

FALA QUE EU TE ESCUTO: AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL COMO ESPAÇO POTENCIAL PARA A GESTÃO PARTICIPATIVA

Herbert Gomes Martins

Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”

herbertmartins@uol.com.br

Resumo: Este artigo tem como objetivo apresentar uma experiência de avaliação de instituição de ensino tendo como abordagem metodológica e instrumental diferenciada a utilização da técnica de pequenos grupos. A experiência deu-se nos anos de 2007 e 2008, sendo parte constitutiva do processo da auto-avaliação da Universidade do Grande Rio. Conclui-se que a mesma foi decisiva para a consolidação de uma estrutura permanente de avaliação e criou perspectivas políticas para ampliar a esfera de participação de outros segmentos da comunidade nos rumos da avaliação, exercendo influência na gestão institucional.

Palavras-chave: Avaliação; pequenos grupos; gestão participativa.

1. INTRODUÇÃO

A Universidade vive em uma era de supercomplexidade como adverte Barnett (2005). Ela é resultante do conjunto de transformações da ordem societária que levam à incerteza em vários campos: da gestão ao corpo de conhecimentos que são produzidos e disseminados. A Universidade deve encontrar o seu lugar no mundo, de acordo com Ribeiro (2003). Entre outros desafios, é requerida à Universidade uma maior articulação entre seus fins e a função social das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Uma das vias conhecidas de verificação da pertinência da universidade é a avaliação, entendida em seu sentido amplo como *“uma apreciação sobre a adequação, eficácia e eficiência de ações e experiências, envolvendo sentimentos e podendo ser verbalizada ou não”* (SAUL, 2010, p. 26).

Em 2004 é lançado o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) para tornar a avaliação um processo de melhoria da qualidade da educação superior e de aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições.

Composto de dez dimensões avaliativasⁱ o SINAES congrega as avaliações de desempenho dos estudantes, as avaliações de cursos e as avaliações interna e externa da instituição, estabelecendo índices para expressar a qualidade e medir o desempenho a partir de referenciais de qualidade estabelecidos pelo Ministério da Educação (MEC).

Sob a vigência do SINAES as instituições de ensino foram instadas ao desenvolvimento e aperfeiçoamento de sistemas internos e autônomos de auto-avaliação e a constituição de Comissões Próprias de Avaliação (CPAs) com vistas à garantia da transparência e da continuidade do processo.

Este trabalho constitui um relato apresentado por um dos membros da CPA de uma universidade privada e registra a busca de novos paradigmas referenciais que permitam a maior participação dos atores sociais no processo de autoconhecimento institucional. Nesse sentido, destacou-se a participação dos alunos tendo como contexto o espaço da avaliação institucional, sendo esta conduzida com escopo na construção de um movimento interno de adesão e compromisso com a qualidade.

2. O LÓCUS DA EXPERIÊNCIA: UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO

A Universidade do Grande Rio - Professor José de Souza Herdy – UNIGRANRIO tem 40 anos de existência e está sediada no município de Duque de Caxias, região metropolitana do Estado do Rio de Janeiro. Atualmente, oferta 43 cursos de graduação, quatro cursos de pós-graduação *Stricto Sensu*, além de contar com uma variada oferta na pós-graduação *Lato Sensu*, em cursos e programas permanentes de extensão, bem como um número crescente de projetos de pesquisa, vários deles com apoio das agências oficiais de fomento.

Instalada em sete *campi*, a universidade possui cerca de 25 mil alunos caracterizando-se por uma forte presença comunitária. Busca reafirmar permanentemente a sua missão de melhoria da qualidade de vida da população tendo como instrumento básico o processo educacional.

Nos últimos anos a IES passou por um intenso e rápido crescimento consubstanciado na expansão geográfica e no incremento do catálogo de cursos. Tal fato, somado ao desafio da correspondência aos referenciais de qualidade MEC e às expectativas da comunidade, vem conferindo uma importância crescente à avaliação.

3. CONTEXTO DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO

A temática da avaliação sempre fez parte do cotidiano da UNIGRANRIO. Mesmo antes de haver qualquer determinação legal no sentido de se adotar processos institucionalizados, a Universidade já praticava a avaliação de seus cursos, apresentando metodologia e parâmetros de qualidade definidos.

Com o credenciamento da IES como Universidade, em 1994 e, na vigência do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB), foi constituída a primeira comissão de avaliação institucional que atuou de forma regular até o advento do SINAES.

A partir desse momento, foi constituída uma CPA formada por atores representantes dos grupos de interesse da instituição e com posição de autonomia em relação à administração superior, conforme as diretrizes da legislação vigente. Encarregada de produzir um auto-estudo abarcando as dez dimensões avaliativas, a comissão elaborou e aplicou instrumentos diferenciados os quais foram respondidos por alunos, professores e gestores de forma não obrigatória.

A coleta de dados a partir dos instrumentos mencionados serviu para a elaboração do primeiro relatório do auto-estudo (uma exigência do MEC). Também sinalizou para a relevância de se buscarem meios de maior participação e de “escuta” segmentada dos atores institucionais.

Com essa compreensão, a Técnica de Pequenos Grupos se impôs naturalmente, uma vez que, em sua proposta metodológica, possuía relação direta com a intenção da CPA-UNIGRANRIO de promover uma maior proximidade com a comunidade universitária. Considerou-se que dar *vez e voz* às questões presentes no cotidiano, lançando luzes às expectativas e pontos de vista de todos, abriria *possibilidades* de se compreender a instituição. Como assinala Boff “todo ponto de vista é a vista de um ponto, [pois] cada um lê com os olhos que tem. E interpreta a partir de onde os pés pisam”(1997, p. 9).

4. A TÉCNICA DE PEQUENOS GRUPOS

A Técnica de Pequenos Grupos é relativamente nova onde se utiliza um facilitador para esclarecer o *feedback* dos alunos. Foi introduzida na Purdue University de Indiana, em 1982, pelo Mark Redmond – University of Washington - que dirigia *Workshops* para os membros do corpo docente por quase todos Estados Unidos da América. Conhecida como *through small group diagnosis* (SGDI) ou Diagnóstico Instrucional de Pequenos Grupos, passou a ser utilizada em vários departamentos e em outras universidades. O grande trunfo da técnica está em sua simplicidade metodológica.

Utilizada inicialmente com o objetivo de diagnosticar possíveis problemas de ensino ou no desenvolvimento de uma disciplina, os procedimentos metodológicos exigem os seguintes passos, segundo Coffman (1991): a presença de um facilitador em sala de aula, a organização dos alunos em pequenos grupos, poucas e objetivas perguntas, o consenso do grupo quanto às

respostas e por fim, o consenso da turma em relação às situações apontadas e sugestões apresentadas . O sucesso fez com que esta técnica fosse adaptada para outros objetivos, que não apenas o de sala de aula.

Para a adoção da SGDI na avaliação diagnóstica foi criado um instrumento de coleta a ser preenchido por todas as turmas dos cursos de graduação. Este instrumento teve como enfoques: o curso (o currículo e as práticas pedagógicas) e a unidade em que este se realizava (a estrutura física e a comunicação interna), dos quais os alunos deveriam apresentar pontos fortes e pontos fracos, contemplando assim várias dimensões avaliativas propostas pelo SINAES sem, contudo, esgotá-las. O objetivo era fazer um levantamento mais geral das opiniões dos alunos e, depois aprofundá-las em outro instrumento mais específico.

Os diretores das unidades acadêmicas e coordenadores dos cursos foram apresentados à proposta e orientados a explicá-la para os professores. Os alunos foram divididos em pequenos grupos (quatro a cinco componentes). Responderam ao instrumento num tempo previamente estabelecido, sob a orientação do professor responsável pela turma no dia marcado para acontecer a avaliação em toda a instituição. As falas dos alunos foram interpretadas através da análise de conteúdo, não havendo preocupação com o registro do quantitativo das situações, fatos ou sugestões apresentados, mas sim com a força interior que mobilizou o aluno a se pronunciar, seja para apontar pontos que considerava fortes em seu curso, ou indicar o que considerava fraco ou deficiente.

A compreensão era que, mesmo apresentado por só um grupo, a situação merecia ser analisada pelos gestores do curso ou da unidade em que este se realizava.

Essa análise foi apresentada e discutida em sucessivas reuniões com os gestores diretamente envolvidos que, por sua vez se encarregaram de discuti-la com os professores para, de forma coletiva, buscarem estratégias de superação das fragilidades e maior visibilidade dos pontos fortes destacados.

Um documento final detalhando essas estratégias foi apresentado à administração superior da universidade, que acolheu de imediato algumas reivindicações e encaminhou as demais para estudos de viabilização financeira ou pedagógica aos setores pertinentes.

O resultado desse processo foi consignado no relatório de avaliação (auto-estudo) e disponibilizado no site da CPAⁱⁱ.

5. CONSIDERAÇÕES SOBRE A GESTÃO PARTICIPATIVA EM UNIVERSIDADES

O conceito de gestão participativa está ligado, na origem, às relações entre capital e trabalho. É decorrência do aprimoramento das relações sociais de produção nas quais os

trabalhadores conquistam formas de se apropriarem dos saberes produzidos no processo de trabalho.

Entretanto, a gestão participativa é encarada por alguns autores como “*forma de transformação, embora não radical, das relações de trabalho*” (PICCININI e JOTZ, 1999, p. 286).

De fato, embora represente um avanço, a gestão participativa não supera as contradições da relação capital-trabalho. No contexto das estratégias de adesão consentida do trabalhador, a abertura de esferas de participação e expressão também funciona como canal de reversão de expectativas e antecipação de dissonâncias podendo servir, portanto, como instrumento do contra-tendência em favor da organização.

A avaliação interna da Universidade ou auto-avaliação, se cotejada com a externa, pode gerar um significativo espaço de participação da comunidade. Ao contemplar a missão, valores, visão, identidade e vocação institucional nas dimensões a serem analisadas, a IES produz dados e gera conclusões que são vitais para que ela não se feche em sim mesma, nem se limite à tentação da auto-suficiência e do discurso auto-referente.

“Um exemplo de avaliação interna é a avaliação participativa, cujo propósito é levar a instituição a definir suas potencialidades e deficiências, a analisar as demandas e necessidades do contexto no qual se insere e definir seu projeto institucional, do qual participam todos os membros relacionados com o objetivo a ser avaliado: a instituição universitária.” (CAVALIERI, MACEDO-SOARES, THIOLENT, 2004, p. 76).

A experiência em relato mostra que a opção metodológica pela SGDI na auto-avaliação foi a porta de entrada para outras formas de participação no processo de melhoria da UNIGRANRIO, justamente por aqueles atores que menos têm chances de serem ouvidos: os alunos.

A UNIGRANRIO adotou como estratégia a implantação de um sistema avaliativo que, além de atender às orientações dos SINAES, rompeu com o monopólio do aspecto quantitativo, que parece revestir os dados com uma capa de objetividade e neutralidade.

A seguir faz-se uma reflexão desta experiência de avaliação à luz da aparente dicotomia conceitual que marca o atual momento das universidades brasileiras.

6. REFLEXÕES SOBRE A EXPERIÊNCIA

Uma das reflexões que se depreendem da experiência aqui refletida é o contexto onde ela é realizada. Em tempos de (re)significação dos saberes a própria universidade se deve perguntar a que fins se propõe. Não obstante os textos oficiais nos quais a IES consigna seus

objetivos, sua missão, e sua visão de futuro, há de se esclarecer sobre a sua função política e social, fator determinante do seu papel na região e no país.

Num ensaio instigante, Chauí (2000) aponta que o primado da qualidade e da produtividade advindo dos textos sobre a reforma universitária estabelece um corte na noção clássica de universidade herdada do século XIII europeu onde esta sempre foi uma instituição social, isto é, uma ação social fundada no reconhecimento público de suas funções conferindo legitimidade a sua autonomia, simplesmente porque é dado à universidade o exercício de competências que não seriam possíveis de desempenho a nenhuma outra instituição.

Ainda segundo a autora, a universidade vem sendo instada a configurar-se como organização social enquanto entidade administrada. Nessa condição, a universidade se caracterizaria pela instrumentalidade de suas ações e pela eficácia administrativa de seus atos.

A busca da sustentabilidade financeira, a construção de uma imagem positiva para melhor posicionamento de mercado e a busca de diferenças de competitividade estão diametralmente alinhados e coerentes com a produção de índices estatísticos oficiais que são interpretados como a expressão da qualidade de cursos e instituiçõesⁱⁱⁱ.

O discurso da efetividade então ganha força. Mas o que isso significa?

Cavaliere, Macedo-Soares e Thiollent (2004) definem efetividade como sendo a convergência dos conceitos de eficiência e eficácia.

Com base nesses autores e sem querer esgotar a polissemia que abarca tais conceitos, define-se eficiência como a capacidade máxima de produção dependendo o mínimo possível de insumos e, mesmo assim, gerar os resultados esperados. São exemplos de insumos: capital, trabalho, instalações, tecnologias de gestão, entre outros.

A eficácia é a capacidade de alcançar os objetivos desejados dentro daquilo que foi estabelecido no planejamento organizacional e quantificado como meta.

Submetida de um lado ao *ranking* que confunde *desempenho em exame* como sinônimo de *qualidade*, e por outro, pressionada pelas crescentes exigências ambientais (demandas infraestruturais, reivindicações trabalhistas/ ingerência sindical, carga tributária elevada, queda tendencial das taxas de matrícula), a Universidade brasileira vive uma aparente dicotomia: ora é chamada a atuar como uma instituição social, ora como organização.

A noção de efetividade organizacional responderia então pela necessidade de se atender aos grupos de interesse da instituição dependendo insumos no seu mínimo necessário.

Nesse cenário, o processo de avaliação institucional afirmaria seu papel no julgamento da qualidade comparando critérios e padrões previamente definidos, o que compreende a escolha de metodologias e, conseqüentemente, técnicas de obtenção dos dados e instrumentos de medida mais adequados à realidade local e institucional.

Contudo, Barreto (1993) nos adverte que a avaliação tem suas armadilhas sendo uma delas justamente a armadilha instrumental. Um instrumento mal elaborado e impreciso acarreta prejuízo aos resultados da avaliação, da mesma forma que o caráter participante dessa avaliação deve ter seu equivalente metodológico. Sem esses cuidados, não haverá o comprometimento do processo avaliativo em dar voz aos atores institucionais.

Por outro lado, as práticas cotidianas acadêmicas-institucionais são múltiplas e complexas, carregadas de sentidos, saberes e sentimentos. Nestas, os sujeitos por meio de movimentos singulares e coletivos produzem histórias originais e microdiferenças no que as propostas oficiais indicam.

Considerando essa realidade, o escopo da avaliação institucional na fase aqui relatada não esteve na aferição rigorosamente precisa, mas na garantia do envolvimento e do compromisso ético de todos os segmentos da universidade.

Sendo assim, a CPA-UNIGRANRIO alinhou a proposta original da Técnica de Pequenos Grupos (construção do consenso por meio de questões ou problemas definidos) visando dotar a avaliação institucional como espaço potencial de participação na gestão da universidade.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tradicionalmente, a avaliação é realizada pela voz do professor, ou mesmo tendo por objeto o seu desempenho, metodologia ou postura. Iniciar o processo pelo olhar dos discentes foi a forma de desestabilizar uma cultura avaliativa arraigada que parece dar um peso menor a avaliação desse segmento, como se estes tivessem “saberes subalternos” (MIGNOLO, 2003, p. 307). Parece ainda frágil a compreensão de que a participação democrática dos sujeitos tem que ser considerada, quando se almeja a criação de “saberes descolonizados e autônomos” (Idem), o que deve ser objetivo de toda instituição de aprendizagem.

A técnica de pequenos grupos serviu para “dar voz” àqueles atores que mais clamavam por participação naquele momento - os alunos - gerando importantes desdobramentos para a gestão institucional e para a consolidação de um sistema interno de avaliação, tais como:

- a) Envolvimento ativo dos alunos com a avaliação gerando inclusive um evento específico chamado “*click* avaliação”. Consiste de um dia consagrado à avaliação

que é realizada simultaneamente em todos os *campi* e unidades, por meio eletrônico. Nela, os alunos abordam outros alunos, professores, funcionários e usuários fazendo com que os mesmos opinem sobre uma questão específica afeta à qualidade institucional^{iv}.

- b) Incremento dos mecanismos de “escuta” da CPA, com destaque para a ativação de um “fale conosco”, via *email* e a criação de um *blog*.
- c) Crescente interesse demonstrado pela Administração Superior em relação à opinião dos discentes expressa nos instrumentos de avaliação institucional. A necessidade de gerar *feedback* levou inclusive à criação de uma carta personalizada enviada ao aluno ou seu responsável por meio do serviço postal. Nessa correspondência assinada pelo Reitor e pelo Presidente da CPA, são listadas as providências tomadas ou encaminhadas com base nos resultados apurados nas avaliações.
- d) Desenvolvimento de um ciclo de avaliação diagnóstica de cursos e da construção coletiva de um instrumento de avaliação docente.

Dar prioridade à voz dos alunos foi, sobretudo o caminho para o um passo importante no enfrentamento do mito da participação na gestão de instituições privadas de ensino.

Contudo, a gestão democrática entendida como a atuação dos vários segmentos da escola através dos conselhos deliberativos e das eleições de dirigentes, como apontando por Costa e Silva (1993), demanda tempo e amadurecimento no processo de participação.

Mesmo sendo pública em seus fins, é evidente que as instituições privadas apresentam limites à plena participação que são determinadas pelas forças ambientais decorrentes de sua condição como unidade de produção.

A efetividade organizacional acontece quando a universidade corresponde ao que é esperado, considerando-se a identidade, a história e o contexto de inserção. O nível de efetividade organizacional definirá a distância entre aquilo que é planejado e executado; entre o que é “dito” e o que é “feito”.

A opção metodológica do SGDI que subjaz a estratégia adotada para a Avaliação Institucional mostra que esta, se realizada de forma participativa e transparente, pode ser aliada fundamental da gestão, contribuindo para a superação do imediatismo de muitas ações administrativas.

Evidentemente, este trabalho apresenta um recorte do processo de avaliação institucional e, mais especificamente, da auto-avaliação. Não caberia abranger todas as questões que envolvem a qualidade e a efetividade da organização educacional.

A mensagem final que se quer transmitir é a de que na atenção à fala e na interpretação da escuta, a avaliação pode servir como espaço de construção de formas de gestão das universidades para a obtenção da efetividade organizacional justamente por considerar as expectativas e percepções dos interessados sem que, para tanto, precise prescindir de sua missão histórica e social.

Fala que eu te escuto. Escuto porque assim aprendo.

ⁱ As dimensões de avaliação estabelecidas pelo SINAES são as seguintes: (1) A missão e o plano de desenvolvimento institucional (PDI); (2) A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização; (3) A responsabilidade social da instituição; (4) A comunicação com a sociedade; (5) As políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho; (6) Organização e gestão da instituição; (7) Infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação; (8) Planejamento e avaliação, especialmente dos processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional; (9) Políticas de atendimento aos estudantes e (10) Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior

ⁱⁱ http://www.unigranrio.br/unidades_adm/cpa/documentos.html

ⁱⁱⁱ Um exemplo a força desses indicadores elevados à condição absoluta de expressão da qualidade pode ser vista no destaque que lhes é conferido pela Imprensa. Nas matérias jornalísticas os cursos e instituições são “aprovados” e “reprovados” a partir de um *ranking* produzido com base no somatório de indicadores estatísticos (Conceito Preliminar de Curso e Índice Geral de Cursos) dos três últimos anos. Ver SUCURSAL DE BRASÍLIA. REPROVAÇÃO em massa: avaliação do MEC reprova 39% das instituições de ensino superior; 15 serão punidas. In: *O Globo*, Rio de Janeiro, 2^a Edição, 14.01.2011. O País, p. 3.

^{iv} Os resultados do “*click* avaliação” podem ser acessados em:

http://www.unigranrio.br/unidades_adm/cpa/resultados.html

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

BARNETT, Ronald. **A universidade em uma era de supercomplexidade**. São Paulo: Editora Anhembi Morumbi, 2005.

BARRETO, José Anchieta E. **Avaliação: mitos e armadilhas**. In: *Ensaio: avaliação e políticas públicas em avaliação*. Rio de Janeiro: Fundação Cesgranrio, 1993, v. 1 N.1, p. 45-54.

BOFF, Leonardo. **A águia e a galinha: uma metáfora da condição humana**. Petrópolis: RJ: Vozes, 1997.

BRASIL. Lei nº.10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 15 abr. 2004a. Seção 1.

CAVALIERI, Adriana, MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A. de, THIOLENT, Michel. **Avaliando o desempenho da universidade**. Rio de Janeiro: Editoria PUC-Rio; São Paulo: Edições Loyola, 2004.

CHAUÍ, Marilena. **Escritos sobre a universidade**. São Paulo: Editora UNESP, 2000.

CLARK, D. J. and J. Bekey. **Use of small-groups in instructional evaluation**. POD Quarterly, 197, 1(2): 87-95.

COFFMAN, Sara J. **Improving your teaching through small-groups diagnosis**. In: College Teaching. Purdue University - IN, Spr 1991, v39 n2 p80-82.

COSTA, Célia; SILVA, Itamar. Gestão democrática: um projeto em construção. Conferência e trabalhos apresentados no XVI Simpósio Brasileiro de Administração da Educação. **Revista Brasileira de Administração na Educação**, Brasília, v. 9, n. 2, p. 67-79, 1993.

MIGNOLO, Walter D. **Histórias locais / Projetos Globais: Colonialidade, Saberes Subalternos e Pensamento Liminar**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003.

PICCININI, Valmira C. e JOTZ, Cláudia. Satisfação no trabalho e programas participativos. In: VIEIRA, Marcelo M. F. e OLIVERIA, Lúcia M. B. (orgs.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RIBEIRO, Roberto J. **A universidade e a vida atual: Fellini não via filmes**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SAUL, Ana M. **Avaliação emancipatória: desafio à teoria e à prática de avaliação e reformulação do currículo**. São Paulo: Cortez Editora, 2010.

SUCURSAL DE BRASÍLIA. REPROVAÇÃO em massa: avaliação do MEC reprova 39% das instituições de ensino superior; 15 serão punidas. In: *O Globo*, Rio de Janeiro, 2ª Edição, 14.01.2011. O País, p. 3.