

# A Construção de um Processo de Avaliação Institucional: Relação Teoria e Prática

DANIEL DE AQUINO XIMENES<sup>1</sup>  
ROSA GITANA KROB MENEGHETTI<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Doutor em Sociologia pela UnB, Gestor Governamental do Ministério do Planejamento, em atuação no MEC, e Coordenador de Avaliação Institucional da UNIMEP, no período 1999 a 2002.

<sup>2</sup> Doutora em Educação pela UNIMEP e, atualmente, Docente e Coordenadora do Programa de Avaliação Institucional da UNIMEP.

Recebimento: 11 de agosto de 2003

Aprovação: 20 de novembro de 2003

**Resumo:** Este artigo tem por objetivo analisar a relação teoria e prática, a partir da construção de um processo de avaliação institucional desenvolvido na UNIMEP – Universidade Metodista de Piracicaba. Para tanto, desenvolveu-se uma reflexão, a partir de algumas orientações teóricas fundamentais na discussão da avaliação institucional, como a relação entre avaliação e projeto, a participação da comunidade universitária, referências institucionais, legitimidade e respeito às identidades. O objetivo principal da discussão é o de demonstrar que é possível, considerando-se, inclusive, a realidade de universidades particulares, desenvolver um processo participativo e formativo de avaliação institucional, levando-se em conta, por outro lado, as dificuldades inerentes a este desafio, e a complexidade da instituição universitária.

**Palavras-chave:** Avaliação institucional; Projeto institucional; Legitimidade; Identidade.

**Abstract:** The purpose of this article is to analyze the relation between theory and practice based on the construction of an institutional evaluation process developed by UNIMEP – Methodist University of Piracicaba. To accomplish this, a reflection was developed from some essential theoretical orientation on the institutional evaluation debate, such as the relation between evaluation and project, the university's community participation, institutional references, legitimacy and respect to identities. The leading goal of the debate is to show it is possible, considering the reality of private universities, to develop an informing and formative process of institutional evaluation, in view of, on the other hand, the difficulties inherent in this challenge and the complexity of university institutions.

**Key-words:** Institutional evaluation; Institutional project; Legitimacy; Identity.

## Introdução

Este artigo tem por objetivo analisar a construção de um processo de avaliação institucional, a partir de uma experiência desenvolvida na UNIMEP – Universidade Metodista de Piracicaba. O relato desta experiência refere-se ao início de 2000 até o final de 2002, quando então se realizou, na referida Universidade, um processo formativo, sistemático e participativo de avaliação institucional, tendo-se completado um ciclo importante de avaliação interna, através da auto-ava-

liação. Porém, além de simplesmente examinar mais uma experiência de avaliação institucional em Instituições de Educação Superior (IES), interessa-nos analisar a correspondência entre os preceitos teóricos da avaliação formativa em relação à experiência prática desenvolvida pela UNIMEP como universidade confessional e particular. Inquieta-nos, então, responder à seguinte indagação: até que ponto é possível observar a relação entre a teoria e a prática no desenvolvimento de um Programa de Avaliação Institucional? No caso da UNIMEP acreditamos que a experiência foi significativa, daí o porquê de trazê-la à tona como fonte de reflexão, considerando-se também seus limites e dificuldades.

Observamos na literatura sobre avaliação institucional uma série de princípios que caracterizam a construção de um processo formativo de avaliação institucional. Por processo formativo, entende-se neste texto, fundamentalmente, a preocupação com o envolvimento e a capacitação dos atores da comunidade educacional, à medida que participam da elaboração, construção, desenvolvimento e análise de um processo democrático e inclusivo de avaliação institucional, de tal maneira que a realização da avaliação represente uma experiência intrinsecamente educativa para todos os envolvidos. Analisamos como que alguns dos conceitos fundamentais da avaliação formativa, estiveram presentes na experiência de avaliação da UNIMEP, o que, de certa maneira, caracteriza a aproximação entre a teoria e a prática, tão buscada no desenvolvimento dos programas de avaliação institucional das nossas IES.

A tentativa de aproximação entre a teoria e a prática, na perspectiva da avaliação institucional, é um desafio para todo o sistema de educação superior brasileiro, tanto do setor público, quanto do privado. Não podemos desconsiderar que o setor privado de educação superior representa, em termos numéricos, um grande impacto no sistema como um todo. Pelo Censo de 2001 do INEP, verificamos que 64% dos cursos presenciais de graduação da educação superior brasileira encontram-se no setor privado, assim como 86% das instituições e 69% do total de matrículas. Embora primordialmente uma instituição confessional, a UNIMEP também é uma instituição particular de educação superior, fazendo parte, assim, do registro de 86% das citadas instituições do setor privado. Portanto, a análise de sua experiência de avaliação institucional, enquanto uma instituição de educação superior confessional, mas também particular, representa, de certa forma, uma resposta, para o sistema como um todo, de que uma experiência de avaliação formativa pode ser realizada no interior de IES particulares.

## 2. Relação entre Avaliação e Projeto

A relação entre avaliação e projeto institucional remete a uma importante indagação, no interior de nossas IES, sobre a anterioridade ou não da elaboração

do Projeto Institucional, ou Políticas específicas internas, diante da construção de processos de avaliação institucional. Ou seja, precisamos primeiro do projeto para depois implementar a avaliação? Não necessariamente. Embora esta relação seja mutuamente articulada, ou seja, a formulação do Projeto é importante para a avaliação da Instituição, e a avaliação pode ser um importante impulsionador do Projeto, a UNIMEP optou pela interpretação clássica desta questão, ou seja, primeiro elaborou sua Política Acadêmica, suas Políticas internas decorrentes, e seu Projeto Institucional, para depois realizar formalmente sua avaliação institucional. É importante, no entanto, destacar que esta decisão da Instituição está precedida por um longo processo de reflexão diagnóstica, no qual a necessidade desta metodologia, ao ser longa e exaustivamente discutida, foi evidenciada.

**Por processo formativo, entende-se... a preocupação com o envolvimento e a capacitação dos atores da comunidade educacional... de tal maneira que a realização da avaliação represente uma experiência intrinsecamente educativa para todos os envolvidos.**

O Programa de Avaliação Institucional da UNIMEP (p.11) partiu da tese de que a avaliação deve ter como referência de qualidade um Projeto Institucional, que exponha seus compromissos políticos e sociais, e projete suas metas acadêmicas e administrativas. Observamos neste Programa, inicialmente, a preocupação com a concepção de projeto de universidade relevante para a sociedade, afirmando-se o princípio básico da “cidadania como patrimônio coletivo da sociedade civil”, princípio este central de sua Política Acadêmica. Em decorrência, verificamos também que o objetivo geral do Programa de Avaliação Institucional da UNIMEP é funcionar como instrumento de reorientação das ações acadêmicas e administrativas, referenciadas no Projeto Institucional da Universidade.

A UNIMEP investiu vários anos na elaboração de uma Política Acadêmica, que traduzisse o perfil da identidade institucional pretendida, definindo uma destacada relevância para a relação de indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão, e para a busca da formação cidadã no processo de ensino, o que caracterizaria a relevância social do Projeto Institucional. Afirmar a indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão representa um desafio, antes de tudo, para o próprio processo de ensino, entendido como o “locus” dessa indissociabilidade, inclusive, e primordialmente, na própria sala de aula, com a produção, disseminação e socialização do conhecimento atuando nas diversas instâncias da formação discente. Este objetivo é bastante complexo e ousado, uma vez que avança além da caracterização e distinção entre Ensino, Pesquisa e Extensão, buscando conectar estes elementos ao próprio Processo de Ensino.

A formação cidadã, por sua vez, constituiu-se uma referência fundamental para a construção dos Projetos Pedagógicos dos Cursos. Todos os Cursos foram orientados a trabalhar em seus Projetos Pedagógicos a questão da formação cidadã, nas diversas etapas qualitativas de sua estruturação, seja no estágio, monitoria, extensão, pesquisa, e, fundamentalmente, no currículo. Para tanto, foi elaborado um conceito pedagógico operativo, chamado valor-guia, elemento-chave de estruturação dos Projetos Pedagógicos dos Cursos e, por conseguinte, de todas as suas ações decorrentes. Os valores-guia dos Projetos Pedagógicos dos Cursos devem se orientar, indispensavelmente, pela preocupação com a formação cidadã, seja nas áreas de humanas, sociais, exatas, biológicas ou tecnológicas, definindo-se, assim, uma referência de diálogo comum entre as áreas de conhecimento. Dessa forma, definiu-se um perfil institucional para os Projetos Pedagógicos dos Cursos da Universidade. Os Cursos têm toda a liberdade para trabalhar suas especificidades epistemológicas, porém centrados na perspectiva da formação cidadã.

Ao definir que o referencial teórico de análise da Avaliação Institucional é a Política Acadêmica explicitada pelo Curso em seu Projeto Pedagógico, e expressa no seu valor-guia, a UNIMEP adotou uma base para o desenvolvimento de seu processo de Avaliação Interna. A avaliação se desenvolveu, então, na busca do diálogo articulado entre Projeto Institucional, Política Acadêmica e Projetos Pedagógicos. Por sua vez, a aprovação dos Projetos Pedagógicos dos Cursos, junto aos Colegiados Superiores da Universidade, depois de um longo processo de construção, através de várias reuniões de Conselhos de Cursos, foi condição, na UNIMEP, para participação dos Cursos na avaliação institucional.

Uma vez que os Projetos Pedagógicos foram construídos coletivamente, através de diversas reuniões de Conselhos de Cursos e de Faculdade, tendo sido aprovados nos Colegiados Superiores da Universidade, entendeu-se que a base para a realização da avaliação estava dada, e acordada pela comunidade universitária. Definia-se, assim, uma base legítima para a realização da avaliação, construída pelo princípio da participação da comunidade universitária.

### 3. Participação Da Comunidade Universitária

O longo percurso desenvolvido pelo Programa de Avaliação Institucional da UNIMEP, desde as suas primeiras discussões, ao final dos anos oitenta, até a realização da primeira experiência de Avaliação Interna, ao final dos anos noventa, remete-se à lógica colegiada desta Instituição, a qual demanda um ritmo próprio na configuração e maturação dos seus Programas, e reporta-se também ao seu desenvolvimento institucional na perspectiva de Políticas e Projetos. No que se refere à experiência da avaliação, a comunidade participou intensamente na elaboração do Programa de Avaliação Institucional, através da realização de di-

versos fóruns e seminários de discussão, sob a coordenação da Vice-Reitoria Acadêmica.

A realização da primeira experiência de avaliação interna da UNIMEP, de 1999 a 2002, ocorreu também sob a égide do princípio da participação. Cada uma das 15 Faculdades da Universidade definiu a sua Comissão de Avaliação, composta por 05 membros cada, elegendo-se, livremente, o seu Presidente. Somente pela atuação nestas Comissões, já contávamos com a presença aproximada de 75 representantes da comunidade universitária, basicamente de docentes, e com alguma participação de discentes e funcionários, para atuarem na implementação da Avaliação Institucional. Os 15 presidentes destas Comissões, somados ao Coordenador de Avaliação Institucional, suas Assessorias pedagógica e estatística, Vice-Reitor Administrativo, Vice-Reitor Acadêmico, e suas Assessorias de Ensino, Pesquisa e Extensão, compuseram o Comitê de Avaliação Institucional, órgão central que, mensalmente, refletia e deliberava sobre os rumos da avaliação, reportando-se aos Colegiados Superiores da Universidade. O Comitê de Avaliação Institucional estabeleceu critérios, metodologia e cronograma para a implementação da avaliação, definindo as etapas de sensibilização, avaliação interna dos Cursos (auto-avaliação) e da meta-avaliação, como parte da estratégia para o período 1999 a 2002.

Além do envolvimento dos Colegiados Superiores da Universidade<sup>3</sup>, do Comitê de Avaliação Institucional, das Comissões de Avaliação das Faculdades, houve uma preocupação acentuada com a definição das condições de operacionalização da avaliação no interior dos Cursos, sujeitos diretos da Avaliação Interna<sup>4</sup>. Era fundamental que a discussão e a implementação da avaliação tivessem o Curso como ator principal, através de sua comunidade docente e discente. Para tanto, não bastavam as reuniões periódicas dos Conselhos de Cursos para tratar do tema da avaliação. Tornou-se necessário alguém a mais para elaborar o processo abrangente e complexo de avaliação no interior dos Cursos. Na estrutura de trabalho foi definida uma nova categoria institucional, como fator fundamental na operacionalização da avaliação, chamada de *gestor*.

No que se refere ao apoio direto aos Cursos, portanto, para a implementação da Avaliação Interna, caracterizada como auto-avaliação, a indicação de um *gestor* junto a cada Curso participante da avaliação, com disponibilidade e interesse para coordenar efetivamente o processo no interior do seu Curso e para fazer a interlocução teoria (referências institucionais) e prática (ação cotidiana dos Cursos), foi de fundamental importância. A estes docentes, que se propuseram a atu-

3 Três colegiados da UNIMEP acompanharam, periodicamente, o andamento do trabalho da avaliação: CONSUN- Conselho Universitário; CONSEPE- Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão; CAGES- Câmara de Gestão

4 Como a base da realização da primeira experiência de avaliação interna da UNIMEP ocorreu pelo critério da aprovação dos projetos pedagógicos, os cursos, então, foram escolhidos como primeira instância a ser avaliada, considerando-se o cronograma previsto de 1999 a 2002.

ar como gestores da avaliação em seus Cursos e que foram pelos seus respectivos Conselhos indicados, a Instituição destinou-lhes quatro horas/aula semanais na sua categoria docente como remuneração. A indicação do gestor foi de livre escolha em cada Curso participante da avaliação. A presença do gestor gerou, de forma mais efetiva, o comprometimento do Curso com a avaliação institucional, não somente pela presença de um docente que se responsabilizou pela execução da tarefa no interior do Curso, mas também, e principalmente, porque essa execução resultou no incentivo à participação de diversos outros atores. O gestor foi, antes de tudo, um mediador da avaliação junto aos seus colegas docentes, ao diretor da Faculdade, ao Coordenador do Curso, ao Núcleo central de avaliação e aos discentes e funcionários. O seu papel político de articulador foi fundamental.

Estabeleceu-se, junto aos gestores, a orientação de que suas relações com o Conselho de seu Curso, e com a Comissão de Avaliação da Faculdade, fossem as mais próximas e melhores possíveis, no intuito de que, neste papel, eles fossem, efetivamente, interlocutores entre as necessidades de trabalho da avaliação institucional e as possibilidades reais do Curso. Os gestores desempenharam um importante papel político no interior do Curso, além de se dedicarem, mais do que seus outros colegas, à elaboração técnica dos instrumentos de avaliação.

Além das horas de trabalho do gestor para a avaliação, garantiu-se o pagamento de *jetons* para as reuniões das Comissões de Avaliação das Faculdades e dos grupos de trabalho dos Conselhos de Cursos, com pauta exclusiva para a avaliação institucional. Dessa forma, assegurou-se a participação ampliada dos docentes na discussão e elaboração propriamente da avaliação, inclusive com a participação de docentes horistas, muito presentes em qualquer IES particular. A presença em menor grau, quando comparado com as universidades públicas, de docentes em tempo integral e parcial nas universidades particulares, acarreta um desafio de maior envergadura para a implementação democrática de um processo de avaliação institucional nestas instituições. A caracterização, na UNIMEP, da figura institucional do gestor, representou uma referência fundamental de mobilização da avaliação entre os diversos segmentos dos Cursos.

Por outro lado, é importante destacar que o gestor não foi o responsável por implementar, sozinho, a avaliação no Curso; pelo contrário, sua atuação se deu basicamente como um mediador junto aos docentes, discentes, funcionários, Comissão de Avaliação da Faculdade, em contato permanente com o setor chamado de Núcleo da Avaliação Institucional.

Este Núcleo foi composto pelo Coordenador de Avaliação Institucional<sup>5</sup>, pela Assessora Pedagógica<sup>6</sup>, pela Assessora de Estatística<sup>7</sup>, além de assistentes admi-

---

5 Daniel de Aquino Ximenes

6 Rosa Gitana Krob Meneghetti

7 Maria Izalina Ferreira Alves

nistrativos e estagiários, e contou com o apoio direto e fundamental do Presidente do Comitê de Avaliação Institucional, e então Vice-Reitor Acadêmico<sup>8</sup>, uma referência fundamental de apoio à realização da avaliação. A função básica do Núcleo foi a de traduzir, através de uma relação dialógica junto aos Cursos, as referências institucionais da avaliação, estabelecidas pelo Comitê de Avaliação Institucional. A lógica presente na avaliação institucional foi a da auto-avaliação dos Cursos, porém não se tratou de um processo descentralizado de avaliação; ao contrário, foi sempre acompanhado e orientado pelo Comitê de Avaliação Institucional propriamente dito, seu Núcleo e Assessorias. Através do diálogo entre o Núcleo de Avaliação Institucional e os Cursos, respeitou-se a autonomia de construção da avaliação pelos Cursos, até mesmo porque as referências institucionais, em questão, representavam definições acordadas coletivamente. Tratava-se, fundamentalmente, de melhor se construir as relações entre as diversas instâncias envolvidas na avaliação, em um diálogo entre as referências institucionais e os Projetos Pedagógicos dos Cursos.

**Uma preocupação presente na implementação da avaliação institucional da UNIMEP era a de que, embora as avaliações estivessem centradas nos Cursos, o nível da interpretação institucional não se perdesse no decorrer do processo.**

#### 4. Referências Institucionais e Respeito às Identidades

O Comitê de Avaliação Institucional elaborou orientações teóricas e metodológicas ao processo avaliativo, através da produção de alguns textos fundamentais. Estas referências foram discutidas com os Colegiados Superiores da Universidade, gerando-se, então, resoluções institucionais. Cada etapa do processo, definida pelo referido Comitê, foi chancelada pelos Conselhos Superiores, garantindo-se, assim, níveis importantes de institucionalização. A preocupação foi de não ser feita uma avaliação espontaneísta, ou autoritária, que não tivesse compromissos democraticamente estabelecidos ao nível institucional. Em razão disto, o diálogo com os Colegiados Superiores representava uma estratégia política fundamental na construção da avaliação institucional que, por sua vez, era orientada basicamente pelos Conselhos de Cursos e de Faculdades envolvidos com a avaliação.

O Comitê de Avaliação Institucional, orientado pelas Políticas Institucionais, definiu o referencial teórico de análise, as categorias fundamentais de análise, e os eixos específicos de avaliação. Sinalizou, assim, para a implementação da ava-

<sup>8</sup> Ely Eser Barreto César

liação, a partir da definição do objeto de análise, em cinco grandes eixos, previamente estabelecidos pelo referencial teórico de análise e suas categorias fundamentais. O referencial teórico de análise da Avaliação Institucional na UNIMEP foi a Política Acadêmica explicitada pelo Curso em seu Projeto Pedagógico, e expressa no valor-guia, conforme já apontado. As categorias fundamentais de análise foram a relevância social do Projeto Institucional, a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão e o processo administrativo. O objeto de análise, por sua vez, proposto para dialogar intrinsecamente com os itens anteriores, foi entendido através da gestão do Curso visualizada em cinco grandes eixos: *currículo, ações do processo específico de ensino e de aprendizagem, projetos e atividades, estrutura e apoio, e a operacionalidade da gestão*. Esta base foi estabelecida como referência para o processo de auto-avaliação dos cursos.

Todo o trabalho realizado buscou respeitar as especificidades dos Cursos, especialmente no que se referia à linguagem própria de cada área, ao valor-guia de cada Curso, e às suas peculiaridades político-culturais. De fato, era preciso reconhecer a Universidade como uma instituição complexa, heterogênea e diferenciada, justamente pelos aspectos que caracterizam sua riqueza institucional. O respeito à identidade diferenciada de cada área de conhecimento, não somente com suas epistemologias próprias, mas também com atores diferenciados, inclusive em aspectos sócio-econômicos dentro de uma mesma categoria, como a dos docentes ou a dos discentes, foi uma orientação fundamental para a construção do processo de avaliação. A condução do processo de avaliação, assim, deveria levar em consideração estes aspectos, nas suas diversas etapas.

O respeito à identidade diferenciada dos Cursos influenciou também a elaboração dos instrumentos de avaliação. Cada Curso participante da avaliação construiu seu questionário, aplicado aos discentes, em um trabalho mediado pelo gestor, junto à comunidade acadêmica, com o acompanhamento permanente do Núcleo de Avaliação Institucional. Todos os Cursos participantes da avaliação seguiram a mesma orientação básica, estabelecida pelo Comitê de Avaliação Institucional, qual seja, a de atender à elaboração das questões, a partir dos cinco eixos estabelecidos como referências a todos: *currículo; ações do processo específico de ensino e de aprendizagem; projetos e atividades; estrutura e apoio; e a operacionalidade da gestão do Curso*. A partir desta orientação comum, os Cursos tiveram autonomia, acompanhados pela Assessoria do Núcleo de Avaliação, de construir questões próprias, que refletissem da melhor forma possível seu lugar epistemológico e suas intencionalidades educativas. Assim, vários questionários diferentes foram construídos, sempre sinalizados pela mesma base de interpretação, seja no nível macro pelos documentos institucionais (referencial teórico de análise da Política Acadêmica), ou no nível micro, pelos cinco eixos específicos de análise.



A elaboração dos instrumentos de avaliação foi uma atividade processual, em que o gestor, apoiado pelos seus pares, produziu diversas versões, utilizando-se de várias reuniões, até que o Curso chegasse a uma primeira produção do instrumento (questionário), discutida com o Núcleo da Avaliação que, por sua vez, agia seguindo as orientações do Comitê de Avaliação Institucional. Em decorrência desse longo processo de construção coletiva, destaca-se, como subproduto fundamental do processo avaliativo, a capacitação pedagógica dos sujeitos envolvidos na construção da avaliação no Curso, impulsionada pela elaboração dos questionários. A própria elaboração dos questionários já representou um envolvimento com a qualidade pelos atores do curso, porque à medida que as questões eram debatidas, um referencial de qualidade se estabelecia, e, conseqüentemente, um compromisso para com a melhoria das ações acadêmicas e administrativas.

Uma preocupação presente na implementação da avaliação institucional da UNIMEP era a de que, embora as avaliações estivessem centradas nos Cursos, o nível da interpretação institucional não se perdesse no decorrer do processo. O objetivo era o de não se fazer uma avaliação fragmentada de Cursos, mas justamente realizar uma avaliação propriamente institucional. Como esta primeira experiência de avaliação institucional da UNIMEP foi referenciada em projetos, não se podia deixar de associá-la aos Projetos Pedagógicos, ao nível dos Cursos participantes, e, no que refere à Política Acadêmica, referenciá-la ao nível das orientações institucionais. Uma vez os Cursos dialogando com os seus Projetos Pedagógicos, necessariamente a relação com as referências institucionais estaria dada, porque estes projetos são elaborados e aprovados, desde que consigam estabelecer a interlocução da área de saber que representam com as referências determinantes da Política Acadêmica. Neste sentido, a construção dos questionários pelos próprios Cursos não representava uma fragmentação da avaliação, devido às orientações dadas pelo Comitê de Avaliação Institucional, em última instância, referenciadas na Política Acadêmica maior da Universidade.

## 5. Legitimidade

O processo de construção da legitimidade da avaliação institucional na UNIMEP reporta-se, inicialmente, à elaboração participativa de um Programa de Avaliação Institucional, nos meados dos anos noventa. Se voltarmos um pouco mais ao passado, perceberemos que os primórdios dessa legitimidade remontam ao final dos anos oitenta, quando do começo da elaboração da Política Acadêmica, das Políticas de Pesquisa e de Extensão, e, em conseqüência, dos primeiros projetos pedagógicos dos cursos. Menciona-se legitimidade aqui, portanto, na perspectiva da existência de uma base, construída coletivamente, que alicerçou os

pilares da avaliação desenvolvida na UNIMEP. Como comentado anteriormente, não se tratou de uma avaliação espontânea, ou autoritária, mas acordada e assumida pela comunidade universitária.

No que se refere à experiência da Avaliação Interna, através da auto-avaliação, a preocupação inicial era com a sensibilização e capacitação da comunidade

universitária para com o tema da avaliação. No primeiro ano de implementação da avaliação foram desenvolvidas diversas ações, voltadas à sensibilização da comunidade universitária, como realização de seminários, publicação e ampla divulgação do Programa de Avaliação Institucional para a comunidade acadêmica e administrativa, criação de um *site* específico<sup>9</sup> na *home page* da Instituição e, principalmente, discussão dos princípios da Avaliação Institucional e da

**...é possível, considerando-se, principalmente, a realidade de universidades particulares, desenvolver um processo participativo e formativo de avaliação institucional, levando-se em conta, por outro lado, as dificuldades inerentes a este desafio, e a complexidade da instituição universitária.**

implementação da Avaliação Interna, em diversas reuniões nas Faculdades, seja em Conselhos de Cursos ou de Faculdades, ou com as Comissões de Avaliação das Faculdades.

Os diversos encontros da Coordenação de Avaliação Institucional nos Conselhos de Cursos ou de Faculdade serviram basicamente para estabelecer uma relação de confiança da comunidade para com o tema da avaliação, propiciando-se, nestas reuniões, espaço para a interlocução aberta e franca sobre o tema da avaliação. Era preciso criar uma relação de confiança com a comunidade universitária, para que a avaliação tivesse condições de se realizar de forma participativa. Participação entendida não somente na definição de procedimentos avaliativos e sua implementação, como na apropriação dos resultados. Por apropriação dos resultados entendia-se a tradução dos resultados da avaliação em ações direcionadas ao aperfeiçoamento das práticas acadêmicas e administrativas da universidade<sup>10</sup>. Sem a compreensão da lógica teórica, metodológica e política do processo de

9 Espaço onde todos os documentos, textos e orientações normativas, advindas das decisões do Comitê de Avaliação Institucional, respaldadas nas instâncias superiores, era disponibilizado para consulta da comunidade universitária.

10 Ao final de 2002, as versões preliminares dos relatórios dos cursos foram elaboradas, e diversas reuniões foram feitas nos Conselhos de Cursos para discutir os resultados apresentados. Em 2003 será realizado um grande fórum para relatar os resultados da Avaliação Institucional e discutir a relação entre avaliação e política acadêmica. Todos os docentes receberão, em forma de CDRom os resultados individuais de todos os Cursos que participaram do processo e o Relatório Institucional maior com interpretações mais abrangentes sobre as questões institucionais.

avaliação, a comunidade naturalmente resistiria de forma acentuada à realização da avaliação.

Esta legitimidade, porém, foi se corporificando no decorrer da caminhada, à medida que as ações assim a justificaram. A criação da figura do gestor, por exemplo, em cada um dos Cursos avaliados, além da disponibilidade acentuada para o pagamento de *jetons* das reuniões para discussão da avaliação, representaram uma sinalização positiva de que, efetivamente, a Instituição desejava a participação da comunidade nas várias etapas da avaliação. A legitimidade, por sua vez, foi intrinsecamente dependente da participação e, conseqüentemente, da parceria que se estabeleceu entre os atores institucionais. A presença dos gestores dos Cursos representou uma parceria entre a entidade mantenedora e a comunidade universitária, principalmente em um contexto de universidade particular que, normalmente, no Brasil, não despense recursos financeiros consideráveis para o desenvolvimento participativo da atividade avaliativa. Geralmente, o desenvolvimento das atividades de avaliação institucional em IES particulares ocorre de forma centralizada.

Uma outra expressão de legitimidade foi a decisão do Comitê de Avaliação Institucional, aceita pela Reitoria, de não se realizar, naquela primeira rodada de avaliação, qualquer processo de avaliação do desempenho individual dos docentes e nem das disciplinas. Entendia-se que seria necessário primeiro adensar a própria concepção de avaliação, a partir de sua primeira experiência, e de se discutir e analisar os seus resultados iniciais. Percebia-se como problemático realizar uma avaliação de desempenho docente, ou de disciplinas, sem que uma abrangente avaliação dos cursos, e da própria instituição, tivesse sido feita. Não se desconsiderou a importância da realização de uma avaliação de disciplinas, ou mesmo do desempenho docente, importante no desenvolvimento da avaliação interna, em seu momento adequado, porém, o fundamental era não criar um clima de medo e de punição, diante da avaliação. A avaliação que se desenvolve na perspectiva do medo e da punição não contribui para a experiência formativa que a atividade avaliativa pode propiciar, e muito menos favorece a construção da legitimidade.

Por fim, destaca-se o papel importante de um órgão como o Comitê de Avaliação Institucional para o desenvolvimento do processo avaliativo na Universidade. O Comitê desempenhou um papel fundamental na Avaliação Institucional porque, a partir dele foram definidas as orientações centrais da Avaliação, e estabelecidos os prazos institucionais aprovados pelos Colegiados Superiores. Além disso, a partir do Comitê foram elaboradas as orientações, e feito o acompanhamento dos Relatórios dos Cursos e do Relatório Integrado, este último entendido como a expressão do diálogo entre os relatórios dos cursos e as referências institucionais. A partir do Comitê também foram sugeridas aos Colegiados Supe-

riores novas etapas de realização da Avaliação Institucional<sup>11</sup>, bem como a base de um processo de Meta-Avaliação. No espírito de legitimidade da experiência avaliativa, o Comitê de Avaliação Institucional funcionou como uma instância de definição de estratégias e de reflexão acerca do percurso desenvolvido pela Avaliação Institucional, em diálogo com os diversos segmentos e setores da Universidade, e em sintonia com as referências teóricas, éticas e políticas institucionalmente estabelecidas. Através da participação de representantes de todas as faculdades e de setores institucionais, garantiu-se, uma esfera de interlocução democrática com o tema da avaliação, evitando-se, assim, a centralização política e técnica da avaliação.

## 6. Considerações Finais

Destacamos alguns conceitos fundamentais de avaliação institucional, que estiveram presentes como referências primordiais na implementação da primeira experiência de avaliação interna da UNIMEP. Saliemos, com ênfase, a relação entre avaliação e projeto, a participação da comunidade universitária, a relação entre referências institucionais e o respeito às identidades e, por fim, a legitimidade. São quatro grandes referências conceituais que, certamente, não esgotam a amplitude dos conceitos importantes na área da avaliação institucional. Por outro lado, subjacentes a estes conceitos, outros estão implicitamente considerados, ou mesmo não foram mencionados como prioridade.

A perspectiva da globalidade, por exemplo, não destacada como um conceito próprio no texto, foi uma referência importante para a condução do trabalho, à medida que os cinco grandes eixos citados da avaliação, como objetos de análise, representaram o desejo de interpretar a Instituição na sua totalidade. Em todo o processo desenvolvido, houve uma preocupação constante em se evitar a fragmentação avaliativa, até mesmo porque o objetivo maior do trabalho almejava associar a avaliação a projetos institucionais e pedagógicos, portanto a perspectiva relacional estava presente.

A preocupação com a flexibilidade foi outro conceito fundamental que permeou o trabalho realizado. Considerando-se a heterogeneidade e a complexidade da instituição universitária, não poderíamos deixar de considerar o conceito de flexibilidade como uma referência fundamental para a avaliação. Flexibilidade, esta, expressa, por exemplo, no espaço criativo dos Cursos para a construção dos seus próprios instrumentos de avaliação. Evitamos, assim, homogeneizar o

---

<sup>11</sup> Entre estas etapas situa-se a da meta-avaliação, em que se pretende avaliar o percurso até então realizado, apontando qualidades e problemas em relação às questões metodológicas, técnicas, políticas e institucionais da Avaliação, assim como sugerir melhorias.

processo avaliativo, permitindo que os Cursos pudessem se expressar a partir de suas especificidades.

Enfim, poderíamos listar outros exemplos, como a importância dada à ênfase qualitativa, a perspectiva de continuidade do processo avaliativo, dentre outros. Poderíamos também ter explicitado as formas de interpretação dos resultados quantitativos alcançados, na sua compreensão qualitativa, oferecida pelo trabalho da Assessoria de estatística, o que, certamente, implicará na produção de um outro texto nesta perspectiva. O importante foi caracterizar esta avaliação como uma primeira experiência, ou seja, não conclusiva em si mesma, e dependente da implementação de novas etapas e de um substancial processo de meta-avaliação. O objetivo principal desta discussão foi o de demonstrar que é possível, considerando-se, principalmente, a realidade de universidades particulares, desenvolver um processo participativo e formativo de avaliação institucional, levando-se em conta, por outro lado, as dificuldades inerentes a este desafio, e a complexidade da instituição universitária.

## Referências Bibliográficas

- UNIMEP. Documento da Política Acadêmica. 2a. ed. Piracicaba: Edit. UNIMEP. 1996.
- UNIMEP. Documento do Programa de Avaliação Institucional. Piracicaba: Editora UNIMEP. 2000.
- UNIMEP. Documento Orientações Gerais para Avaliação do Plano de Trabalho dos Docentes em Tempo de Dedicção. Piracicaba: Editora UNIMEP. 1994.
- UNIMEP. Documento Inovação Curricular: uma metodologia para orientar os Cursos e suas Práticas Acadêmicas. 2a. ed. Piracicaba: Editora UNIMEP. 1999.
- UNIMEP. Documento Política de Pesquisa. 2a. ed. Piracicaba: Editora UNIMEP. 1999.
- UNIMEP. Documento Política de Extensão. 2a. ed. Piracicaba. Editora UNIMEP. 1998.
- UNIMEP. Documento Política das Licenciaturas da UNIMEP. Piracicaba: Editora UNIMEP 1998.