

# A ARTICULAÇÃO ENTRE A GESTÃO UNIVERSITÁRIA E A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL EM PROL DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

**Mônica Piccione Gomes Rios**<sup>1</sup>

Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC

**Klinger Luiz de Oliveira Sousa**<sup>2</sup>

Fundação de Amparo ao Ensino e Pesquisa – FAEP/SP

Eixo Temático: Organização e Gestão da Educação Superior

Agência Financiadora: não contou com financiamento

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar três experiências vivenciadas em dois Centros Universitários e em uma Universidade localizados no estado de São Paulo, que enfocam a articulação entre a gestão universitária e a avaliação institucional, com vistas à melhoria da qualidade da educação superior. A perspectiva de que todo e qualquer processo de transformação passa, necessariamente, pela avaliação e que esta tem como propósito provocar melhorias, é amplamente discutida no trabalho em questão. Nessa direção, é enfocada a avaliação emancipatória, com propósito formativo, como propulsora de mudanças qualitativas que implicam melhoria do ensino sociocultural. Ainda que consideremos as idiosincrasias e as peculiaridades de cada uma das Instituições, 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, sobremaneira, para a redefinição das políticas internas das instituições de ensino superior e para a reorientação do plano de desenvolvimento institucional, do projeto pedagógico institucional e dos projetos pedagógicos dos cursos. Sem esgotar o assunto e isento de prescrição, o presente trabalho tem potencial para desencadear reflexão, a partir da problematização dos caminhos trilhados pelas Instituições na contemporaneidade, tendo em vista a tensão permanente que se estabelece entre as exigências da lógica do mercado e o compromisso com a construção de uma sociedade que se diferencie pela justiça social.

**Palavras-Chave:** Avaliação institucional. Gestão universitária. Qualidade da educação superior.

## INTRODUÇÃO

A articulação entre os processos de avaliação institucional e de gestão universitária contribuem para a melhoria da qualidade sociocultural da educação, tendo em vista que toda transformação passa necessariamente pela avaliação que subsidia os processos de tomada de

---

<sup>1</sup> Doutora em Educação: Currículo pela PUCSP. Docente do Programa de Pós-Graduação de Mestrado em Educação da Universidade do Oeste de Santa Catarina – Unoesc. Consultora na área de avaliação educacional. [monica.rios@unoesc.edu.br](mailto:monica.rios@unoesc.edu.br)

<sup>2</sup> Doutor em Educação: Currículo pela PUCSP. Docente da Universidade Mogi das Cruzes – UMC/SP. Consultor na área de avaliação educacional. [klinger@klleducacional.com.br](mailto:klinger@klleducacional.com.br)

decisão e a efetivação de mudanças institucionais nos âmbitos administrativos e pedagógicos. Há, porém, que se destacar que não é qualquer avaliação que tem este potencial, o que traz à tona questões que são fundantes e que se referem à finalidade da avaliação, ao seu processo de desenvolvimento e as suas implicações éticas e políticas.

Nessa perspectiva, buscamos em Dourado (2007, p. 10) uma aproximação do conceito de qualidade social da educação, balizados pelo compromisso e responsabilidade social das Instituições que constituem um diferencial qualitativo e que contempla o sentido da Universidade.

as condições e os insumos para oferta de ensino de qualidade são fundamentais para a construção de uma boa escola ou uma escola eficaz, sobretudo se estiverem articuladas às dimensões organizativas e de gestão que valorizem os sujeitos envolvidos no processo, os aspectos pedagógicos presentes no ato educativo e, ainda, contemplem as expectativas dos envolvidos com relação à aquisição dos saberes escolares significativos e às diferentes possibilidades de trajetórias profissionais futuras.

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 de ensino superior (IES), com vistas à melhoria da qualidade de ensino e da qualidade da educação superior. O olhar externo, fruto da avaliação externa confrontado com o olhar interno, fruto da autoavaliação, considerando as atuais políticas públicas de avaliação da educação superior, contribui para a redefinição das políticas internas das IES e para a reorientação do plano de desenvolvimento institucional – PDI, do projeto pedagógico institucional – PPI 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 2000 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 institucional e a gestão universitária.

Considerando que a socialização das experiências<sup>3</sup> possa contribuir com outras experiências, mergulhamos em um estudo aprofundado sobre as nossas prática vivenciada 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, p. 78), “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”.

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 universitária. 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 2009, 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 institucional e a gestão universitária, sem o que, o processo avaliativo perde o seu sentido e o seu propósito que residem no desencadeamento de melhorias.

É fundamental salientar que atuamos com a consciência de que a lógica do mercado desencadeia uma tensão permanente entre a avaliação com o cunho de regulação e a avaliação emancipatória (SAUL, 1985), motivada pelas atuais políticas públicas de avaliação da educação superior.

a tensão permanente inerente à avaliação como mecanismo de regulação e, simultaneamente, como mecanismo de desregulação, é uma das expressões mais características das actuais políticas reformadoras da chamada *nova direita* que (...) resultam de postulados contraditórios (ou aparentemente contraditórios), originados

---

<sup>3</sup> Este artigo contém as principais ideias do trabalho Gestão da Educação Superior e Avaliação Institucional: diálogos permanentes, apresentado no XXV Simpósio Brasileiro e II Congresso Ibero Americano de Política e Administração da Educação. São Paulo. Anais ANPAE. 2011. p. 1-13.

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 universidades, 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.

## **AS VIVÊNCIAS EM TELA**

As pesquisas que ora apresentamos articulam os processo de avaliação e gestão em instituições de educação superior brasileiras, entre os anos de 2002 e 2009. O estudo considerou um Curso de Administração oferecido em um Centro Universitário particular, localizado na região do ABC, no estado de São Paulo; em seis cursos de Engenharia oferecidos em um Centro Universitário de natureza pública e direito privado, localizado na região do ABC, no estado de São Paulo e em um curso de Direito oferecido 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 fora à semelhança das experiências e, sobretudo, a perspectiva de nos completarmos, em face de nossa incompletude, como pesquisadores e estudiosos críticos de avaliação e inovação educacional que promovam melhorias na qualidade de ensino 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).

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 do Curso de Administração**

A atuação como docente e coordenadora do Núcleo de Avaliação e Apoio Didático Pedagógico no Centro Universitário particular possibilitou realizar a pesquisa do processo de avaliação do Curso de Administração por meio da análise documental dos relatórios dos encontros pedagógicos, dos relatórios de avaliação de docentes, do grupo focal com os docentes e coordenador do Curso, à época, e da observação participante, entre os anos de 1999 e 2003.

O diferencial dessa Instituição em relação à avaliação institucional era a sua articulação com processos formativos que se traduziam por meio de encontros pedagógicos oferecidos na modalidade de oficinas, colóquios e seminários. Um estudo longitudinal realizado nessa Instituição, tendo por base os relatórios de avaliação dos docentes, considerando os aspectos quantitativos expressos em termos percentuais quanto à metodologia de ensino, a relação professor-aluno e a avaliação da aprendizagem, referente ao Curso de Administração, articulado à análise dos relatórios dos encontros pedagógicos e à análise do grupo focal, considerando os docentes e coordenador do referido Curso permitiu-nos constatar o crescimento considerável, dos docentes em todas as categorias avaliadas.

Esse destaque merece considerações. A formação desses professores em sua trajetória acadêmica, como alunos, não teve incorporada no seu currículo nenhuma abordagem relacionada ao ensino. Ao serem sensibilizados pela comunicação dos resultados da avaliação dos alunos e conscientes da importância da formação pedagógica para o exercício da prática docente, aderiram aos convites para participação nos cursos de Pós-Graduação oferecidos na Instituição e nos encontros pedagógicos.

A possibilidade de atuar na condição de observadora participante possibilitou acompanhar o processo de crescimento dos docentes em nível pessoal/profissional e suas implicações para o currículo do Curso.

Na transformação da realidade da instituição, da proposta curricular que está sendo avaliada, do lugar ontológico de seus participantes, reside a relevância teórica e social de um processo de avaliação de currículo, mas não um processo qualquer. É necessário que se crie espaços de participação, comprometimento, ação-reflexão, constituindo uma situação de aprendizagem que tem o diálogo como essência (CAPPELLETTI, 2011, p. 16).

Nesse percurso foi possível tecer diálogo permanente com os professores e coordenador do Curso, o que possibilitou a percepção do grupo sobre a necessidade de se efetuar mudanças curriculares, com vistas à melhoria do ensino.

## **Avaliação dos Cursos de Engenharia**

Esta experiência de avaliação, que nos permite estudá-la, deu-se nos seis Cursos de Engenharia, tendo atuado inicialmente como consultora de avaliação institucional e, posteriormente como coordenadora de Projetos Pedagógicos de Graduação e assessora da Comissão Interna de Avaliação do Centro Universitário de caráter público e direito privado, entre os anos de 2006 e 2008.

O processo de avaliação dos cursos de engenharia pelos formandos, que constituíam as primeiras turmas concluintes, incluindo as seis modalidades oferecidas, caracteriza o propósito da avaliação em prol da melhoria do ensino e possíveis mudanças curriculares, por se tratar de cursos novos na referida Instituição. 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.

Para efeito dessa pesquisa optamos pela análise dos relatórios fruto da análise documental dos projetos pedagógicos dos cursos de graduação; dos grupos focais realizados com os gestores, incluindo reitor, pró-reitores, diretores de curso e com os alunos; da análise do questionário misto aplicado aos coordenadores dos Cursos, docentes e alunos e pela observação participante.

Na avaliação dos cursos de engenharia pelos formandos, em geral, os ganhos se sobressaíram às dificuldades. Com exceção de uma das modalidades de engenharia, os relatórios parciais demonstraram que em todos os cursos sobressaíram os percentuais favoráveis, na maioria dos aspectos avaliados, o que revelou a satisfação com o curso em questão. Este dado, por si só, já seria um obstaculizador para se pensar mudanças e inovações, tendo em vista a predominância do paradigma quantitativo. Porém, ao triangular os dados quantitativos obtidos pelas questões fechadas do questionário misto, com a análise das respostas dadas nas questões abertas do questionário e nos grupos focais, e com o relatório da análise documental foi possível perceber a necessidade de se estabelecer mudanças nas práticas curriculares para a melhoria dos Cursos de Engenharia. Como enfoca Sousa (2009, p.84), a avaliação "produz significados e determina efeitos de natureza pedagógica, sociológica, ética, política, econômica, entre outras, sendo oportuno recorrer aos saberes constituídos nesses vários campos para produzir análises e interpretações que nos ajudem a explicar a realidade".

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. Nessa perspectiva, a análise crítica dos dados coletados, em uma abordagem qualitativa, fora fundante para se pensar caminhos que implicassem mudanças e inovações curriculares, com vistas à melhoria do ensino.

### **Avaliação do Curso de Direito**

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 e 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. 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. 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.

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. 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.

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.

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, pois 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.

Essa realidade demonstra que, de fato, o desenvolvimento de uma cultura avaliativa é um processo. 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 e, portanto, “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). Dessa forma, os diferentes tempos dos sujeitos, salvaguardando as suas funções, devem ser considerados, de modo que subsidie a gestão universitária na direção da melhoria da qualidade de ensino.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao entrecruzarmos as experiências vivenciadas e as nossas pesquisas, deparamo-nos com o fortalecimento da necessidade de se articular a avaliação institucional à gestão universitária, em uma perspectiva emancipatória, de modo a efetivar mudanças das práticas curriculares que incidam na melhoria da qualidade do ensino e da educação superior.

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 e gerar

movimentos, com vistas à melhoria da qualidade do ensino e da educação.. Conforme Bondioli (2004, p. 14),

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.

Cabe salientar, no entanto, a nossa ciência de que o desenvolvimento da cultura avaliativa no cenário educacional contemporâneo, sob a égide do mercado, constitui um desafio. 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.

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.

Dessa realidade decorre a premência de que haja um esforço permanente para a articulação entre a avaliação institucional e a gestão da educação superior, a fim de se corroborar as ações de intervenção que incidam na melhoria da qualidade da educação superior em que pese o compromisso com a justiça social.

## REFERÊNCIAS

- BONDIOLI, A. **O projeto pedagógico da creche e a sua avaliação**: a qualidade negociada. Campinas: Autores Associados, 2004.
- CAPPELLETTI, I. F. Avaliação de currículo: uma concepção gerada no movimento da ação. In: CAPPELLETTI, I. F. (org.). **Avaliação e currículo**: políticas e projetos. São Paulo: Articulação Universidade/Escola, 2011.
- DOURADO, Luiz Fernando. **A qualidade da educação**: conceitos e definições. Brasília, DF: Inep, 2007.
- 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, 2001.13
- 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.