

# Avaliação Institucional: Processo Doloroso de Mudança; A Experiência da UESC, Ilhéus, Bahia<sup>1</sup>

*Agenor Gasparetto<sup>2</sup>*

**Resumo:** A avaliação institucional é um processo de criação de cultura, de busca contínua de atualização e de auto-superação pelos atores-sujeitos e de auto-regulação institucional, ao nível das estruturas de poder e do sistema, assegurando, assim, sintonia com as mudanças operadas no entorno, na economia, na ciência e tecnologia. Pressupõe o envolvimento e a disposição de cada ator-sujeito em buscar patamares superiores de qualidade e de relevância de seu fazer. Provavelmente, esse é o caminho mais seguro para a construção da autonomia universitária. Trata-se de um processo de mudança e de melhoria lento, gradual, com avanços e retrocessos, de não acomodação, de compromisso com o futuro. No plano dos atores-sujeitos, a mudança se traduz na reconstrução do projeto profissional, pedagógico e, de certa forma, do projeto de vida de cada um. No plano das estruturas de poder e do sistema, a mudança se traduz no funcionamento eficiente e eficaz, nos planos operacionais, no plano institucional de desenvolvimento, no funcionamento de mecanismos de autoregulação. Quanto mais os projetos de vida e profissionais e os planos operacionais e estratégicos forem expressão da avaliação institucional, mais a cultura de avaliação terá conseguido enraizar-se e consolidar-se. Para isso, será crucial que essa avaliação não remeta nem a premiação e nem a punição no plano dos atores-sujeitos. Todavia, será necessário que também não seja neutra, que não deixe ninguém indiferente e nem fora do processo. A Universidade Estadual de Santa Cruz já deu, nessa direção passos, mas o caminho a ser percorrido ainda é longo.

**Palavras-chave:** avaliação institucional, cultura de mudança, autonomia universitária

**Abstract:** Institutional Evaluation is a process of culture making, of continuous search for modernization and self-improvement by the subject-agents of institutional self-regulation, at the level of power and system structures, as related to the changes taking place in the economy, science and technology. It presupposes the involvement and the willingness of each subject-agent to look for higher levels of quality and relevance for their activities. This is probably the safest route for the construction of university autonomy. It consists of a process of change and improvement which is slow, gradual, with gains and losses, of refusing to accommodate, of committing oneself to the future. At the subject-agent level, change is translated into the reconstruction of professional and pedagogical projects, and to some extent of the projects of the lives of each individual. At the power and system structure level, change translates itself into efficiency and efficacy as related to the operational plans, the institutional development plans, in the functioning of self-regulation mechanisms. The more the life and professional projects and the operational and strategic plans become an expression of institutional evaluation, the more the evaluation culture becomes rooted and consolidated. Therefore, it is fundamental that this evaluation not reward or punish the subject-agents. It shouldn't, however, be neutral or allow anybody to remain indifferent or out of the process. The State University of Santa Cruz has already moved a few steps in this direction, but a lot still remains to be done.

**Key Words:** Institutional Evaluation; Culture of Change; University Autonomy.

## Avaliação Institucional: demarcando espaços

A literatura que trata da avaliação institucional tende a situá-la, simplificando-a, em dois campos ou duas perspectivas, que refletem diferenças de concepção acerca da universidade e da educação. Segundo Dias Sobrinho (1998), esses dois enfoques não são sempre e necessariamente excludentes, podendo ser complementares e se interpenetrarem. Um enfoque de “*avaliação institucional*”,

no dizer desse autor, “*vem de cima para baixo e de fora para dentro*”, sendo expressão de políticas neoliberais, fomentadas por organismos internacionais, como o Banco Mundial, sendo seu eixo dominante a *lógica de mercado*, que visa maior produtividade e eficiência, diferenciação e hierarquização das instituições e o outro enfoque, aqui referido como autoavaliação, seria resultante dos princípios e/ou características pressupostas pelo Programa de Avaliação das Universidades Brasileiras-PAIUB, quando de sua implantação. Na mesma linha, Martinato (1998) fala em avaliação como instrumento do poder e como processo de melhoria da qualidade do fazer universitário. Belloni (1998), ancorada no conceito de *função social* da avaliação, distingue entre avaliação como “*controle e*

<sup>1</sup> Texto elaborado para o XIV Encontro de Pesquisa Educacional do Nordeste, 16 a 18 de junho de 1999, UFBA, Faculdade de Educação, Programa de Pós-Graduação. Alguns fatos concernentes ao processo avaliativo, posteriores a esse evento, foram incorporados, como a nova avaliação dos servidores e avaliação pelos estudantes do primeiro semestre letivo de 1999.

<sup>2</sup> Agenor Gasparetto, Sociólogo, Coordenador da Comissão de Avaliação Institucional da Universidade Estadual de Santa Cruz-UESC, Ilhéus, Bahia.

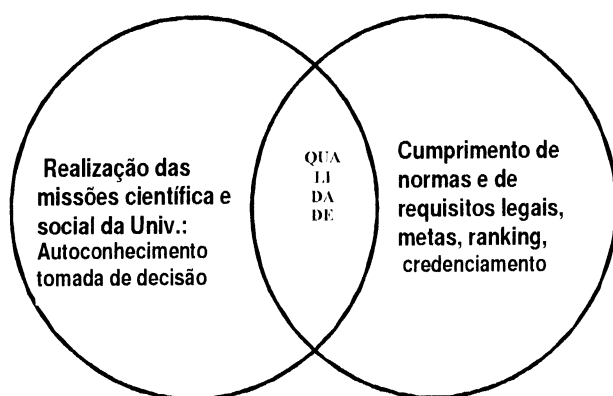
*hierarquização entre instituições*”, funções do Estado, e como estratégia “*para a identificação das insuficiências e das potencialidade de instituições e do sistema, com vistas à melhoria e mudança em seu funcionamento*” ou, ainda, como processo de “*autoconhecimento e tomada de decisões*”, com vistas à *finalidade de aperfeiçoar o funcionamento e alcançar melhores resultados em sua missão institucional, junto à ciência e junto à sociedade*”, assegurando relevância e qualidade. Leite e Balarine (1998) falam da *tensão* entre o Estado e a Comunidade Acadêmica “*em nível de concepções, finalidades e objetivos da avaliação*”. Em suma, essa dualidade de perspectivas transparece na literatura e faz parte do cotidiano das instituições.

Essas diferenças de concepção acerca da avaliação institucional, como assinalam Dias Sobrinho(1998) e Belloni(1998), por exemplo, são expressões de perspectivas diferentes: de um lado, o poder instituído, o Estado; e do outro, a Comunidade Acadêmica enquanto expressão de uma visão democrática, de construção de, e a partir de, dentro da instituição, ou seja, o desejo de autonomia, de participação, de decisão consensuada e de não interferência externa.

A Figura 1 tenta visualizar essas duas perspectivas. De um lado, há o Estado, com suas prerrogativas de exercício das funções de controle, regulação, de fiscalização, credenciando e descredenciando, pelo menos em tese, de cursos e instituições. De outro lado, está a Universidade com sua autonomia, sua liberdade acadêmica, com sua proposta de avaliação. Na prática, sendo Estado e Universidade realidades vivas, dinâmicas, eivadas de contradições e interesses, não constituem unidades monolíticas, ainda que o discurso tenda a reduzi-las a isso. Esse reducionismo pode gerar distorções e incompreensões, todavia.

**Figura 1: Avaliação institucional versus controle e regulação ou as perspectivas da Comunidade Universitária e do Estado (e Mercado).**

## AVALIAÇÃO VERSUS CONTROLE



Primeiramente, é preciso não perder de vista que a Universidade, enquanto instância de poder, pode reduzir o seu processo autoavaliativo à função de controle e fiscalização, internalizando, reproduzindo, ampliando e aprofundando o papel do Estado. Essa possibilidade aumenta pelo fato de que as instâncias executivas da Universidade, quer seja a Reitoria, quer seja o Departamento, quer seja o Colegiado ou outras instâncias de poder, têm necessidade de exercer um controle mínimo (da perspectiva do funcionamento), que é, a rigor, o máximo conseguido (da perspectiva da vontade política) sobre o processo do fazer universitário e sobre os resultados alcançados. Essa inclinação para o controle e para a regulação é inerente ao poder, faz parte de sua natureza. Ocorre que na falta de mecanismos para melhor exercer esse papel, a avaliação institucional, por também conter elementos que possibilitam o conhecimento do que se passa, tende a ser vista na perspectiva de suprir essa função. Aqui, não há problema maior com esse uso, quando se trata de políticas, do sistema e mesmo das estruturas de poder. Todavia, o problema está quando incide sobre os atores sujeitos da universidade, individualizando-os e abrindo brechas para a punição. Isso resulta na ampliação da resistência ao processo avaliativo e a sua agonização e morte. Essa tentação é uma realidade e parece “natural” aos detentores de algum poder tentarem se valer dela para essa finalidade. Se isso vier a acontecer, será a credibilidade e a legitimidade da avaliação que paga o preço. Essa prática se constitui em uma ameaça à avaliação institucional, pelo menos na perspectiva aqui assumida. A propósito, o que mais diferencia o caráter da avaliação institucional não é o dado em si, mas o seu uso, assim como o contexto e funções que desempenha.

Isto não invalida o uso dos resultados da avaliação para a adequação das políticas internas e para a redefinição das prioridades. Nisso reside parte da razão de ser desse processo avaliativo. A esse respeito, na análise da experiência da UNICAMP, Dias Sobrinho (1994) reflete essa propensão de uso, quando trata dos diversos objetivos da avaliação, destacando que as estruturas formais e representativas da Universidade devem cuidar para que, segundo ele, “*a avaliação, com suas distintas formas, alimente a instituição com a visibilidade dos indicadores quantitativos e com a perspicácia de análises qualitativas que orientem a universidade em suas tomadas de decisão quanto ao ordenamento dos grandes programas e políticas prioritárias, ao seguro e forte desenvolvimento das atividades acadêmicas e quanto à adequada e eficaz distribuição e administração dos recursos*”.

Em resumo, a avaliação institucional, ainda que conduzida autonomamente pela instituição, dependendo do seu uso, contexto e referencial, pode apenas reprodu-

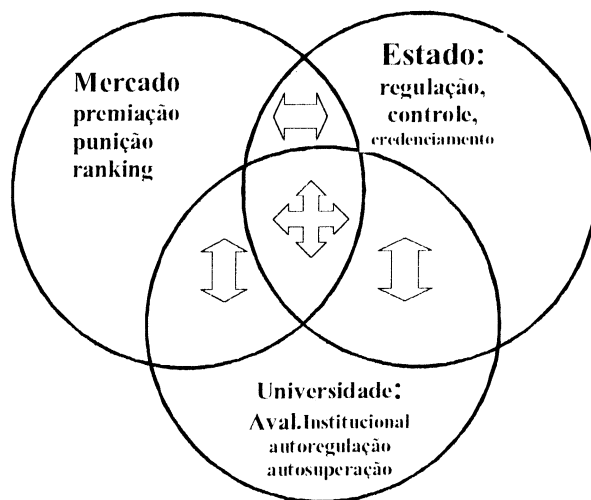
zir, ampliar e aprofundar a dimensão avaliativa presente nas avaliações externas, de controle e regulação, que têm no Estado o principal referencial. Com a diferença de que se trata de um autocontrole e uma auto-regulação, com efeitos praticamente idênticos sobre os atores-sujeitos do processo universitário e sobre suas instâncias burocrático-acadêmicas e se constitui, em realidade, num fomento à resistência do avaliado, sob vários mecanismos, sendo um deles a tendência à incorporação do formalismo prático, no cumprimento burocrático-contábil das atribuições. À medida em que esse processo avança, corre-se o risco de se estar abortando valores essenciais à universidade e à sua missão.

Da mesma forma, o Estado, ainda que tenha como prerrogativas inalienáveis o exercício das funções de controle e de regulação, dependendo da conjuntura e do Governo, pode abrir espaços para outras práticas e dimensões. Nesse sentido, o PAIUB, como proposta construída consensualmente entre o MEC e as Universidades, é um exemplo claro de que o Estado não pode ser reduzido exclusivamente às dimensões de controle e regulação, nem confundido com um Governo. Contudo, o PAIUB representou um “cochilo”, já que a prática usual do Estado está mais para Provão do que para esse. De qualquer forma, sem abrir mão das funções que lhe dizem respeito e precisa dar conta, o Estado pode alargar, e muito, a forma de cumprir sua missão e o PAIUB, ainda que tenha sido apenas um lampejo, revelou essa possibilidade.

Objetivando uma melhor compreensão da avaliação institucional, talvez se faça necessário acrescentar a essas distinções, mais uma, partindo-se do pressuposto de que a perspectiva do Estado não necessariamente coincide com a do Mercado, como tende a ser assumido no discurso. Aqui, dependendo da conjuntura, Estado (e nesse o Governo) e Mercado podem apontar, inclusive, para direções opostas. Na interação entre Estado, Mercado e Universidade, entendendo essa última enquanto expressão da Comunidade Acadêmica (não necessariamente Universidade enquanto poder) parece, pois, crucial tentar definir ou captar a singularidade de cada instância e de cada perspectiva, bem como o que é comum às três e a cada uma das combinações. A Figura 2, nesse sentido, tenta refletir essas interações entre as três instâncias principais na avaliação da Universidade, buscando precisar o singular de cada interesse ou perspectiva. A questão é definir o essencial e o singular de cada perspectiva, bem como o que há de comum entre elas. Em suma, dado que a Universidade não pode ser confundida nem com *torre de marfim*, nem com *balcão de negócios*, nem com *chicote*, sua avaliação precisa levar em conta todas as perspectivas, discernindo-as e contextualizando-as, todavia.

**Figura 2. “Avaliações” da Universidade nas perspectivas do Estado, da Comunidade Acadêmica e do Mercado.**

## SOCIEDADE



A distinção entre Universidade e Comunidade Acadêmica também se faz oportuna e pretende refletir a não necessária coincidência entre a equipe gestora da Universidade, em uma determinada conjuntura, e a visão e perspectiva da Comunidade Acadêmica. Isto porque há a tendência das instâncias dirigentes das universidades assumirem as perspectivas do Poder e/ou do Mercado.

Portanto, a compreensão da natureza e da função da avaliação institucional é maior quando se avança no discernimento do que constitui o essencial ou singular nos complexos, estruturas ou dimensões principais da sociedade aqui denominados por Estado, Mercado e Universidade, não considerando as rupturas ou dissonâncias comuns nessas estruturas aparentemente monolíticas e, aqui, por uma questão de ordem didática, assumidas como se assim o fossem.

Resumindo, da perspectiva da avaliação institucional, o foco da Universidade centra-se no conhecimento dos problemas, limitações, condições e potencialidade e na tomada de decisões, tendo como horizonte a melhoria e a mudança do seu funcionamento. O foco do Estado centra-se no controle, na regulação, na normatização, no credenciamento e descredenciamento, na garantia de um mínimo de condições e de qualidade nos serviços prestados. O Mercado, por sua vez, segundo sua lógica interna de dinamismo, competição ou concorrência, tem seu foco centrado na hierarquização, na premiação, na punição ou exclusão (“*quem não tem competência não se estabelece*”). Quando se fala que o foco “*centra-se em...*” não se está dizendo

que as outras dimensões também não se façam presentes em menor grau. A percepção da singularidade de cada um dos complexos ou estruturas no tocante à avaliação institucional pode melhorar a compreensão, pelo discernimento daquilo que é essencial em cada uma. Essa não distinção, comum na literatura, pode ofuscar o entendimento.

Para finalizar, faz-se necessário um reparo ao foco da Universidade, como acima exposto. Via de regra, a ênfase da avaliação institucional recai sobre os dirigentes, pois são esses que têm o poder de tomar as decisões, subsidiados pela avaliação institucional. Trata-se, aqui, de um viesamento ou um reducionismo. Caso se pretenda fazer com que a avaliação institucional tenha efetivamente uma função educativa e crie cultura, firme valores, como sustenta Ristoff (1996), é preciso ultrapassar esse conceito, alargando-o e aprofundando-o, como se verá a seguir.

### **Avaliação Institucional e cultura da mudança**

A literatura aponta fases no interminável processo de avaliação institucional: autoavaliação, avaliação externa, reavaliação, retomando o processo em um novo patamar (Yarzabal, 1988). O documento básico do PAIUB fala em diagnóstico, avaliação interna e avaliação externa. O Guia de Avaliação das Universidades Espanholas fala em autoavaliação e avaliação externa. A Comissão Nacional de Avaliação e Credenciamento Universitário da Argentina-CONEAU fala em autoavaliação, avaliação externa e informe final (Navarro e Gottifredi, 1998). Em suma, há praticamente um consenso acerca das etapas ou fases desse processo, sendo as variantes, de pequena expressão.

A avaliação institucional é um processo, sem fim, de busca da qualidade do fazer universitário e pressupõe e exige predisposição à mudança. É impensável concebê-la dissociada da mudança, mais do que isso, de uma cultura da mudança. Essa é exigida pela dinâmica da realidade científica, tecnológica, cultural, organizacional, política e social. O fato é que o mundo, a sociedade, a economia, mudam num ritmo cada vez mais acelerado. Essa aceleração da mudança agrava o processo de corrosão e de obsolescência dos conhecimentos e das tecnologias e explicita a necessidade de atualização, de renovação do conhecimento, de mudanças. Essas impõem desafios à universidade.

Segundo Yarzabal (1998), no atual contexto, os desafios postos à universidade pública são *“preparar-se para responder a los requerimientos de la formación permanente, a los cambios generados por la revolución científico-tecnológica y a la necesidad de convertirse en instituciones altamente eficientes en el manejo de recursos públicos”*. No prefácio à publicação **Novas Idéias para a Universidade**, resultante de ciclo de seminários sobre as universidades portuguesas, Roberto Carneiro, expõe três desafios de uma nova visão de universidade:

“a) conjugação de reformas na gestão das universidades com a implantação da cultura da avaliação e prestação de contas frente à sociedade;

“b) no processo de massificação do acesso à universidade, a afirmação pela competência e pela qualidade em algumas áreas de conhecimento;

“c) *como uma exigência crescente da nova sociedade do conhecimento, estruturar-se para dar conta à necessidade da Educação ao Longo de Toda a Vida, para a educação continuada e multifacetada demandada pelo público adulto*” (IST, 1998).

Esses desafios postos à universidade, que precisa redefinir-se, construindo permanentemente sua identidade, tem implicações sobre os seus elementos constituintes. Ao professor, por exemplo, é exigida uma busca contínua de atualização em todas as dimensões de seu fazer, quer pelas mudanças nas ferramentas e nas técnicas de pesquisa, quer pelos avanços da ciência em sua área de em prol de seu desenvolvimento pessoal e profissional. São os professores que precisam ajudar a construir a ponte entre o mundo da ciência, da tecnologia, da filosofia e o estudante e suas necessidades formativas. Enfim, estar atualizado e fazer a parte que lhe toca no aprendizado dos estudantes. Há também a ponte com a sociedade e com o mercado, que estudantes e professores precisam construir, tendo como parâmetro o mundo da ciência. Os servidores precisam cumprir com eficácia sua parte, para que as funções fins da Universidade se realizem, impedindo que se estabeleça uma cultura burocrática, contábil, à semelhança, por exemplo, de uma repartição pública formalmente eficiente, mas sem compromissos efetivos. Mudando os atores-sujeitos, as estruturas em que esses atuam, sejam as salas de aula, os laboratórios, os núcleos de pesquisa, os Colegiados, os Departamentos, a Reitoria, as instâncias de representação dos interesses corporativos e a própria Universidade refletirá concretamente essa mudança. E, mudando os atores-sujeitos, a cultura universitária, o entorno, a comunidade regional e suas instituições também deverá, progressivamente, refletir essa nova cultura. A possibilidade de uma universidade constituir-se numa instância transformadora de seu entorno está diretamente ligada à sua capacidade de atualizar-se, de superar-se permanentemente, e esse é o papel estratégico que uma avaliação institucional pode operar.

A mudança dos atores-sujeitos e o aprimoramento das estruturas precisa se refletir nos processos universitários, como na produção de conhecimentos, na formação de profissionais, na criação de cultura, na prestação de serviços. É nesses processos que ensino, pesquisa e extensão interagem e moldam o grau de indissociabilidade alcançada, concretamente, em cada ação e em cada prática do fazer universitário.

A Avaliação Institucional conjuga-se com mudança e essa assume diferentes significados. Trata-se de um pro-

cesso, sem dúvida, doloroso, lento, com avanços e retrocessos, mas com grande potencial de transformação. Portanto, a avaliação institucional está indelevelmente conectada à mudança e à melhoria, como também afirma, por exemplo, Belloni (1998), se adequadamente instrumentalizada, uma vez que se constitui em meio, em ferramenta e não em um fim.

Há na literatura sobre a avaliação institucional uma ênfase que pode induzir ao empobrecimento do seu potencial transformador. Quando se afirma, por exemplo, que se pretende *identificar as insuficiências e as potencialidade de instituições e do sistema*, ou, ainda, que a avaliação institucional é um processo de *autoconhecimento e tomada de decisões*, (Belloni, 1998), transparece a idéia de que o sujeito da avaliação institucional é a elite dirigente, que é quem decide conhecer e quem toma decisões a partir desse conhecimento da realidade. Aos outros, que não orbitam o poder e o mundo das políticas, compete aceitar, aderir e operacionalizar políticas e decisões. Sem dúvida, essa é uma das suas dimensões essenciais. No entanto, essa maneira de colocá-la parece relegar uma dimensão importante da mesma, que é a criação de cultura de avaliação, do “firmar valores” (Ristoff, 1996) ao nível de cada ator-sujeito do processo, seja servidor, seja estudante, seja professor. A avaliação institucional, em sentido pleno, é a conjugação dessas duas dimensões da realidade: a das estruturas de poder e seus dirigentes e a dos atores-sujeitos, responsáveis, em última instância, pelo funcionamento de todo o sistema. Sustenta-se, portanto, que a mudança precisa se dar nesses dois níveis, sob pena de degenerar numa “avaliação externa” (aos atores-sujeitos), embora conduzida pela própria instituição. Aqui, quanto maior a sintonia, articulação e interação entre esses níveis, maior a probabilidade da avaliação institucional realizar a promessa de que é portadora. É por essa razão que nos princípios e características colocadas como desejáveis, os autores que comungam com o PAIUB dão relevo ao espírito democrático, como ser participativa, consensuada, negociada, ter adesão espontânea, entre outras.

### **Avaliações Externas e Autoavaliação**

É importante traçar uma linha demarcatória clara entre a autoavaliação e as muitas modalidades de avaliação externa. Dentre as modalidades de avaliação externa está a *avaliação por pares*. Essa pode representar um passo importante no processo de avaliação institucional. Seu traço distintivo consiste no fato dessa se constituir em um *olhar de fora*, livre, realizado por professores com reconhecido conhecimento e competência no meio universitário.

Essa *avaliação por pares* diferencia-se de outras avaliações externas por se situar no âmbito paradigmático da avaliação institucional da própria universidade, comungando de seus princípios e características, e não tem ne-

nhuma função de controle e de regulação direta e imediata. Caberá à própria instituição ponderar sobre a validade do parecer emitido, levando-o em conta ou não. No fundo, trata-se de uma análise crítica, tendo como *pano de fundo* o propósito de contribuir para a melhora da qualidade do fazer universitário. Nisso reside a sua grandeza e mérito, bem como o seu risco, representado pela possibilidade de capitulação dos pares ao corporativismo próprio da academia. A UESC submeteu-se, a partir do final de maio e primeiros dias de junho de 1999, a esse olhar relativamente livre e aberto do ponto de vista de sua focalização<sup>3</sup>.

O MEC seguidamente institui e envia às universidades Comissões de Especialistas para fins de verificação das condições, de credenciamento e recredenciamento de cursos e das próprias instituições. A ênfase dessas Comissões tende a avaliar as condições de oferta dos serviços educacionais, tendo como referência o mínimo legal para o seu funcionamento.

No país, a avaliação da pós-graduação *stricto sensu*, coordenada pela CAPES, possui maior tradição. Essa tenta combinar condições de oferta e produto.

O Exame Nacional de Cursos, Provão, enfatiza o resultado final do processo formativo, mediante a aplicação de uma prova. Pretende avaliar os cursos pelo desempenho dos seus estudantes concluintes. Ainda que ofuscada pelas notas obtidas pelos estudantes, e destacadas na mídia, essa avaliação também agrega a avaliação de condições de ofertas dos cursos. O alargamento das pretensões dessa modalidade de avaliação, em vez de aprofundar o processo de avaliação de produto, ampliando e melhorando as suas condições de avaliação, tenderá a empobrecê-la, desfocalizando-a. O mérito maior dessa modalidade situa-se no fato de fazer incidir seu foco sobre o produto final do processo formativo, aclarando um pouco a qualidade do profissional colocado no mercado, permitindo uma percepção menos difusa sobre a qualidade dos cursos e dos profissionais lançados a cada ano. Todavia, a prova, por não ter uma dimensão prática, está ainda longe histórica, estando esse olhar, em consequência, prejudicado pela frágil contextualização, pelo acúmulo de atribuições e pela escassez de tempo que esses têm para produzir relatórios ou pareceres.

Esses *olhares de fora*, quando dotados de honestidade de propósitos, ainda que marcados por essas características, têm o seu lugar, valor e necessidade e, se adequadamente contextualizados e interpretados, podem resultar em expressiva contribuição. A rigor, podem e devem compor com a autoavaliação um todo. Essa é a perspectiva perseguida pela UESC.

<sup>3</sup> **No momento, está aguardando relatório final da Comissão de Avaliação Externa.**

Contudo, uma instituição que se pretende portadora de futuro, não pode ter o *mínimo* legal como parâmetro. O foco deve ser o *máximo*, dadas as condições e momento histórico. E esse requer o engajamento de todos os atores-sujeitos do processo universitário e, por um processo permanente de auto-superação, buscar o máximo do potencial existente em cada um e em cada ação. Nisso reside o segredo e a força da autoavaliação, se essa conseguir ultrapassar a *fase* ou *condição* de mais um fazer imposto por uma autoridade exterior, ainda que essa seja internalizada em cada nível hierárquico de uma instituição. Se os atores-sujeitos do processo sentirem e interpretarem a autoavaliação como um poder de controle e não como subsídio e estímulo para a auto-superação ou ainda como um fazer de conta burocrático, a autoavaliação não passará de mais uma *avaliação externa* sobre os sujeitos do fazer universitário, ainda que realizada pela própria Instituição. Por essa razão, dentre os princípios do PAIUB, no plano dos atores-sujeitos, um nos parece crucial, ainda que tenha ficado nele subsumido: *a avaliação institucional não é premiativa, nem punitiva, nem neutra*, todavia.

Não fazê-la premiadora ou punidora, como sustenta esse princípio, é o que a liberta da tentação do controle e da regulação, enfim, da perspectiva do poder, interno ou externo. Todavia, essa condição, necessária porém insuficiente, precisa ser conjugada com uma outra: *também não pode ser neutra*. E isto para não ser inútil, insossa, insípida, vazia, uma grande encenação ou um fazer de conta burocrático-institucional. Quando se afirma que ela não pode ser neutra, está-se dizendo que ela precisa induzir necessariamente à mudança anteriormente referida. Ela precisa desequilibrar e projetar para padrões cada vez mais elevados de qualidade e de relevância o fazer de cada um dos atores-sujeitos do processo universitário e a própria Instituição. A mudança pessoal, profissional e institucional é um processo doloroso, porque admitir a necessidade de mudar e operar essa mudança de si mesmo, de seu espaço e das estruturas de atuação é difícil, porque é mais cômodo resistir, acomodar-se. Portanto, a conjugação dessas duas condições presentes nesse princípio do PAIUB demarca o grau de sucesso do processo de avaliação institucional. É por essa razão que seus melhores resultados são a médio e longo prazos. Constituem um importante componente de realização pessoal, mas sobretudo de realização profissional. Compreender isso faz a diferença. Aqui reside a razão da crítica feita anteriormente a tendência de circunscrever a avaliação institucional como função e a serviço da elite dirigente. Isso pressupõe, também, que o tempo, como espaço de amadurecimento, é uma necessidade. A UESC, por enquanto, está conseguindo manter a continuidade desse processo, iniciado em 1994.

## **Estratégia de avaliação institucional da UESC**

A avaliação institucional foi pensada como um meio privilegiado de induzir a mudanças, no plano dos atores-sujeitos e no plano das estruturas de poder. Perseguiu-se, ao longo dos anos, criar cultura de avaliação, incorporando a avaliação ao dia a dia da Instituição, rotinizando-a.

Para isso, delineou-se uma estratégia em duplo movimento: num sentido, a avaliação aproxima-se gradualmente e com contundência crescente de cada ator-sujeito do processo universitário e de cada instância burocrático-acadêmica, pelo aprimoramento dos instrumentos, das técnicas, mas, sobretudo, pelo discernimento da relevância de cada elemento ou aspecto focado, por todos os envolvidos no processo. A missão da avaliação institucional começa a cumprir-se à medida em que ninguém e nenhuma instância sente-se indiferente à mesma, tendo necessidade de responder criticamente, quer seja pela sua contestação, quer seja pela incorporação de mudanças sugeridas, quer seja confirmando o acerto do fazer e do rumo escolhido. Obviamente, esse processo não é linear. Os relatórios produzidos, adiante citados, explicitam esse movimento.

O outro movimento consiste no alargamento e no aprofundamento do alcance do processo de autoavaliação, buscando, tanto quanto possível, realizar a utopia da globalidade, explicitando as conexões entre as partes e entre o(s) conjunto(s) e as partes do sistema universitário. A cada ano, novas funções e novas dimensões da Universidade vêm sendo incorporadas, como pode ser visto na relação dos relatórios adiante mencionados.

A Comissão de Avaliação Institucional teve como propósito principal criar uma cultura de avaliação, com vistas a mudanças no fazer universitário, com o propósito de contribuir para a melhora da qualidade dos cursos de graduação. Esse foi o mote utilizado e presente em todo o processo. Também se teve o entendimento de que tudo pode ser indicador de qualidade e de não qualidade no fazer universitário. Em razão disso, a Comissão passou a integrar e a considerar todos os elementos que, de uma forma ou outra, pudessem contribuir para uma maior compreensão da realidade institucional, como o Exame Nacional de Cursos, por exemplo.

Partiu-se do pressuposto de que a criação de cultura era e é uma possibilidade objetiva, ainda que de médio e longo prazos, desde que o processo fosse iniciado e não sofresse retrocessos ou interrupção. Isto porque a criação de cultura é uma questão, também, de tempo. Pareceu-nos importante colocar a avaliação na condição de rotina. E, gradativamente, incorporar novos elementos ao processo, bem como novas dimensões e funções.

Investiu-se muito tempo, sobretudo no ano de 1996, com Coordenadores de Colegiados e com Diretores de Departamento, quanto ao alcance e aos focos da avaliação. Só foi possível um acordo mínimo e se iniciou o

processo operacional de avaliação no final do segundo semestre letivo. Mesmo assim, por resistência, não foi incluída a avaliação por disciplinas, demandada no ano seguinte, todavia. O processo iniciou pelo ensino de graduação e, a partir de 1998, passou a ser semestral. Em 1997 foi realizada a avaliação na perspectiva do professor e teve início a avaliação na perspectiva dos servidores, que passou a ser realizada todos os anos. Os cursos de pós-graduação aderiram ao Programa de Avaliação Institucional no final de 1998 e início de 1999.

Em 1996, a Comissão reelaborou projeto de avaliação original e o remeteu ao MEC/SESu, tendo, então, recebido um pequeno recurso nesse ano. A partir daí, não foi mais possível contar com recursos do MEC, cabendo a Instituição assumir os seus custos.

À medida em que o processo de avaliação foi evoluindo, e em função dos resultados, a Reitoria passou a dar-lhe mais atenção e valorização. Hoje, a posição é muito firme na sua defesa e de confiança no trabalho empreendido. Todavia, as funções da Comissão ainda não foram formalmente institucionalizadas pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão. Os Diretores de Departamento e Coordenadores de Colegiado de Curso, em graus variados de adesão e de resistência a pontos tópicos do Programa de Avaliação, têm assumido o processo e, apesar da rotatividade na ocupação destes postos, renovados a cada dois anos, tem sido crescente a percepção de seu valor estratégico, sobretudo para detectar pontos problemáticos.

Os estudantes, pelo menos em algumas manifestações pessoais, têm se queixado quanto à eficácia da sua participação na avaliação. Essa sinalização aponta para o risco da avaliação perder credibilidade e legitimidade, pela incapacidade da instituição de transformar seus resultados em ações, ou pelo menos, na sua não visibilidade. Portanto, apesar de haver uma consciência de que a avaliação é um direito e um instrumento de que dispõem para pressionar por mudanças, paira sobre a avaliação institucional o fantasma de naufragar em seu mar de promessas não cumpridas. Aqui, seguramente, a incapacidade de dar conta desse *deficit*, por corporativismo docente, por omissão, por acomodação, por falta de discernimento dos dirigentes, ou por quaisquer outras razões, se constitui na maior ameaça ao futuro da avaliação institucional na UESC. Esse é o grande desafio e ao qual se está atento. Aqui, há uma sobrecarga de valores e expectativas e sua não satisfação não ficará impune. Se isso vier a acontecer, a Comissão terá colhido, ainda que a contragosto e sem o desejar, o que semeou, já que essa resposta também é resultante de um amadurecimento político, para o qual contribuiu. Os servidores, através de seus representantes, discutiram o instrumento e os resultados. Todavia, vale para esses e também para os professores, o que se está dizendo aqui acerca dos estudantes.

Fazendo uma síntese, cresce o entendimento de que a avaliação se constitui, potencialmente, numa ferramenta poderosa no sentido de contribuir para a melhoria da instituição, dos cursos e do desempenho de cada ator-sujeito do processo. À medida em que a avaliação vai agregando novas dimensões da vida universitária, sem abrir mão dos espaços já conquistados, seu poder de indução de mudanças aumenta e passa a ser sentida mais fortemente como necessidade, sobretudo para aqueles que ocupam cargos de direção e precisam decidir.

O processo avaliativo da UESC, iniciado em 1994, vem ganhando solidez. Os instrumentos foram aprimorados. Novas iniciativas foram sendo empreendidas, buscando as informações mais oportunas e necessárias e a forma mais efetiva de obtê-las. A experiência acumulada em quase seis anos de avaliação contínua revela a importância da continuidade do processo.

A análise da experiência da primeira Comissão da UESC, de fevereiro de 1994 a maio de 1996, revelou que a sensibilização, comumente colocada como sendo a primeira ou pré-etape, a rigor, precisa estar presente o tempo todo e todos os passos dados devem se constituir num elemento de re-sensibilização, de re-motivação. Por si só, é insuficiente para sustentar o processo, que precisa de resultados. E isto porque, a cada ano, ingressa um expressivo contingente de estudantes na Universidade, cerca de 20%, novos funcionários vêm sendo agregados, professores saem e outros entram no quadro e isto é uma realidade que se impõe com força, sobretudo numa instituição em expansão, como a UESC o é hoje. Em suma, face à dinâmica institucional, cada resultado deve se constituir num reforço ao processo, num elemento de conscientização e de sensibilização. Os resultados representam um potencial ímpar de sensibilização. Sendo assim, é o próprio processo que se retroalimenta.

### **Avaliação Institucional e outras avaliações internas**

Há muitas definições de avaliação institucional na literatura. E também há muitas definições do que não é. Todavia, o que não é e o que constitui elemento integrante de uma avaliação institucional não está tanto no dado em si, mas no seu enquadramento teórico.

O PAIUB, em sua versão original, fala em princípios que comandariam a avaliação institucional. Dilvo Ristoff (1996) aponta os seguintes: *globalidade, comparabilidade, respeito à identidade institucional, não punição ou não premiação, adesão voluntária, legitimidade, continuidade*. Dias Sobrinho (1996), tentando demarcá-la conceitual e metodologicamente apontou, nesse sentido, a *institucionalidade* como princípio explicativo, a *globalidade* como princípio heurístico, entendido como *“uma reconstrução da articulação, da integração, do interrelacionamento das partes”*, *qualidade* como objetivo, a *ava-*

liação como um processo pedagógico, ênfase no enfoque da qualidade. Retomando o assunto posteriormente, (1998) aponta-lhe as principais características e condições: a globalidade, ser integradora, ser participativa e negociada, ser operatória e estruturante, ser contextualizada, ser formativa, ser permanente, ser legítima, ser voluntária, estar adaptada a cada instituição. Há outras tentativas de demarcação e todas as que têm no PAIUB uma importante fonte de inspiração apontam nessa direção. Um dado interessante é que entre o primeiro e o segundo momento de análise, os termos do discurso mudaram: passou-se de *princípios* para *características e condições*.

Essas características, condições, e mesmo princípios, sinalizam, em seu conjunto, o quanto um projeto denominado de avaliação institucional corresponde ao que anuncia e o quanto está distante. A rigor, uma avaliação institucional *stricto sensu* sempre será uma aproximação, uma pretensão, um desafio e, em última instância, uma utopia. Esse fato, todavia, não invalida o esforço de tentar realizá-la. Ao contrário, o propósito é avançar continuamente nessa direção, buscando a superação de situações e de patamares de qualidade do fazer acadêmico. A dimensão de caráter utópico da avaliação institucional reflete a própria natureza da Universidade e de seu fazer, reflete a infinita busca da qualidade, da ciência e da tecnologia, todavia, sempre provisórias.

Há, porém, uma outra dimensão dessa realidade. Numa instituição, tudo e todos os processos sinalizam. Se o todo ou os todos parecem inalcançáveis, cada elemento, cada ator-sujeito, cada processo, cada estrutura, aponta para o conjunto. Por esta razão, na discussão do que é parte componente de uma avaliação institucional e o que não o é, o ponto crucial está na sua conexão com o conjunto e, mais precisamente, em como se dá a articulação com o programa de avaliação institucional.

É possível estabelecer-se aqui uma distinção entre um conceito amplo e outro restrito de avaliação institucional. A propósito, Belloni (1998) faz algumas distinções. Uma delas é entre **avaliação educacional**, centrada na aprendizagem, no desempenho escolar, nos programas ou nos currículos, e **avaliação institucional**, cujo foco são instituições, sistemas, projetos ou políticas públicas. A respeito da literatura e da prática na área de avaliação institucional e políticas públicas, Belloni (1998) constata "*certa fluidez conceitual e metodológica, grande dose de amadorismo e empirismo, além de pouca clareza sobre sua relevância ou utilidade, assim como freqüente escassez de critérios*".

Bielschowski (1996) aponta quatro fases na evolução do conceito de avaliação. A primeira, associada à mensuração, confundia-a com medida. A segunda, focada na perspectiva do alcance dos objetivos, desenvolveu o conceito de *avaliação educacional*. Distingue-se avaliação de medida. Todavia, tratava-se de uma avaliação descritiva.

A terceira, incorpora o *juízo de valor* como elemento essencial. A quarta fase tenta integrar as dimensões técnicas, descritivas e valorativas das anteriores, envolvendo "*aspectos humanos, políticos, sócio-culturais e contextuais, sendo a negociação elemento crucial de integração*". Para Bielschowski (1996), a avaliação exige "*uma postura crítica permanente da própria avaliação*", de meta-avaliação, definida como "*uma visão crítica do processo avaliativo*".

Para esse autor, nas "*verdadeiras avaliações*", "*o juízo de valor tem lugar primordial, e questões essenciais, referentes a mérito e relevância, são objetos de atenção*". Bielschowski (1996) distingue, ainda, "*pseudo-avaliações*" e "*quase-avaliações*". Observa-se, todavia, que na prática nem sempre é fácil fazer essas distinções e é um pouco difícil ser categórico a respeito.

### **Primeira Comissão de Avaliação Institucional: março de 1994 a maio de 1996**

Analisando a contribuição da primeira Comissão de Avaliação Institucional da UESC<sup>4</sup>, de fevereiro de 1994 a maio de 1996, no tocante às metas e publicações, tem-se o seguinte quadro:

As metas da primeira Comissão de Avaliação Institucional da UESC foram as seguintes:

Realização de Seminário para intercâmbio de experiências;

Participação em eventos sobre Avaliação Institucional; Envolvimento da comunidade acadêmica no processo avaliativo.

O Seminário foi realizado, componentes da Comissão participaram de eventos concernentes aos trabalhos e foi tentado o envolvimento da comunidade acadêmica. Em graus variados, portanto, as metas foram atingidas.

Os trabalhos dessa Comissão resultaram na publicação, de caráter interno, dos documentos:

**Da Universidade do Sul da Bahia à UESC: uma história em construção** (junho de 1995). Este breve estudo faz uma reconstrução histórica do sonho do Sul da Bahia de ter sua universidade. Analisa a criação formal, pelo Governo do Estado da Bahia, da **Universidade do Sul da Bahia**, em 1969, depois convertida em **Universidade de Santa Cruz**, seguida pela solução provisória, com a agregação das três faculdades isoladas de Ilhéus e Itabuna na **Federação de Escolas de Ensino Superior de Ilhéus e Itabuna-FESPI**, até, em 1991, consumir-se

<sup>4</sup> Instituída pela Portaria Gabinete Reitoria nº 26, em 11/02/94, com o propósito de elaborar o Projeto de Avaliação Institucional. Posteriormente, foram criadas quatro subcomissões (Portaria Gabinete Reitoria nº 211, em 21/10/94): Direito, Economia e Administração, Saúde e Licenciaturas.



como **Universidade Estadual de Santa Cruz-UESC**. Nesse processo, digladiaram-se as alternativas federalização, estadualização, que acabou se impondo, e a tendência privatista. Destaca-se, também, o papel desempenhado pela CEPLAC.

**História da FAFI-Faculdade de Filosofia da Ação Fraternal de Itabuna** (junho de 1995). Trata-se, a rigor, de um depoimento, revelando fatos de uma fase heróica dessa Faculdade e de seus cursos, marcada pelas dificuldades e pelo sacrifício e idealismo dos seus professores.

**Dados cadastrais da UESC: 1974, 1984 e 1994** (junho de 1995). Esse estudo faz um comparativo de dados estatísticos em três momentos históricos da UESC, como relações professor-aluno, servidor-aluno, qualificação dos professores, dentre outras.

**Curso de Enfermagem: da autorização ao funcionamento** (junho de 1995). Analisa o processo histórico que resultou na implantação do curso de Enfermagem.

**Um olhar atual sobre os problemas da UESC: análise comparativa 1984/1994** (junho de 1996). Este relatório faz referência a pesquisas realizadas em dois momentos da história da UESC. Dificulta uma melhor interpretação o fato de não existirem informações sobre a metodologia utilizada e todos os dados estão em percentuais, não informando o número de casos a que fazem referência.

**O curso de Estudos Sociais da UESC sob a ótica dos seus alunos** (janeiro de 1996). Este trabalho aborda, na ótica dos estudantes, aspectos do curso de Estudos Sociais, hoje extinto, substituído pelos cursos de História e Geografia.

**Projeto de Avaliação Institucional da UESC**. Trata-se do documento que contém o projeto de avaliação institucional da UESC, encaminhado e aprovado pelo MEC/SESu, em 1994. (Esse trabalho assumiu o formato de pequeno livro).

**Pesquisa com professores e estudantes**, realizada em 1994, mas que teve o processamento final e produção de relatórios em 1996, pela 2ª Comissão.

A análise dessa produção, de caráter interno e com divulgação restrita, com exceção do Projeto, seguramente integra um Programa de Avaliação Institucional em sentido amplo. Todavia, cada um desses trabalhos poderia constituir projeto específico, sem relação direta com o mesmo. Os textos de reconstrução histórica, elaborados por componentes individuais da Comissão, enriquecem a avaliação institucional. No entanto, dado que são elaborações individuais, com características de forma e conteúdo diferentes e não abarcam, por exemplo, duas das três faculdades fundadoras da hoje UESC, a de Direito de Ilhéus e a de Ciências Econômicas de Itabuna, e praticamente não falam da exclusão e da morte de uma quarta, a de Sociologia e Política de Ilhéus, exceto menção de sua não

autorização para funcionar a partir de um certo momento, após o Golpe Militar de 1964, poderiam constituir projetos independentes desse Programa. Todavia, são trabalhos que contribuem para a compreensão da instituição. Esse foi, todavia, o resultado possível naquele momento histórico e revela o desempenho da Comissão e de suas subcomissões, que foi desigual.

### **Segunda Comissão de Avaliação Institucional: desde maio de 1996<sup>5</sup>**

No caso da UESC, com a mudança na Reitoria, mudou a composição das comissões. Todavia, tanto numa como noutra, coube à Assessoria de Planejamento a sua coordenação, em função da posição estratégica dessa no conjunto da Instituição.

A Segunda Comissão de Avaliação Institucional, também reelaborou o Programa, mantendo a concepção, todavia. Realizou, em 1996, pesquisa com estudantes, no final do segundo semestre. Em 1997, foi agregada a essa, a avaliação por disciplinas. A partir de 1998, essa passou a ser semestral e cada professor passou a receber o seu relatório individual, denominado **Quadro Síntese**, contendo a sua avaliação em aberto e, em código, a avaliação de todos os colegas de curso.

Relatórios da Comissão de Avaliação Institucional da UESC.

**Estudante 1996**. UESC, Ilhéus, 1997.

**Estudante 1997**. UESC, Ilhéus, 1998.

**Estudante 1998; Primeiro Semestre**. UESC, Ilhéus, 1998.

**Estudante 1998; Segundo Semestre**. UESC, Ilhéus, 1999.

**Estudante 1997/2; Avaliação das Disciplinas**. UESC, Ilhéus, 1998.

**Estudante 1998/1; Avaliação das Disciplinas/Quadro Síntese**. UESC, Ilhéus, 1998.

**Estudante 1998/2; Avaliação das Disciplinas/Quadro Síntese**. UESC, Ilhéus, 1999.

**Servidor 1997**. UESC, Ilhéus, 1997.

**Servidor 1998**. UESC, Ilhéus, 1998.

**Professor 1997**. UESC, Ilhéus, 1998.

**Situação Ocupacional e Visão do Egresso**. UESC, Ilhéus, 1998.

**A cultura do Abandono das Disciplinas na UESC**. UESC, Ilhéus, 1999.

**Estudante de pós-graduação da UESC 1998/99; Avaliação Geral, por Cursos e por Disciplinas**. UESC, Ilhéus, 1999.

<sup>5</sup> **Instituída pela Portaria Gabinete Reitoria nº 354, de 24/05/96.**

**Informe Avaliação Institucional; retrospectiva dos principais resultados.** UESC, Ilhéus, 1999. Esta publicação, pensada como jornal, acabou virando uma revista, com 40 páginas, tendo sido distribuída a partir do início de julho, para os professores, estudantes e servidores da UESC, com o propósito de também dar a cada integrante da comunidade acadêmica um retorno, em linguagem jornalística, sobre sua participação no processo de avaliação institucional. Constituiu-se no maior esforço já empreendido pela Comissão de Avaliação em sua estratégia de aproximar-se cada vez mais do ator-sujeito do fazer universitário, dando-lhe ciência sobre a realidade.

**Avaliação externa, por pares.** Aguardando relatório.

**Avaliação da pós-graduação, por cursos e disciplinas,** julho de 1999.

Com a avaliação externa, por pares, a avaliação institucional da UESC chega a um ponto de inflexão e fecha um ciclo relativamente longo, devendo reiniciar num novo patamar, incorporando as críticas, discutindo em cada instância o relatório da referida Comissão. No planejamento inicial, o lugar dessa avaliação externa era ainda em meados de 1998, quando foi feito um esforço significativo e pensava-se fechar esse ciclo. Todavia, a Comissão, tendo em vista o propósito de criar cultura de avaliação, entendeu ser prematuro e decidiu dar mais tempo, acumulando elementos e experiência.

Neste momento, está em andamento a análise da avaliação na perspectiva dos servidores e em fase de codificação, digitação e processamento, a pesquisa com os estudantes, concernente ao primeiro semestre de 1999. Deverá, também, ter nova edição a pesquisa sobre o que aconteceu com cada estudante, em cada disciplina, em todos os cursos (comportamento acadêmico) nesse primeiro semestre. O importante é que a avaliação na UESC está tendo continuidade. Está ganhando consistência e contundência, no sentido de explicitar a realidade e induzir uma postura mais aberta à mudança, ou pelo menos, de menor acomodação.

A avaliação da UESC não colocou o julgamento de valor dos resultados, entendido como *um dizer o que fazer*, como ponto principal e, em decorrência, não se avançou muito nessa direção. A propósito do julgamento de valor, esse existe e muito, mas na seleção dos focos ou aspectos avaliados, nos problemas abordados e nos seus instrumentos. E isto por acreditar que tal competência não lhe caiba, sendo responsabilidade primeira e principal de cada ator-sujeito e de cada dirigente em seu nível de mando e/ou coordenação. A visão é que compete à Comissão de Avaliação expor os problemas e fundamentá-los, valendo-se, para isso, do esforço de pesquisa. Decorre disso que é difícil atribuir uma decisão, como uma construção, como consequência dessa avaliação, ainda que essa a tenha sinalizado. A avaliação institucional é uma fonte

privilegiada de informações, mas não é a única que um dirigente dispõe para decidir e justificá-la. Nesse sentido, antes de concluir acerca do valor da avaliação institucional, é preciso levar em conta os propósitos e a estratégia perseguida em cada instituição, razão pela qual seu julgamento parece difícil e complexo.

A Comissão de Avaliação tem tido a preocupação para que o tempo entre a avaliação e o acesso aos resultados, seja o menor possível, nunca superior a 60 dias. A velocidade do processo vem sendo um fator importante para que os resultados não se constituam apenas num referencial bibliográfico. Além disso, todos os resultados, exceto a avaliação por disciplinas, são públicos.

Alguns indicadores globais do desempenho da Instituição já são elaborados pela Assessoria de Planejamento e constam do relatório anual da Instituição. Todavia, com a finalização do processo de informatização da Universidade, será possível avançar muito em relação a esses. É propósito criar um capítulo no relatório anual, contendo-os, dando conta dos índices exigidos pelo MEC e suas comissões.

A pesquisa na UESC é uma realidade embrionária. O primeiro seminário de pesquisa aconteceu no final de 1993 e a partir desse ano é que ganhou impulso. Com a crescente qualificação do quadro docente, essa função deverá ganhar relevo na Instituição, devendo também ser incorporada ao Programa de Avaliação. O mesmo deverá acontecer com a Extensão, realidade mais antiga, todavia. Essa, contudo, só ganhou densidade, continuidade e volume a partir do processo de estadualização da então Federação de Escolas de Ensino Superior, hoje UESC, em 1991. A propósito, também na UESC, localizada no eixo Ilhéus-Itabuna, no Sul da Bahia, a história marca indelevelmente a cultura e molda as suas características mais importantes.

Uma frente de pesquisa, ainda não suficientemente explorada, são os bancos de dados do concurso vestibular, seu questionário sócio-econômico, e desempenho em cada questão nas provas. A Comissão tem a pretensão de transformar esses dados em subsídios ao planejamento e ao processo pedagógico.

A administração vem sendo objeto da avaliação desde 1996, abrangendo os principais serviços, incluindo os terceirizados. Aqui, seguramente, será necessário aprofundá-la, definindo melhor os seus indicadores de desempenho.

### **Para concluir**

A avaliação institucional é um processo de criação de cultura, de busca contínua de atualização e de auto-superação pelos atores-sujeitos e de auto-regulação institucional, ao nível das estruturas de poder e do sistema, assegurando, assim, sintonia com as mudanças operadas no entorno, na economia, na ciência e tecnologia.

Pressupõe o envolvimento e a disposição de cada ator-sujeito do processo universitário em buscar patamares superiores de qualidade e de relevância de seu fazer. Provavelmente, esse é o caminho mais seguro para a construção da autonomia universitária. Trata-se de um processo de mudança e de melhoria lento, gradual, com avanços e retrocessos, de não acomodação, de compromisso com o futuro. É relevante distinguir esses dois níveis da avaliação institucional, que devem ser, todavia, necessariamente conjugados. Da mesma forma, é relevante distinguir também em que nível se está operando, em sentido amplo, uma vez que tudo pode ou não se constituir em avaliação institucional, dependendo do enfoque e enquadramento teórico, e, em sentido estrito, de avaliação institucional propriamente dita.

No plano dos atores-sujeitos, a mudança está na busca de atualização, de aprimoramento profissional, de maior qualificação do fazer. Poderia ser traduzida na reconstrução do projeto profissional, pedagógico e, com repercussões projeto de vida de cada um. No plano das estruturas de poder e do sistema, a mudança se traduz no funcionamento eficiente e eficaz, nos planos operacionais, no plano institucional de desenvolvimento, no funcionamento de mecanismos de auto-regulação. Quanto mais os projetos de vida e profissionais e os planos operacionais e estratégicos forem expressão da avaliação institucional, mais a cultura de avaliação terá conseguido enraizar-se e consolidar-se. Para isso acontecer, primeiramente será preciso dar tempo ao amadurecimento do processo. Será preciso que esse não remeta nem à premiação e nem à punição no plano dos atores-sujeitos. Todavia, será necessário que não seja neutro, que não deixe ninguém indiferente e nem fora do mesmo, incidindo sobre os aspectos e dimensões cruciais da vida e do fazer universitário.

A título de curiosidade, após recebimento dos resultados da avaliação de serviços terceirizados, como cantinas, fotocópias e transporte coletivo, empresas desses seg-

mentos visitaram à Comissão, buscando conhecer metodologia e justificar resultados. O propósito da Comissão é que cada professor, cada estudante e cada servidor, no plano dos atores-sujeitos, e de cada dirigente, no plano das estruturas de poder, percebam a avaliação e decidam mudanças em função de seus resultados, não por imposições externas, mas por decisões autônomas, livres e amadurecidas. E quanto mais isso ocorrer, mais se estará, seguramente, numa cultura de avaliação. A UESC já deu, nessa direção alguns passos, mas o caminho a ser percorrido é longo. É por essa razão que a continuidade assume importância nesse processo, porque só será possível consolidá-lo a médio e longo prazos.

No plano das estruturas de poder interno da Universidade, a construção e reconstrução contínua de um plano estratégico, global e setorial, embasado nos resultados da avaliação, é um indicador-maior de que o processo está na direção certa. Isto porque o processo institucional precisa ser governado pelo plano estratégico e não pelas circunstâncias, como nos diria o economista chileno Carlos Matus<sup>6</sup>. E esse é mais um passo que a UESC ainda não deu de forma plena, embora tenha o seu plano. Contudo, falta nesse uma marca mais forte da avaliação institucional.

A UESC, para finalizar, está aprendendo a fazer sua avaliação institucional. Há muito ainda a ser melhorado, redefinido e redirecionado. Seu olhar está no futuro, no projeto que pretende construir. É por acreditar que tem muito a aprender que se submeteu à *avaliação por pares* e dela pretende tirar o máximo proveito. Será preciso conjugar mais e melhor avaliação e mudança, avaliação e autonomia. Será preciso passar, também, de uma avaliação em sentido amplo, rica em dados que sinalizam para o conjunto, para uma avaliação em sentido restrito, focando o institucional, definindo indicadores, valendo-se, todavia, de todas as contribuições, de todas as pesquisas e de todas as fontes de informação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BELLONI, Isaura. A função social da avaliação institucional. Avaliação, Campinas, v.3, nº34, 1998.
- BIELSCHOWSKI, Carlos Eduardo. Avaliação na Universidade Federal do Rio de Janeiro: a metodologia Avaliação, Campinas, v.1, nº 1, 1996.
- DIAS SOBRINHO, José. Avaliação institucional: marco teórico e campo político. Avaliação, Campinas, Ano 1, nº 1, 1996.
- \_\_\_\_\_. Avaliação institucional da educação superior: fontes externas e fontes internas. Avaliação, Campinas, v.3, nº 34, 1998.
- \_\_\_\_\_. (Org.). Avaliação Institucional da UNICAMP; Processo, Discussão e Resultados. Editora da UNICAMP, Campinas, SP, 1994.
- INSTITUTO SUPERIOR TÉCNICO. Novas Idéias para a Universidade. (Prefácio de Roberto Carneiro). IST Press, Lisboa, 1998.
- YARZÁBAL, Luís. La evaluación como estrategia de cambio de la educación superior. Avaliação, Campinas, v.3, nº 34, 1998.
- LEITE, Denise Balarine Cavalheiro e BALARINE, Oscar Fernando Osorio. Avaliação institucional das universidades: quantificação de impactos e mudanças associadas. Avaliação, Campinas, v.3, nº 34, 1998.
- MARTINATO, Fátima Jeanette. Avaliação Institucional da Universidade: estudo de critérios e experiências de avaliação em âmbito internacional e no Brasil. (Dissertação de mestrado). UCS, Caxias do Sul, RS, 1998.
- MATUS, Carlos. Adeus, Senhor Presidente. Governantes Governados. Fundação, São Paulo, 1997. (Tradução de Luís Felipe Rodrigues del Riego).
- NAVARRO, Ana Maria e GOTTIFREDI, Juan Carlos. Surgimento de la evaluación en las universidades argentinas. Avaliação, Campinas, v.3, nº 34, 1998.
- PAIUB - Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras. Avaliação, Campinas, Ano 1, nº 1, 1996.
- RISTOFF, Dilvo I. Princípios do Programa de Avaliação Institucional. Avaliação, Campinas, Ano 1, nº 1, 1996.
- UNIVERSIDAD DE SALAMANCA: Programa Institucional de Calidad. Material de Trabajo para los Comites de Autoevaluación. Salamanca, Espanha, 1996.