

# **GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: DIÁLOGOS PERMANENTES**

**Mônica Piccione Gomes Rios**

Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC

monica.rios@unoesc.edu.br

**Klinger Luiz de Oliveira Sousa**

Fundação de Amparo ao Ensino e Pesquisa – FAEP/SP

klinger@klleducacional.com.br

**Resumo:** Este trabalho tem como objetivo relatar três experiências que se deram em dois Centros Universitários e em uma Universidade localizados no estado de São Paulo, que enfocam a avaliação institucional como instrumento de gestão. Por meio de análise documental e observação participante pudemos constatar que a avaliação externa articulada à avaliação interna, considerando as atuais políticas públicas de avaliação da educação superior, contribui para a redefinição das políticas internas das instituições de ensino superior e para a reorientação do plano de desenvolvimento institucional e dos projetos pedagógicos dos cursos.

**Palavras-chave:** gestão educacional; educação superior; avaliação institucional

## **INTRODUÇÃO**

Os processos de avaliação institucional e de gestão da educação superior são interdependentes, tendo em vista à melhoria da qualidade social da educação. Pensar e discutir processos de tomada de decisão que impliquem melhoria do ensino tem sido alvo das equipes de gestão da educação superior, tendo na avaliação institucional importante instrumento de apoio, balizadas e motivadas pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES.

Toda transformação passa necessariamente pela avaliação que subsidia os processos de tomada de decisão e a efetivação de mudanças institucionais nos âmbitos administrativos e pedagógicos. Conforme Dias Sobrinho (2003), “Não há nenhuma transformação educacional que não implique simultaneamente alguma mudança social, pois são dimensões do mesmo fenômeno. Também não há nenhuma transformação importante na educação que não se valha da avaliação” (p. 14). Há, porém, que se destacar que não é qualquer avaliação que tem o potencial transformador, o que traz à tona questões que são fundantes e que se referem à para que avaliar? Como avaliar? A serviço de quem avaliar? Tais questões estão atreladas aos aspectos epistemológicos, ontológicos e axiológicos e às dimensões políticas, sociais e éticas dos processos avaliativos.

Provocados por essas questões e movidos pela concepção de avaliação que norteiam o nosso pensar e conduzir processos avaliativos, entendemos que a articulação entre avaliação e gestão tem potencial para gerir e desenvolver uma cultura avaliativa na instituição. Dessa forma, a avaliação está voltada para repensar, refletir, inovar e melhorar os processos institucionais, à medida que contribui para subsidiar os processos de gestão.

O olhar externo – produto da avaliação externa -, confrontado com o olhar interno – produto do processo de autoavaliação -, considerando as atuais políticas públicas de avaliação da educação superior, contribui para a redefinição das políticas internas das instituições de ensino superior - IES e para a reorientação do plano de desenvolvimento institucional – PDI e dos projetos pedagógicos de cursos – PPC, à medida que os gestores universitários incorporarem a avaliação como instrumento de gestão.

Tendo atuado como responsáveis por processos de avaliação institucional, entre os anos de 1996 a 2008, na condição de coordenadores, assessores e consultores, em dois Centros Universitários, sendo um particular, e o outro de natureza pública e direito privado, ambos localizados na região do grande ABC, no estado de São Paulo e em uma Universidade particular, localizada na zona leste do estado de São Paulo, respectivamente, tivemos possibilidade de vivenciar e experienciar o diferencial que constitui para as IES, quando é promovido o diálogo entre a avaliação e a gestão institucional. Durante os anos em que atuamos permanecemos com o questionamento sobre como fazer avaliação institucional, ao que se refere à educação superior, de modo que pudesse subsidiar o processo de gestão, com vistas à melhoria da qualidade da instituição. Esse questionamento permanente gerava em nós o compromisso de aperfeiçoar o processo avaliativo e fomentar o desenvolvimento da cultura avaliativa, considerando o contexto e a condição da IES em que atuávamos, de modo a ampliar os espaços de participação. Conforme Bondioli,

A qualidade não é um dado de fato, não é um valor absoluto, não é adequação a um padrão ou a normas estabelecidas a priori e do alto. Qualidade é transação, isto é, debate entre indivíduos e grupos que têm um interesse em relação à rede educativa, que têm responsabilidade para com ela, com a qual estão envolvidos de algum modo e que trabalham para explicitar e definir, de modo consensual, valores, objetivos, prioridades, ideias sobre como é a rede (...) e sobre como deveria ou poderia ser (BONDIOLI, 2004, p. 14).

Considerando que a socialização destas vivências possa contribuir com outras experiências, mergulhamos em um estudo aprofundado sobre as nossas práticas com avaliação institucional articulada à gestão, a fim de compartilharmos com a academia e com a sociedade científica caminhos que possam subsidiar processos rigorosos, no sentido freireano, enquanto método crítico de aprender (1986), no que se refere à avaliação institucional como instrumento de gestão. Estamos cientes, porém, que é necessário salvaguardar as peculiaridades de cada instituição de educação superior e, portanto, cada uma das experiências, pois segundo Sanfelice (2006), “a dimensão da identidade de uma instituição somente estará mais bem delineada quando o pesquisador transitar de um profundo mergulho no micro e, com a mesma intensidade, no macro” (p. 78).

Tais experiências, por nós vivenciadas, desencadearam pesquisas relativas a processos de meta-avaliação de docentes no ensino superior, reorientação e inovação curricular e análise crítica do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, possibilitando-nos analisar a relevância da articulação entre a avaliação institucional e os processos de gestão da

educação superior. As pesquisas, de natureza qualitativa, contaram com a análise documental, o grupo focal e a entrevista semiestruturada como técnicas de coleta de dados. Salvaguardando a especificidade de cada pesquisa, bem como o período em que foram realizadas, datadas entre os anos de 2002 e 2008, sob a égide das distintas políticas públicas de educação superior em vigor, foi possível levantar pontos convergentes no que tange à temática que hora trazemos neste relato e que reforçam a necessidade do diálogo permanente entre a avaliação e a gestão institucional, sem o que, o processo avaliativo reduz seu potencial transformador da realidade.

Na perspectiva de superar qualquer impressão de um suposto discurso apologético da nossa parte, é fundamental salientar que atuamos com a consciência de que em um contexto de hegemonia do mercado a avaliação tanto serve à regulação como reforço ao papel do Estado quanto à emancipação a serviço de uma lógica de mercado ressaltando a tensão que resulta desta contradição afirmada por Afonso.

a tensão permanente inerente à avaliação como mecanismo de regulação e, simultaneamente, como mecanismo de desregulação, é uma das expressões mais características das atuais políticas reformadoras da chamada *nova direita* que (...) resultam de postulados contraditórios (ou aparentemente contraditórios), originados de uma confluência conjuntural e estratégica de perspectivas políticas e econômicas neoliberais e neoconservadoras (AFONSO, 1998, p. 76).

Essa tensão tem implicações diretas no processo de gestão das IES, considerando, inclusive, a sua autonomia legitimada ou não pela articulação com a avaliação institucional. Nas nossas experiências vivenciadas, ainda que em instituições distintas, a observação participante possibilitou-nos acompanhar o tratamento distinto que as equipes de gestão conferiram ao processo avaliativo e, de que forma, articularam os resultados da avaliação externa e interna com os processos decisórios e formativos, revelando a tensão entre a avaliação como controle e a avaliação como emancipação.

O fato de atuarmos na condição de coordenadores, assessores e consultores dos processos avaliativos nas distintas instituições, possibilitou-nos acompanhar a mobilização decorrente das políticas públicas de avaliação, tanto no que se refere ao Exame Nacional de Cursos, quanto no que se refere ao SINAES, tendo sido a nossa atuação marcada por momentos de interação e de intervenção junto à equipe gestora composta por reitor, pró-reitores, diretores de área e coordenadores de cursos. O clima de confiança desencadeado na relação com os sujeitos envolvidos na avaliação e na gestão e a nossa familiaridade com avaliação e gestão educacional em nível teórico/prático, ao certo constituíram diferencial para a observação participante. “Na observação participante, o pesquisador se torna parte da situação observada, interagindo por longos períodos com os sujeitos, buscando partilhar o seu cotidiano para sentir o que significa estar naquela situação” (ALVES MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 1998, p. 166-167).

No presente relato apresentamos os dados da observação participante articulados à análise documental que, no exercício das nossas funções, era inerente que o fizéssemos. Sendo assim, em processo, e paralelamente à observação participante analisamos e discutimos junto aos gestores o PDI, o PPI e os PPCs, orientando, inclusive, o processo de construção e/ou

reconstrução desses instrumentos. A análise documental “pode se usada, tanto como uma técnica exploratória (indicando aspectos a serem focalizados por outras técnicas), como para ‘checagem’ ou complementação dos dados obtidos por meio de outras técnicas” (ALVES MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 1998, p.169).

Os procedimentos metodológicos descritos acima favoreceram a nossa análise para efeito desse artigo, possibilitando-nos constatar alguns princípios fundamentais para que a avaliação institucional contribua para o processo de gestão.

## AS EXPERIÊNCIAS EM PAUTA

As experiências que ora apresentamos articula os processo de avaliação e gestão em instituições de educação superior, entre os anos de 1996 a 2008, considerando a avaliação institucional em um Centro Universitário particular, localizado na região do ABC, no estado de São Paulo; a avaliação nos cursos de um Centro Universitário de natureza pública e direito privado, localizado na região do ABC, no estado de São Paulo e a avaliação realizada em uma Universidade particular, localizada próxima à capital do estado de São Paulo.

Embora não tenhamos atuado juntos durante essas experiências vivenciadas, como responsáveis pelos processos de avaliação institucional, o que nos uniu nesse estudo foi a semelhança das experiências e, sobretudo, a perspectiva de nos completarmos, em face de nossa incompletude, como pesquisadores e estudiosos críticos de avaliação e gestão educacional.

Ao iniciarmos o processo de avaliação institucional, nas diferentes instituições de ensino, com o recorte dos cursos em duas delas, tínhamos desde o início o compromisso de que a avaliação subsidiasse a gestão. Mais do que compromisso nosso, essa era uma necessidade declarada nos PDIs das IES, o que implicava assumir conscientemente a avaliação institucional como um empreendimento coletivo que gerasse processos de mudança. Dessa forma, buscamos nos inserir no paradigma emancipatório da avaliação (SAUL, 1985), que contribui para transformação da realidade, cientes da necessidade de desenvolvermos uma cultura de avaliação em que as pessoas se sentissem partícipes do processo.

Para os relatos que se seguem, vale esclarecer que as experiências nos Centros Universitários foram acompanhadas pela pesquisadora Dra. Mônica Piccione Gomes Rios e a experiência na Universidade pelo pesquisador Dr. Klinger Luiz de Oliveira Sousa.

### **Avaliação Institucional no Centro Universitário Particular**

A atuação como docente e coordenadora do Núcleo de Avaliação e Apoio Didático Pedagógico no Centro Universitário particular possibilitou acompanhar e/ou conduzir o processo de avaliação, entre os anos de 1996 a 2004. O diferencial dessa Instituição em relação à avaliação institucional era a sua articulação com processos formativos dos docentes, que se traduziam por meio de encontros pedagógicos oferecidos na modalidade de oficinas, colóquios e seminários. O projeto de avaliação institucional contemplava a avaliação de docentes e os processos de intervenção, que se davam por meio de formação em serviço. Nesses espaços de

formação, concedidos aos docentes, era possibilitado partilhar experiências, problematizar a própria prática, compartilhar certezas e incertezas. Esse era em si um forte indicador da avaliação como instrumento de gestão, não só para os dirigentes, mas também para os coordenadores de curso e para o próprio professor que atua como gestor na sala de aula.

O fato de estar coordenando o Núcleo de Avaliação e apoio Didático-Pedagógico solicitava que houvesse um constante contato com os dirigentes da Instituição e participação ativa nos processos de construção e reconstrução do PDI e PPCs. Era nítida a importância dada à avaliação institucional para subsidiar o processo de gestão, ao mesmo tempo em que era visível a coexistência dos paradigmas avaliativos entre os dirigentes, polarizados pelo controle e pela emancipação. Essa realidade exigiu muita habilidade na condução do processo e, no diálogo, a cultura de avaliação emancipatória voltada para a melhoria dos processos, a partir de intervenções, fora sendo desenvolvida com o apoio dos dirigentes, ainda que convivêssemos com as idiosincrasias durante todo o processo. Apoiada em Cappelletti “O processo de avaliação institucional é sempre uma ação de intervenção e como tal, uma ação educativa que deve possibilitar momentos de estudo e reflexão, de releitura do cotidiano e um movimentar do projeto acadêmico na universidade” (CAPPELLETTI, 1997, p. 97), estava convicta de que a avaliação transformadora tem um caráter educativo e um forte conteúdo ético, tendo em vista os efeitos políticos e pedagógicos produzidos na IES.

O maior desafio enfrentado ao longo dos anos em que estive responsável pela condução do processo de avaliação institucional, nesse Centro Universitário, fora a necessidade de manter o diálogo permanente com os dirigentes, em função dos sujeitos *estarem* e não *serem* e, portanto, implicar mudança das pessoas nas funções, o que muitas vezes nos levava a um recomeço nas tratativas, visando assegurar o caráter emancipatório do processo avaliativo. Tal desafio fora intensificado pela convivência, também, com dirigentes que não tinham um histórico profissional vivenciado em IES, sendo oriundos de funções autônomas ou administrativas, porém, sem vínculo com processos educacionais.

Mas, os desafios enfrentados no decorrer do processo avaliativo apenas fortaleciam a ciência de que o aporte teórico era fundamental para que, no diálogo, a cultura de avaliação fosse desenvolvida. Acompanhei muitas mudanças serem realizadas na Instituição em prol de melhorias. É necessário dizer que essas mudanças não se efetivaram somente por meio do processo de autoavaliação institucional. As avaliações externas, que integram as Políticas Públicas de Avaliação no Brasil, considerando o Exame Nacional de Curso e o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, contribuiu para que tais mudanças ocorressem, à medida que influenciavam no resultado da avaliação institucional e dos cursos. Era o olhar interno articulado ao olhar externo movimentando a Instituição.

De todo modo, a participação nessa experiência e a pesquisa realizada possibilitaram constatar a importância da avaliação institucional no processo de gestão, para além do que os autores afirmam. Como todo processo de mudança, este não se deu isento de conflitos, divergências, indiferenças e resistências que permeiam as relações e as instituições. Porém,

o saldo da experiência foi poder constatar que apesar das idiossincrasias e da coexistência dos paradigmas avaliativos, avaliação e gestão, quando articuladas, possibilitam que mudanças sejam efetivadas, com vistas à melhoria da qualidade institucional.

#### Avaliação Institucional no Centro Universitário de natureza pública e direito privado

Esta experiência de avaliação, que nos permite estudá-la, deu-se nos diversos cursos oferecidos por este Centro Universitário em que atuei, inicialmente como consultora de avaliação institucional e, posteriormente como coordenadora de Projetos Pedagógicos de Graduação e assessora da Comissão Interna de Avaliação, entre os anos de 2006 a 2008.

A Instituição em questão é reconhecida na região pela qualidade de ensino e tradição, fatores que têm sido fundantes para a escolha da comunidade acadêmica que opta por seus cursos, de acordo com as avaliações realizadas internamente. Em função de ser uma Instituição de comunidade para a comunidade, conforme explicitado na sua visão e políticas institucionais integrantes do PDI, havia uma grande preocupação com o oferecimento de cursos que primassem pela qualidade sociocultural. A qualidade sociocultural, segundo Arroyo(s.d), citado por Rios (2001),

“passa pela ‘construção de um espaço público, de reconhecimento de diferenças, dos direitos iguais nas diferenças’ e, mais especificamente na contemporaneidade, pela ‘renovação dos conteúdos críticos e da consciência crítica dos profissionais’, pela ‘resistência a uma concepção mercantilizada e burocratizada do conhecimento’, pelo ‘alargamento da função social e cultural da escola e intervenção nas estruturas excludentes do velho e seletivo sistema escolar” (RIOS, 2001, p.74-75).

A condução do processo de autoavaliação da Instituição era responsabilidade de uma comissão interna, da qual eu era assessora. O processo de autoavaliação seguia os princípios da transparência e ética e buscava promover a participação, considerando que a avaliação “deve abrir espaços para trocas, confrontos, discussões, descobertas, privilegiando “cuidados participativos” em pequenos grupos ou convidando toda a comunidade universitária” (CAPPELLETTI, 1997, p. 98). Dessa forma, cada decisão tomada era fruto do consenso estabelecido, a partir de reuniões com a comissão interna, que eram subsidiadas pelos aportes teóricos do campo da avaliação educacional.

Desde a minha inserção no processo ficou nítido que a avaliação institucional, considerando os aspectos administrativos, pedagógicos e a infraestrutura física subsidiaria o processo de gestão, considerando a atuação dos coordenadores de curso, dos pró-reitores e do Reitor. O principal foco, razão da minha inserção, era que a avaliação dos cursos subsidiasse a construção dos projetos de oferecimento de cursos, no entanto, em processo, ganhou destaque a possibilidade de subsidiar o processo de gestão, para além dos projetos mencionados. Por ser uma Instituição sob a supervisão do Conselho Estadual de Educação, a avaliação não se dava pelo SINAES, de todo modo, no PDI, as dez dimensões de avaliação propostas pela Lei do SINAES estavam contempladas.

O que se buscava era de fato conhecer a realidade, identificando ganhos e dificuldades, tendo como propósito as mudanças a serem realizadas em prol da melhoria de ensino. Porém,

em processo, foi possível encontrar caminhos para a realização de inovações curriculares nos cursos de engenharia, em que a participação dos coordenadores dos cursos e do pró-reitor da graduação fora fundamental nesse processo. Pensar caminhos para a inovação curricular, a partir de um processo de avaliação curricular, tem coerência com um dos propósitos da avaliação que é a produção de saberes e a construção de conhecimento. Em se tratando do grupo envolvido na avaliação dos cursos de engenharia, seja na condição dos sujeitos que avaliam, seja na condição dos responsáveis pela condução do processo avaliativo, vale ressaltar que a sensibilização para a inovação consiste em si uma inovação. Ainda que essa assertiva possa causar estranheza, a sua compreensão pode se dar em face da realidade em que está inserida a avaliação, no que tange à cultura acadêmica.

Como assessora da comissão interna de avaliação, entre as minhas funções, a mais significativa, para além da competência técnica, era convidar o grupo à reflexão e à tomada de decisão coletiva. Faz-se necessário, porém, afirmar que em função dessa Instituição ser de natureza pública e direito privado, havia uma efervescência interna que ora era desencadeada pelos pares e ora era desencadeada por fatores externos, ambos de natureza política. Todavia, ainda que o processo tenha sofrido reflexo desse cenário, foi possível efetuar mudanças, principalmente no que tange ao currículo dos cursos de engenharia e, durante todo o processo, os resultados das avaliações externas foram articulados aos resultados da avaliação interna, a fim de se promover melhorias qualitativas nos cursos.

### **Avaliação Institucional na Universidade**

A Universidade cuja experiência relato está articulada em três Campi sendo um na cidade de São Paulo e outros dois em cidades do interior do Estado.

A minha inserção no processo de avaliação institucional da Universidade deu-se em um cenário caracterizado pela ausência de participação, tanto que o Projeto de Autoavaliação Institucional foi apresentado ao MEC, sem a ciência da comunidade acadêmica, tendo recebido parecer do INEP, em 2005, considerando-o insuficiente e pouco fundamentado, desprovido de metodologia e de instrumentos de coleta de dados, razão por que convinha apresentar uma nova proposta de autoavaliação, reformulada. Nesse contexto institucional, fui chamado a participar da dinâmica dessa Universidade justamente por ter a Reitoria convicção da fragilidade do seu projeto de autoavaliação e por ser premente construir outra proposta, mais adequada. Imersa na tentativa de equacionar os graves problemas que praticamente inviabilizavam a gestão acadêmica, pouco pôde a IES fazer além de enumerar as dimensões da autoavaliação propostas no documento de orientação denominado *Roteiro de Autoavaliação Institucional 2004 – Orientações Gerais*, publicado ainda em 2004 pela CONAES e disponibilizado às CPA das IES.

Nessa etapa de trabalho, em 2005, estive na IES por quase três meses verificando a realidade institucional e estabelecendo, no diálogo com os professores responsáveis pela gestão acadêmica, algumas propostas de trabalho. Em meados de agosto de 2005, encerrou-se o contrato e só voltei à Universidade em dezembro do mesmo ano, agora sob direção de um novo

grupo mantenedor e de uma nova Reitoria. A observação mais corrente acerca dos resultados do SINAES se fará ver no início de 2006, quando a Universidade em questão retoma (com mais de um ano de atraso) tarefas que outras IES certamente haviam cumprido no ano anterior. Afigurou-se para mim, frente a este quadro, um desafio que me instigava a aproveitar aquele momento profícuo para contribuir com o desenvolvimento de uma cultura avaliativa em que a verticalização desse lugar para o propósito formativo.

A universidade de hoje deve tematizar a sua função formativa. Na formação de pessoal de nível superior, deve ser levada em conta a significação social dos conhecimentos e das habilidades como um dos importantes critérios da qualidade acadêmica. Trata-se de construir criticamente os conhecimentos, de buscar novas formas de responder a problemas específicos da realidade, entre as quais se coloca em evidência a problemática educacional. Trata-se, de modo significativamente agudo, de levantar novos problemas a respeito de novas e antigas realidades. Muitas das questões tradicionais que os currículos escolares ainda mantêm se tornaram obsoletas ou irrelevantes e não dão conta de suscitar reflexões significativas e respostas mais consistentes relativamente à nossa própria existência e a esse mundo que se transforma muito rapidamente (DIAS SOBRINHO, 2000, p. 32).

O SINAES exigia das universidades que apresentassem o seu Projeto de Autoavaliação à CONAES, a qual, por sua vez, o submeteria à apreciação do INEP, que emitiria um parecer. Esse era o encaminhamento necessário para que os Relatórios de Autoavaliação fossem posteriormente recepcionados. Diante dessas exigências e do parecer do INEP exigindo um novo Projeto de Autoavaliação para a Universidade em questão, retomo as atividades como consultor na IES e sou destacado para trabalhar junto à avaliação institucional. O desafio que se apresentava era enorme, porquanto cumpria construir um novo Projeto de Autoavaliação, submetê-lo à CONAES e elaborar o relatório até 31-05-2006. Trabalhando mais próximo da Reitoria, pude perceber que a tarefa era ainda mais árdua, na medida em que a documentação básica fundamental à regularização da Universidade não estava disponível ou nem sequer existia, caso do PDI e PPI, por exemplo. Ao mesmo tempo em que procurava responder às questões urgentes que garantiriam retomar a normalidade acadêmica, o trabalho desdobrava-se em recrutar docentes enraizados na instituição para – em colaboração com o grupo de consultores de que eu fazia parte - traçar o PDI e o PPI da Universidade e *pari passu* o seu Projeto de Autoavaliação institucional. Em função da exigüidade do prazo concedido não houve possibilidade de cumpri-lo.

Durante esse processo foi realizado um Seminário Acadêmico em abril de 2006, e em função de ter sido exitoso a Reitoria decidiu destacar um grupo de docentes, a que me juntei como consultor, para finalizar o Projeto de Autoavaliação e apresentá-lo ao final de agosto, detalhando-se o cronograma de trabalho da CPA para que o Relatório pudesse ser efetivamente entregue ao final do ano. A partir desse encaminhamento, foi possível engendrar um processo muito interessante com o grupo originalmente destacado para iniciar a discussão do Projeto de autoavaliação, sinalizando o potencial da avaliação institucional para subsidiar o processo de gestão.



A primeira questão tratada dizia respeito à composição da CPA. Como já caracterizado alhures, a Universidade em questão é multicampi e, como tal, mantinha em cada *campus* um conjunto de cursos que não dialogavam entre si, mau procedimento que se repetia na secretaria acadêmica e nas rotinas administrativas. Na crise, uma das alternativas de sobrevivência adotadas foi conferir autonomia financeira aos *campi*, o que conferiu a cada um deles identidade própria. O problema, de alguma forma já enfrentado quando da escolha do grupo que participaria do Seminário Acadêmico para a montagem de PDI, PPI e Projeto de autoavaliação, ganhou dimensão significativa na hora de compor uma CPA com mandato mais longo que atendesse às necessidades da IES e contribuísse no esforço de integrar a Universidade.

Desse trabalho resultou uma interessante movimentação na comunidade acadêmica visando esclarecer o caráter da CPA e suas atribuições, trabalho que logrou sensibilizar os vários segmentos e despertar o interesse de inúmeros discentes e alguns docentes e funcionários que se dispuseram a concorrer ao processo. Foi muito significativo nesse processo a convicção do grupo, encabeçado pelos gestores acadêmicos e representantes dos mantenedores, por um método de trabalho participativo expresso não apenas na composição do grupo que contava com docentes de diferentes áreas e dos três *campi* da universidade, além dos funcionários-chave do setor técnico-administrativo, mas também na ausência de resistências ao emprego de metodologias que davam voz efetiva a todos os envolvidos nos grupos de trabalho. Foi sem surpresa, portanto, que constatei, em curso, um processo extremamente participativo e transparente de composição da CPA e, mais que isso, um modo de trabalho que garantia a participação ativa de todos os envolvidos inclusive com o fomento a que estes dialogassem com os grupos da comunidade acadêmica que representavam.

Tendo em vista que a autoavaliação tem potencial para a transformação e que essa não ocorre se não houver engajamento de todos os envolvidos no processo educativo, estava ciente que somente por meio da participação poderíamos, de fato, realizar mudanças na direção em que a instituição necessitava, pois, ao desvelar os ganhos e as dificuldades, em tese, assumiríamos no coletivo o compromisso com a mobilização na perspectiva da superação das dificuldades. Segundo Faundez,

(...) insistimos no fato de que, nesta nova abordagem, o conceito mais importante, o elemento-chave, é o da participação. Participação na criação do conhecimento, de um novo conhecimento, participação na determinação das necessidades essenciais da comunidade, participação na busca de soluções e, sobretudo, na transformação da realidade (1993, p.32).

O debate sobre a avaliação institucional, seus pressupostos, seus objetivos e o seu produto começou a permear a Universidade, unindo o esforço de sensibilização para a autoavaliação com a movimentação dos segmentos protagonizados pelos interessados no processo de escolha. A credibilidade que o processo conferiu à CPA se mostrou também importantíssima, já que, posteriormente, emergiu entre os docentes o temor de a avaliação prestar-se a perseguir,

considerando um histórico desastroso de avaliação de docentes em que apenas alunos foram ouvidos e cujos resultados nunca vieram a público, mas que justificaram demissões e/ou redução de carga horária contra docentes. O clima de engajamento ora descrito evidencia como o desenvolvimento de uma cultura de avaliação tem potencial para movimentar e envolver os diferentes sujeitos de modo que se assumam como partícipes dos processos de mudança institucional, que impliquem melhoria do ensino.

Na condição de consultor da Universidade articulada a minha atuação como partícipe do processo de autoavaliação institucional totalmente comprometido com sua recuperação acadêmica e o seu crescimento no mercado educacional, senti-me dividido. Por um lado, eu tinha consciência da qualidade do trabalho de autoavaliação institucional desenvolvido e da imensa quantidade de informações ali sistematizadas, bem como das análises e interpretações precisas sobre questões fundamentais para a Universidade. Para cada uma das dimensões avaliativas, seguindo orientação da própria CONAES, foram levantadas potencialidades e fragilidades que poderiam orientar transformações fundamentais para a IES. Por outro lado, entretanto, eu constatava que ainda que o relatório de autoavaliação institucional fornecesse subsídios para reflexões e processos de tomada de decisão, tendo em vista o futuro da IES, na prática isso ocorreu de forma tímida, tendo o seu uso sido limitado no que tange ao seu real potencial para a gestão da universidade. Foi notório que a pouca valorização dada aos resultados da avaliação que expressavam os ganhos e as dificuldades institucionais deu-se por não oferecer respostas imediatas para as urgências que afligiam e esgotavam a agenda de seus dirigentes.

Essa realidade demonstra que, de fato, o desenvolvimento de uma cultura avaliativa é um processo e que, portanto, os diferentes tempos dos sujeitos, salvaguardando as suas funções, devem ser considerados. Desse modo, não surpreendeu que no contexto em que se encontrava a instituição o relatório tivesse ficado praticamente intocado, sem a intervenção daqueles que dele deveriam fazer uso para tomar decisões incluindo os Coordenadores de Curso, a Reitoria e os Mantenedores. Há de se frisar o quão importante é a gestão universitária conceber a avaliação como instrumento de mudança, pois do contrário voltamos à questão “para que avaliar?”.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise das nossas experiências permite-nos constatar que todo processo de mudança requer que haja engajamento dos envolvidos e que as construções e reconstruções se dêem no coletivo, permeadas pelo diálogo. Ao certo, os desafios são múltiplos e se entrecruzam, nos convidando à mobilização, a fim de que os objetivos sejam atingidos. As resistências com processos avaliativos são reais e não se dão isentas de vivências ao longo da vida em que predominou a avaliação persecutória. Tal vivência explica, em parte, os paradigmas em que se encontram os dirigentes das IES que acreditam que os resultados da avaliação estão a serviço da tomada de decisão imediata de natureza punitiva em face das fragilidades apontadas. Ao converter-se em uma *caça as bruxas*, a avaliação na concepção que trazemos à tona, perde o seu sentido e deixa de subsidiar os processos de gestão institucional em prol de se realizar melhorias.

A ruptura com o medo que se apregoa diante da avaliação e a mudança de paradigmas avaliativos, depende do desenvolvimento de uma cultura avaliativa, tarefa essa, que é complexa, pois implica uma nova concepção de homem e de mundo, em que a visão de acabamento dá lugar à visão de inacabamento. O desenvolvimento de uma cultura avaliativa, por sua vez, não se dá apesar da atuação de quem conduz o processo de avaliação. Conforme Rios (2004), o avaliador é um gestor social. Ainda com a autora,

O processo de avaliação exige seriedade, respeito, compromisso e competência técnica, humana, política, social e ética. Conduzir um processo de avaliação requer um profissional sensível, criativo, solidário e comprometido com a libertação (RIOS, 2004, p. 46-47).

Ao entrecruzarmos as nossas experiências vivenciadas, salvaguardando as especificidades institucionais, considerando que se deram em IES distintas, foi possível analisarmos as convergências que valem ser socializadas, na perspectiva de colaborar com processos avaliativos a serem desenvolvidos em outras IES. As convergências, contudo, constituíram-se em um importante aprendizado para o nosso processo de vir a ser, contribuindo para a nossa construção como responsáveis por processos de avaliação educacional.

Entre as lições aprendidas nessa experiência que ora compartilhamos destacamos algumas, sem, no entanto, esgotá-las, pois sempre que nos reportamos a elas, é possível perceber um novo aprendizado.

- Postura dialógica. Nas nossas experiências constatamos o valor do diálogo com os pares nas IES em que atuamos, a fim de que a avaliação pudesse, de fato, constituir um instrumento de gestão.
- Paciência Histórica. As nossas vivências nos ensinaram que é necessário considerar a singularidade que implica um tempo de amadurecimento e apropriação em que a subjetividade não pode ser negada.
- Compromisso ético. Nos processos avaliativos aprendemos que a eticidade é princípio de avaliação e gestão educacional.
- Sensibilização. As experiências por nós vivenciadas revelaram que a sensibilização é fator fundante para o desenvolvimento da cultura avaliativa e necessita ser permanente, considerando que as pessoas “estão” e não “são” e, portanto, há mobilidade de funções e de atores envolvidos nos processos institucionais.
- Participação. No nosso convívio com os pares, percebemos o valor da participação para o desenvolvimento da cultura avaliativa, à medida que contribui para o sentimento de pertencimento.
- Desenvolvimento de Cultura Avaliativa. As nossas vivências comprovaram a importância do desenvolvimento da cultura avaliativa para que a avaliação subsidie o processo de gestão.
- Gestão participativa. Compreendemos que a gestão participativa é condição

para que mudanças sejam realizadas nas IES e que, para tanto, a avaliação emancipatória é fundamental.

A perspectiva de que a avaliação institucional tem potencial para subsidiar os processos de gestão das IES implica assumir a necessidade de se gerir uma cultura de avaliação. A articulação dos resultados da avaliação interna e externa, incluindo os aspectos quantitativos e qualitativos, tem potencial para desencadear intervenções na direção de corrigir eventuais equívocos, gerar mudanças e apontar caminhos, tendo em vista à melhoria das IES. Tais iniciativas favorecem a autonomia institucional, todavia, o seu contrário restringe os processos de tomada de decisão no que tange à responsabilidade e ao compromisso social das IES com a qualidade de ensino sociocultural. Estudo realizado por Sousa (2009) demonstra que os processos de avaliação interna realizados nas IES não têm sido devidamente valorizados, considerando-se a atual política pública de avaliação da educação superior.

O esforço de autoavaliação desencadeado pelas IES deve ter produzido riquíssimas informações e pode ser um mapa que nos guie na intrincada rede de informação e de conhecimento, mas ainda não serviu para gerar fluxos transformadores nas universidades. Ao contrário, o sistema tem relegado cada vez mais a autoavaliação a um plano secundário e todo o esforço de retomada de iniciativa do Estado na regulação e supervisão tem, contemporaneamente, feito concessão às leis de mercado (SOUSA, 2009, p. 281).

Tal constatação revela que o desenvolvimento da cultura avaliativa no atual cenário educacional sob a égide do mercado, constitui um desafio. Dessa realidade decorre a premência de que entre avaliação institucional e gestão da educação superior os diálogos sejam permanentes, a fim de se intensificar e ampliar os debates e as ações que permeiam a educação superior.

## REFERÊNCIAS

- BONDIOLI, A.** *O projeto pedagógico da creche e a sua avaliação: a qualidade negociada.* Campinas: Autores Associados, 2004.
- CAPPELLETTI, I. F.** Avaliação Institucional: processo de autocritica e transformação. *Revista da Associação Brasileira de mantenedores do Ensino Superior*, Brasília, Ano 15, n. 21, p. 95-98, Outubro de 1997.
- DIAS SOBRINHO, José.** *Avaliação da educação superior.* Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.
- \_\_\_\_\_. *Avaliação: políticas educacionais e reformas da educação superior.* São Paulo: Cortez, 2003.
- FAUNDEZ, Antonio.** *O Poder da participação.* São Paulo: Cortez, 1993.
- FREIRE, P.** *Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa.* Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.
- RIOS, M.P.G.** *A Meta-Avaliação de Docentes no Ensino Superior.* 2004. Tese (Doutorado em Educação e Currículo) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- RIOS, T. A.** *Compreender e Ensinar: por uma docência de melhor qualidade.* São Paulo: Cortez, 2001.

**SAUL, A. M.** *Avaliação emancipatória: desafio à teoria e à prática de avaliação e reformulação de currículo*. São Paulo: Cortez, 1985.

**SOUSA, K. L. O.** *O caráter público do SINAES e seu potencial de transformar o currículo das universidades*. 2009. Tese (Doutorado em Educação e Currículo) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

**SANFELICE, J. L.** História das Instituições Escolares. In: Nascimento, M. I. M. [et.al] (orgs.). *Instituições Escolares no Brasil; conceito e reconstrução histórica*. Campinas: Autores associados, 2007.