o primeiro modelo estatístico, como saberiam quando estava funcionando? Bem, teria muito maior credibilidade de início caso refletisse a hierarquia estabelecida. Se Harvard, Stanford, Princeton e Yale ficassem no topo, pareceria validar o modelo, replicando o modelo informal que eles e seus leitores tinham em suas próprias cabeças. Para criar tal modelo, bastava que analisassem essas universidades de ponta e julgassem o que as fazia tão especiais. O que tinham em comum, em contraste com a faculdade de segurança da cidade vizinha? Bem, seus alunos tinham notas SATs estratosféricas e se formavam no tempo certo. Os ex-

alunos eram ricos e despejavam dinheiro de volta nas universidades. Ao analisar as virtudes das universidades de renome, a equipe de classificação criou um critério de elite para mensurar excelência.

Agora, se incorporassem o custo da educação na fórmula, coisas estranhas podem acontecer com os resultados. Universidades baratas poderiam invadir a hierarquia de excelência. Isso poderia criar surpresas e semear dúvidas. O público poderia receber o ranking da revista como algo menos que a palavra de Deus. Era muito mais seguro começar com os campeões venerados no topo. É claro que custam caro. Mas talvez esse seja o custo da excelência.

Ao deixar os custos de fora da fórmula, era como se a U.S. News tivesse entregado um talão de cheques folheado a ouro aos reitores das universidades. Eles seguiam um mandamento para maximizar a performance em quinze áreas, e manter os custos baixos não era uma delas. Na realidade, se aumentassem os preços, teriam mais recursos para atender as áreas em que estavam sendo mensurados.

As mensalidades explodiram desde então. Entre 1985 e 2013, o custo do ensino superior cresceu mais de 500 por cento, quase quatro vezes o valor da inflação. Para atrair os melhores alunos, as faculdades, como vimos na TCU, passaram por um boom de reformas e construções, incluindo centros estudantis com paredes de vidro, dormitórios luxuosos e academias com paredes de escalada e banheiras de hidromassagem. Isso tudo seria maravilhoso para os alunos e poderia enriquecer suas experiências universitárias — se não estivessem pagando por isso eles próprios, na forma do empréstimo estudantil que os sobrecarregaria por décadas. Não podemos pôr a culpa dessa tendência totalmente nos rankings da U.S. News. Nossa sociedade inteira aceitou não somente a ideia de que o ensino superior é essencial, mas também a ideia de que uma formação oferecida por uma universidade altamente ranqueada pode catapultar um estudante a uma vida de poder e privilégio. A ADM da revista se alimentava dessas crenças, medos e neuroses. Ela criou incentivos poderosos que encorajavam gastos enquanto tapava os olhos para mensalidades e custos em explosão.

Conforme as universidades se posicionavam para escalar a lista da U.S. News, elas gerenciavam suas populações de alunos quase como

um portfólio de investimentos. Veremos isso de modo frequente no mundo dos dados, da publicidade à política. Para gestores universitários, cada estudante em potencial representa uma série de ativos e um ou dois passivos de risco. Um ótimo atleta, por exemplo, é um ativo, mas pode vir com notas baixas ou uma classificação mediana de sala. Esses são os passivos. Ele também pode necessitar de ajuda financeira, outro passivo. Para equilibrar o portfólio, idealmente, eles teriam de encontrar outros candidatos que possam pagar em dia e ter notas altas das provas. Mas esses candidatos ideais, depois de serem aceitos, podem escolher cursar uma outra universidade. É um risco, e que deve ser quantificado. Isso é assustadoramente complexo, e todo um mercado de consultoria foi erguido para “otimizar o recrutamento”.

Noel-Levitz, uma empresa de consultoria educacional, oferece um pacote de análises de prognóstico chamado ForecastPlus, que permite a gestores ranquear os inscritos por localização geográfica, gênero, etnia, área de estudo, nível acadêmico ou “qualquer outra característica desejada”. Outra consultoria, RightStudent, coleta e vende dados para ajudar as universidades a mirar nos candidatos mais promissores para recrutamento. Aí inclusos os alunos que podem pagar a mensalidade integral, bem como aqueles que podem ser elegíveis para bolsas de estudos externas. Para alguns deles, um transtorno de aprendizagem é uma vantagem.

Toda essa atividade acontece dentro de um vasto ecossistema ao redor do ranking da U.S. News, cujo modelo funciona como a lei de fato. Se os editores redistribuírem os pesos no modelo, dando menor importância às notas SAT, por exemplo, ou maior às taxas de alunos formados, o ecossistema educacional inteiro precisa se adaptar. Isso se estende desde as universidades até as consultorias, secretarias de orientação de colégios e, sim, os alunos.

Naturalmente, os próprios rankings são uma franquia em crescimento. A revista U.S. News & World Report, por muito tempo o único negócio da empresa, já fechou, deixando de ser impressa em 2010. Mas o business de avaliações continua crescendo, expandindo-se para escolas de medicina, odontologia e programas de graduação em artes liberais e engenharia. A U.S. News faz rankings até de

colégios.

Conforme os rankings crescem, também crescem os esforços para burlá-los. Em um ranking de 2014 de universidades mundiais da U.S. News, o departamento de matemática da Universidade King Abdulaziz, da Arábia Saudita, ficou em sétimo lugar, logo atrás de Harvard. O departamento havia sido criado há apenas dois anos mas de algum modo saltou à frente de diversos gigantes do mundo da matemática, incluindo Cambridge e MIT.

À primeira vista, isso pode parecer uma evolução positiva. Talvez o MIT e Cambridge estivessem se escorando na própria fama enquanto um rebelde dedicado e trabalhador conquistou seu lugar na elite. Com um ranking puramente de reputação, tal reviravolta levaria décadas. Mas dados podem trazer surpresas à superfície rapidamente.

Algoritmos, porém, também podem ser burlados. Lior Pachter, um biólogo computacional de Berkeley, investigou o caso. Ele descobriu que a universidade saudita havia contratado uma série de matemáticos cujo trabalho era altamente citado e havia os oferecido US\$ 72 mil para servirem como professores adjuntos. O acordo, segundo uma carta de recrutamento postada em seu blog, estipulava que os matemáticos tinham de trabalhar três semanas do ano na Arábia Saudita. A universidade pagaria voos em classe executiva e os colocaria em hotéis cinco-estrelas. É possível que o trabalho deles tenha dado valor local àquele país. Mas a universidade também exigiu que mudassem suas afiliações no site Thomson Reuters de citações acadêmicas, uma referência central dos rankings da U.S. News. Isso significava que a universidade saudita poderia reivindicar as publicações de seus novos professores-adjuntos para si própria. E como as citações acadêmicas eram um dos principais inputs do algoritmo, a Universidade King Abdulaziz disparou nos rankings.

<☹/>

Alunos da cidade chinesa de Zhongxiang tinham uma reputação de conseguir notas altas no exame nacional padronizado, o gaokao, e conquistar posições nas melhores universidades da China. Eles iam tão bem, na verdade, que as autoridades chinesas começaram a suspeitar de que estavam trapaceando. As suspeitas cresceram em

2012, de acordo com uma reportagem do britânico Telegraph, quando autoridades da província descobriram noventa e nove cópias idênticas de uma mesma prova.

No ano seguinte, quando alunos de Zhongxiang chegaram para fazer o exame, ficaram consternados ao serem dirigidos através de detectores de metais e forçados a deixar seus telefones celulares. Alguns entregaram pequenos transmissores disfarçados de borrachas. Uma vez dentro das salas, os alunos viram-se cercados por cinquenta e quatro investigadores de diferentes distritos escolares. Alguns desses investigadores atravessaram a rua em direção a um hotel, onde encontraram grupos posicionados para se comunicarem com os alunos por meio dos transmissores.

As reações dessa repressão à trapaça foram vulcânicas. Cerca de dois mil manifestantes jogando pedras se juntaram na rua em frente à escola. Eles entoavam: “Nós queremos justiça. Não há justiça se não nos deixarem colar”.

Parece piada, mas estavam falando sério. Os riscos para os alunos eram altíssimos. Do jeito que enxergavam a situação, tinham a chance de buscar uma educação de elite e uma carreira próspera ou então ficar presos em sua cidade de província, que viam como um lugar atrasado. E se era o caso ou não, tinham a percepção de que os demais estavam colando. Então impedir os alunos de Zhongxiang de colar era injusto. Num sistema em que colar e trapacear é o normal, respeitar as regras significa estar em desvantagem. É só perguntar aos ciclistas do Tour de France que foram aniquilados durante sete anos pelo doping de Lance Armstrong e sua equipe.

O único jeito de vencer num cenário assim é ter uma vantagem e garantir que os demais não tenham uma ainda maior. Este é o caso não somente na China como também nos Estados Unidos, onde pais, alunos e secretarias de admissão dos colégios veem-se num esforço frenético de burlar o sistema gerado pelo modelo da U.S. News.

Todo um mercado de coaches e professores particulares prospera com base no ciclo de feedback do modelo e na ansiedade que ele causa. Muitos deles custam caríssimo. Um “boot camp de inscrições” de quatro dias, oferecido por uma empresa chamada Top Tier Admissions, custa US\$ 16 mil (fora estadia e alimentação). Durante as

sessões, os alunos colegiais desenvolvem suas dissertações, aprendem como “zerar” as entrevistas e criam uma “ficha de atividades” para resumir todos os prêmios, esportes, atividades extracurriculares e trabalho voluntário que os diretores de admissão tanto querem ver.

Dezesseis mil dólares podem soar como muito dinheiro. Mas assim como os manifestantes chineses de Zhongxiang, muitas famílias norte-americanas preocupam-se e acreditam que o sucesso futuro de seus filhos depende de serem aceitos numa universidade de elite.

Os coaches mais eficientes entendem os modelos de admissão de cada faculdade para descobrir como os alunos em potencial podem se encaixar em seus portfólios. Um empreendedor da Califórnia chamado Steven Ma leva essa abordagem de mercado ao extremo. Ma, fundador da ThinkTank Learning, coloca os candidatos dentro de seu próprio modelo e calcula as chances de entrarem nas universidades almeçadas. Ele disse à Bloomberg BusinessWeek, por exemplo, que um aluno de último ano de colégio nascido nos EUA, com um GPA de 3,8 e uma nota SAT de 2000, possui 20,4% de chances de entrar na New York University e 28,1% de chances na University of Southern California. A ThinkTank então oferece pacotes de consultoria com garantia. Se aquele candidato seguir o coaching da consultoria e for aceito na NYU, custará US\$ 25.931, ou US\$ 18.826 na USC. Se não for aceito, não paga nada.

O modelo de admissão de cada faculdade é derivado, ao menos em parte, do modelo da U.S. News, e cada um é uma mini-ADM. Esses modelos colocam pais e alunos correndo em círculos de modo frenético e os fazem gastar rios de dinheiro. E são modelos opacos. Isso deixa a maior parte dos participantes (ou vítimas) no escuro. Mas cria um grande negócio para consultores, como Steven Ma, que conseguem aprender seus segredos, seja por cultivar fontes de dentro das universidades ou por engenharia reversa dos algoritmos.

As vítimas, é claro, são a imensa maioria dos norte-americanos, as famílias pobres e de classe média que não têm milhares de dólares para gastar em cursos e consultorias. Elas perdem preciosas informações de fontes internas. O resultado é um sistema educacional que favorece os privilegiados. Ele inclina-se contra os alunos necessitados, trancando para fora a vasta maioria deles —

empurrando-os em direção a um caminho de pobreza. O sistema aprofunda o fosso social.

Mas mesmo aqueles que conseguem entrar numa faculdade de ponta saem perdendo. Se pararmos para pensar, o jogo de admissão universitária, mesmo que lucrativo para alguns, não possui praticamente valor educacional algum. A complexa e carregada produção simplesmente reclassifica e reordena o mesmo agrupamento de jovens de dezoito anos de formas novas e modernas. Eles não aprendem a dominar habilidades importantes ao pular muito mais obstáculos ou escrever dissertações meticulosamente voltadas às faculdades sob o olhar atento de professores particulares profissionais. Outros pechinçam online pela versão mais barata desses professores. Todos eles, dos ricos à classe trabalhadora, estão simplesmente sendo treinados para caber dentro de uma enorme máquina — para satisfazer a ADM. E no final da provação muitos deles ficarão sobrecarregados com dívidas que levarão décadas para serem pagas. São peões numa corrida armamentista, uma especialmente sórdida.

Então há conserto? Durante seu segundo mandato, o presidente Obama sugeriu a criação de um novo modelo de classificação de universidades, um mais em sintonia com as prioridades nacionais e recursos da classe média do que a versão da U.S. News. Seu outro objetivo era minar o poder das universidades com fins lucrativos (um flagelo sugador de dinheiro que discutiremos no próximo capítulo). A ideia de Obama era vincular um sistema de ranking universitário a um conjunto diferente de métricas, incluindo acessibilidade de preços, a porcentagem de alunos pobres e de minorias, e colocação profissional após a graduação. Como o ranking da U.S. News, também iria levar em conta a taxa de alunos formados. Se as universidades caíssem abaixo do mínimo nessas categorias, seriam cortadas do mercado federal de empréstimo estudantil de US\$ 180 milhões anuais (no qual as universidades com fins lucrativos têm feito um banquete).

Todos soam como objetivos nobres, é claro, mas qualquer sistema de ranking pode ser burlado. E, quando isso acontece, são criados novos e diferentes ciclos de feedback e uma série de consequências acidentais.

É fácil aumentar as taxas de alunos formados, por exemplo, ao

diminuir os padrões. Dilua os requisitos e mais alunos irão se formar. Mas se um dos objetivos do nosso sistema educacional é produzir mais cientistas e tecnólogos para uma economia global, isso seria inteligente? Também seria moleza aumentar a renda média dos formados. Tudo o que as faculdades precisariam fazer seria diminuir seus cursos de artes liberais, aproveitando também para se livrar dos departamentos de educação e serviço social, já que professores e assistentes sociais ganham menos que engenheiros, químicos e cientistas da computação. Mas não são menos valiosos para a sociedade.

Também não seria tão difícil diminuir os custos. Uma abordagem já ganhando popularidade é baixar a porcentagem de corpo docente titular, substituindo esses professores onerosos, conforme se aposentam, por instrutores ou professores adjuntos mais baratos. Para alguns departamentos de algumas faculdades, isso pode fazer sentido. Mas há custos. Um corpo docente titular, trabalhando com alunos de pós-graduação, fomenta pesquisa importante e estabelece o padrão de cada departamento, enquanto professores adjuntos atormentados trabalhando em cinco cursos em três universidades só para pagar o aluguel raramente terão tempo ou energia para entregar algo mais que educação de nível comum. Outra abordagem possível, de remover postos de administração desnecessários, parece mais rara.

O número de “alunos empregados nove meses depois da formatura” pode ser burlado também. Uma reportagem no New York Times de 2011 focou-se em faculdades de Direito, que já são avaliadas pela capacidade de encaminhar seus alunos pela carreira. Digamos que um jovem advogado com US\$ 150 mil em empréstimo estudantil esteja trabalhando como barista. Para algumas faculdades inescrupulosas investigadas pela reportagem, ele contava como empregado. Algumas iam mais além, contratando seus próprios formados para trabalhos temporários assim que o período crucial de nove meses se aproximava. Outras enviaram questionários aos ex-alunos e contaram todos os que não respondiam como “empregados”.



Talvez tenha sido bom que o governo Obama não tenha conseguido

criar um sistema de ranking reformulado. A resposta dos reitores foi feroz. Afinal, eles tinham passado décadas otimizando a si mesmos para satisfazer a ADM da U.S. News. Uma nova fórmula baseada em taxas de alunos formados, tamanho das turmas, empregabilidade e renda e demais métricas poderia causar estragos em suas reputações e posições nos rankings. É claro que também deram bons argumentos sobre as vulnerabilidades de qualquer novo sistema e os novos ciclos de feedback que iriam gerar.

Então o governo se rendeu. E para o melhor. Ao invés de um ranking, o ministério da Educação dos EUA publicou um monte de dados num website. O resultado é que os alunos podem fazer suas próprias perguntas acerca do que os interessa — incluindo tamanho das turmas, taxas de alunos formados e a dívida média dos alunos de graduação. Eles não precisam saber nada sobre estatística ou o peso das variáveis. O software em si, parecido com um site de viagens, cria modelos individuais para cada pessoa. Pense nisso: transparente, controlado pelo usuário, e personalizado. Podemos chamar isso de o oposto de uma ADM.