

AVALIAÇÃO EM MOVIMENTO: DO PAIUB¹ AO PGE² O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

EULA MARIA DE MELO BARCELOS COSTA*

CÉLIA MARIA RIBEIRO**

REGINA BEATRIZ BEVILACQUA VIEIRA***

Recebido em: 05 de janeiro de 2010 Aprovado em: 22 de junho de 2010

* Professora da Faculdade de Farmácia da Universidade Federal de Goiás e membro da Comissão de Avaliação Institucional da Universidade Federal de Goiás. **E-mail:** eula@farmacia.ufg.br

Professora (aposentada) da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Federal de Goiás e ex-Presidente da Comissão de Avaliação Institucional da Universidade Federal de Goiás. **E-mail: cmribeiro@cultura.com.br

***Professora do Instituto de Patologia Tropical e Saúde Pública da Universidade Federal de Goiás e Presidente da Comissão de Avaliação Institucional da Universidade Federal de Goiás. **E-mail:** rbeatriz@prodirh.ufg.br

Resumo: As autoras fazem uma reflexão acerca do processo de Avaliação Institucional (AI) na Universidade Federal de Goiás (UFG) desde seu início com o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB), sua trajetória e evolução até chegar ao momento atual onde a AI compõe de forma articulada com o planejamento e a informação, um Programa de Gestão Estratégica (PGE). Destacam a institucionalização do PGE e sua utilização rumo ao aprimoramento da gestão institucional.

Palavras-chave: Avaliação institucional. Gestão estratégica.

EVALUATION IN MOVEMENT: FROM PAIUB TO PGE THE CASE OF THE FEDERAL UNIVERSITY OF GOIÁS

Abstract: The authors conduct a reflection about the process of institutional evaluation at the Federal University of Goiás (UFG) since its beginning with PAIUB, its course and evolution up to the present moment, where it composes in an articulated manner with planning and information a program of strategic management (PSM). They highlight the institutionalization of the PSM and its utilization towards the improvement of the institutional management.

Key words: Institutional evaluation. Strategic management.

INTRODUÇÃO

Pensar em avaliação da educação superior nos permite vislumbrar diferentes concepções como diagnóstico, medida, julgamento, regulação da qualidade. Ou ainda, um conjunto de processos complementares, formativos e por vezes somativos, que podem induzir negociações, transformações, ressignificar a vida acadêmica, num movimento contínuo capaz de potencializar o desenvolvimento de uma instituição, melhor posto, da comunidade que a compõe em sua globali-

1 PAIUB – Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras

2 PGE – Programa de Gestão Estratégica

dade. Neste contexto, o trabalho que se apresenta emergiu de experiências das autoras desde o início da implantação do processo de avaliação institucional na Universidade Federal de Goiás (UFG) até o momento atual, onde, vem-se vivenciando ciclos avaliativos na busca de, cada vez mais, se aproximar do cenário pretendido. Neste cenário, concordamos com Bertolin (2009, p. 131): “a alta qualidade está na explícita exposição de sua missão e na eficiência e efetividade no cumprimento de metas autodeterminadas”.

PRIMEIROS PASSOS

A decisão de registrar de forma sistemática e de refletir acerca da avaliação institucional está presente a partir dos resultados do momento aqui designado, MOMENTO PAIUB. Pode-se perceber isto no trabalho Avaliando a Avaliação Institucional Desenvolvida na Universidade Federal de Goiás no Período de 1994 a 1998 realizado por Costa (1998), como conclusão de um curso de especialização em avaliação institucional. Costa procurou sistematizar, analisar e apresentar os passos de e para a continuidade da avaliação na UFG.

No entanto, a partir de 1998, esta preocupação, nos parece, passou a ter uma presença mais expressiva quando a Comissão de Avaliação Institucional (CAVI) daquela época iniciou simultaneamente uma meta-avaliação, pesquisas bibliográficas acerca do tema avaliação institucional e buscou orientações através de consultorias técnico-metodológicas para compreender melhor o que se tinha feito e que novos caminhos poderiam ser tomados. Essas iniciativas culminaram na criação de outro projeto denominado Avaliação Institucional: uma mudança em curso. Este projeto, aprovado pelo Conselho Universitário e publicado no ano de 2002, apresentou uma nova proposta de avaliação a ser executada na UFG, como parte integrante de um programa de gestão. A história deste projeto, assim como uma reflexão acadêmica acerca do processo como um todo, é o objeto desta análise.

Nossa reflexão contou com o apoio de produções acadêmicas já conhecidas que iluminaram nossa análise, porém, tomamos estas referências também como possibilidade de transcendência, função de todo conhecimento científico ou acadêmico. Entre os vários exemplos destas perspectivas teóricas mais contemporâneas, pode-se citar Maffesoli (1996) como um exemplo de uma visão de ciência que nos serviu igualmente de suporte e norte. Assim, trabalhamos até mais com noções do que com conceitos. Concordamos com este sociólogo francês que a noção é mole, flexível e nos permite acomodações e ajustes que o movimento da vida nos traz, enquanto o conceito é duro, rígido, inflexível

de tal forma que nos limita no processo de compreensão daquele movimento que procuramos considerar o tempo todo. Não estamos com isso descartando a utilização de conceitos, uma vez que, em vários momentos eles podem ser muito úteis, fundamentais mesmo para a nossa aproximação do real, de fato, nunca alcançado.

Com esta perspectiva procuramos mostrar o movimento da avaliação na UFG que, reconhecemos não se iniciou com o que aqui designamos momento PAIUB. Esta foi uma etapa de um movimento muito mais amplo. Portanto, ao considerar a avaliação institucional analisamos um momento de um processo, que no instante considerado adquiriu especificidades que permitem e até sugerem este recorte. Mas que é um recorte e que estamos tratando do que já aconteceu. Que outros recortes sejam feitos. É assim, de recortes, que a ciência é feita. Perseguimos uma visão do todo, uma visão, de fato, holística.

Para facilitar a compreensão da organização deste trabalho, anunciamos sua forma de apresentação. Apresentamos a descrição do que chamamos de O ANTES DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL (período anterior a 1994), logo após, uma descrição reflexiva acerca do período aqui designado MOMENTO PAIUB (1994-1997). Num momento seguinte refletimos acerca do período nominado CONTINUIDADE NA DESCONTINUIDADE (1998-2005). O próximo passo foi intitulado de AVALIAÇÃO: UM INSTRUMENTO DE GESTÃO. Por fim, apresentamos uma síntese do nosso olhar para este movimento de avaliação institucional na UFG.

O ANTES DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

(período anterior a 1994)

No primeiro ano da existência da UFG, 1960, foi realizada uma semana de planejamento (RIBEIRO, 1989) nesta Universidade, com a presença de nomes respeitados no mundo acadêmico brasileiro. Assim, não podemos desconsiderar que, de alguma forma, a questão da avaliação da instituição estava presente. Mesmo tendo antes de 1994 somente processos isolados, todas as ações facilitaram, sem dúvida, a inclusão da UFG no Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB). A busca de construção de uma continuidade num processo até então descontínuo e pulverizado, deveu-se à necessidade de se buscar um conhecimento geral e sistemático acerca da avaliação, particularmente a designada avaliação institucional, bem como porque, na cultura de avaliação, não se deve desconsiderar gestões passadas.

Vale mencionar que em 1980, num destes processos isolados, tivemos o início de discussões sobre o sistema acadêmico em vigor. Três anos após ocorreu um simpósio de graduação, no qual se definiu a mudança do sistema acadêmico. Em 1986 e 1987, foram realizados consecutivamente um seminário de licenciatura e um seminário de avaliação. No primeiro, foi aprovado um projeto de formação de professores e condições de exercício da profissão. Dois anos após foi realizado o II Seminário de Licenciatura, quando se criou o Fórum de Licenciatura da UFG e, posteriormente, o Centro de Ensino e Pesquisa Aplicada à Educação (CEPAE), uma unidade de ensino médio independente que substituiu o então Colégio de Aplicação. Na verdade, todos estes momentos foram de avaliação da Universidade. Tivemos ainda, a instituição do Sistema de Informação da UFG (SIUFG), o Sistema de Apuração de Custos (SAC), o Sistema de Controle Acadêmico (SCA) e o Sistema de Análise de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos. Todos, passos significativos para a implantação de um projeto de avaliação institucional.

Em 1990 foi implantada uma resolução que dispunha sobre normas e critérios para a avaliação docente, com vistas à progressão horizontal. Foi também implantado um modelo de alocação de recursos financeiros, com base em critérios avaliativos. Ainda naquele ano foi instituído o Sistema de Atividades Docentes (SAD) e teve início a avaliação do concurso vestibular, bem como assistiu-se a extensão, à toda a Instituição, da aplicação do instrumento de Análise de Desempenho da Atividade Técnica e Administrativa, inclusive aos docentes em exercício de função de chefia. Foi também naquele ano que se implantou o modelo de alocação de vagas de docentes, com base em processos avaliativos.

Em novembro de 1993, o MEC lançou o edital PAIUB concebido como um processo de avaliação que privilegiava a negociação, o respeito à pluralidade, a identidade das instituições. Esse programa de avaliação fundamentava-se em princípios como: constituir-se num processo diagnóstico, formativo, e buscou avaliar as instituições a partir de suas missões e valores. Contou com a adesão de várias universidades e parte de seu mérito deveu-se ao comprometimento fomentado, por parte das instituições, com o processo de avaliação. Sem dúvida o programa recebeu também críticas que apontavam para a natureza predominantemente quantitativa e descritiva dos relatórios produzidos.

Lembrando a primeira semana de planejamento realizada na UFG acreditamos não ser possível pensar em planejamento sem algum tipo de diagnóstico, posto por algum nível ou tipo de avaliação. No entanto, não encontramos registros que mostrem que aquela semana tenha provocado ou facilitado uma ação mais direta e global rumo a um planejamento sistemático e, naturalmente, um

processo de avaliação. Se a possibilidade desta questão, mesmo que incipiente, não passou de indicações de intenção, posteriormente esta preocupação não só esteve presente, como dela existem registros. Foram processos e práticas avaliativas isoladas, que se por um lado mostram a presença da avaliação na UFG, não conseguiram expressar um projeto global. Por isto, a entrada da UFG no PAIUB tem sido considerada a marca de uma proposta de avaliação da instituição, então chamada de avaliação institucional. Apesar dos cortes de continuidade, motivados por razões diversas, a partir daquele período, podemos considerar que a avaliação se expressou através de um processo contínuo, cada vez mais abrangente.

MOMENTO PAIUB

Em março de 1994, a UFG atendeu ao edital do PAIUB, apresentando em agosto, deste mesmo ano, seu primeiro projeto de Avaliação Institucional. Considerando a importância deste momento, segue uma síntese de projeto de Avaliação Institucional da UFG 1994-1996.

Constou como objetivo geral do projeto

implantar um processo de avaliação na UFG que contribuísse para a melhoria contínua de seu desempenho e como princípios, ser um processo contínuo, sem tempo demarcado para término, capaz de provocar mudanças e oferecer subsídios ao estabelecimento de políticas que conduzissem à melhoria global do ensino, da pesquisa e da extensão. (BADAN, 1997, p. 20)

O projeto priorizou o ensino de graduação e procurou contemplar variáveis que interferissem em seus resultados como instalações físicas, laboratoriais, capacitação/qualificação docente, apoio técnico-administrativo, projetos curriculares e integração graduação/pós-graduação. Foi iniciado com a avaliação interna dos cursos de graduação, tendo esta sido realizada em duas etapas: a análise das atividades desenvolvidas nos cursos e a análise da resolução curricular vigente em cada curso. (BADAN, 1997)

Em agosto de 1994, o projeto foi aprovado pelo Comitê Assessor do PAIUB, em outubro foi designada a Comissão de Avaliação Institucional (CAVI) e em novembro foi realizado o I Seminário de Avaliação Institucional da UFG. À mesma época ocorreram reuniões com os diretores de unidades acadêmicas e coordenadores de cursos, cuja finalidade foi buscar a sensibilização da comunidade acadêmica para o recente processo de avaliação. Em sequência foram

aplicados os instrumentos: questionários para a Avaliação da Disciplina pelo Aluno e para a Avaliação da Disciplina pelo Docente (metodologia predominantemente quantitativa).

No primeiro semestre do ano seguinte (1995), a CAVI instituiu uma comissão de especialistas para a Análise das Resoluções Curriculares dos cursos de graduação da instituição. No segundo semestre houve a divulgação de relatórios parciais por curso e especificamente, em novembro, houve a incorporação e aplicação de mais dois instrumentos de avaliação: questionários para a Avaliação do Curso pelo Aluno e para a Avaliação do Curso pelo Docente. Também naquele ano ocorreu a implantação do Modelo de Alocação de Vagas de Servidores Técnico-Administrativos.

Em agosto de 1996, foi aprovado o segundo Projeto de Avaliação Institucional da UFG (biênio 96/97) que teve como propostas a continuidade do processo de avaliação interna dos cursos de graduação; a realização da avaliação externa da graduação; a ampliação do processo de avaliação de forma a abranger a pós-graduação, a pesquisa, a extensão e a gestão da universidade.

A avaliação externa, realizada parcialmente, foi desenvolvida por comissões indicadas pelas unidades acadêmicas, com composição mínima de três e máxima de cinco membros, sendo que, pelo menos um deles deveria ser de outro estado da federação. Nenhum desses membros poderia ter, ou ter tido anteriormente, vínculo empregatício com a UFG. Estariam aptos a participar das comissões: representantes de associações de classe, representantes de empresas, profissionais com experiência relevante na área a ser avaliada e pares da comunidade acadêmica.

Quanto à continuidade da avaliação interna dos cursos de graduação, enquanto os resultados já obtidos foram objeto de discussão no âmbito de cada curso, os instrumentos de coleta e o processamento das informações foram aprimorados e passaram a integrar o calendário acadêmico da Universidade. Em relação às outras dimensões da avaliação institucional, tiveram o ensino de graduação como referência, buscando-se abordar suas inter-relações com a pesquisa, a extensão e a gestão da universidade, no sentido de atender a proposta de globalidade do PAIUB.

Em setembro de 1996, a CAVI enviou a todos os cursos participantes do processo de avaliação, uma publicação, por curso, com resumos de tabelas, gráficos e relatórios contendo uma leitura descritiva dos dados até então obtidos para discussões internas, nos cursos, preparatórias para o II Seminário de Avaliação Institucional. No início do mês de outubro foi realizado o II Seminário de Avaliação Institucional e Seminário de Graduação, considerado como

momento de consolidação do 1º ciclo da auto-avaliação ou avaliação interna. A partir da realização destes eventos, foram desenvolvidas ações para contemplar as sugestões apresentadas durante os mesmos. A Pró-reitoria de Graduação designou uma comissão para estudar o regime acadêmico, promoveu reuniões, por áreas, entre os professores de disciplinas básicas com os professores de disciplinas profissionalizantes e normatizou o desenvolvimento dos estágios curriculares. Houve um re-estudo do Concurso Vestibular e em alguns cursos foram feitos estudos para mudanças curriculares. A CAVI revisou e aprimorou os instrumentos de avaliação de disciplinas e cursos e criou instrumentos para a avaliação dos estágios supervisionados e também para a avaliação dos cursos pelos egressos. Ocorreu ainda o desenvolvimento de um sistema computacional para cruzar dados oriundos da Comissão de Vestibular, referentes ao perfil dos ingressantes na Instituição e seus desempenhos futuros (estudo sobre evasão que não chegou a ser concretizado). Organizou a publicação “Avaliação Institucional na UFG”, a qual contém todos os dados levantados e análises realizadas durante o primeiro ciclo da avaliação interna.

No que se refere à avaliação externa, realizada em 1997, teve-se como objetivo, além de contribuir para a melhoria dos cursos de graduação, prestar contas à sociedade. Todos os cursos foram convidados a participar desta etapa do processo, porém apenas os cursos de: Veterinária, Engenharia Civil, História, Química, Ciências Biológicas, Odontologia e Farmácia viabilizaram suas participações. Ainda em 1997 foram realizadas reuniões com os Pró-reitores de Extensão, de Pesquisa e Pós-graduação e com os coordenadores do processo de avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos. Tendo havido inclusive, na época, a sugestão de inclusão dos técnicos no processo de avaliação institucional, o que seria mais um passo rumo ao seu caráter global.

No final daquele ano, a CAVI sentiu necessidade de se auto-avaliar o que levou um de seus membros a produzir uma reflexão acadêmica acerca desta questão. Neste trabalho de meta-avaliação foi apontada a necessidade de correção de rumos e sugestões para um melhor encaminhamento do processo. Entre os fatores limitantes observou-se a demora entre a publicação dos resultados e a tomada de decisões, sobrecarga de atividades acadêmicas realizada pelos membros da Comissão e ausência de apoio técnico e financeiro. Foi, ainda, sugerida como forma de ampliar as fontes de informações e comunicação a criação de um sítio na internet.

Quanto à falta de resultados efetivos, globais, visíveis da avaliação institucional Abreu Junior registra que a esterilidade ou ausência de conseqüências concretas, dos processos avaliativos, tem se constituído em um dos muitos

obstáculos que a avaliação institucional enfrenta em sua inserção definitiva na agenda da educação superior brasileira. (ABREU JUNIOR, 2004)

Desta experiência na UFG, pode-se ler em Ribeiro e Costa (2002) que “após o primeiro momento PAIUB entre nós, experiência rica e que nos trouxe até aqui, tivemos uma desarticulação da equipe de avaliação, em 1997” e, nacionalmente, o início do que aqui designamos o desmonte do PAIUB.

A CONTINUIDADE NA DESCONTINUIDADE - 1998 A 2005

Analisar este período, para nós, pressupõe situar a avaliação institucional no contexto nacional, reconhecer algumas visões acerca da universidade e sua relação com a sociedade global e como isto se relacionou com o momento da avaliação ora considerado. Assistia-se, como dissemos, a um processo de desaceleração do PAIUB dado por várias razões, entre as quais consideramos particularmente expressivas o fim do financiamento para as avaliações, a criação do Exame Nacional de Cursos (mais conhecido como Provão), e as contradições entre as visões de avaliação do mundo acadêmico e do governo.

A falta de aporte financeiro foi um golpe quase mortal para a continuidade da avaliação nas universidades brasileiras. Avaliação institucional é um processo que demanda gastos consideráveis e a universidade não só deixou de ter este processo financiado, bem como assistia a cada dia a uma redução significativa de verbas governamentais destinadas à universidade pública. Por outro lado, o governo demonstrava não estar satisfeito com a avaliação que vinha sendo feita, com seu impacto na Educação Superior. Parte considerável do mundo acadêmico ponderava que a crítica do governo seria em função de uma visão que privilegiava resultados em forma de dados voltada para as competências definidas pelo mercado. Desta forma, estaria esperando uma avaliação fundamentalmente objetiva, identificada com um modelo classificatório e de controle (CANEN, 2005). Para Goergen (2002, p. 73) naquela época “presenciava-se à tentativa de submeter a universidade às leis do mercado com seus princípios maiores da performatividade e da eficiência”.

Não podemos ainda desconsiderar que este contexto desfavorável teve também como condições de possibilidades uma resistência interna que as Instituições de Ensino Superior (IES) têm à avaliação em geral. Por outro lado, a maioria dos gestores acadêmicos não apresentava um comprometimento significativo (ou necessário) para fazer com que a avaliação deixasse de ser pouco mais que o sonho de uns poucos para ser, de fato, implantada em toda universidade. Durante nosso trabalho reflexão/implantação/reflexão acerca da

avaliação, concluímos que se não há uma decisão política dos gestores das IES em avaliar as instituições que dirigem, impossível realizá-la de forma eficaz, eficiente e efetiva.

Outro fator que fez parte do contexto que favoreceu o momento de descontinuidade no processo de avaliação institucional foi uma extensa greve das universidades federais, que impossibilitou qualquer tentativa de continuidade do mesmo. Após o término da greve, ainda em 1998 foi instituída, na UFG, uma nova comissão de avaliação institucional, para dar continuidade àquele processo. Contando com uma nova direção, que procurou manter os antigos membros que tivessem disponibilidade de tempo e interesse em participar da equipe, foram agregados outros participantes. Foi o início de uma reestruturação da equipe de avaliação, com novas acomodações e possibilidades, bem como o início de uma reavaliação, o que, aliás, é um pressuposto de qualquer processo de avaliação institucional e consistia em um dos princípios do PAIUB. Esta meta-avaliação resultou, como veremos a seguir, num terceiro projeto de avaliação institucional na UFG.

Neste período vivenciamos um clima de discussão que expressava a busca pela continuidade do processo e a busca de novos passos e novos caminhos. Por isto o título deste texto. Houve continuidade sim. Primeiro, o próprio fato de seguir com a avaliação institucional num momento em que o PAIUB não mais financiava estas atividades na Universidade já era um indicador evidente do desejo da direção da universidade em dar continuidade ao processo. Consideramos que houve continuidade ainda porque a meta-avaliação, como já dissemos, faz parte de todo processo de avaliação institucional e estava prevista já nos projetos anteriores. A continuidade pode ser vista também na busca da realização de um processo de avaliação que fosse global, incluindo ensino, pesquisa, extensão e gestão universitária, bem como a inclusão da avaliação de desempenho no processo de avaliação institucional. Estas metas são facilmente perceptíveis nos projetos anteriores de avaliação institucional aqui designado “momento PAIUB”. Por outro lado, os novos gestores da universidade desejavam um projeto de avaliação que além de global fosse baseado em metas definidas em planejamento negociado coletivamente.

Para a construção dos caminhos iniciados com a proposta de um novo projeto de avaliação global, vinculada ao planejamento, foram buscadas várias consultorias. A partir daí, criaram-se grupos de estudos, tendo como participantes não só professores, mas também, servidores técnico-administrativos e alunos. Assim, até chegarmos à apresentação de um projeto, ele foi sendo construído de uma forma nova, a partir de novas práticas, de uma nova concepção de

gestão do conhecimento. Em seminários, workshops, grupos de discussões, foram-se definindo, coletivamente, a partir (ou em sintonia com) da missão da UFG, o que se queria para a universidade, que valores e princípios norteariam o processo de avaliação. Surgiu nestes eventos uma nova visão do que era a comunidade acadêmica, de qual era nosso projeto para a universidade e como poderíamos contribuir para o desenvolvimento da mesma.

Definimos nestas amplas e muitas vezes demoradas discussões que não só daríamos continuidade aos chamados “princípios PAIUB”, mas que a avaliação seria, repetimos, uma avaliação por metas/resultados negociados em planejamentos coletivos. Estes planejamentos deveriam definir metas específicas para cada unidade acadêmica/órgão e apresentar um alinhamento lógico à missão da universidade. Constatamos que para realizar uma avaliação que fosse global e para conseguirmos a adesão voluntária teríamos que facilitar uma mudança de cultura no mundo acadêmico que, entre outros pontos que podem ser considerados, apresentava expressiva resistência tanto à avaliação quanto ao planejamento. Assim, mudar esta cultura foi considerada pela CAVI uma condição *sine qua non* para se efetivar a avaliação na universidade.

Importante ainda dizer que o reitorado deste período foi o primeiro a fazer um planejamento estratégico, com definição de missão e de metas (inclusive com definição de algumas metas então consideradas ousadas). No entanto, talvez até por ser a primeira experiência em planejamento estratégico, nele não constava a definição de visão, pressuposto dos planejamentos contemporâneos. Isto não impediu, de qualquer modo, que os planejamentos de cada unidade e órgãos da universidade definissem missão e visão que se alinhassem à missão e metas do reitorado aprovadas pelo Conselho Universitário (CONSUNI).

Outra novidade no processo foi que houve uma aproximação da CAVI em relação ao Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DDRH). Esta aproximação se justificava, no nosso entender, em primeiro lugar não só para dar continuidade ao projeto anterior que já demonstrava interesse em unificar o trabalho de avaliação institucional com o de avaliação de desempenho (destinado particularmente aos técnico-administrativos e desenvolvido pelo DDRH), como também porque, para nós, isto seria uma forma de concretização de uma avaliação realmente global. Uma segunda razão era a de considerarmos que a instância por excelência numa instituição que deve desenvolver trabalhos de mudança de cultura é seu departamento de recursos humanos.

Desta forma, foi realizada esta aproximação numa comissão única designada Equipe Multidisciplinar de Avaliação Institucional (EMAI). Oficialmente nomeado pela reitoria, tínhamos um grupo de aproximadamente nove pessoas,

a CAVI e, de fato, uma equipe que deste núcleo se estendia, incorporando e se incorporando numa equipe multidisciplinar. O desenho desta equipe de avaliação poderia ser feito com um núcleo legal (CAVI) circundado/atravessado por um conjunto de voluntários que queriam fazer avaliação, num desenho, cuja totalidade nós chamávamos de EMAI. Para nós, não importava muito a hierarquia nesta equipe. Queríamos fazer avaliação, queríamos uma nova universidade.

Esta equipe que inicialmente contava com mais de cinqüenta pessoas, que apesar do medo (registrado em tantos workshops), se sentiram motivadas para fazer parte do processo, foi diminuindo com o passar do tempo e menos de vinte pessoas continuaram trabalhando juntas até o final deste período. Algumas razões para a redução do tamanho da equipe já nos são claras, mas esta é uma questão que mereceria um estudo em separado. Apesar de dificuldades frustrantes, continuamos e percebíamos a defesa com firmeza dos princípios do PAIUB, norteadores dos projetos anteriores, mas avançávamos com um novo caminhar, norteado também, pela busca de legitimidade, “cumplicidade”/unidade do grupo de avaliação, participação, integração, amor, respeito, competência (ou busca de competência) e justiça. Neste momento singular para todos os educadores envolvidos no processo percebemos que o caminhar define o caminho. Talvez por isto os franceses definam metodologia como caminho (démarche), que, vimos, consiste nos passos, na forma de caminhar e na construção do percurso, bem como nos instrumentos utilizados, levando o pesquisador adiante em suas investigações.

Uma síntese deste novo projeto nos mostra que a nova avaliação, que pressupunha uma mudança de cultura e ela mesma seria esta nova possibilidade, deveria pautar-se num projeto de Avaliação Institucional para a UFG conectado com um projeto que chamamos à época de Desenvolvimento e Potencialização do Desempenho Institucional. Podemos dizer que este projeto antecipou o que mais tarde o MEC designou de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Além de princípios e valores, tais como, legitimidade, “cumplicidade”/unidade de grupo, justiça, compromisso, inclusão do diferente, amor, continuidade, participação, competência, integração, reconhecimento dos valores, respeito, o projeto de avaliação aqui considerado deveria ainda ser dinamizador, potencializador de vida, educativo, evolutivo, plástico, flexível. Este era o sonho da equipe, um sonho sonhado em conjunto pelas pessoas que, de alguma forma, participaram da construção do mesmo. Afirmamos ter sido este sonho coletivo, pois além dos muitos momentos e público para sua discussão, como consultorias, workshops, participação em encontros e várias reuniões

de definição do pré-projeto, este foi apresentado e discutido com a reitoria, com os pró-reitores, com a Associação dos Docentes da UFG, com o Diretório Central dos Estudantes, com grupos de alunos de várias unidades acadêmicas e com o Sindicato dos Servidores Técnico-administrativos, culminando com sua apresentação e aprovação no CONSUNI.

Merece também registro que o projeto aprovado era único/global (ensino, pesquisa, extensão e gestão), compromissado com a excelência do saber, baseado em planejamentos e negociação de metas e critérios de avaliação, um instrumento de gestão. Pautava-se no automonitoramento, na simplicidade de instrumentos de avaliação, em indicadores quantitativos e qualitativos, no rigor ético, estético e político devendo servir como instrumento de tomada de decisão. Estes valores e princípios foram definidos, como dito, em várias oficinas de trabalho e reuniões da equipe com segmentos da comunidade acadêmica, tendo nestes momentos, bem como no próprio processo de implantação da nova proposta de avaliação institucional, também possibilidades de consolidá-los na própria equipe. A busca de competência pode ser constatada em diversos exemplos de membros da CAVI/EMAI que investiram em educação continuada, quer seja através de incontáveis cursos e encontros ligados à avaliação, de cursos de graduação, como de pós-graduação. Esta é outra pesquisa que mereceria ser considerada.

Pode-se ler ademais neste projeto que seu objetivo geral foi “construir coletivamente um projeto de avaliação por metas, definidas num planejamento, alinhadas à visão e a missão da UFG, que fosse global (ensino, pesquisa, extensão e gestão), centrado nas ações macro e micro desta Universidade, com indicadores de desempenho qualitativos e quantitativos, que instrumentalizasse a gestão em diferentes dimensões e que levasse a UFG a ser um centro de referência na produção do saber”. Seus objetivos específicos foram: facilitar a emergência de uma cultura de avaliação na Universidade, que pressuponha a auto-avaliação e a avaliação externa, como instrumentos de busca de qualidade; estimular, na UFG, a inter-relação das tarefas acadêmicas em suas dimensões de ensino, pesquisa, extensão e administração; diagnosticar a partir da definição da identidade e da missão da Universidade, sua produção, sua visão de futuro, facilitar a produção e/ou desenvolvimento de ideias, criar e/ou implementar projetos, repensar objetivos e modos de atuação; subsidiar a definição da política acadêmica e de projetos de desenvolvimento humano e de gestão que permitissem a viabilização daquela política; indicar as mudanças efetivas, eficientes e eficazes no cotidiano da UFG, atendendo as metas propostas pelos núcleos avaliados para a realização da missão desta universidade.

Nasceu, assim, o projeto “Avaliação institucional: uma mudança em curso”, que visava avaliar resultados orientados por metas definidas em planejamentos coletivos, cujo pressuposto era: se o planejamento é coletivo, coletivos também serão os encargos, as obrigações decorrentes, bem como os compromissos com a sua execução.

Neste modelo de avaliação empregou-se fundamentalmente a metodologia qualitativa (grupos de enfoque) aliada aos benefícios de metodologia quantitativa (dados do Censo do Ensino Superior e avaliação da CAPES). Os dados quantitativos/ secundários foram obtidos por consulta e análise de dados existentes na UFG. Estes indicadores quantitativos permitem ampliar/comparar as inferências obtidas da abordagem qualitativa. A avaliação incluiu duas dimensões: uma cognitiva/interna em que os servidores (docentes e técnicos administrativos) e alunos realizavam uma auto-avaliação. Na externa, o universo foi representado por ex-alunos, ex-servidores, representantes da sociedade e outras categorias sociais. Em ambas, os avaliadores, reunidos nos chamados grupos de enfoque, emitiam juízos acerca das atividades da Universidade (ensino, pesquisa, extensão e gestão). Os integrantes dos grupos são eleitos por amostragem probabilística e representam uma amostra de um universo. O grupo é motivado por um mediador que conduz a discussão a partir de um roteiro semi-estruturado. Como forma de registro é utilizada a gravação em áudio e/ou vídeo, conforme a decisão do núcleo de avaliação. Cabe ao mediador, assessorado por um relator, a emissão de relatório referente à discussão de cada grupo. O número de grupos constituídos em cada núcleo de avaliação depende do universo e da composição deste, variando de dois a quatro grupos segundo a característica de cada núcleo. Esta metodologia, empregada na UFG, era inédita nas avaliações institucionais feitas nas universidades brasileiras.

O grupo de enfoque é uma técnica utilizada em pesquisas qualitativas (GATTI, 2005) onde os integrantes são comunicados mediante uma carta convite, com data, local e duração da reunião bem como são informados do motivo da reunião e como se deu a escolha do seu nome. As questões discutidas, nos grupos de enfoque realizados na avaliação da UFG, constituem o planejamento, o relacionamento interpessoal, a comunicação e visibilidade, as atividades acadêmicas e a gestão entre outras. É importante registrar que as questões avaliadas e os indicadores quantitativos construídos coletivamente, foram validados em 2001. Esta metodologia refletiu e reflete a concepção formativa de avaliação da UFG.

O relatório do grupo de enfoque é elaborado com o auxílio da transcrição da gravação e, nele, os comentários são agrupados de acordo com os temas

avaliados. Neste são utilizadas citações e anotações extraídas da discussão. Antes de sua publicação, o relatório é enviado aos participantes para conferência juntamente com uma carta de agradecimento. O grupo de enfoque não só é uma metodologia pedagógica/constructiva, como permite analisar aspectos de caráter mais subjetivo, fundamentais à Universidade que outras metodologias isoladas não conseguiriam identificar; ainda amplia a compreensão dos próprios participantes e mesmo dos mediadores acerca não só da parte analisada, mas do todo envolvente.

A aplicação inicial da nova metodologia atingiu oito unidades acadêmicas/órgãos administrativos, denominados núcleos avaliativos em uma etapa de avaliação-piloto, durante a qual foram considerados os seguintes momentos: definição de metas, levantamento de necessidades de treinamento e de desenvolvimento, monitoramento/revisão de metas, avaliação interna (por docentes, discentes e técnico-administrativos) e avaliação externa. Em 2002, encerrou-se o primeiro ciclo de avaliação³. Foram elaborados relatórios que mostram os resultados das discussões em cada um dos grupos de enfoque que foram constituídos, acrescidos de alguns indicadores quantitativos referentes ao local avaliado. Os resultados desse ciclo foram publicados em 2002, sob o título “Avaliação Institucional: uma mudança em curso: 1998/2001” e, apresentados no seminário Planejamento: Possibilidades de Ressignificação e Otimização do Trabalho, aberto a toda a Universidade, em agosto de 2002. Em 2003, mais quatro novos núcleos (duas unidades acadêmicas e dois órgãos administrativos) foram avaliados, encerrando-se outro ciclo de avaliação, com as seguintes publicações: “Avaliação Institucional: uma mudança em curso: 2002/2003 IPTSP, ICB, DC e CEGRAF (2004). É importante registrar que a divulgação dos relatórios na íntegra deu-se no âmbito da unidade acadêmica/órgão administrativo envolvido e que as considerações dos mediadores estão disponibilizadas no sítio da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos (PRODIRH), página da CAVI. Esta decisão, de caráter formativo, foi reforçada pelo que Balzan e Dias Sobrinho (1995, p. 61) nos diz:

A avaliação institucional não é instrumento de medida de atividades de indivíduos isolados, nem de trabalhos descolados de seus meios de produção: não é mecanismo para exposição pública de fragilidades ou ineficiência de profissionais individualizados. A avaliação institucio-

3 Considera-se um ciclo avaliativo o cumprimento das seguintes etapas: planejamento estratégico com definição de metas, levantamento de necessidades de treinamento e de desenvolvimento, monitoramento/revisão de metas, avaliação interna (por docentes, discentes e técnico-administrativos) e avaliação externa.

nal deve ser promovida como um processo de caráter essencialmente pedagógico. Não se trata apenas de conhecer o estado da arte, mas também de construir.

Mesmo sendo poucos os núcleos avaliados, a maioria dos diagnósticos pode ser generalizada. Entre os resultados generalizáveis, destacaram-se: continuava ausente uma cultura de planejamento e avaliação institucional; redução do contingente de servidores (técnicos e docentes) concomitante ao aumento da demanda de trabalho; falta de motivação do quadro funcional; dificuldades nas relações interpessoais, especialmente nas relações professor-aluno, professor-professor e professor-técnico administrativo; dificuldades de comunicação interna e externa, possivelmente, uma das causas do desconhecimento da sociedade sobre o que é realizado na universidade em termos de pesquisa, extensão e formação pós-graduada; desatualização de estruturas curriculares da graduação vigentes à época e dificuldade de integração entre teoria e prática. Foi possível identificar mudanças objetivas a favor do desenvolvimento institucional bem como limites do projeto.

O projeto de avaliação até aqui analisado, embora tenha se mostrado um instrumento viável e muito eficiente, também, apresentou limitações e especificidades. Por exemplo, decisões tomadas coletivamente nem sempre comprometem, em suas execuções, todos aqueles que as tomaram. Nem todos os gestores se comprometem efetivamente com o processo e os professores, técnicos e estudantes parecem considerar que basta apresentar os problemas, pois a solução dos mesmos compete somente a quem ocupa cargo de gestão, quer seja, a reitoria, os diretores de unidades acadêmicas, ou lideranças estudantis.

A possibilidade concreta de desenvolvimento institucional pode ser vista, no seu caso exemplar, na criação de um Programa de Gestão Estratégica (PGE). Este programa foi pensado para articular planejamento, avaliação e informação. Isto porque a avaliação, durante todo seu processo, evidenciou que os planejamentos pressupõem avaliação, que depende de metas a serem avaliadas, num processo de geração de informações acerca da universidade que re-iluminarão novos e mais eficientes planejamentos, avaliações, bem como a própria produção de novas informações (qualitativas ou quantitativas). Os resultados da avaliação não deixaram dúvidas de que avaliação, planejamento e informação estão integrados num único processo para a instrumentalização da gestão e a partir daí o processo evoluiu. Os primeiros resultados dessa articulação materializaram-se na inclusão, no calendário acadêmico, de um período destinado ao planejamento estratégico, além do pedagógico já existente

e criação/construção de um Sistema de Informação Gerencial com os módulos de planejamento, avaliação e informação com indicadores fundamentais para avaliação e planejamento.

A equipe de avaliação deste período não conseguiu avaliar a força organizacional global (quantos somos, quem faz, o que faz, como faz, quanto custa esta força etc.). Deve-se considerar as dificuldades da equipe, composta por professores sem dedicação exclusiva à avaliação, com suas atividades de ensino, pesquisa e extensão e, muitas vezes, membros de outras comissões. No entanto, como veremos posteriormente, podemos verificar progressos na construção da cultura avaliativa, da qual a criação do PGE é só um exemplo. Os gestores começaram a perceber a aplicabilidade de um programa de gestão estratégica, onde a avaliação – queiram alguns ou não – ocupa um lugar fundamental no tripé citado: planejamento, avaliação e informação.

Com este projeto, identificamos mais que um projeto novo de avaliação, mas um novo passo rumo à construção plena de uma cultura de avaliação pedagógica-não punitiva. Este novo passo nos parece ter sido dado quer seja pelas exigências do governo por um processo de auto-avaliação, quer seja pelo reconhecimento da importância de uma gestão estratégica, cuja necessidade foi diagnosticada e atendida com a criação do PGE, cuja estrutura básica e os primeiros passos, foram dados ainda nesta gestão.

O FUTURO SE TORNA PRESENTE?

O momento SINAES e o quarto projeto de avaliação institucional

Se nós, da equipe de avaliação, tínhamos como um dos nossos objetivos que a avaliação institucional não sofresse significativos cortes de continuidade, bem como o reconhecimento de sua validade e importância – como instrumento de gestão – para a promoção do desenvolvimento institucional através do desenvolvimento humano, a instituição do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), pela Lei n. 10.861/2004, legitimou a continuidade do projeto então desenvolvido pela UFG. Assim o futuro se fez presente.

O SINAES validou diversos aspectos do projeto Avaliação Institucional: uma mudança em curso. A perspectiva da avaliação interna de uma IES centrada na auto-avaliação, prescrita no SINAES em 2004, começou a ser desenvolvida de forma pioneira pela CAVI-UFG desde 1998 (UFG 2001-2005). Participação coletiva, integração de todos os processos, diversidade, legitimidade, respeito, avaliação global de todas as atividades acadêmicas (ensino, pesquisa, extensão e gestão) e o caráter formativo proposto no SINAES coincidiram com

pressupostos da avaliação em curso na UFG. Nesta mesma sintonia, o projeto que antecedeu a proposta do SINAES conta ainda com os pressupostos de planejamento coletivo, baseado na negociação de metas, de automonitoramento e de rigor ético (e também estético e político). Igualmente, coincidiram os procedimentos metodológicos delineados no SINAES, com uma abordagem qualitativa, aliada à apresentação de dados quantitativos.

Em decorrência da trajetória percorrida pela CAVI a então criada Comissão Própria de Avaliação (CPA) assumiu, na sua “Proposta de Auto-Avaliação Institucional” o projeto já em desenvolvimento, isto é, “Avaliação Institucional: uma mudança em curso”. As coincidências teórico-metodológicas entre ambos sustentaram a decisão de que ele fosse utilizado para gerar a proposta da Auto-Avaliação Institucional da UFG. A proposta da UFG apresentou, além da auto-avaliação desenvolvida pela CAVI, mais três auto-avaliações. A primeira refere-se aos dados quantitativos/2004 gerenciados pelo Programa de Gestão Estratégica presentes nos bancos de dados da UFG, transformados em indicadores quantitativos, por Unidades Acadêmicas. A segunda ao Censo da Educação Superior/INEP/UFG, organizado por Unidade e seus respectivos cursos e formatado em série histórica abrangendo o período 2000-2003. A terceira aborda a auto-avaliação do perfil e do desempenho dos estudantes no ENADE, aplicado em 2004.

É importante registrar que, internamente, na UFG, o projeto foi mantido com autonomia, sob a coordenação e execução da CAVI. Na perspectiva de facilitar a interação entre a CPA e a CAVI, a presidente da CAVI tornou-se membro nato da CPA. Posteriormente, dado o reconhecimento, legitimidade e visibilidade da CAVI como condutora do processo de avaliação institucional na UFG esta passou a conduzir oficialmente as atividades atribuídas até então à CPA, conforme portaria da reitoria (Portaria nº 2561/26/06/2009).

O SINAES, apesar de comportar o projeto de avaliação da UFG, provocou adequações no projeto que vinha sendo realizado. Uma das mais significativas foi o caráter obrigatório da avaliação que antes era voluntária pressupondo um caráter eminentemente pedagógico. Em dezembro de 2005, em cumprimento às exigências do SINAES, o processo de Avaliação Institucional da UFG concluiu mais uma etapa, apresentando o relatório de autoavaliação 2001-2005. Assistimos a mais um passo no processo da avaliação institucional, alcançando um diagnóstico mais completo que permitiu identificar possibilidades de ações futuras nas questões avaliadas.

Em janeiro de 2006, uma nova equipe de gestores assumiu a Universidade, referendou o processo de avaliação em curso e institucionalizou o PGE. A ins-

titucionalização do PGE, programa criado em 2002 evidenciou que a avaliação na UFG é entendida como processo que tem agora sua continuidade garantida. Usando uma linguagem muito comum na vida administrativa das universidades, ao normatizar um trabalho resultante da fase anterior do processo de avaliação na instituição, esta universidade não só garantiu a continuidade deste trabalho mas, evidenciou a importância da avaliação como instrumento de gestão, pois mostra o que qualquer planejamento – principalmente se coletivo – nos diz. Isto é, toda experiência (de gestões anteriores) positiva deve ser mantida e potencializada e isto se configurou na manutenção de uma metodologia qualitativa aliada à quantitativa e na referida normatização do PGE e se configura novamente, neste mês de janeiro de 2010, quando a mesma equipe que compõe o reitorado tem sua recondução confirmada na UFG.

Se nosso título apresenta uma indagação, compete mais ao leitor concluir se o mantemos como interrogação ou se podemos afirmar que o futuro se faz presente. Afinal, um trabalho como este é para ser publicado e, portanto, avaliado. E consideramos que a avaliação externa é também fundamental para o desenvolvimento humano e institucional. Parece-nos evidente que a continuidade está posta em todas as fases da avaliação institucional na UFG, em que em cada projeto de avaliação, em alguma medida, se antecipa o futuro. Assim foi, quando nos dois primeiros projetos propôs-se a construção de um processo que fosse global, para tomar só este exemplo; e no terceiro, antecipando a criação de uma cultura de planejamento e enfatizando a importância de se fazer auto-avaliação e que a avaliação institucional não poderia dispensar o uso também de uma abordagem qualitativa. Estas antecipações, no nosso entender justificam transformar a indagação de nosso título numa afirmação.

O que se almeja com os trabalhos da CAVI é engrenar as articulações do processo envolvendo o planejar, avaliar e informar para que as ações coletivas sejam dadas em prol do aperfeiçoamento das atividades acadêmicas e administrativas da UFG; ou seja, que a avaliação seja assumida como um instrumento de gestão acadêmica por excelência. Como uma “radiografia” apresentada pelo tripé: planejamento, avaliação e informação, a gestão pode identificar os chamados pontos fracos e fortes da instituição, investindo conscientemente e coletivamente na superação dos primeiros e na potencialização dos segundos. E queremos deixar bem claro que para nós numa universidade a gestão é global, a gestão acadêmica pressupõe gerir os recursos materiais e humanos para a excelência na produção do ensino, pesquisa e extensão, que devem ser entendidos como fontes de retro-alimentação. Dito de outra forma, a gestão

acadêmica é, articuladamente, a gestão material e humana, a gestão do ensino, da pesquisa, da extensão.

Quanto à necessidade de se produzir conhecimento a partir dos documentos produzidos nos processos de planejamento/avaliação, necessidade que nos era cobrada desde a gestão de 1998/2002, reconhecemos que o ideal seria produzir e publicar bem mais do que foi feito. No entanto, além dos trabalhos citados neste texto, vale consultar alguns outros publicados em revistas de circulação local e nacional, em encontros, no sítio da CAVI, publicações de artigos de opinião em jornais locais, bem como, veículos de circulação interna na UFG. Temos nestes materiais, e ainda na presente reflexão, mais um indicador da continuidade do processo de avaliação.

AVALIAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO

Este título reflete o momento atual da avaliação institucional da UFG, quarto projeto. Afirmar que a avaliação institucional é um instrumento de gestão nos parece tão óbvio que até nos dispensaria uma reflexão mais sistemática, mais acadêmica sobre o tema. No entanto, é necessário dispensarmos algumas linhas a referências teóricas para reforçar nossa visão sobre a obviedade da afirmação de que avaliação institucional é instrumento de gestão, ou, o que é a mesma coisa, de que sua razão de ser é instrumentalizar mudanças para a melhoria da Instituição e da vida. Sobre a necessidade de que a avaliação permita mudanças que nos conduzam a uma crescente qualidade de vida, é bastante esclarecedora e atual a reflexão de Bielschowski (1995, p. 31), ao afirmar que:

No momento atual, de acentuada crise social e econômica, marcada pelas convulsões de valores éticos e morais, simultaneamente com a preocupação por uma sociedade melhor, não se pode prescindir [...] de um compromisso sério com soluções que conduzam ao aperfeiçoamento constante dos empreendimentos humanos. Avaliações devem servir a esse propósito.

Ainda nesta perspectiva, citamos a afirmação de Ristoff (1997, p. 72) de que “um processo de avaliação deve livrar-se do que pesa, do que está preso, do que não sai do lugar”. Ora, isto é indicação evidente de como a gestão deve utilizar a avaliação, como forma de superação do velho (definido como algo inoperante) e investimento no novo (definido por nós, como algo como potencializador de vida). Isto é tê-la não só como instrumento de gestão, mas como um ótimo instrumento de gestão.

No caso ora analisado, quanto a ser um instrumento de gestão, o presente texto parece ter apresentado exemplos claros de que esta universidade assumiu esta perspectiva, quer seja retomando a avaliação num momento em que o governo tudo fazia para dismantelar o PAIUB, quer seja propondo um projeto de avaliação vinculado ao planejamento de metas e resultados, ou ainda criando um programa de gestão estratégica e; finalmente, institucionalizando este programa através de sua normatização, expressa na criação do PGE. Isto nos faz recordar de uma palestra proferida pela professora Izaura Belloni, durante o II Encontro Goiano de Avaliação Institucional (coordenado pela UFG), ocasião em que ela mencionou que a avaliação institucional só seria hegemônica quando fosse normatizada pelas universidades. Citou, inclusive, o caso do Relatório Anual de Atividades Docentes (RADOC), que pode ser considerado uma unanimidade em críticas negativas, de que visa simplesmente o controle e, no entanto, paradoxalmente, é aceito por toda comunidade acadêmica.

O que nos resta perguntar é se a avaliação institucional está sendo assumida como um instrumento de gestão global por todos, ou se ela está sendo utilizada somente quando atende aos interesses destes ou daqueles gestores. Estaria a universidade, neste momento, interessada mais num processo informativo ou formativo? O que a avaliação qualitativa, baseada em grupo de enfoque como parte do processo, expressaria? Dizemos isto porque nota-se em trabalhos acadêmicos acerca de avaliação institucional e até em intenções governamentais (BRASIL, 2005) que mais importante que a metodologia é a decisão política de assumir a avaliação como um instrumento para o desenvolvimento da qualidade do mundo acadêmico na sua globalidade. Ainda não podemos afirmar que a avaliação na UFG seja vista em todas as suas possibilidades de instrumentalizar a construção de um centro de produção de conhecimento, inclusive da instituição, que tem na busca da excelência uma de suas metas. Reconhecendo, até mesmo, que a própria avaliação pode gerar conhecimento e que seus resultados podem expressar conhecimento.

Parece-nos evidente a continuidade da avaliação institucional na UFG, nos permitindo inferir que este é um caminho sem volta; bem como nos é evidente que na UFG a avaliação está começando a ser utilizada como instrumento de gestão para a qualidade. Nossas experiências, leituras e discussões sobre avaliação institucional, nos levam a afirmar que é necessário um trabalho permanente de mudança de cultura no interior da universidade, sendo necessário também que nossa visão da função da universidade hoje seja ampliada, buscando compreender seu novo momento, suas novas necessidades e sua missão, dentro de uma sociedade que é nova e que nos apresenta novos desafios, novas demandas

e novas carências. Mais do que isto, observamos que esta mudança de cultura deve ser feita articulando processos normativos com processos educativos de mudança também de mentalidade, daqueles que constituem a comunidade acadêmica. Observamos, além disto, que esta mudança seria mais rápida se, além de articular o normativo ao educacional, partisse de uma genuína decisão política das lideranças universitárias. No entanto, um movimento capilar, periférico, pode surtir e surte efeitos muito saudáveis no sentido desta mudança, mesmo que ocorra de uma forma mais lenta.

REFERÊNCIAS

- ABREU JUNIOR, N. Obstáculos na implementação da avaliação institucional. **Revista Plurais**, Anápolis, v. 1, n. 1 jul./dez, 2004.
- BADAN, Ana Amélia Fleury de A. et al. (Org.). **Avaliação institucional na UFG**. Goiânia: CEGRAF-UFG, 1997.
- BALZAN, Newton César; DIAS SOBRINHO, José. (Org.). **Avaliação institucional: teorias e experiências**. São Paulo: Cortez, 1995.
- BERTOLIN, Júlio C. G. Qualidade em educação superior: da diversidade de concepções a inexorável subjetividade conceitual. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, v. 14, n. 1, p. 127-149, 2009.
- BIELSCHOWSKI, Carlos Eduardo. **Avaliação na Universidade Federal do Rio de Janeiro: a metodologia**. Texto extraído do Projeto de avaliação institucional da UFRJ, submetido ao PAIUB em atendimento ao edital 01/95. Rio de Janeiro: [s.n., s.d.].
- BRASIL. Ministério da Educação. **Anteprojeto de Lei**. Reforma da Educação Superior. Brasília, DF, 2005.
- CANEN, A. Avaliando a avaliação a partir de uma perspectiva multicultural. **Educ. bras.**, Brasília, DF, v. 27, n. 54, jan./jun. 2005.
- COSTA, Eula Maria de Melo B. **Avaliando a sistemática de avaliação institucional desenvolvida na Universidade Federal de Goiás no período de 1994 a 1998**. Monografia aprovada pela Cátedra Unesco de Educação à Distância-Universidade de Brasília, Brasília, DF, 1998.

GATTI, Bernadete Angelina. **Grupo focal na pesquisa em ciências sociais e humanas**. Brasília, DF: Líber Livro, 2005. 77p.

GOERGEN, Pedro. Ensino superior e formação: elementos para um olhar ampliado da avaliação. In: DIAS SOBRINHO, José; RISTOFF, Dilvo I. (Orgs.). **Avaliação democrática para uma universidade cidadã**. Florianópolis: Insular, 2002.

MAFFESOLI, Michel. **No fundo das aparências**. Petrópolis: Vozes, 1996.

RIBEIRO, Célia Maria. **Universidade: “seqüestro” e normalização**, 1989. Dissertação (Mestrado) Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1989.

RIBEIRO, Célia Maria; COSTA, Eula M. de Melo Barcelos. Avaliação Institucional: O desenvolvimento humano enquanto percurso e destino. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, v. 7, n. 4, p. 165-175, 2002.

RISTOFF, Dilvo. A Universidade e o compromisso com a avaliação institucional na reconstrução do espaço social. In: **AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: desafio da universidade diante de um novo século**. Belém, 1997.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. **Avaliação Institucional da UFG: Projeto biênio 94/95**. Goiânia, CEGRAF-UFG, 1994.

_____. **Avaliação Institucional da UFG: Projeto biênio 96/97**. Goiânia: CEGRAF-UFG, 1996.

_____. Comissão Própria de Avaliação. **AUTO-AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL – Universidade Federal de Goiás 2001-2005**. Goiânia: CEGRAF-UFG, 2006.