



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO**

**JACQUELINE DOS SANTOS SILVA**

**AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL:  
IMPLICAÇÕES ADMINISTRATIVAS NA GESTÃO DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**

**Salvador  
2008**

**JACQUELINE DOS SANTOS SILVA**

**AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL:  
IMPLICAÇÕES ADMINISTRATIVAS NA GESTÃO DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pesquisa e Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, como requisito para obtenção do título de Mestre na linha de pesquisa Políticas e Gestão da Educação.

Orientador: Prof. Dr. Robinson Tenório

Co-Orientador: Prof. Ms. Uaçai Magalhães Lopes

**Salvador  
2008**

Biblioteca Anísio Teixeira / Faculdade de Educação - UFBA

S586 Silva, Jacqueline dos Santos.  
Avaliação Institucional: implicações administrativas na gestão da  
Universidade Federal da Bahia / Jacqueline dos Santos Silva. - 2008.  
151 f.

Orientador : Prof. Dr. Robinson Moreira Tenório.

Co-Orientador : Uaçai Magalhães Lopes.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia. Faculdade de  
Educação, 2008.

1. Avaliação institucional 2. Universidade Federal da Bahia. 3. Auto-  
Avaliação da instituição. I. Tenório, Robinson Moreira. II. Lopes, Uaçai  
Magalhães. III. Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Educação.  
IV. Título.

CDD 371.26 – 22. ed

A

Maria Luiza, mãe dedicada e mulher batalhadora, por ter me apoiado à vida inteira.

Natanael, pai esforçado, por ter me garantido o direito de estudar.

Sheila, querida irmã, por ter me acompanhado em mais uma batalha.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família, por tudo: pela compreensão das minhas ausências, pela preocupação com meus desejos e objetivos, pelo apoio silencioso.

A Nilza, tia maravilhosa, pelo incentivo e companheirismo nas horas em que pensei que fosse desistir.

A Paulo, pela ajuda com os poucos gráficos e tabelas deste trabalho, e por discutir comigo a redação dos capítulos nos momentos de insegurança.

Aos amigos, que me incentivaram e apoiaram desde o início e, principalmente, no final do Curso.

A Robinson Moreira Tenório, prezado orientador, pelo estímulo e orientações acadêmicas durante o Curso e produção da dissertação.

A Uaçai Magalhães Lopes, estimado co-orientador, pelo acompanhamento total na construção deste trabalho.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), pelo apoio financeiro.

Ao Programa de Pós-Graduação em Educação – Mestrado e Doutorado, pela estrutura do Curso e pela qualidade de seu quadro docente.

A todos que participaram da pesquisa, respondendo aos questionários, concedendo entrevistas ou apenas me recebendo em seus locais de trabalho, pela colaboração no fornecimento dos dados utilizados na pesquisa.

Muito obrigada por terem possibilitado essa vivência tão importante, que proporcionou-me crescimento tanto pessoal quanto profissional e acadêmico.

Uma boa avaliação requer que o próprio processo de  
avaliação seja avaliado.

Stufflebeam (apud Sônia Maria DuarteGrego, 1997)

## RESUMO

O objetivo desta dissertação é investigar quais as implicações da avaliação institucional na esfera administrativa da gestão na Universidade Federal da Bahia a partir do *Relatório de Auto-avaliação Institucional da UFBA – 2002/2005*. A generalização das instituições de educação superior, as transformações sociais provocadas pelo processo de globalização da economia mundial e a mudança no modelo administrativo vigente (burocrática e autocrática) para outro democrático, flexível e participativo justificam o desenvolvimento deste estudo. Aborda a temática da avaliação da educação superior, trazendo conceitos de avaliação e avaliação institucional, o histórico da avaliação institucional no Brasil, além de apresentar as diretrizes para a avaliação superior no país, na atualidade. Aborda, ainda, as relações entre os termos gestão e administração e a vinculação entre a gestão e a avaliação institucional para o processo de tomada de decisão em todos os setores de uma instituição, principalmente nas questões de cunho administrativo. Discutem-se algumas experiências de auto-avaliação em universidades públicas brasileiras e, principalmente na UFBA, onde se dá a investigação. A pesquisa desenvolveu-se no âmbito dos órgãos da administração central e unidades de ensino da Universidade Federal da Bahia, na perspectiva metodológica quali-quantitativa. Procurou-se atingir o objetivo da pesquisa realizando entrevistas com os gestores principais e aplicação de questionários aos professores em cargos administrativos e funcionários chefes de setores dos órgãos e unidades investigadas. A pesquisa indica que a resolução dos problemas apontados no *Relatório de Auto-avaliação Institucional da UFBA 2002-2005* muitas vezes não se encontram no âmbito da gestão da Universidade; todos os gestores entrevistados tanto nos órgãos da administração central quanto nas unidades de ensino reconhecem, pelo menos em teoria, a valor da avaliação institucional para a gestão, mas as ações práticas decorrentes do processo de auto-avaliação são diferenciadas; dentre outros. Embora a avaliação seja reconhecida como elemento importante para o desenvolvimento da instituição e consecução dos objetivos institucionais, esta ainda é pouco utilizada para o processo de tomada de decisão na UFBA tanto na esfera dos órgãos da administração central quanto nas unidades de ensino pesquisadas, tendo o relatório de auto-avaliação do período 2002-2005 pouca implicação na esfera administrativa da gestão na Universidade.

Palavras-chave: Gestão: Avaliação institucional: UFBA: Unidades de Ensino.

## ABSTRACT

The objective of this dissertation is to investigate which the implications of the institutional evaluation in the administrative sphere of the management in the Universidade Federal da Bahia starting from the Report of Institutional Solemnity-evaluation of UFBA - 2002/2005. The generalization of the institutions of superior education, the social transformations provoked by the process of globalization of the world economy and the change in the effective administrative model (bureaucratic and autocratic) for other democratic, flexible and participative justify the development of that study. Approaches the theme of the evaluation of the superior education, bringing evaluation concepts and institutional evaluation, the report of the institutional evaluation in Brazil, besides presenting the guidelines for the superior evaluation in the country at the present time. Still approaches, the relationships between the terms management and administration and the vinculation between the management and the institutional evaluation for the process of socket of decision in all of the sections of an institution, mainly in the subjects of administrative stamp. Some solemnity-evaluation experiences are discussed in Brazilian public universities and, mainly in UFBA where feels the investigation. The research grew in the extent of the organs of the central administration and units of teaching of the Universidade Federal da Bahia, in the quali-quantitative methodological perspective. Tried to reach to the objective of the research accomplishing interviews with the main managers and application of questionnaires to the teachers in administrative positions and employee's section boss, of the organs and units investigated. The research indicates that the resolution of the pointed problems in the Report of Institutional Solemnity-evaluation of UFBA 2002-2005 a lot of times he/she is not in the extent of the management of the University; all of the managers interviewed so much in the organs of the central administration as in the units of teaching they recognize, at least in theory, to value of the institutional evaluation for the administration, but the current practical actions of the healthy solemnity-evaluation process differentiated; among others. Although the evaluation is recognized as important element for the development of the institution and attainment of the institutional objectives, the same is still little used for the process of socket of decision in so much UFBA in the sphere of the organs of the central administration as in the units of teaching researched, tends the report of solemnity-evaluation of the period 2002-2005 little implication in the administrative sphere of the management in the University.

Keywords: Management; Institutional evaluation; UFBA; Units of Teaching.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Aeci	Agência Espanhola de Cooperação Internacional
Anpae	Associação Nacional de Política e Administração da Educação
AVA	Ambientes Virtuais de Aprendizagem
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEA	Comissão Especial da Avaliação
CEAD/UFBA	Comissão de Educação a Distância
CF	Constituição Federal
CNE	Conselho Nacional de Educação
Coavi	Coordenação de Avaliação Institucional
Conaes	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
Consepe	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
Consuni	Conselho Universitário
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CPA/UFS	Coordenação de Política Acadêmica
Enade	Avaliação do Desempenho dos Estudantes
ENC	Exame Nacional de Cursos
e-PPG	Sistemas Informatizados de Pesquisa e Pós-Graduação da UFBA
EPENN	Encontro de Pesquisa Educacional do Norte-Nordeste
Faced	Faculdade de Educação
Facinter	Faculdade Internacional de Curitiba
Famam	Faculdade Maria Milza
Forpred	Fórum Nacional de Coordenadores de Programas
FSBA	Faculdade Social da Bahia
GED	Gratificação de Estímulo a Docência
IBPEX	Instituto Brasileiro de Pós-Graduação e Extensão
IES	Instituição de Educação Superior
IFES	Instituições Federais de Educação Superior
Inep	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
ISP	Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC	Ministério da Educação e do Desporto
Pades	Programa de Apoio ao Desenvolvimento do Ensino Superior
Paiub	Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras
Paru	Programa de Avaliação da Reforma Universitária
PCI	Programa de Cooperação Interuniversitária
PCU	Prefeitura do Campus Universitário
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PEQ	Projeto de Avaliação Externa do Plano Estadual de Qualificação Profissional
PICD	Programa Institucional de Capacitação Docente
PPGE	Programa de Pesquisa e Pós-Graduação em Educação
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
Pradem	Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Educação Municipal
Proae	Pró-Reitorias de Assistência Estudantil
Prodep	Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas
PROEXT	Pró-Reitoria de Extensão
Prograd	Pró-Reitoria de Ensino de Graduação
Proplad	Pró-Reitora de Planejamento e Administração
PRPPG	Pró-Reitoria de Pesquisa de Pós-Graduação
Reuni	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
Sesu	Secretaria de Educação Superior
SGC	Secretaria Geral dos Cursos
Sinaes	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SOP	Projeto de Supervisão Operacional do PLANFOR
Sub-CPA	Sub Comissão Própria de Avaliação
Supac	Superintendência Acadêmica
UEFS	Universidade Estadual de Feira de Santana
UESC	Universidade Estadual de Santa Cruz
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFRB	Universidade Federal do Recôncavo Baiano
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFS	Universidade Federal de Sergipe
Unicamp	Universidade Estadual de Campinas

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	12
1.1	BREVE MEMORIAL	12
1.2	A PESQUISA	17
1.3	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	22
<b>2.</b>	<b>AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR</b>	24
2.1	ALGUNS CONCEITOS	24
2.2	HISTÓRICO	29
2.3	DIRETRIZES E OPERACIONALIZAÇÃO PARA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	36
<b>3.</b>	<b>GESTÃO, ADMINISTRAÇÃO E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL</b>	44
3.1	GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO	45
3.2	GESTÃO E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	54
<b>4.</b>	<b>EXPERIÊNCIAS DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NO BRASIL</b>	60
4.1	O CASO DE ALGUMAS IES PÚBLICAS	61
4.2	O HISTÓRICO DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA UFBA	66
<b>5.</b>	<b>METODOLOGIA</b>	76
5.1	O PROJETO	76
5.2	A TRAJETÓRIA	83
<b>6.</b>	<b>AS IMPLICAÇÕES DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NO ÂMBITO ADMINISTRATIVO NO PERÍODO 2006-2007.</b>	92
6.1	ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO CENTRAL	92
6.1.1	Reitoria	97
6.1.2	Pró-Reitorias e Prefeitura do Campus Universitário	98
6.2	UNIDADES DE ENSINO	116
6.3	VISÃO GERAL	124
6.3.1	Nível de satisfação da comunidade acadêmica	124

<b>6.3.2</b>	<b>Estrutura Física</b>	125
<b>6.3.3</b>	<b>Captação de recursos financeiros</b>	126
<b>6.3.4</b>	<b>Recursos humanos</b>	127
<b>6.3.5</b>	<b>Organização da Informação</b>	128
<b>7.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	130
	<b>REFERÊNCIAS</b>	133
	<b>APÊNDICE A – Matriz metodológica</b>	140
	<b>APÊNDICE B – Questionários adaptados servqual</b>	141
	<b>APÊNDICE C – Roteiros de entrevista estruturada</b>	147
	<b>ANEXO A – Portaria N° 143 de 06 de abril de 2005</b>	150
	<b>ANEXO B – Situação da área física da UFBA em 2006</b>	151

## **1 INTRODUÇÃO**

A presente Introdução divide-se em três partes, sendo a primeira um breve memorial, no qual faço uma exposição da minha trajetória acadêmica; a segunda trata da pesquisa em si e a terceira traz um breve resumo das partes componentes deste estudo.

### **1.1 BREVE MEMORIAL**

Durante a graduação, estive envolvida nas atividades do Núcleo Temático Trabalho e Educação da Faculdade de Educação (Faced), da Universidade Federal da Bahia (UFBA) como bolsista-estagiária, e, posteriormente, como entrevistadora de campo e voluntária do Projeto de Avaliação Externa do Plano Estadual de Qualificação Profissional (PEQ). Ainda no período da graduação, prestei serviços como auxiliar de coordenação no Projeto de Supervisão Operacional do PLANFOR (SOP).

No ano de 2002, quando concluí o curso de Pedagogia nesta Faculdade, fui selecionada pela Agência Espanhola de Cooperação Internacional (Aeci) para participar como bolsista do Programa de Cooperação Interuniversitária (PCI), desenvolvendo a temática da Avaliação Educacional com ênfase na avaliação institucional das universidades espanholas, e, dentro desta, a avaliação do corpo docente pelos discentes.

Ao regressar à Faced/UFBA, desenvolvi a Monografia de Final de Curso a partir desta experiência, onde fiz uma comparação inicial entre os modelos de avaliação institucional adotados nos dois países (Brasil e Espanha). No entanto, este ponto do trabalho monográfico

foi bastante questionado pela Banca Examinadora, o que motivou-me a aprofundar o conhecimento neste tema.

Dessa forma, fiz o curso de especialização em Gestão de Qualidade na Educação, do Instituto Brasileiro de Pós-Graduação e Extensão (IBPEX), com certificação da Faculdade Internacional de Curitiba (Facinter), onde apresentei a Monografia de Final de Curso intitulada *Avaliação institucional: um passeio pela educação superior através do Provão*, juntamente com Elaine Gonzaga Silva e Thaís Silveira Torres. Desenvolvi o anteprojeto para o mestrado nesta área, propondo a realização de um estudo para investigar a avaliação institucional na UFBA.

Antes ingressar no Programa de Pesquisa e Pós-Graduação em Educação (PPGE) da Faced/UFBA, como aluna regular do Mestrado, cursei três disciplinas como aluna especial, sendo estas: EDC-594/Trabalho e Educação, ministrada pela Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Vera Lúcia Bueno Fartes; EDC-556/Avaliação e Educação, sob a responsabilidade do Prof. Dr. Robinson Moreira Tenório; e EDC-702/Modelos de Gestão, Cultura Organizacional e Educação, cujo responsável foi o Prof. Dr. José Albertino Lordelo.

Todas as disciplinas cursadas nesse período foram importantes para minha formação acadêmica; sobretudo, as disciplinas da Linha de Pesquisa Políticas e Gestão da Educação (EDC-556 e EDC-702), uma vez que se relacionavam diretamente com o objeto de pesquisa que queria desenvolver.

No ano de 2005, desenvolvi o anteprojeto para o mestrado nesta linha, e concorri para a seleção 2006 do PPGE, propondo a realização de um estudo para investigar a avaliação institucional na UFBA. Fui selecionada e ingressei no Programa, como aluna regular, em 2006. Desde então, fui orientada pelo Prof. Dr. Robinson Moreira Tenório e, em novembro do mesmo ano, também pelo Prof. Uaçai Magalhães Lopes.

No semestre 2006.1, cursei as disciplinas EDC-603/Educação, Sociedade e Práxis Pedagógica, com as Professoras Doutoras Mary de Andrade Arapiraca e Teresinha Fróes Burnham; EDC-557/Abordagens e Técnicas de Pesquisa, com os Professores Doutores Robert Evan Verhine e Roberto Sidnei Macedo; e EDC-588/Administração e Educação, ministrada pelo Prof. Dr. José Wellington Marinho de Aragão. Também solicitei aproveitamento de estudos das três disciplinas cursadas como aluna especial do PPGE/UFBA, nos anos de 2003 e 2005, e esta foi aprovada pelo Colegiado da Pós-graduação da Faced/UFBA ainda, no primeiro semestre de 2006.

No semestre de 2006.2, cursei as disciplinas EDC-521/Economia e Educação, sob a responsabilidade do Prof. Dr. Robert Evan Verhine; e EDC-792/Projeto de Dissertação, com os Professores Doutores José Albertino Lordelo e Dora Leal Rosa.

Apesar de não ter sido oferecida a disciplina obrigatória da linha de pesquisa, no primeiro ano do Curso, o semestres cursados em 2006 foram bastante proveitosos e esclarecedores, principalmente as disciplinas EDC-557 e EDC-792, pois contribuíram muito para um melhor esclarecimento dos métodos de pesquisa na área social e proporcionar maior clareza quanto ao objeto de estudo do projeto de pesquisa. As demais disciplinas cursadas foram importantes para a construção de conhecimentos/posicionamentos na área de políticas públicas educacionais, sobretudo na área de financiamento da educação brasileira.

Durante o primeiro ano do Mestrado, participei de algumas atividades acadêmicas, sendo estas:

- Seminário *Pesquisa qualitativa x Pesquisa quantitativa: falsa dicotomia* – Maio/06: organizado pelos alunos da disciplina *Abordagens e Técnicas de Pesquisa* (participante como parte integrante da equipe de divulgação do evento e como ouvinte).

- Seminário *A Pesquisa e a formação do Educador contemporâneo* – Junho/2006: organizado pelos alunos da disciplina *Abordagens e Técnicas de Pesquisa* (participante como parte integrante da equipe de divulgação do evento e como ouvinte).
- Palestra *Mapas cognitivos: uma ferramenta de pesquisa* – Outubro/2006: realizado pela Linha de Políticas e Gestão da Educação (participação como ouvinte).
- Defesa da tese de doutorado *A escola e a infância: os devaneios poéticos da criança em construção* – Novembro/2006: realizado pelo PPGE/UFBA (participação como ouvinte).
- Defesa da tese de doutorado *Aqueles que têm na pele a cor da noite: ensinâncias e aprendizagens com o pensamento africano recriado na diáspora* – Dezembro/2006: realizado pelo PPGE/UFBA (participação como ouvinte).
- Seminário *As atuais políticas públicas e os novos desafios para a educação municipal* – 24 e 25 maio de 2006, Pradem/UFBA, Salvador-Ba (participação como ouvinte).
- *I Seminário Interno de Educação a Distância da UFBA* – 30 de novembro de 2006, CEAD/UFBA, Salvador-Ba (participação como ouvinte).
- Palestra *Universidade e vida atual* com o Prof. Renato Janine – 24 de outubro de 2006, Reitoria/UFBA, Salvador-Ba (participação como ouvinte).

No semestre 2007.1, cursei a disciplina obrigatória da Linha de Pesquisa Políticas e Gestão da Educação, ou seja, EDC-573/Política e Educação, com o Prof. Dr. José Wellington Marinho de Aragão, da qual resultará a publicação de um livro de transcrições com as palestras proferidas pelos professores convidados, dentre eles: Prof. Dr. Naomar Almeida Filho, Prof. Dr. Robert Evan Verhine, Prof. Dr. Robinson Moreira Tenório, Profª Jaqueline Santana, Prof. Dr. José Albertino Lordelo e outros.

Ainda no semestre 2007.1, participei dos seguintes eventos:

- *1ª Sessão de Intercâmbio sobre Políticas Educacionais: Formação de Gestores* – 26 de abril, ANPAE/Bahia e a Linha de Pesquisa Políticas e Gestão da Educação do PPGE, Salvador-BA (participação como palestrante).
- *18º EPENN (Encontro de Pesquisa Educacional do Norte-Nordeste)* – 1º a 4 de julho, Forpred/NNE e Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Alagoas, Maceió-AL.

Neste último evento, apresentei a comunicação oral *A Educação Superior Pública no contexto de Reforma do Estado* e participei do mini-curso *Gestão Democrática, Trabalho Docente e Qualidade da Educação Básica*. A comunicação oral encontra-se publicada, digitalmente, nos anais do 18º EPENN.

Para o semestre 2007.2, matriculei-me nas disciplinas EDC-790/Pesquisa Orientada e EDC-791/Tirocínio Docente Orientado, uma vez que, desde março de 2006, fui bolsista Capes e, por isso, precisaria realizar esta atividade. Entretanto, como já tinha experiência como docente na educação superior solicitei a dispensa desta disciplina, e assim cumpri todos os créditos exigidos para o Curso de Mestrado desta Universidade.

Com relação a artigos produzidos, aguardo a publicação do artigo *Cultura ou culturas nas instituições escolares?*, escrito em parceria com Fernanda Glória França Colaço e Ruy Oliveira Nuñez – na Revista Diálogos Possíveis da Faculdade Social da Bahia (FSBA), Salvador-Ba. O artigo *Para que avaliação educacional?*, em parceria com Elaine Cristina Gonzaga Silva e Thaís Silveira Torres, foi publicado pela Revista Textura da Faculdade Maria Milza (Famam), Cruz das Almas-Ba, no segundo semestre de 2007.

Em agosto de 2007, o projeto de pesquisa intitulado *Avaliação institucional: implicações administrativas na gestão da Universidade Federal da Bahia* foi aprovado pela banca examinadora. Daí resulta o estudo ora apresentado.

## 1.2 A PESQUISA

A homogeneidade nos processos de avaliação institucional, que foi promovida pela política de avaliação da educação superior até o ano de 2003, não possibilitava o conhecimento real das várias instituições que compõem este nível de ensino. A nova política avaliativa, estabelecida para esse âmbito educacional a partir de 2004, tenta superar esta homogeneização, respeitando a natureza diferenciada de cada instituição. A mudança de um modelo de avaliação da educação superior para outro traz conseqüências para o cotidiano da instituição universitária, derivando daí a necessidade de se pesquisar a avaliação dessa instituição numa dada realidade específica, no caso do objeto dessa pesquisa, numa universidade pública: a Universidade Federal da Bahia (UFBA).

Além da generalização das instituições de educação superior, outros dois fatores, que justificam o desenvolvimento deste estudo, são as transformações sociais provocadas pelo processo de globalização da economia mundial e a mudança no modelo administrativo vigente (burocrática e autocrática) para outro democrático, flexível e participativo, que, conseqüentemente, trazem alterações para a estrutura educacional, sobretudo no âmbito da educação superior e, principalmente, na função das universidades frente ao novo paradigma sócio-educativo decorrente dos referidos elementos.

Esse novo modelo faz surgir a necessidade de mudança na cultura organizacional das universidades, inserindo-se neste contexto a avaliação institucional como um passo decisivo para a nova cultura da avaliação voltada para a melhoria da qualidade das instituições de Educação Superior, ou melhor, “como forma de possibilitar o resgate e a credibilidade dessas instâncias de poder” (BELLONI; BORGES; SOBRAL, 1995, p.88).

Segundo Souza (1998), as discussões sobre a necessidade de se avaliar, institucionalmente, as universidades brasileiras surgem a partir da década de 1970. Mas, a dificuldade em desenvolver um processo avaliativo, que abrangesse o conjunto das instituições públicas e privadas, levou o Ministério da Educação (MEC) a estimular atividades de universidades isoladas, que tivessem interessadas em melhorar a qualidade do processo ensino-aprendizagem, através do Programa de Apoio ao Desenvolvimento do Ensino Superior (Pades) e do Programa Institucional de Capacitação Docente (PICD).

Segundo Ristoff (1995), apesar das contradições entre as universidades públicas, desenvolveu-se a idéia de que a avaliação era necessária, ao menos por dois motivos principais: cumprimento do princípio de transparência, quer dizer, cumprimento da exigência ética de prestação de contas à sociedade; e como mecanismo de fortalecimento da instituição pública ante às contínuas ameaças de privatização. Com base nestes motivos, a avaliação seria uma forma para a universidade justificar-se como instituição socialmente necessária.

Desde o início da década de 1990, a temática da avaliação vem ganhando consistência, sendo de grande importância dois aspectos nessa experiência: conceber a avaliação como instrumento de melhoria e de construção da qualidade acadêmica e científica; e o segundo ponto, consolidar os consensos sobre os princípios, as estratégias e, sobretudo, desenvolver os processos de avaliação institucional.

Após as referidas iniciativas, foi criado em 1993 o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (Paiub), de caráter voluntário, que incentivava a auto-avaliação institucional das universidades, oferecendo apoio financeiro e orientação técnica. Este programa foi incorporado ao Exame Nacional de Cursos (ENC), que tinha um caráter obrigatório e foi, também, um instrumento utilizado pelo MEC para avaliar, institucionalmente, as universidades brasileiras. Atualmente vigora no país o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), que tem a mesma finalidade dos

programas anteriores, ou seja, promover a avaliação institucional nas instituições de educação superior (IES).

Como o objeto de estudo deste trabalho é o processo de avaliação institucional na Universidade Federal da Bahia, frente às políticas de avaliação promovidas pela União, considera-se de extrema relevância compreender esse processo numa dada realidade e suas implicações na esfera administrativa no âmbito da gestão da referida instituição. Assim, concorda-se com Sobrinho (1995, p. 61) quando este diz:

[...] a avaliação institucional não é instrumento de medidas de atividades, de indivíduos isolados, nem de trabalhos deslocados de seus meios de produção; não é mecanismo para exposição pública de fragilidades ou ineficiência de profissionais individualizados. (...). Não se trata apenas de se conhecer o estado da arte, mas também de se construir.

É importante ainda que a pesquisa tenha um ponto de corte, uma vez que a UFBA desenvolve essa avaliação desde meados da década de 90 e o tempo para o desenvolvimento da pesquisa é de apenas dois anos. Portanto, o período de investigação do processo de avaliação institucional e suas implicações no setor administrativo na Universidade compreenderá o período 2002-2006, tomando-se como referência o *Relatório de Auto-avaliação Institucional da UFBA – 2002/2005*, por considerar-se que esse documento registra a concepção desta Universidade sobre a avaliação institucional e, além disso, fornece elementos para a tomada de decisões no âmbito administrativo da UFBA.

O *Relatório de Gestão 2005* da Universidade Federal da Bahia salienta a importância do aspecto administrativo da instituição, quando afirma que o “êxito de uma gestão está condicionado a sua capacidade de implementar ações que dêem suporte às atividades que são o objeto mesmo de sua existência” (UFBA, 2005, p.45). A avaliação institucional é o instrumento que possibilita o processo de tomada de decisões para que sejam implementadas novas ações que tornem a instituição mais sólida em seus propósitos.

Dessa forma, o processo avaliativo na instituição não pode ser tido como um fim em si mesmo, sob a pena de perder sua credibilidade como instrumento avaliativo, uma vez que,

segundo Belloni (2000), a avaliação torna-se mais relevante quando pode oferecer informações não apenas sobre o impacto, mas resultados ou conseqüências mais amplas das ações desenvolvidas, tornando-se instrumento fundamental para tomada de decisão e para o aperfeiçoamento ou reformulação das atividades realizadas. Assim, no desenvolvimento desta pesquisa, buscou-se não apenas conhecer as implicações da avaliação institucional no âmbito administrativo da UFBA, mas as conseqüências do processo avaliativo para o aperfeiçoamento da Universidade.

Desse modo, a pesquisa desenvolvida refere-se à avaliação institucional, tomando-se como objeto de estudo a avaliação institucional, em seu aspecto administrativo, na referida Universidade. Cabe pontuar que a avaliação institucional se destina à avaliação de políticas, de planos ou projetos de uma dada instituição.

A concepção adotada neste trabalho considera a avaliação institucional como um processo de tomada de consciência, crítico, questionador da relevância do fazer e do pensar institucional, emancipador e libertador dos sujeitos, tendo o duplo objetivo de autoconhecimento e de formulação de subsídios para tomada de decisão, com a finalidade de promover o aprimoramento da política implementada e a concretização dos objetivos institucionais. Isto posto, procurou-se responder ao seguinte problema de pesquisa:

- Quais as implicações da avaliação institucional na esfera administrativa da gestão na Universidade Federal da Bahia a partir do *Relatório de Auto-avaliação Institucional da UFBA – 2002/2005*?

Para que o problema fosse respondido de maneira adequada, fez-se necessário seu desdobramento em questões específicas, que possibilitaram um aprofundamento maior do objeto de estudo dessa pesquisa. Sendo estas:

- a) Como a avaliação institucional é percebida nos diversos órgãos que compõem a administração central da UFBA?

- b) De que forma a avaliação institucional na UFBA é percebida por professores e funcionários em cargos administrativos nas unidades de ensino?
- c) De que maneira foram utilizados os resultados da avaliação institucional 2002-2005 no processo de tomada de decisões dos órgãos da administração central?
- d) Como foram utilizados os resultados da avaliação institucional 2002-2005 no processo de tomada de decisões das unidades de ensino?
- e) Até que ponto a avaliação institucional 2002-2005 possibilitou a implementação de melhorias administrativas e institucionais na UFBA?

A Universidade, desde 2004, conta com a Comissão Própria de Avaliação (CPA) responsável pela condução do projeto de auto-avaliação da instituição, e que a mesma orientou-se a partir das Diretrizes para Avaliação das Instituições de Educação Superior, da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (Conaes) para desenvolver o *Relatório de Auto-avaliação Institucional da UFBA – 2002/2005*, documento fundamental para o desenvolvimento desta pesquisa, que teve como objetivo geral investigar as implicações da avaliação institucional na esfera administrativa da gestão na Universidade Federal da Bahia a partir do referido relatório.

Os objetivos específicos foram:

- » Compreender como a avaliação institucional é percebida nos diversos órgãos que compõem a administração central da UFBA;
- » Entender de que forma a avaliação institucional, na UFBA, é percebida por professores e funcionários em cargos administrativos nas unidades de ensino;
- » Verificar de que maneira foram utilizados os resultados da avaliação institucional 2002-2005 no processo de tomada de decisões dos órgãos da administração central;

- » Averiguar como foram utilizados os resultados da avaliação institucional 2002-2005 no processo de tomada de decisões das unidades de ensino;
- » Identificar até que ponto a avaliação institucional 2002-2005 possibilitou a implementação de melhorias administrativas e institucionais na UFBA.

Assim, considera-se que um estudo dessa natureza é de extrema relevância, uma vez que a UFBA passou por um período de transição e/ou reformulação do seu processo de avaliação institucional, entre os anos 2002-2006, e busca consolidar o novo processo avaliativo. Considera-se, ainda, que uma investigação desse processo poderá ser utilizada como um importante instrumento de análise dessa avaliação e seu reflexo na atividade administrativa desta instituição para a consecução dos objetivos institucionais.

### **1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO**

O presente estudo é composto, além da Introdução, por cinco capítulos, considerações finais, referências, apêndices e anexos. O segundo capítulo aborda a temática da avaliação da educação superior e está dividido em três partes, sendo uma sobre os conceitos de avaliação e avaliação institucional; uma histórica, acerca do surgimento da avaliação institucional no Brasil; e outra, na qual discute-se as diretrizes para a avaliação superior no país.

O terceiro capítulo traz a discussão sobre gestão, administração e avaliação institucional e está dividido em três partes, sendo a primeira a abordagem das relações entre os termos gestão e administração, justificando a escolha pelo termo gestão; a segunda, o tratamento de alguns conceitos e concepções de gestão nos âmbitos empresarial e educacional, sobretudo na educação superior; e terceira, a discussão da relação entre gestão e

a avaliação institucional para o processo de tomada de decisão em todos os setores de uma instituição, principalmente nas questões de cunho administrativo.

O quarto capítulo traz experiências de avaliação institucional em algumas IES públicas, comparando o início do processo de auto-avaliação nessas IES com a trajetória desenvolvida pela Universidade Federal da Bahia, suas relações com o contexto global e nacional, assim como seu desenvolvimento local. Por isso, o capítulo está dividido em duas partes, na qual a primeira discute-se algumas experiências em universidades públicas brasileiras e, na segunda, a abordagem histórica da avaliação institucional na UFBA.

O quinto capítulo traz a parte metodológica da pesquisa, discutindo-se as estratégias e os instrumentos utilizados na pesquisa de campo, e divide-se em dois momentos, em que se aborda a metodologia descrita no projeto de pesquisa, em um primeiro momento; e descreve a pesquisa realizada, assim como algumas dificuldades encontradas durante o percurso de realização da mesma, em um segundo momento.

O sexto capítulo traz a análise dos dados coletados a partir do *Relatório de Auto-avaliação Institucional da UFBA* e divide-se em três partes, sendo a primeira referente à análise da coleta nos órgãos da administração central da Universidade; a segunda refere-se à análise dos dados nas Unidades de Ensino (Escolas de Nutrição e Música e Instituto de Letras); e a terceira traz uma análise acerca dos órgãos da administração central e das Unidades de Ensino à luz das categorias empírico-analíticas da pesquisa.

O sétimo capítulo traz as considerações finais. As referências trazem todo o material bibliográfico e *sites* utilizados e/ou consultados no desenvolvimento deste estudo, a matriz metodológica e os instrumentos usados na pesquisa de campo encontram-se como apêndices; e como anexos encontram-se, neste trabalho, a Portaria N° 143/2005 que designa a CPA/UFBA e o gráfico com a situação da área física da Universidade, no ano de 2006.

## **2 AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR**

O presente capítulo desenvolve a temática da avaliação da educação superior. Inicia-se com uma abordagem conceitual sobre avaliação; em seguida, traz uma retomada histórica acerca do surgimento da avaliação institucional no Brasil e encerra-se com a discussão sobre as diretrizes para a avaliação superior no país.

### **2.1 ALGUNS CONCEITOS**

O termo avaliação suscita uma série de questionamentos e interpretações, a depender da situação, instituição ou sujeito a que se refere ou se destina. Avaliar pode ser uma ação intencional ou espontânea acerca de qualquer atividade humana, tornando-se um instrumento para conhecer, aperfeiçoar e/ou orientar as ações de indivíduos ou grupos.

A avaliação é um processo de natureza humana, ou seja, o ato de avaliar é uma criação do homem e, por isso, de ordem cultural. Os sujeitos avaliam e são avaliados a todo tempo desde os atos mais simples aos mais complexos. Mas, o que é avaliar? Para Demo (1996), a avaliação não é um fim em si, é um expediente processual e metodológico que recebe sua maior razão de ser dos fins a que se destina.

Antes de se falar de conceitos de avaliação, faz-se necessário reportar-se à sua historicidade, uma vez que esta passou por processos de evolução, desde a década de 20, quando era chamada de docimologia, ou seja, estudo das notas atribuídas nos exames,

segundo Depresbiteris (S.d.). Na década de 1930, a avaliação foi entendida como medida e está voltada para os exames, isto é, sua função é identificar erros e acertos sem interferir no processo de aquisição de conhecimento do sujeito avaliado.

No período que compreendeu as décadas de 1930 a 1960, a avaliação passou a ser compreendida como a verificação do alcance dos objetivos estabelecidos, criando a relação de fracasso ou sucesso dos avaliados frente aos mesmos. Já o período compreendido entre as décadas de 1960 a 1980, ainda segundo Depresbiteris (S.d.), a avaliação foi entendida como juízo de valor com base em critérios padronizados e previamente estabelecidos. A última evolução conceitual da avaliação compreende o período situado na década de 1990 até os dias atuais, onde esta assume o caráter de negociação, ou seja, os avaliados têm participação na definição de critérios e indicadores do processo avaliativo.

Belloni (2001) traz outra concepção dos conceitos avaliativos, considerando os tipos de avaliação e não os períodos que estes surgem no cenário brasileiro. Esta autora concebe quatro tipos principais de avaliação, sendo estes: a) avaliação como comparação entre uma situação ou realidade dada e um modelo ou perspectiva definida previamente; b) avaliação como comparação entre o proposto e o realizado, isto é, comprovação do atendimento de objetivos e metas; c) avaliação como processo metódico de aferição de eficiência e eficácia; d) avaliação como instrumento de identificação de acertos e dificuldades com vistas ao aperfeiçoamento.

Pode-se dizer que, atualmente, a avaliação traz uma série de conceitos e finalidades distintos e que todos convivem entre si. Nesta perspectiva, avaliar é uma ação que não admite neutralidade, pois é um processo que indaga sobre valores e significados políticos e sociais, isto é, “avaliar é reconhecer o mundo da produção humana e as diferenças” (SOBRINHO, 1997, p.72). Compreendendo a avaliação como processo indagador da sociedade, esta tem importante participação nas mudanças e/ou transformações ocorridas nos âmbitos político e

social, uma vez que visa provocar um impacto, procura despertar interesses, tenta gerar atitudes positivas ou não.

Apesar dos avanços teóricos, há muito que se refletir sobre a prática avaliativa ainda instalada em nosso país, e esta reflexão não pode ser limitada somente ao âmbito escolar, porque como afirma Sobrinho (2000) num quadro de recessão econômica a avaliação ganhou ainda mais importância e, dessa forma, deve ser compreendida num contexto mais amplo e geral das reformas ou mudanças de caráter econômico e político, portanto, também educacional.

Na educação a avaliação assume ainda outros aspectos, uma vez que sempre esteve presente como um importante instrumento quer de controle das políticas educacionais quer dos processos de aprendizagem. Por tais razões, no setor educacional, é sabido que os processos de avaliação são desejáveis e indispensáveis ao desenvolvimento da educação quando esta é sua finalidade. Sendo assim, a avaliação colabora, ou não, para a promoção da qualidade da educação e, conseqüentemente, para a promoção do bem-estar coletivo.

Para alguns autores como Mateo (2000) e Haetinger (2004), o ato de avaliar deve ser entendido como um processo para tomada de decisões com vistas ao aperfeiçoamento do rendimento escolar e/ou de instituições. Neste sentido, entende-se que a avaliação educacional concentra-se na avaliação de situações de aprendizagem bem como à avaliação de currículos, programas de ensino, de um curso, nível ou modalidade de ensino, de desempenho profissional e institucional.

Assim, a avaliação da aprendizagem diz respeito à verificação do desempenho do discente, como se apenas este aprendesse no processo de ensino-aprendizagem. A avaliação de desempenho está voltada mais especificamente para a designação do trabalho profissional, desse modo, no âmbito educacional essa modalidade avaliativa está relacionada à atividade

docente, ou seja, verificação da *performance* do professor no exercício do magistério na escola formal.

A avaliação institucional destina-se à avaliação de políticas, de planos ou projetos de uma determinada instituição de educação. No caso destas instituições, a avaliação institucional visa ao conhecimento real da própria instituição através de coleta de dados quantitativos e qualitativos sobre alunos, professores, estrutura organizacional, recursos físicos e materiais e práticas de gestão, com vista à emissão de juízo de valor e tomada de decisões acerca do desenvolvimento a aperfeiçoamento da instituição. Assim, a avaliação institucional

[...] é ainda o processo global no qual se revisa o que foi planejado e se constrói, continuamente, a universidade mediante o processo de autoconhecimento. Nessa revisão contínua, deve-se considerar principalmente a missão da universidade e o contexto em que se situa, bem como sua história (MARBACK NETO, 2007, p. 172).

Belloni (2000) afirma que a avaliação institucional deve: a) buscar compreender a realidade na qual se insere; b) voltar-se para o processo decisório que a orienta; c) responder aos questionamentos colocados; d) possibilitar a identificação do mérito ou valor das ações e resultados que concernem ao seu objeto de análise. Essa autora diz ainda, que os objetivos básicos a serem alcançados por uma avaliação desta natureza são a autoconsciência da instituição e a garantia de informações para a tomada de decisão por parte daqueles a quem esta competência foi delegada em todos os níveis.

Dessa maneira, pode-se afirmar que os critérios da avaliação institucional não são neutros ou universalmente válidos, ao contrário, traduzem de modo explícito, ou não, princípios, objetivos, valores e concepções acerca do objeto da instituição e de seu papel social. Nesse contexto, torna-se relevante pontuar que uma instituição tem finalidades que objetivam solucionar problemas e/ou promover o conhecimento e a compreensão dos fatores associados ao êxito ou fracasso desta e, desempenha papéis sempre mais amplos do que aqueles expressos nos seus objetivos explícitos, principalmente, em decorrência de sua

introdução com outras políticas e instituições sociais. Concorde-se, assim, com a afirmativa de Mendonça (1993, p. 19)

[...] a questão da avaliação institucional interessa a todos nós e, quando bem conduzida desmistifica preconceitos, dissipa dúvidas, aponta caminhos, sendo condição sine qua non no processo de tomada de decisões, além de permitir identificar a relevância social e a capacidade produtiva da instituição.

Pontes (2002) corrobora esse pensamento quando afirma que uma avaliação dessa natureza não pode ocorrer a partir de impressões ou intuições, mas com aplicação de instrumentos de mensuração confiáveis que possam aferir resultados. Marback Neto (2007, p. 171) concorda com esse argumento, ao afirmar que

[...] avaliação institucional é, ainda, um poderoso e imprescindível instrumento gerencial e pedagógico que envolve aferição, revisão e construção. Além disso, revela a adequação e a qualidade do desempenho institucional, com base em critérios, gerando insumos para os processos de tomadas de decisões e implantação de resultados.

A avaliação institucional, quando tratada numa perspectiva de avaliação totalizante e esclarecedora, permite o aprofundamento do conhecimento da instituição acerca de si mesma, como também a melhoria na execução das ações institucionais, formulação de novas metas, implementação de projetos, dentre outros.

Segundo Sobrinho (2003), somente através da avaliação institucional e, conseqüentemente, do processo decisório subsequente a esta é possível identificar os graus de envolvimento e os compromissos de seus professores, alunos e funcionários. Assim, o autor considera de extrema relevância a apreciação crítica e análise do funcionamento de câmaras, conselhos, comissões e outras estruturas democráticas, que compõem a universidade. Entretanto, existem outras instâncias de decisão não-democráticas e externas à instituição de educação superior que afetam e/ou direcionam suas relações internas.

Dessa forma, a análise das implicações da avaliação institucional no âmbito administrativo da universidade, deve levar em consideração a influência que as políticas de avaliação superior (ENC, Sinaes), implementadas pelo MEC, trazem para essa IES, uma vez que a “avaliação institucional [...] para o governo brasileiro é condição sine qua non para a

construção do Plano de Desenvolvimento Institucional, cujo desafio será coadunar o planejamento acadêmico e o administrativo” (MARBACK NETO, 2007, p. 189).

## 2.2 HISTÓRICO

Na década de 1980, a comunidade científica brasileira, os movimentos docentes, as agências governamentais ligadas à educação superior discutiam a questão da necessidade da avaliação institucional, com motivos e razões diferentes. No interior das universidades públicas, desenvolveu-se a idéia de que a avaliação era necessária ao menos por dois motivos principais: cumprimento do princípio de transparência, ou seja, a exigência ética da prestação de contas à sociedade e; mecanismo de fortalecimento da instituição pública ante as ameaças de privatização.

A exigência da avaliação ganha força estreitamente ligada à crise da universidade, cujo caráter público é cada vez mais ameaçado. Neste aspecto, a avaliação é concebida como instrumento fundamental para a construção do projeto acadêmico, pedagógico e administrativo, capaz de sustentar a resistência a favor da universidade pública. Sobre isso, Sobrinho (1995, p. 15-16) diz que,

[...] a universidade é uma instituição social de caráter essencialmente pedagógico. Compreender isso ajuda a melhor perceber a dimensão institucional da avaliação. [...] Esse sentido pedagógico nem sempre é reconhecido. Entretanto, faz parte da essência dos processos sociais, especialmente dos que ocorrem numa instituição à qual a sociedade atribui funções educativas formais e sistemáticas.

No início da década de 1980, a pós-graduação contava com o sistema de avaliação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). A graduação, ao contrário, não dispunha de nada comparável. Faltava-lhe um mecanismo que pudesse apontar

em que medida a reforma universitária realmente se efetivou, quais as vantagens alcançadas e quais os problemas enfrentados pelos diversos tipos de cursos e de instituições. Em junho de 1983, o MEC lançou o Programa de Avaliação da Reforma Universitária (Paru) como desdobramento de discussões havidas no âmbito do Conselho Federal de Educação, atual Conselho Nacional de Educação (CNE).

O Paru trataria de dois grandes temas: a gestão de IES (poder e tomada de decisões; administração acadêmica; administração financeira, financiamento e política de pessoal) e a produção e a disseminação do conhecimento (ensino e pesquisa e integração com a comunidade). Esse programa tratou de questões de gestão e produção/disseminação de conhecimento, usando como instrumento roteiros e questionários preenchidos por estudantes, professores e administradores. O Paru foi desativado em 1984, devido a disputas internas ao próprio Ministério da Educação, impedindo assim, que se desenvolvesse a primeira pesquisa nacional sobre a gestão das universidades brasileiras.

Na década de 1990, a avaliação institucional entrou definitivamente na agenda educacional brasileira. Através dela, buscaram-se novos rumos, definindo melhor o perfil institucional, levando os sistemas de ensino a repensarem o seu projeto político-pedagógico. Desse modo, assume importância fundamental no planejamento e gestão de organizações educacionais.

De acordo com informações contidas no documento *Avaliação Institucional na Universidade Federal da Bahia* (2002), a discussão do tema da avaliação institucional das universidades brasileiras toma corpo com a implantação do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (Paiub), do Ministério da Educação (MEC). Segundo esse documento, o processo de avaliação institucional deve buscar atender à tripla exigência de ser: a) um processo contínuo de aperfeiçoamento; b) uma ferramenta para planejamento da gestão universitária e; c) um sistema de prestação de contas à sociedade. O

documento básico do Paiub sugeriu que a avaliação da produção acadêmica, da administração, do ensino e da extensão na universidade fosse feita a partir da ênfase na área de ensino de graduação, justificando essa ênfase pela abrangência dessa esfera dentro da instituição e pelas conseqüências deste na sociedade.

Acreditava-se que viria do Paiub uma análise justa da IES, na medida em que uma comissão levava em conta toda a identidade institucional local. Do PAIUB e com a participação direta da comunidade acadêmica, deveria surgir o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) com claras perspectivas qualitativas e quantitativas para a IES.

Alguns princípios do Paiub eram globalidade, comparabilidade, respeito à identidade institucional, não-premiação ou punição, adesão voluntária, legitimidade, continuidade. Talvez por isso, esse programa passou a atender os dispositivos legais no processo de avaliação de desempenho individual das instituições de ensino superior a partir de 1996, com a publicação do Decreto-Lei nº 2.206/96. Assim, o Paiub foi tido como um articulador das diversas avaliações que acontecem dentro das instituições de ensino superior, tais como o Exame Nacional de Cursos, a Avaliação das Condições de Oferta de Cursos de Graduação, dentre outros. Pode-se dizer, então, que

[...] a finalidade de um projeto de avaliação que atenda as prerrogativas legais do Paiub deve ser a melhoria do projeto pedagógico e o desenvolvimento institucional, a partir da reflexão e análises dos resultados obtidos, com vistas à elaboração de novas metas e propostas que conduzam a instituição a altos padrões de qualidade (PROGRAD/UFBA, 2002, p.10).

Embora o processo de avaliação exija competência técnica para o seu planejamento e execução, não se pode esquecer que ele é permeado por decisões políticas – tanto na decisão de fazer avaliação quanto na definição das dimensões a serem priorizadas nesta. A utilização dos resultados também é de caráter político, diretamente dependente das perspectivas e dos compromissos institucionais.

Não se discute se a avaliação deve ou não ser efetuada, mas como deve processar-se, e como romper as resistências que ela desencadeia. Alguns critérios básicos devem ser considerados no processo de avaliação, sendo eles: a autonomia, a democratização, a competência e a qualidade política.

A Lei nº 9131/95 definiu a sistemática da avaliação coordenada pelo MEC, regulamentado pelo Decreto Lei nº 2.206, de 10 de outubro de 1996, que estabeleceu os procedimentos de avaliação dos cursos e IES. A referida lei, ao atribuir ao poder público federal a competência de “avaliar a política nacional de educação” (BRASIL,1995), contraria um princípio elementar em avaliação, que é o da independência de processos, isto é, quem formula e executa não deve ser exclusivamente responsável pela avaliação.

Esta lei instituiu o Exame Nacional de Cursos (ENC), vulgarmente chamado de Provão. Trata-se de uma prova ampla e geral, específica para cada curso. Os resultados das provas de cada curso – aplicadas a todos os formandos – e o global de uma instituição são utilizados como critério de avaliação da qualidade da instituição. Neste exame o desempenho médio dos formandos era utilizado para classificação ou criação de *ranking* das instituições e eventual descredenciamento de cursos de graduação. Segundo os dirigentes do MEC, tal exame destinava-se a avaliar os cursos superiores e as universidades – principalmente as particulares – e não os alunos.

O Provão foi realizado de 1996 a 2003 pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep), órgão vinculado ao MEC, e deveriam se submeter a essa avaliação todos os concluintes de cursos superiores elencados por este último, como condição para o registro do diploma. Os resultados eram levados à Secretaria de Educação Superior (Sesu), responsável pela avaliação das condições de oferta de cursos de graduação e pelo encaminhamento de suas conclusões ao CNE – órgão com o poder legal sobre o funcionamento das instituições.

A referida avaliação não considerava fatores do processo de aprendizagem e das condições institucionais, tratava-se de uma medição final. Sensível à crítica acerca da insuficiência do Provão como critério de avaliação de cursos e da instituição, o MEC fez promulgar o Decreto-Lei nº 2.026, de 14/10/96 que normatizou uma sistemática de avaliação que foi implementada, baseada em quatro dimensões:

- a) Análise dos principais indicadores de desempenho global do sistema nacional de ensino superior, por região e unidade da federação, segundo as áreas do conhecimento e o tipo ou a natureza das instituições de ensino;
- b) Avaliação do desempenho individual das instituições de ensino superior, compreendendo todas as modalidades de ensino, pesquisa e extensão;
- c) Avaliação do ensino de graduação, por curso, por meio da análise das condições de oferta pelas diferentes instituições de ensino e pela análise dos resultados do ENC;
- d) Avaliação dos programas de mestrado e doutorado, por área do conhecimento.

No ano de 2003, a Comissão Especial da Avaliação (CEA) apresentou ao MEC uma nova proposta de avaliação, que foi designada pelas portarias do MEC/Sesu nº 11, de 28 de abril de 2003 e nº 19, de 27 de maio do mesmo ano, na atual gestão do governo federal. A intenção da CEA era “buscar a articulação de um sistema de avaliação com autonomia, que é próprio dos processos educativos-emancipatórios, e as funções de regulação, que são inerentes à supervisão estatal, para o fortalecimento das funções e compromissos educativos” (BRASIL, 2003, p. 7).

O novo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), aprovado em 14 de abril de 2004, através da Lei Nº 10.861/04, é composto por três processos: a Avaliação das Instituições, a Avaliação dos Cursos de Graduação e a Avaliação do Desempenho dos Estudantes (Enade). Como partes de um mesmo sistema, cada um desses processos é desenvolvido em momentos distintos, fazendo uso de instrumentos próprios, mas que são

articulados entre si. Eles abordam dimensões e indicadores específicos, com o objetivo de promover a melhoria da qualidade de cursos e instituições e, por consequência, da formação dos estudantes, fornecendo ainda à sociedade informações sobre a educação superior no país.

A Avaliação de Instituições está dividida em duas partes: a auto-avaliação e a avaliação externa. Após a conclusão da primeira parte, é feita a avaliação por uma comissão externa que analisa aspectos como estruturas, atividades desenvolvidas e compromisso social. Também são consideradas informações adicionais do Censo da Educação Superior, do Cadastro da Educação Superior e dos conceitos da Capes. Já o Enade é a prova para avaliar o desempenho dos estudantes com relação aos conteúdos previstos nas diretrizes curriculares dos cursos de graduação. Por sua vez, a avaliação dos cursos de graduação vai aferir a qualidade do ensino oferecido a partir da análise de três dimensões: organização didático-pedagógica, corpo docente e instalações.

Ao contrário do modelo anterior, o Sinaes combina, ao menos teoricamente, as dimensões qualitativas e quantitativas do processo avaliativo; como o Provão suscita novas discussões no âmbito acadêmico. Alguns especialistas consideram o novo sistema de avaliação do ensino superior um retrocesso na implantação da cultura avaliativa no Brasil, uma vez que acredita-se que a auto-avaliação das IES limitará o poder regulador e fiscalizador do MEC e só beneficiará instituições de ensino superior de má qualidade. Para outros é tido como um avanço por levar em consideração a multiplicidade de instituições existentes no país, respeitando a suas especificidades e identidade institucional e social.

Quantidade e qualidade são dimensões inseparáveis de uma mesma realidade. Portanto, enfatizar uma delas é uma opção metodológica que se justifica em face de escolha de objetivos.

Não se pode deixar de lembrar que as avaliações emergem em determinadas condições e cumprem seus papéis num quadro razoavelmente estruturado de valores que, por um lado,

oferecem sustentação e consciência relativas. Por outro, essas avaliações desempenham também funções de reforço e reafirmação de determinadas concepções e de negação de outras.

Assim, a avaliação passa a ser um mecanismo de fundamental importância, porque revela, de acordo com suas funções, um quadro do sistema educativo, direcionando as escolhas dos consumidores de educação. Dentro desta perspectiva “existe uma tensão visível entre a avaliação como instrumento de direção e controle e como ferramenta para aumentar o profissionalismo e o desenvolvimento escolar” (TILLER apud AFONSO, 2000, p.40).

A avaliação institucional seguindo o formato do neoliberalismo econômico, vem adotando a rigor critérios que reforçam a iniquidade e a exclusão social. Esses critérios de avaliação também se refletem na estrutura das instituições de ensino superior e em seus currículos, seja ela pertencente ao setor público ou privado. Neste sentido, SOBRINHO (2000, p. 17) assegura que,

[...] para o mercado e para os governos, preocupados com aspectos mais práticos da universidade vinculados às novas exigências da economia e com respostas mais rápidas a uma demanda profissional, essas avaliações tecnológicas e neoliberais têm sido suficientes e muito eficazes como organizadoras das imagens sociais das instituições, instrumento de classificação (ranking) e de seleção segundo os critérios do mundo do trabalho. Mercado e governos parecem não necessitarem de avaliações que lancem perguntas e produzam respostas complexas. Basta-lhes que mostrem comparações.

Quando uma instituição de ensino superior assume a titularidade da avaliação institucional, essa deve implicar na responsabilidade de construir os indicadores adequados à sua compreensão e a da qualidade de suas atividades, através de processos intersubjetivos da comunidade acadêmica, uma vez que tanto as atividades sociais quanto educativas não podem ser conhecidas e avaliadas separadamente dos agentes sociais, ou seja, “por algum observador supostamente neutro, livre de ideologias e de escolhas subjetivas” (SOBRINHO, 2000, p. 80).

Dentre a multiplicidade de instituições que formam o ensino superior no Brasil (universidades, centros tecnológicos e universitários, faculdades integradas, faculdades,

escolas e institutos), faz-se necessário distinguir cada uma delas, conhecer seus processos, contextos, objetivos e, a partir daí, discutir os critérios e os princípios para avaliar cada uma dessas instituições respeitando e reconhecendo assim, suas individualidades. Acredita-se que, neste sentido, foram estabelecidas as diretrizes nacionais para o desenvolvimento da avaliação institucional nas IES brasileiras.

### **2.3 DIRETRIZES E OPERACIONALIZAÇÃO PARA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL**

A partir da Lei nº 10.861/04, foi criada a Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (Conaes), que vincula-se ao Gabinete do Ministro de Estado no âmbito do Ministério da Educação. À Comissão, destinam-se dois artigos da Lei, nos quais o primeiro versa sobre suas funções e o segundo, sobre sua composição. Assim, de acordo com o Art. 6º, esta Comissão é um órgão colegiado de coordenação e supervisão do Sinaes em todo o território nacional, tendo por atribuições:

- I – propor e avaliar as dinâmicas, procedimentos e mecanismos da avaliação institucional, de cursos e de desempenho dos estudantes;
- II – estabelecer diretrizes para organização e designação de comissões de avaliação, analisar relatórios, elaborar pareceres e encaminhar recomendações às instâncias competentes;
- III – formular propostas para o desenvolvimento das instituições de educação superior, com base nas análises e recomendações produzidas nos processos de avaliação;
- IV – articular-se com os sistemas estaduais de ensino, visando a estabelecer ações e critérios comuns de avaliação e supervisão da educação superior;
- V – submeter anualmente à aprovação do Ministro de Estado da Educação a relação dos cursos a cujos estudantes será aplicado o Exame Nacional de Desempenho;
- VI – elaborar o seu regimento, a ser aprovado em ato do Ministro de Estado da Educação;
- VII – realizar reuniões ordinárias mensais e extraordinárias, sempre que convocadas pelo Ministro de Estado da Educação (BRASIL, 2004).

A Conaes é formada por um representante do Inep; um representante da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes); três representantes do Ministério da Educação, sendo um obrigatoriamente do órgão responsável pela regulação e supervisão da educação superior; um representante do corpo discente das instituições de educação superior; um representante do corpo docente das instituições de educação superior; um representante do corpo técnico-administrativo das instituições de educação superior; cinco membros, indicados pelo Ministro de Estado da Educação, escolhidos entre cidadãos com notório saber científico, filosófico e artístico, e reconhecida competência em avaliação ou gestão da educação superior.

Os membros da Conaes são designados pelos titulares dos órgãos por eles representados, no caso do Inep e da Capes; pelo Ministro da Educação, os representantes do MEC; e pelo Presidente da República, os demais membros da Comissão. Apesar de sua importância para o desenvolvimento do Sinaes, os membros da Conaes não são remunerados para o exercício da função, uma vez que “exercem função não remunerada de interesse público relevante, com precedência sobre quaisquer outros cargos públicos de que sejam titulares e, quando convocados, farão jus a transporte e diárias” (BRASIL, 2004).

No exercício de suas atribuições, a Conaes, no ano de 2004, elabora o documento *Diretrizes para Avaliação das Instituições de Educação Superior*, que dá suporte ao processo de avaliação institucional das instituições de educação superior brasileiras, com vista a garantir os princípios do Sinaes, sendo estes: responsabilidade social com a qualidade da educação superior; reconhecimento da diversidade do sistema; respeito à identidade, à missão e à história das instituições; globalidade, isto é, compreensão de que a instituição deve ser avaliada a partir de um conjunto significativo de indicadores de qualidade, vistos em sua relação orgânica e não de forma isolada; continuidade do processo avaliativo.

A partir das orientações contidas nas Diretrizes, foi elaborado o *Roteiro de Auto-avaliação 2004* com o objetivo de operacionalizar as ações previstas na Lei nº 10.861/04. Este roteiro destina-se às Comissões Próprias de Avaliação (CPA) e à comunidade acadêmica das IES brasileiras no processo de avaliação institucional, em conformidade com o Sinaes. Assim, o Roteiro

[...] trata-se de um documento de orientações e sugestões para o roteiro de avaliação interna que integra o processo de avaliação institucional, um dos instrumentos centrais do Sinaes. Sua compreensão supõe a leitura prévia do texto orientador da Conaes – *Diretrizes para Avaliação das Instituições de Educação Superior* – que apresenta a concepção, os princípios e as dimensões do Sinaes e define as formas de sua implementação (BRASIL, 2004, p.5).

Para a realização da auto-avaliação institucional ou avaliação interna, como é denominada pelo Conaes, é preciso que as IES atendam aos seguintes requisitos mínimos, que são: existência de uma equipe de coordenação; participação dos integrantes da instituição; compromisso explícito por parte dos dirigentes das IES; informações válidas e confiáveis; e uso efetivo dos resultados. Estes requisitos são necessários por considerar-se que esta avaliação tem por principais objetivos

[...] produzir conhecimentos, pôr em questão os sentidos do conjunto de atividades e finalidades cumpridas pela instituição, identificar as causas dos seus problemas e deficiências, aumentar a consciência pedagógica e capacidade profissional do corpo docente e técnico-administrativo, fortalecer as relações de cooperação entre os diversos atores institucionais, tornar mais efetiva a vinculação da instituição com a comunidade, julgar acerca da relevância científica e social de suas atividades e produtos, além de prestar contas à sociedade (BRASIL, 2004, p. 9).

A auto-avaliação institucional compõem-se de três etapas distintas, mas complementares; sendo estas: preparação (constituição da CPA; planejamento e sensibilização); desenvolvimento (coerência entre ação planejada e os métodos adotados); e consolidação (relatório, divulgação e balanço crítico).

A constituição da CPA<sup>1</sup> é obrigatória para as IES, pois é a partir dessas que se desenvolve o processo de avaliação institucional. Segundo os documentos oficiais (lei e diretrizes), a CPA deve ser composta por representantes de todos os segmentos da

---

<sup>1</sup> De acordo com o art. 11 da Lei 10.861/04 toda IES deve ter uma CPA que coordene o processo de auto-avaliação institucional.

comunidade universitária e, também, da sociedade civil organizada. Entretanto, as definições quanto à quantidade de membros, forma de composição, duração do mandato, dinâmica de funcionamento e modo de organização da CPA, devem ser objeto de regulação própria e aprovadas pelo órgão colegiado máximo da IES. A Conaes, através das diretrizes para avaliação da educação superior, sugere ainda que “a CPA seja composta por um grupo de pessoas capazes de assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento de todas as ações previstas no processo avaliativo” (BRASIL, 2004, p.13).

Assim como os membros da Conaes, os componentes da CPA também não são remunerados uma vez que exercem cargo de representação. Torna-se necessário lembrar, ainda, que todas as CPA precisam ser cadastradas no Inep, como a primeira etapa de uma interlocução sistemática, não sistêmica, visando a efetiva implementação do Sinaes.

Como responsável pelo processo de avaliação, a CPA executa as demais etapas da avaliação institucional e deve realizar o planejamento das ações mediante plano de trabalho que inclua cronograma, distribuição de tarefas e recursos humanos, materiais e operacionais. Embora, no Roteiro, não se faça referência a recursos financeiros, acredita-se que estes estão implícitos para a concretização do processo de auto-avaliação institucional nas IES.

Segundo o *Roteiro de Auto-avaliação 2004*, os eixos de sustentação e de legitimidade da CPA são resultantes das formas de participação e interesse da comunidade acadêmica, além da inter-relação entre atividades pedagógicas e gestão acadêmica e administrativa. Dessa forma, é sugerido por este documento, que durante o desenvolvimento do processo de avaliação interna sejam realizadas ações<sup>2</sup> como: a) realização de reuniões ou debates de sensibilização; b) sistematização de demandas/idéias/sugestões oriundas dessas reuniões; c) realização de seminários internos para: apresentação do Sinaes, apresentação da proposta do processo de avaliação interna da IES, discussões internas e apresentação das sistematizações

---

<sup>2</sup> Apesar do roteiro apenas *sugerir* algumas ações para o desenvolvimento do processo de auto-avaliação nota-se que essa sugestão, à primeira vista, foi seguida a risca pela UFBA.

dos resultados e outros; d) definição da composição dos grupos de trabalho atendendo aos principais segmentos da comunidade acadêmica (avaliação de egressos e/ou dos docentes; estudo de evasão, etc); e) construção de instrumentos para coleta de dados: entrevistas, questionários, grupos focais e outros; f) definição da metodologia de análise e interpretação dos dados; g) definição das condições materiais para o desenvolvimento do trabalho: espaço físico, docentes e técnicos com horas de trabalho dedicadas a esta tarefa e outros; h) definição de formato de relatório de auto-avaliação; i) definição de reuniões sistemáticas de trabalho; j) elaboração de relatórios e; k) organização e discussão dos resultados com a comunidade acadêmica e publicação das experiências.

Para a última etapa do processo de auto-avaliação, a Conaes estabelece que as CPAs de todas as IES elaborem um relatório final, que

[...] deve expressar o resultado do processo de discussão, de análise e interpretação dos dados advindos, principalmente, do processo de auto-avaliação. (...). Além disso, é desejável que o relatório apresente **sugestões para ações de natureza administrativa**<sup>3</sup>, política, pedagógica e técnico-científica a serem implementadas (BRASIL, 2004, p. 14).

Com vistas à legitimidade do processo e ao respeito às identidades institucionais, o roteiro de auto-avaliação está organizado em três núcleos, sendo estes: básico e comum, para todas as IES; temas optativos, de acordo com a realidade de cada IES; e documentação, dados e indicadores (contribui para fundamentar e justificar as análises e interpretações), também, deve ser aplicado por todas as IES. Ressalta-se que todo o processo de avaliação interna de atender às seguintes dimensões<sup>4</sup> institucionais:

- a) A missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);

---

<sup>3</sup> Grifo da autora.

<sup>4</sup> Todas as dimensões abordadas devem organizar-se em torno dos três núcleos, de acordo com a natureza (obrigatória e/ou optativa) de cada um. Essas dimensões são definidas pela Lei Nº 10.861/04 no art. 3º.

- b) A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas normas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, às bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades<sup>5</sup>;
- c) A responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural;
- d) A comunicação com a sociedade;
- e) As políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho<sup>6</sup>;
- f) Organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios;
- g) Infra-estrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação;
- h) Planejamento e avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional;
- i) Políticas de atendimento a estudantes e egressos<sup>7</sup>;
- j) Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior;

---

<sup>5</sup> Esta dimensão aplica-se ao ensino, pesquisa, extensão e pós-graduação – lato/stricto senso – conforme a natureza administrativa da IES.

<sup>6</sup> Esta dimensão aplica-se aos corpos docentes e técnico-administrativos apenas no núcleo documentação, dados e indicadores.

<sup>7</sup> Esta dimensão divide-se em estudantes e egressos, contemplando dois núcleos (básico e comum e temas optativos) em cada uma destas categorias. O núcleo documentos, dados e indicadores é comum a ambos.

- Outros itens<sup>8</sup>;

Todas as dimensões institucionais devem ser analisadas pelas CPAs, de acordo com a natureza jurídica das IES, porém as dimensões que tratam de questões financeiras ganham certo destaque nas orientações da Conaes. Assim,

[...] de modo especial, as dimensões que envolvem questões financeiras devem ser analisadas de acordo com a natureza jurídica da instituição (pública ou privada) e a sua organização administrativa (faculdades isoladas, centros universitários, universidades). Neste sentido, é importante estabelecer a relação necessária com os seus mantenedores, no caso de IES privadas, e com o órgão público responsável, no caso das públicas (BRASIL, 2004, p. 18).

O relatório final da auto-avaliação institucional é de fundamental importância para as IES, uma vez que permite-lhes uma compreensão maior de suas atividades, a partir da análise dos dados coletados em todas as dimensões, não apenas nas questões financeiras. Além de possibilitar a tomada de decisões por parte dos gestores institucionais. É importante dizer que o relatório final é, também, um importante instrumento para o Sinaes como um todo, pois é através dele que a avaliação externa (outra fase da avaliação da educação superior) é realizada. Segundo a Conaes,

[...] a apreciação de comissões de especialistas externos à instituição, além de contribuir para o auto-conhecimento e aperfeiçoamento das atividades desenvolvidas pela IES, também traz subsídios importantes para a regulação e a formulação de políticas educacionais. Mediante análises documentais, visitas *in loco*, interlocução com membros dos diferentes segmentos da instituição e da comunidade local ou regional, as comissões externas ajudam a identificar acertos e equívocos da avaliação interna, apontam fortalezas e debilidades institucionais, apresentam críticas e sugestões de melhoramento ou, mesmo, de providências a serem tomadas – seja pela própria instituição, seja pelos órgãos competentes do MEC (BRASIL, 2004, p.9-10).

Além do relatório final da auto-avaliação das IES, a comissão de avaliação externa – designada pelo Inep, segundo as diretrizes da Conaes – levará em consideração outras informações da IES oriundas de outros processos avaliativos, tais como: dados derivados do Censo e Cadastros da Educação Superior; do Enade; da Avaliação das Condições de Ensino; de Relatórios Capes; Currículos Lattes; bem como entrevistas e outras atividades realizadas.

---

<sup>8</sup> Itens que não foram mencionados e são importantes para as IES.

O processo de auto-avaliação institucional iniciou-se em 2004 e, atualmente, as IES, dentre elas a Universidade Federal da Bahia, aguardam a conclusão do primeiro ciclo da avaliação da educação superior com a realização da visita da comissão de avaliação externa. Assim, percebe-se, a relação entre o modelo de avaliação institucional implantado nas IES e a discussão sobre o tema na atualidade.

### 3 GESTÃO, ADMINISTRAÇÃO E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Discutir a questão da gestão, a relação entre gestão e administração e, principalmente, a relação entre gestão e avaliação institucional faz-se primordial nesta pesquisa, uma vez que seu objetivo é responder a questão: quais as implicações da avaliação institucional na esfera administrativa da gestão na Universidade Federal da Bahia a partir do *Relatório de Auto-avaliação Institucional da UFBA – 2002/2005*?

Nesta discussão, o foco principal é a gestão universitária e suas relações com a avaliação institucional, na busca do entendimento de qual é o papel da avaliação institucional no processo de gestão e quais as implicações nas ações administrativas da instituição universitária.

É bom lembrar que algumas vezes, neste capítulo, os termos gestão e modelos de gestão serão utilizados como sinônimos, embora os mesmos tenham significados distintos na literatura.

Desta forma, este capítulo tem por objetivos discutir as relações entre os termos gestão e administração, justificando a escolha pelo termo gestão; tratar alguns conceitos e concepções de gestão nos âmbitos empresarial e educacional, sobretudo na educação superior; abordar a estreita relação entre gestão e a avaliação institucional para o processo de tomada de decisão em todos os setores de uma instituição, principalmente nas questões de cunho administrativo.

Desse modo este capítulo divide-se em duas partes distintas, mas complementares e segue a estrutura do exposto acima.

### 3.1 GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO

Para discutir-se a gestão em qualquer área, faz-se necessário compreender o que é esse processo, uma vez que a gestão se relaciona com todas as áreas de atuação do ser humano e em cada uma delas tem um significado distinto. Nesse sentido,

[...] os modelos e técnicas de gestão nas duas últimas décadas do século XX tem proporcionado discussões e questionamento significativos sobre as transformações que se operam nas relações intra-organizacionais (MEIRELES; PAIXÃO, 2003, p. 380).

Desse modo, torna-se pertinente uma discussão no âmbito da gestão em relação à administração. Seriam estes termos sinônimos, a gestão faz parte da administração ou o contrário? Segundo Dias (2002, p. 3), gestão e administração são palavras muito comuns no cotidiano, não apenas de administradores, mas também no vocabulário de praticamente todas as pessoas. Este autor afirma que “tão trivial quanto a intimidade com estes termos, é o intercambiamento entre eles, o que leva muitos a compreendê-los como sinônimos”.

Nos dicionários da língua portuguesa, as duas palavras – gestão e administração – são tratadas como sinônimos entre si. Os referidos livros mostram que suas origens vêm do latim e possuem estruturas diferentes, mas ainda assim são traduzidas de forma semelhante quando representam o sentido de ação.

Para Dias (2002, p. 2), o termo administração perdeu seu *status*, e cedeu parte de seu lugar para a gestão. Segundo este autor, o que se vê é uma falta de concordância entre os limites deste entre esses dois termos, ou seja, no “dia-a-dia, o intercâmbio destas palavras é feito usualmente de forma indiscriminada”.

Observa-se que o uso indiscriminado desses termos no dia-a-dia é reflexo da literatura que trata ambos como sinônimos em diversas obras, sobretudo na área educacional. Um fato curioso, em relação ao uso dessas terminologias, é que mesmo quando a definição é sobre administração, encontram-se elementos da definição de gestão ou vice-versa, como mostra o

conceito de administração apresentado por Paro (apud LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2003, p. 317):

[...] em seu sentido geral, podemos afirmar que a administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados. [...] Os recursos [...] envolvem, por um lado, os elementos materiais e conceptuais que o homem coloca entre si e a natureza para domina-la em seu proveito; por outro, os esforços despendidos pelos homens e que precisam ser coordenados com vistas a um propósito comum. [...]. A administração pode ser vista, assim, tanto na teoria como na prática, como dois amplos campos que se interpenetram: 'a racionalização do trabalho' e a 'coordenação do esforço humano coletivo'.

A gestão também se refere à racionalização do trabalho, utilização de recursos (humanos, materiais, financeiros e intelectuais), assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas ou do esforço humano coletivo.

Estes elementos comuns entre os dois dos termos são ressaltados por Dias (2002, p. 6), quando este diz que “quer seja gestão ou administração, há a necessidade da influência sobre terceiros, ou seja, deve-se exercer ambas sobre o indivíduo, para coordená-lo, orientá-lo e dirigi-lo”.

Na literatura específica, isto é, na área administrativa, esses termos são utilizados como as duas faces de uma mesma moeda, sendo que uma representa o caráter político e a outra o técnico. Nessa perspectiva, nota-se que Silva (2002, p.22) está entre os autores que defendem essa idéia, quando ele afirma que

[...] a administração determina os objetivos específicos e os fraciona para as diversas áreas da organização, em metas a serem alcançadas. É uma função de criar e estabelecer políticas. O gerenciamento, por outro lado, está relacionado com a condução e execução das políticas estabelecidas pela administração.

A percepção da administração e da gestão, como sendo complementares entre si, aparece também no pensamento de Spriegel (apud SILVA, 2002, p. 22), ao assegurar que “a administração é amplamente determinativa, enquanto o gerenciamento é essencialmente executivo”.

Percebe-se, em ambos os posicionamentos, que à administração é atribuído o papel político e à gestão, a função, o caráter técnico, ou seja, apesar de ambas fazerem parte de um

mesmo universo, a administração contém a gestão. Esse pensamento corrente, entretanto, é contestado por Dias (2002, p. 10), quando afirma que

[...] a administração não existe por si só e em si só. Precisa das outras funções corporativas para existir e do objeto para agir. [...] Já a gestão, também, não é o cargo, ou melhor seria o imperativo do cargo. [...] A gestão incorpora a administração e faz dela mais uma das funções necessárias para seu desempenho.

A administração também é utilizada referindo-se ao processo de tomada de decisão, outra função atribuída ao processo de gestão. Isso é percebido na visão de Drucker (apud SILVA, 2002, p. 6) na qual afirma que a “administração é simplesmente o processo de tomada de decisão e o controle sobre as ações dos indivíduos, para o expresso propósito de alcance de metas predeterminadas”. Esta definição limita, de certa forma, o conceito de administração ao mero controle das ações dos sujeitos que é questionado por Chiavenato (2003, p. 8) ao referir-se à administração como “muito mais do que mera função de supervisão de pessoas, de recursos e de atividades”. Para este autor a administração é responsável não apenas por manter uma situação mas, também, inovar e renovar continuamente a organização. Além disso, diz que

[...] a administração trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão do trabalho que ocorram dentro de uma organização. Assim, a administração é imprescindível para existência, sobrevivência e sucesso das organizações (CHIAVENATO, 2003, p. 2).

Com relação às funções da administração, Silva (2002) concorda com este autor considerando que as atividades básicas destas são planejar, organizar, dirigir e controlar. Sendo assim, “administrar é regular tudo isso, demarcando esferas de responsabilidade e níveis de autoridade nas pessoas congregadas, a fim de que não se perca a coesão do trabalho e sua eficiência geral” (LOURENÇO FILHO apud LIBÂNEO, 2004, p. 99).

Sobre o planejamento, Libâneo (2004, p. 149) afirma que

[...] o processo e o exercício de planejar referem-se a uma antecipação da prática, de modo a prever e programar as ações e os resultados desejados, constituindo-se numa atividade necessária à tomada de decisões. [...]. Sem planejamento, a **gestão** corre ao sabor das circunstâncias, as ações são improvisadas, os resultados não são avaliados.

Assim como o planejamento tem uma função específica dentro do processo de gestão, na visão de Libâneo (2004), a direção/coordenação é absolutamente necessária, uma vez que

[...] é princípio e atributo da gestão, por meio da qual é canalizado o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as e integrando-as no rumo dos objetivos. Basicamente, a direção põe em ação o processo de tomada de decisões na organização e coordena os trabalhos, de modo que sejam realizados da melhor maneira possível (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2003, p. 318).

Nota-se, mais uma vez, que o processo de tomada de decisões associado à administração, também se relaciona à gestão. Segundo Pereira (2007, p. 58), o processo de gestão deve assegurar que a dinâmica das decisões tomadas em uma organização conduzam efetivamente ao cumprimento de seu objetivo, “garantindo-lhe a adaptabilidade e o equilíbrio necessários para sua continuidade”. Entretanto, é importante lembrar que, embora o processo de gestão seja dinâmico e envolva toda a instituição, em cada setor componente da mesma este processo ocorrerá de maneira distinta, uma vez que o “modelo de gestão de uma área compreende crenças, valores e definições próprias das especialidades que desenvolve” (PEREIRA, 2007, p. 58).

Segundo Cruz (apud PEREIRA, 2007), o modelo de gestão pode ser entendido como um conjunto de normas, princípios e conceitos que têm por finalidade orientar o processo administrativo de uma organização, para que esta cumpra a missão para a qual foi constituída.

No âmbito empresarial, a gestão pode ser definida ainda como “o processo de decisão, baseado em um conjunto de conceitos e princípios coerentes entre si, que visa garantir a consecução da missão da empresa” (CRUZ apud PARISI; NOBRE, 2007, p. 118-119). Ou ainda, como o recurso que se utiliza “de todas as funções (técnica, contábil, financeira, comercial, segurança e administração) e conhecimentos necessários para através de pessoas atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz” (DIAS, 2002, p. 11).

Ainda no campo empresarial, considera-se que

[...] a gestão tem sido definida como composta de três grandes funções básicas: planejar, executar e controlar. Sempre a essas três fases. Como só se executa aquilo que se decide, o processo de planejamento, que corresponde à tomada antecipada de

decisões, tem grande impacto sobre o desempenho da empresa (OLIVEIRA, 2007, p. 158).

Embora as concepções sejam distintas, percebe-se que na área empresarial, o processo de gestão vincula-se à consecução de metas e objetivos através do processo de tomada de decisão. Pode-se afirmar que no setor educacional a gestão também relaciona-se com esses aspectos, mesmo tratando-se de áreas específicas da sociedade.

No final da década de 1980, a discussão sobre a gestão ganha força no cenário educacional brasileiro, mas não se pode assegurar que os conceitos de gestão utilizados no âmbito empresarial são os mais adequados para definir esse processo quando aplicado à educação, mesmo que estes estejam relacionados aos aspectos ora citados. Nesse sentido, a definição feita por Fonseca, Toschi e Oliveira (2004, p.22) atende melhor à área educacional quando estes afirmam que “a gestão é concebida como um conjunto de intervenções, mudanças e processos com grau de intencionalidade e sistematização, com vistas a modificar políticas, atitudes, idéias, culturas, conteúdos e modelos organizacionais”.

Ainda na esfera educacional, os termos gestão da educação e administração da educação são utilizados na literatura educacional ora como sinônimos, ora como termos distintos. Segundo Bordignon e Gracindo (2006), algumas vezes apresenta-se a gestão como um processo dentro da ação administrativa; outras vezes seu uso denota apenas intenção de politizar a ação administrativa; noutras, a gestão é apresentada como sinônimo de ‘gerência’, numa conotação neotecnicista da prática gestora. Esses autores dizem ainda que, não raramente, a gestão “aparece como a ‘nova’ alternativa para o processo político-administrativo da educação” (BORDIGNON; GRACINDO, 2006, p. 145).

Essa concepção de gestão traz em si a complexidade existente nas instituições educacionais quando aborda aspectos que fazem parte deste universo. Entretanto, destacam-se os aspectos referentes às políticas, atitude e modelos organizacionais uma vez que estão mais relacionados com o aspecto administrativo da instituição. Dessa maneira, concorda-se com

Libâneo, Oliveira e Toschi (2003, p. 318) quando estes dizem que “a gestão é, pois, a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos”.

Segundo Oliveira (2006), é importante observar o uso que se faz de alguns conceitos que são empregados, principalmente nos processos de reformas políticas e/ou administrativas, uma vez que em muitos casos estes apresentam um descompasso entre o significado original e o que passam a assumir no contexto em que são inseridos. Talvez seja o caso dos termos gestão e/ou administração quando inseridos em um campo diferente daquele em que surgiram originalmente.

Bordignon e Gracindo (2006) afirmam que, além da possível modificação no significado dos presentes termos, nota-se ainda, no setor educacional uma certa resistência ao uso da expressão administração da educação, devido à forma como esta se apresentou, historicamente, na prática educativa, sobretudo na década de 1970. Assim, tem-se no âmbito educativo, a prevalência do uso da terminologia gestão educacional como forma de mostrar a mudança ocorrida nesta área da sociedade.

Ainda segundo estes autores, a gestão refere-se ao conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos, que asseguram a racionalização do uso de recursos humanos, matérias, financeiros e intelectuais, assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas.

Dessa forma, o processo de gestão é indispensável a qualquer organização, pois é através deste que a mesma alcança suas metas, ou seja, “para que as organizações funcionem e, assim, realizem seus objetivos, requer-se a tomada de decisões e a direção e controle dessas decisões” (LIBÂNEO, 2004, p.100), sendo a tomada de decisão fator precípua da gestão.

As concepções de gestão em qualquer âmbito e, principalmente no educativo, refletem diferentes posições políticas, sociais, econômicas e culturais quanto ao papel da instituição.

Esses fatores refletem diretamente no processo de tomada de decisões e, por isso, na consecução dos objetivos organizacionais.

Embora seja difícil elucidar conceitualmente os limites entre a gestão e administração, neste trabalho será adotada a terminologia gestão, por esta se aplicar de maneira mais adequada ao objeto desta pesquisa e, também por acreditar-se que “um cargo de chefia exige muito mais que administração” (DIAS, 2002, p.11).

Na prática do processo de gestão, percebe-se a importância do aspecto administrativo para o desenvolvimento de qualquer instituição educativa, seja esta pertencente à educação básica ou superior. A ausência e/ou desvalorização, assim como a burocratização dos processos administrativos, pode comprometer o desenvolvimento da instituição educacional, principalmente nas IES, pela quantidade de setores que as compõem. Portanto, o modo como uma instituição educativa se organiza e se estrutura, a partir de uma concepção de gestão, interfere diretamente no processo de tomada de decisão e, conseqüentemente, no andamento dos processos técnico-administrativos por ela desenvolvidos.

É importante lembrar que o processo de gestão envolve o diagnóstico, o planejamento e a execução das ações, assim como a avaliação numa determinada instituição. Essas etapas implicam na divisão deste processo em financeiro, técnico-administrativo e político, o que torna, no caso deste projeto, o objeto da pesquisa muito amplo. Dessa forma, é considerado apenas o caráter técnico-administrativo para o desenvolvimento desta pesquisa.

Os elementos técnico-administrativos da gestão destacados neste trabalho relacionam-se ao cotidiano da gestão na instituição universitária, sendo estes: estrutura física, captação de recursos financeiros, organização da informação, recursos humanos e satisfação da comunidade acadêmica.

A estrutura física é um aspecto que pode interferir nos processos de gestão quando não adequada ao desenvolvimento das ações de uma IES, tanto na esfera administrativa quanto

acadêmica. Este elemento tem papel fundamental na gestão, uma vez que as IES necessitam de equipamentos atualizados e espaço físico que favoreçam a consecução dos objetivos institucionais. Assim, tanto nos setores da administração central quanto nas unidades de ensino de uma IES, a estrutura física deve estar, minimamente, em condições apropriadas ao uso e execução das atividades de cada setor.

A captação de recursos financeiros pode se dar de diversas formas numa IES pública ou privada. No caso das IES públicas, a captação de recursos financeiros destina-se à complementação da verba que os governos liberam para cada instituição. Marback Neto (2007, p. 140) afirma que “as universidades públicas começam a criar mecanismos que lhes permita maior sustentabilidade, a fim de se tornar mais independentes dos recursos oriundos dos governos, seja ele federal, estadual ou municipal”. Portanto, toda universidade pública deve ter formas alternativas para a captação de recursos que permitam um maior desenvolvimento da instituição.

A organização da informação tem extrema relevância dentro da gestão de uma IES, uma vez que o modo pelo qual a instituição universitária organiza suas informações pode facilitar ou dificultar os processos de comunicação entre os setores e segmentos que compõem a universidade. É essencial que a forma como se organize as informações numa IES favoreça o processo de gestão e, conseqüentemente, o processo de tomadas de decisões, que se desencadeiam com base nas informações coletadas e disponibilizadas; por isso mesmo, o

[...] sistema de informações da universidade não pode constituir-se apenas de um banco de dados: deve contribuir para as decisões estratégicas e, ao mesmo tempo, proporcionar uma participação constante, e não apenas pontual como existe na maior parte dos casos (MARBAC NETO, 2007, p. 190).

Os recursos humanos referem-se ao conjunto de pessoas que trabalham na IES, vendendo sua força de trabalho e contribuindo para o desenvolvimento das atividades da instituição universitária em todos os setores. O número de pessoas que trabalham numa IES deve ser adequado à dimensão (tamanho, setores, funções) da instituição, uma vez que a

insuficiência de pessoal pode comprometer a qualidade dos serviços prestados às comunidades interna e externa. Outro fator que pode limitar a eficiência da IES é a falta de qualificação profissional do quadro de pessoal da instituição.

No setor privado, o recurso humano é selecionado de acordo com os interesses e necessidades da IES, o que pode facilitar a gestão universitária em relação a este aspecto. Já no setor público, o processo seletivo é feito por concurso, ou seja, nem sempre há substituição de pessoal ou novas contratações, quando necessárias, uma vez que este tipo de ação depende dos governos mantenedores, e esse fato limita a gestão da instituição, que, muitas vezes, recorre a serviços terceirizados ou à prestação de serviços para atender as suas demandas de recursos humanos.

O nível de satisfação da comunidade acadêmica é outro elemento que pode interferir na gestão universitária e traz contribuições positivas ou negativas, dependendo de como esteja o clima organizacional da IES. O nível de satisfação dos atores que compõem a instituição universitária, principalmente de docentes e dos funcionários, quando positivo, é fator que favorece a concretização dos objetivos institucionais. Por outro lado, quando é negativo, dificulta o processo de gestão da IES, uma vez que a comunidade interna insatisfeita tende a não colaborar para o desenvolvimento da instituição.

Segundo o *Relatório de Gestão 2005 da UFBA*, o aspecto administrativo da gestão da instituição é essencial para o alcance dos objetivos institucionais, pois

[...] no caso da instituição universitária, entidade complexa pela multiplicidade e diversidade de ações que desenvolve – produção e socialização de conhecimento, formação de quadros para as mais diversas áreas do conhecimento, prestação de serviços, etc. - a atividade administrativa, compreendida como meio para o alcance dos fins institucionais, assume caráter vital para a consecução dos seus objetivos (UFBA, 2006, p.45).

Se a atividade administrativa é vital para a gestão da universidade, não se pode desconsiderar as implicações da avaliação institucional no referido âmbito dessa instituição de educação superior, uma vez que este tipo de avaliação “tem como rever o projeto acadêmico

e **sócio-político-administrativo**<sup>9</sup> da universidade, visando promover uma permanente melhoria da qualidade e pertinência das atividades desenvolvidas” (PROGRAD/UFBA, 2002, p. 8). Sobrinho (apud RISTOFF, 2003) afirma que assim como não é possível conceber uma universidade sem sua tríade (ensino-pesquisa-extensão), não é possível, também, desvincular as atividades-fim dessa instituição dos aspectos administrativos, de infra-estrutura e políticos.

Nesse sentido é que se percebe a avaliação institucional como um instrumento estratégico implicado em todos os âmbitos da universidade, sobretudo no administrativo uma vez que o processo de tomada de decisões está relacionado diretamente com o referido aspecto.

### **3.2 GESTÃO E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL**

Assim como a gestão, a avaliação relaciona-se a todas as áreas de atuação do homem. Ambas são de fundamental importância para o desenvolvimento de qualquer instituição educativa, pois estão atreladas uma a outra no propósito de aperfeiçoar os processos internos e, daí, alcançar os objetivos institucionais. Neste sentido, Sobrinho (2007, p. 15) afirma que “a relação entre a avaliação e a gestão é de grande importância, pois estabelece aliança entre o conhecimento, a reflexão, a negociação de sentidos e a organização e operacionalização de práticas de caráter administrativo e pedagógico”.

A avaliação das atividades realizadas por uma instituição implica, necessariamente, na análise coletiva dos resultados alcançados e na tomada de decisões sobre as medidas necessárias para solucionar as deficiências encontradas. Este processo avaliativo é parte integrante e indispensável da gestão.

---

<sup>9</sup> Grifo da autora.

Segundo Pereira (2007), o processo de gestão deve ser estruturado com base na lógica do processo decisório, sendo este último composto pela identificação, avaliação e escolha de alternativas. Percebe-se que avaliação é de extrema importância para a tomada de decisões, uma vez que é a partir dela que se identificam as demandas, as fragilidades e os pontos fortes da instituição, proporcionando, assim, a escolha do melhor caminho para resolver os problemas identificados e fortalecer a instituição. Ou seja,

[...] a etapa inicial de um processo decisório é a identificação da necessidade ou oportunidade de decidir. [...]. A essa etapa seguem-se uma formulação de alternativas de ação, uma avaliação dessas alternativas e, finalizando, a escolha de uma alternativa para implementação (ANSOFF apud PEREIRA, 2007, p. 209).

Para Libâneo, Oliveira e Toschi (2003, p.350) a avaliação

[...] é função primordial do sistema de organização e de gestão. Ela supõe acompanhamento e controle das ações decididas coletivamente, sendo este último a observação e comprovação dos objetivos e das tarefas, a fim de verificar o estado real do trabalho desenvolvido.

Contemplar, analiticamente, as fases de planejamento, execução e controle das atividades desenvolvidas na instituição educativa, torna-se tarefa árdua se não houver uma forma de avaliação que forneça as informações necessárias ao processo de tomada de decisões que ocorre em cada uma dessas fases. Segundo Oliveira (2007), toda decisão envolve previsão de um conjunto de variáveis escolhidas pela instituição. Envolve ainda, conhecimento da situação real, que, por sua vez, necessita de informação para subsidiar o processo decisório.

De acordo com Cattelli, Pereira e Vasconcelos (2007), em todas as fases do processo de gestão são tomadas decisões que consistem na escolha de diretrizes e alternativas que guiam uma organização rumo a seus objetivos. Para estes autores, essas decisões requerem um suporte de informação adequado, de modo que sejam fornecidos elementos para escolha das melhores alternativas.

O instrumento que fornece os dados para tomada de decisões é a avaliação institucional, embora esta não deva ser limitada apenas a sua função instrumental. A avaliação institucional está entrelaçada ao processo de gestão na medida em que proporciona

conhecimento real da instituição e permite questionar seu fazer e pensar institucionais, além de promover a concretização dos objetivos institucionais. Por esses motivos, concorda-se com Pereira (2007, p. 197), quando assegura que “um processo de gestão, [...], requer avaliações [...], como um dos requisitos para o exercício do controle, que interage com as fases de planejamento e execução das atividades”. Entretanto, chama-se atenção que

[...] uma avaliação implica conseqüências que podem ser positivas ou negativas em relação a seus objetivos, dependendo de uma série de fatores, entre os quais: bases informativas utilizadas; variáveis consideradas, critérios, conceitos e princípios adotados; e, até mesmo, crenças, valores e habilidades do avaliador (PEREIRA, 2007, p. 196).

Enquanto instrumento da gestão, a avaliação institucional possibilita que o processo de tomada de decisão seja realizado de maneira consciente, ou seja, com o conhecimento real da situação da instituição educativa e no momento mais adequado. O processo de tomada de decisão derivado das informações levantadas pela avaliação institucional torna-se mais confiável, pois a

[...] arte da tomada de decisão consiste em não tomar decisões sobre assuntos não pertinentes ao momento, em não decidir prematuramente, em não tomar decisões que não possam ser implementadas e em não tomar decisões que devam ser tomadas pelos outros (BARNARD apud MEIRELES; PAIXÃO, 2003, p. 279).

Apenas com a realização da avaliação institucional, o processo de tomada de decisões pode ocorrer de maneira segura, transparente e com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar/acadêmica. Isto possibilita à instituição conhecer-se e aperfeiçoar-se em busca de seus objetivos institucionais.

No caso das IES, a realização da auto-avaliação institucional pressupõe a necessidade de transformação da realidade por esta vivida, ou seja, uma busca por melhorias, pois “qualquer decisão envolve um conjunto de expectativas quanto ao ambiente futuro” (PARISI; NOBRE, 2007, p. 125).

Segundo Costa (2004), além de subsidiar o processo de tomada de decisão, a avaliação institucional deve fornecer elementos que viabilizem a (re)elaboração do PDI e, também do

projeto pedagógico institucional (PPI). Marback Neto (2007, p. 188) corrobora esse argumento quando afirma que

[...] a avaliação institucional é imprescindível porque, quando bem executada, fecha o círculo da gestão, constitui seu princípio e fim. O princípio concerne ao diagnóstico da situação, que é valioso para o planejamento institucional, atualmente denominado de PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional). Como fim, ela é um instrumento que pode, com base no planejamento, abalizar os resultados da instituição, para que se possa observar a eficiência e a eficácia organizacional, aspectos essenciais à consecução de meta de qualidade desejada.

Embora a avaliação institucional contribua para o desenvolvimento do PDI ou PPI da instituição universitária, sua participação no processo de gestão não se esgota nesta possibilidade. A avaliação institucional abre um leque de novas oportunidades de aperfeiçoamento para as IES, tais como: atualizações curriculares, criação de novos setores, reorganização de recursos humanos, dentre outros. Entretanto, como afirma Marback Neto (2007, p. 173) a avaliação institucional “pode atuar como instrumento de manipulação, exercício de poder, punição, mecanismo de pressão, forma de controle e barganha para a ordem hierárquica”.

A utilização dos resultados da avaliação institucional não deve servir a fins particulares, deve sim, voltar-se ao bem coletivo da instituição universitária, com vista ao crescimento e aperfeiçoamento da IES. Além do que, a utilização positiva dos produtos da auto-avaliação, em todos os setores e unidades da instituição universitária, favorece a consecução dos objetivos estabelecidos. Outras finalidades, que não estas, desmerecem o processo de avaliação institucional e o torna dispensável à gestão enquanto instrumento que busca a qualidade institucional.

Por isso mesmo, a avaliação institucional é um mecanismo permanente e necessário para que a Universidade possa atingir seus objetivos e dever ser realizada de forma permanente, contando com a participação de todos os setores que a compõem. Dessa forma, as práticas avaliativas podem propiciar uma maior auto-regulação institucional e atender a exigência de prestação de contas por parte de sua comunidade acadêmica.

Marback Neto (2007), diz que para que a avaliação institucional seja, predominantemente, um meio de aperfeiçoamento das IES, e não um fim em si mesma ou instrumento de repressão, o que transformaria o processo avaliativo num instrumento tanto demagógico quanto desnecessário; seria mister um conhecimento prévio e profundo da cultura organizacional da instituição, além da “disponibilidade de recursos financeiros para implementação das soluções apontadas e vontade política da instituição, no sentido de afinada quanto ao conceito de qualidade para si mesma” (MARBACK NETO, 2007, p. 188).

A falta de conhecimento sobre a cultura organizacional, assim como a carência e/ou ausência de recursos financeiros para execução de melhorias institucionais identificadas pela avaliação institucional comprometem o processo de gestão das IES, pois “gera na comunidade acadêmica [...], descrédito no processo, menor participação, empecilhos para a equipe que conduz o trabalho” (MARBACK NETO, 2007, p. 192).

O referido autor identifica, ainda, alguns fatores que podem influenciar positiva ou negativamente na utilização da avaliação institucional como instrumento de qualidade na gestão universitária, dos quais destacam-se: a natureza jurídica da universidade, que define o grau de utilização dos dados da avaliação em seus processos decisórios; os resultados são um complexo referencial para a gestão, porque espelham a diversidade de expectativas dos grupos que integram a instituição; a deficiência no sistema de comunicação da instituição prejudica a efetivação da cultura avaliativa.

Entretanto, o maior empecilho no processo de avaliação institucional nas IES é o que ocorre após sua realização, no que diz respeito ao tratamento dos dados ou implementação das medidas cabíveis. Seja por falta de recursos financeiros ou ausência de vontade política, muitas vezes, nada é realizado a partir dos resultados da avaliação.

Essa aparente descontinuidade no processo de auto-avaliação para efetivação das ações necessárias provoca na comunidade acadêmica a sensação de impotência mediante as

fragilidades encontradas, ou o que é ainda pior: o não reconhecimento dos progressos institucionais identificados pela avaliação institucional. Essa reação por parte dos atores acadêmicos impede que eles busquem soluções para os problemas identificados.

Embora a gestão universitária e a avaliação institucional estejam intimamente relacionadas, especula-se que os entraves para a concretização das melhorias necessárias e, conseqüentemente, para o crescimento e aperfeiçoamento das IES a partir dos resultados do processo auto-avalitativo, a eficácia da avaliação institucional para a gestão destas instituições tenha “sido muito baixa, em razão de que os relatórios muitas vezes têm o destino das gavetas e não são utilizados como instrumentos de gestão e de melhoramento pedagógico” (SOBRINHO, 2007, p. 15).

#### 4 EXPERIÊNCIAS DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NO BRASIL

Este capítulo traz experiências de avaliação institucional em algumas IES públicas comparando o início do processo de auto-avaliação nessas IES com a trajetória desenvolvida pela Universidade Federal da Bahia, suas relações com o contexto global e nacional, assim como seu desenvolvimento local. É necessário dizer que a avaliação institucional, independente do momento que se torna uma política pública, deve ser parte integrante da gestão de qualquer IES que pretenda aperfeiçoar-se.

As transformações provocadas na sociedade pela globalização da economia mundial e a mudança do modelo de gestão burocrático e autocrático para outro democrático, flexível e participativo, trouxeram modificações para a estrutura do sistema educativo, principalmente no âmbito da educação superior. Esta modificação relaciona-se, especialmente, com a função das IES frente ao novo paradigma socioeducativo, decorrente dos referidos elementos.

Outro fator que impulsionou as modificações nas IES foi o surgimento da política do *accountability*, termo inglês que está relacionado à prestação de contas dos serviços prestados à sociedade. O *accountability* pressupõe, ainda, o controle das IES públicas ou privadas por parte da sociedade civil, ou seja, na atual configuração política global, as IES precisam se adequar ao novo modelo político, econômico, social e educacional.

Este novo modelo faz surgir a necessidade de mudança na cultura organizacional das universidades, inserindo-se neste contexto a avaliação institucional como um passo decisivo para a nova cultura da avaliação voltada para a melhoria da qualidade das instituições de educação superior, ou melhor, “como forma de possibilitar o resgate e a credibilidade dessas instâncias de poder” (BELLONI; BORGES; SOBRAL, 1995, p.88).

Embora a avaliação para fins de *accreditation* já existisse em vários países há muitos anos, “a noção de avaliação institucional contínua, sistemática, envolvendo um olhar tanto interno quanto externo, representa um fenômeno relativamente recente, associado com o ressurgimento da política neoliberal nas últimas duas décadas (VERHINE, 2000, p. 7).

O mundo muda e os atores-sujeitos das IES precisam se atualizar continuamente. A avaliação institucional pressupõe essa mudança e, mais do que isso, exige a criação de um espírito predisposto à sua realização. Portanto, “a mudança pressuposta e exigida é de ordem cultural e pode ser traduzida na criação de uma cultura e de um espírito aberto à inovação, ao novo, que responda, em suma, ao imperativo da atualização permanente” (GASPARETTO, 2000, p. 107).

#### **4.1 O CASO DE ALGUMAS IES PÚBLICAS**

O processo de avaliação institucional das instituições de educação superior como um todo, com o objetivo precípua de delinear-se o seu perfil, ter-se uma imagem concreta de suas fragilidades e de suas excelências, não pode e não deve visar apenas ao atendimento da nova ordem política e econômica. A partir disso, as IES devem considerar a avaliação institucional como um importante instrumento para que se implementem as medidas cabíveis que objetivem a correção de falhas e assegurem a qualidade institucional desejada. Assim,

[...] o processo de avaliação de uma universidade precisa ser fundamentado em critérios definidos de forma pública, transparente e democrática e deve, sobretudo, priorizar o contínuo aperfeiçoamento do desempenho acadêmico, necessário ao atendimento dos anseios da sociedade. A avaliação não pode estar vinculada a mecanismos punitivos, nem transformar-se num exercício de poder tecnocrata com o avaliador tendo a pretensão de impor normas e definir o futuro da instituição (GOLDBERG apud ARAÚJO et al, 1996, p. 17).

Com este espírito de luta, as IES brasileiras, sobretudo as públicas, começam a desenvolver seus processos de avaliação institucional, buscando conhecer-se a si própria e melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

De acordo com Verhine (2000, p. 9) há um grande avanço nos aspectos teóricos e conceituais do processo de avaliação institucional entre as décadas de 1980 e 1990 gerados pelas pesquisas das IES. Entretanto, a “sistemática de implementação, o *como fazer* do processo, foi pouco entendido, sendo as informações a este respeito dispersas, incompletas e até mesmo contraditórias”. Muitas experiências foram desenvolvidas por universidades públicas no referido período, mas foram escassas as que conseguiram articular a prática com os aspectos teóricos do processo de auto-avaliação institucional.

Várias universidades iniciaram a avaliação institucional em meados da década de 1990, porém a Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), no Estado de São Paulo, foi a pioneira no desenvolvimento de um projeto de avaliação institucional. Para Sobrinho (1995), embora a avaliação institucional, de muitas maneiras, sempre tenha estado presente no cotidiano da referida universidade, ela se realizou com a amplitude e profundidade de avaliação institucional, no período de 1991-1993, e foi a primeira a se concluir numa universidade brasileira.

Este autor, afirma ainda, que é necessária uma forte vontade política e uma confiança muito grande nos efeitos positivos desse processo para que uma universidade se decida a realizá-lo. Além disso, “é preciso que a universidade já tenha conquistado um razoável estado de maturidade e de consolidação de sua trajetória histórica” (SOBRINHO, 1995, p. 72).

Ainda segundo Sobrinho (1995), a Unicamp reunia todas as condições necessárias para realizar um processo avaliativo global, sendo estas: a) a consolidação da estrutura educativa; b) vigor da vida democrática formalmente assegurada pela organização

institucional; c) conquista da autonomia e definição institucional das prioridades e das medidas administrativas adequadas à nova realidade e; d) existência de um projeto institucional.

Na avaliação interna, a Unicamp consolidou um conjunto significativo de estudos, estatísticas, informações e análises sobre seus recursos humanos e materiais, suas condições de trabalho e realizações pedagógicas e científicas e sobre sua organização institucional. Tal processo abriu um itinerário político e pedagógico, que proporcionou a instauração da cultura de avaliação naquela Universidade, tornando-a mais consistente em “sua vocação quase compulsiva para a qualidade” (SOBRINHO, 1995, p. 85).

O processo avaliativo na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) iniciou-se em 1993 e teve por objetivo repensar a universidade desejada para o século XXI sistematizar e/ou aperfeiçoar as diferentes modalidades e práticas de avaliação que esta Universidade já desenvolvia de modo assistemático e/ou informal. O projeto foi, então, voltado “para a melhoria da qualidade dos serviços que a instituição presta à clientela, ao Estado e ao País, fortalecendo seu compromisso social” (LEITE, 2000, p.29). O processo de avaliação institucional na UFRGS contou com cinco etapas para se concretizar, sendo estas: sensibilização, diagnóstico, avaliação interna, avaliação externa e reavaliação.

Nessa Universidade, ao contrário da Unicamp, foi priorizada a avaliação dos cursos de graduação, utilizando-se como estratégia da ação avaliadora o respeito à diferença entre os cursos/unidades, ao mesmo tempo em que buscou a diferença da qualidade entre estes para reordenar os pontos fortes e fracos.

Leite (2002) afirma que a experiência da avaliação institucional na UFRGS, na década de 1990 teve sucessos pela aprendizagem que esta proporcionou ao tempo em que o insucesso se deu na medida em que trabalhou-se com auto-adesão. Houve, ainda, o retrocesso

na medida em que ações empreendidas não deram resultados. De qualquer forma, o processo foi considerado positivo uma vez que,

[...] para o êxito de um processo como esse, o envolvimento político traduzido na participação e envolvimento pessoal dos gestores principais – Reitor e Vice-Reitor – da universidade foi decisivo para as definições de ênfase nas ações, dentro do tempo finito como é o de uma gestão e dentro da possibilidade de recursos existentes (LEITE, 2000, p. 47).

As universidades do nordeste também iniciaram seu processo de avaliação institucional neste período, como é o caso das Universidades Federais de Sergipe (UFS), da Paraíba (UFPB) e da Bahia (UFBA). Além das Universidades Estaduais de Feira de Santana (UEFS) e de Santa Cruz (UESC), assim com a UFBA, localizadas no Estado da Bahia.

Na UFS, o processo avaliativo na passou a ser sistematizado a partir de 1986 com a Avaliação do Sistema Acadêmico, tendo em vista o programa de avaliação desenvolvido pela Pró-Reitoria de Graduação, no âmbito do Projeto Pedagógico da Instituição. Em 1989, com a constituição da Coordenação de Política Acadêmica (CPA), em nível de Vice-Reitoria, a avaliação da UFS foi redimensionada, passando a constituir-se um processo de Avaliação Institucional. A partir da criação da Coordenação de Avaliação Institucional (Coavi), em novembro de 1992, esse processo foi sendo consolidado em uma perspectiva mais ampla.

A avaliação institucional na UFS contou com as seguintes ações: avaliação interna; resgate da história dos cursos de graduação, intercâmbio com outras IES; outros estudos acadêmicos e envolvimento da Coavi na comissão da Gratificação de Estímulo à Docência (GED). Com a aprovação do Paiub em 1993, a COAVI passou a incorporar os princípios deste Programa, na perspectiva de que se entende

[...] que esse é o caminho: construção de um processo avaliativo onde à Universidade cabe pensar e decidir optando por um conceito de avaliação emancipatória [...], onde o conhecimento técnico, das metodologias em especial seja subordinado ao conhecimento ético, das finalidades e resultados da avaliação (ROLLEMBERG, 2000, p. 89).

Na UFPB, o Paiub foi considerado o principal referencial teórico-metodológico para orientar as ações, tanto internas quanto externas, no que concernia às questões tanto

administrativas quanto acadêmico-pedagógicas dos cursos de graduação. A avaliação institucional nesta Universidade centrou suas ações na avaliação dos cursos de graduação, na perspectiva de que a priorização desse segmento contribuiria

[...] sobremaneira para o envolvimento de todos os interessados no crescimento da Universidade, viabilizarão novos caminhos para a tão buscada integração entre ensino, pesquisa, extensão e gestão, bem como tornarão cada vez mais transparentes, mensuráveis e acessíveis a todos a relação entre a indicação de problemas, a superação ou minimização dos mesmos e a prática da avaliação-reavaliação como instrumento coletivo e participativo na busca do contínuo aperfeiçoamento institucional (ROSSI, RODRIGUES e VAN DER LINDEN, 2000, p.67).

A avaliação institucional da UEFS foi gerada a partir da constatação de que, para torna-se madura, necessitava crescer e explicitar a sua autoconsciência. Para os integrantes da história e processo cotidiano desta Universidade, a avaliação institucional implicava em formação de autoconsciência, ou seja, “conhecimento do que se tem e explicitação do que queremos, enquanto fazemos acontecer o que podemos” (BARRETO, 2000, p. 92).

A Avaliação Institucional que se fez na UEFS no início do processo avaliativo foi o esforço reflexivo-crítico de conhecer a realidade vivida, explicitar potencialidades e buscar objetivamente assumir as responsabilidades coletivas para o crescimento da universidade. O se queria, naquele momento, era a implantação de uma cultura e/ou mentalidade de avaliação, isto é, um conjunto de valores acadêmicos, atitudes e formas coletivas de condutas que tornariam o ato avaliativo parte integrante do exercício cotidiano na Universidade.

O andamento da avaliação institucional da UEFS ocasionou algum amadurecimento. Desde o seu Projeto (UEFS, 1994), apontou-se para a necessidade de revisão dos instrumentos legais da Universidade e, em decorrência, “para a revisão de seu planejamento institucional, quer pedagógico, quer administrativo” (BARRETO, 2000, p. 99).

O exercício da avaliação institucional na UEFS se propôs a dar firmeza aos sujeitos que fazem a Universidade na perspectiva de estabelecer o diálogo democrático entre os diferentes setores e/ou unidades de ensino, ou ainda, resistência decidida e fundamentada diante das ingerências autoritárias e indevidas.

Na UESC, o processo implantação de um projeto de avaliação institucional foi lento e difícil quando do seu início em 1994. Nesta Universidade, o processo avaliativo se inicia após a implantação do Paiub, não havendo uma iniciativa anterior nesse sentido. Entretanto, na medida em que o processo de avaliação foi evoluindo e em função dos resultados obtidos pela avaliação, a Reitoria passou a dar-lhe mais atenção e valorização. Hoje, a posição é muito firme na sua defesa e de confiança no trabalho empreendido. O fato é que o processo avaliativo da UESC vem ganhando solidez e a experiência acumulada desde a implantação de uma “avaliação contínua revela a importância da continuidade do processo” (GASPARETTO, 2000, p. 114).

A análise da experiência da primeira Comissão da UESC revelou que a sensibilização, comumente colocada como sendo a primeira etapa do processo de avaliação institucional, de fato, precisa estar presente o tempo todo e em todas as etapas, constituindo-se em um elemento de re-sensibilização, de re-motivação de todos os segmentos envolvidos no processo avaliativo.

Em todas as experiências de avaliação institucional das IES públicas citadas, neste trabalho, percebe-se o valor dado ao processo de avaliação institucional para identificação das fragilidades, potencialidades e a conseqüente melhoria das universidades. Na UFBA não é diferente como pode-se observar na abordagem seguinte.

## **4.2 O HISTÓRICO DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA UFBA**

Desde que começou a discussão sobre a temática da avaliação interna das IES, esta Universidade tenta colocar em prática o processo avaliativo, “ainda que de modo não

conjugado ou sistematizado, [...], em suas diversas instâncias acadêmicas e administrativas” (UFBA, 2005, p. 1).

De acordo com o documento *Projeto de Auto-avaliação da Universidade Federal da Bahia* (2005) a primeira iniciativa da UFBA em direção a implantação de um processo de avaliação institucional se deu no ano de 1989, quando foram realizadas o *Projeto Delineamento da Pesquisa na UFBA* e o *Seminário de Política Científica*, mobilizando professores e pesquisadores em função do processo avaliativo da pesquisa. No mesmo sentido, em 1991, realizou-se o *Seminário Pesquisa da UFBA: diagnóstico e perspectiva*. Nota-se que, diferentemente das outras IES públicas, a UFBA se preocupa primeiramente em avaliar os cursos de pós-graduação, promovendo seminários através da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPPG).

Depois da iniciativa da PRPPG foi a vez da Pró-Reitoria de Extensão (PROEXT) promover seminários entre os anos de 1993 e 1994, como objetivo de apresentar estudos analíticos dos projetos permanentes de extensão e serviços prestados à comunidade pela UFBA. Nessa ocasião, definiu-se as diretrizes para uma política de extensão adotadas pela PROEXT.

Somente em 1993 foi feita a primeira iniciativa para os cursos de graduação, quando a Câmara de Ensino de Graduação aprovou o estudo *Contribuição da Câmara de Ensino de Graduação para o Reordenamento Acadêmico ao Nível de Graduação*, no qual formulou-se proposições de melhorias para as atividades da graduação. A realização do referido estudo contribuiu para aprovação e divulgação de resoluções disciplinadoras do ensino de graduação e, também para a elaboração do *Regulamento do Ensino de Graduação da UFBA*, que substituiu o *Regulamento Geral de Matrícula*.

Observa-se que, mesmo de forma fragmentada, a questão da avaliação sempre esteve presente na Universidade, mesmo não sendo ainda um processo de avaliação institucional, ou seja,

[...] apesar de a questão da avaliação estar presente no cotidiano da Instituição, em suas diversas instâncias acadêmicas e em diversos momentos bem marcados, essa preocupação vem se diluindo, fragmentando, mercê das múltiplas atividades e dos sérios encontros que constituem hoje a luta pela sobrevivência digna das Instituições Federais de Ensino Superior (ARAÚJO et al, 1996, p. 20).

As experiências de avaliação na UFBA foram tão isoladas em um determinado momento da história da Universidade, que num estudo realizado por Souza (2000), esta afirma

[...] não se descreve aqui as experiências prévias de avaliação em algumas Unidades de Ensino ou departamentos da UFBA, nem se detalha os esforços anteriores de implantação de um sistema amplo de avaliação institucional na UFBA, por falta de registros sistemáticos sobre os mesmos (SOUZA, 2000, p. 69).

Apenas em 1994, a partir de um estudo realizado pela Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (Prograd), o plenário do Conselho de Coordenação da UFBA aprovou a instalação de um projeto de avaliação institucional para a Universidade. Em 1995, foi então formulado o *Projeto de Avaliação Institucional da UFBA*, que se integrou ao Paiub. Em 1997, o referido projeto foi aprovado, por unanimidade, pelo Conselho de Coordenação. Assim, a avaliação institucional da UFBA, que já vinha sendo reivindicada e discutida há muitos anos, começa a se delinear através de uma política universitária específica neste campo. Dessa forma,

[...] a avaliação institucional supõe o atirar de uma pedra no espelho d'água (aparentemente tranquilo) da Universidade, o que deverá produzir círculos concêntricos e sucessivamente mais amplos de avaliação de praticamente todas as suas instâncias e funções [...]. Tarefa de tal monta vai exigir uma reflexão intensa, um amplo espaço de debate, um esforço de participação coletiva a ser construído ao longo de um tempo que escapa a limites pré-estabelecidos. Nesse sentido, o papel de um programa de avaliação é de, num determinado espaço de tempo, desencadear um processo cujo curso será construído nele próprio (ARAÚJO, et al, 1996).

A partir desse momento, a avaliação institucional na UFBA passa a centrar-se nos cursos de graduação, assim como em todas as IES orientadas pelo Paiub, como foi o caso da UFRGS, UFS e UFPB no âmbito das universidades federais; e da UESC, no âmbito das

universidades estaduais. Nesse sentido, percebe-se uma grande modificação no percurso seguido pela UFBA, até então.

Faz-se importante lembrar, também, que em paralelo à implementação do processo de auto-avaliação institucional da UFBA, foi aprovado em 1995 o ENC e como em todas as IES, este exame causou polêmica entre os estudantes que,

[...] por não aceitarem esse tipo de avaliação, os formando realizaram sucessivos boicotes. [...]. Essas manifestações prejudicaram em muito os resultados do “Provão” [...]. Em 1999, com a redução do boicote na UFBA, houve uma expressiva melhoria no conceito de todos os cursos. [...]. O importante não é só fazer o Provão, mas fazê-lo bem, é essa a recomendação da UFBA, através da PROGRAD (SANTOS; ANDRADE, 2002, p. 40).

Também, como em muitas IES públicas, a participação dos estudantes na avaliação instituição da UFBA foi nula, pois este segmento se recusou (e ainda se recusa) a participar do processo avaliativo da Universidade por considerar que este processo só atende as políticas neoliberais do governo federal e favorece o sucateamento das universidades públicas.

No início da gestão de Heonir Rocha, no ano de 1998, começa a implantação do processo de avaliação institucional da UFBA, com ênfase nos cursos de graduação. Esse processo teve três ações prioritárias: a) criação da Comissão de Avaliação nas unidades de ensino; b) inclusão de dois dias no Calendário Acadêmico, destinados às atividades de auto-avaliação e; c) designação da Prograd para coordenar as ações no processo avaliativo, acompanhar e dar subsídios as Comissões de Avaliação. Neste sentido, salienta-se a participação de professores da Faculdade de Educação no assessoramento das práticas avaliativas na UFBA, através das ações conduzidas pela Prograd.

Para colocar o processo avaliativo em movimento, a Prograd elaborou o documento *Continuidade da Avaliação Institucional na UFBA: avaliação dos cursos de graduação (subsídios e sugestões)*, e através da Circular 13/99 encaminhou o mesmo a todas as unidades de ensino. Além do encaminhamento do documento, “a Circular 13/99 oferecia o apoio de assessores ad hoc às Comissões de Avaliação, que deveria ser solicitado à Prograd, conforme

necessidade das Unidades” (SOUZA, 2000, p. 71). Este aspecto foi extramente positivo, uma vez que é indispensável que se assegure a manutenção e a implementação dos recursos humanos qualificados e, também, de recursos materiais adequados para a realização do processo de avaliação.

De forma a possibilitar uma certa padronização e comparabilidade entre os resultados obtidos, foi sugerido um roteiro que enfocou os seguintes aspectos: a) resultados finais, referentes a qualidade de formação dos alunos, a comparabilidade entre a estrutura curricular vigente e o perfil do profissional desejado e a inserção dos egressos no mercado de trabalho; b) condições e meios de funcionamento dos cursos, buscando definir o perfil do corpo docente e a sua produção, as metodologias de ensino, assiduidade e pontualidade de professores e alunos, atendimento aos discentes, atualização dos planos de ensino avaliação dos docentes pelos alunos, acompanhamento de estágios curriculares, funcionamento de bibliotecas e laboratórios e condições da estrutura física; c) eficiência dos cursos, abarcando análises sobre níveis de evasão, de conclusão de curso e retenção de alunos, números de alunos por turma e mecanismos de apoio aos alunos com deficiência no domínio de conteúdos curriculares.

No desenvolvimento desta primeira iniciativa de avaliação institucional na UFBA, apresentou-se como vantagem desse processo “respeitar as eventuais iniciativas prévias de avaliação das Unidades de Ensino ou dos cursos de graduação, assim como aqueles processos que já estavam em andamento” (SOUZA, 2000, p. 72). Entretanto, apontou-se como falhas ou limitações, na proposta ou mesmo em seu desenvolvimento prático, os seguintes elementos: falta de um trabalho de sensibilização e mobilização da comunidade acadêmica; ausência de indicadores básicos a um tronco comum de elementos a serem avaliados e diagnosticados no documento de subsídios e sugestões, apesar do roteiro sugerido; ausência de calendário para realização das atividades pelas Comissões de Avaliação, no início do processo; dentre outros.

Segundo Souza (2000), três características marcaram esse momento da avaliação institucional, com ênfase na avaliação dos cursos de graduação, na UFBA; sendo estas: a experiência desdobrou-se num tempo excessivamente longo; a adesão institucional foi parcial, com apenas 17 das 29 unidades de ensino participando da avaliação e entregando seus relatórios; a maioria das comissões foram compostas por gestores da área acadêmica (coordenadores de colegiado e chefes de departamento), com pouquíssimas exceções de comissões formadas com a participação dos diretores de unidade, professores sem atividade administrativa e discentes.

O desdobramento da experiência no interior das unidades de ensino envolveu uma boa diversidade na maneira destas se engajarem na experiência, assim como de releituras, reinterpretações e escolhas – inclusive mudança do foco ou das linhas analíticas indicadas pela Prograd – como pode acontecer em qualquer tipo de ação coletiva e institucional. Talvez isso tenha se dado pelo fato de cada unidade ter sua dinâmica própria, sua trajetória e seus objetivos específicos. Assim sendo,

[...] esta tendência confrontada com o fato de que a proposta apresentada pela PROGRAD deixava algumas orientações em aberto (ou meio indefinidas) levou a uma diversidade muito grande de recortes, procedimentos, dimensões consideradas e estilos de relatórios. E isto dificultou a comparabilidade e consolidação das questões levantadas (SOUZA, 2000, p. 75).

Dessa forma, alguns poucos relatórios das unidades de ensino foram estruturados como se seu objetivo principal fosse o de fornecer informações relevantes à Prograd. Contudo, a grande maioria dos relatórios apresentados mostrou um claro interesse das unidades (ou de seus gestores) pelo desenvolvimento de um processo de auto-avaliação periódica (anual), como o proposto pela Prograd, mesmo enfrentando dificuldades para sua concretização.

Dessa experiência efetivada entre os anos de 1998 e 1999 foi realizado o *I Seminário de Auto-avaliação da UFBA*, em novembro de 1999, promovido pela Prograd e Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público (ISP). A proposta inicial para concretização do

seminário era para que o mesmo fosse realizado em cada unidade de ensino, isoladamente. Entretanto, decidiu-se que tal seminário deveria acontecer num único local, congregando representantes de todas as unidades, sobretudo diretores, comissões de avaliação e demais membros interessados, para permitir intercâmbio e discussão crítica sobre a experiência, entre as unidades de ensino, e entre estas e a administração central da Universidade.

O referido seminário teve por objetivos socializar os principais resultados e avaliar o processo de auto-avaliação implementado na UFBA; estabelecer critérios e procedimentos para institucionalizar o processo de auto-avaliação na Universidade, com foco no ensino de graduação; produzir um documento para orientar a institucionalização do processo de auto-avaliação, que incorporasse os subsídios colhidos no Seminário.

De acordo com Souza (2000), os objetivos foram alcançados com a realização de três atividades distintas, sendo estas: construção de um painel com visão crítica do processo experienciado; divisão de seis grupos de trabalho, com vista à elaboração de propostas para efetivação da avaliação institucional na UFBA; e realização de uma plenária, onde apresentou-se e discutiu-se as propostas e conclusões dos seis grupos formados.

Com o intuito de sensibilizar a comunidade acadêmica para a necessidade e importância de dar prosseguimento ao processo de avaliação institucional, foi realizado no ano de 2002 – três anos após a implementação do processo avaliativo – o *II Seminário de Avaliação Institucional da UFBA*, onde foram apresentados a *Proposta do Modelo de Avaliação* e o *Detalhamento da Proposta de Avaliação 2000/2001*. A realização do segundo seminário resultou na publicação do documento *Avaliação Institucional na Universidade Federal da Bahia – Série PROGRAD 5*.

Em 2003, com o objetivo de avaliar o processo de avaliação instalado na UFBA e sua relação com o *Plano de Ação da Pró-Reitoria de Ensino de Graduação*, foi realizado o III Seminário de Auto-avaliação da UFBA. Esse seminário encerra o ciclo da avaliação

institucional centrado na graduação, uma vez que nesse período começa-se no âmbito do governo federal uma nova forma de avaliação da educação superior e, conseqüentemente, de realização da auto-avaliação das IES.

Entretanto, faz-se necessário dizer que era projetado na UFBA a integração do processo de auto-avaliação do ensino de graduação com os diversos dispositivos avaliativos externos dos cursos e dos estudantes – isso após oito anos de execução do modelo de avaliação vigente, nacionalmente até então – com os relatórios da Capes e o acompanhamento por comitês de avaliação interna e externa dos programas institucionais executados pela Prograd. Com a aprovação do Sinaes em 2004, o processo de auto-avaliação institucional da UFBA é redimensionado com vista ao atendimento das dez dimensões a serem consideradas pelo novo modelo de avaliação nacional das IES.

Assim, através da Portaria 143, de 06 de abril de 2005, é designada a CPA da UFBA composta pelo representante do Reitor e, também, coordenador da CPA; um representante dos servidores técnico-administrativos; dois especialistas em avaliação institucional e um representante da sociedade civil. De acordo com esta Portaria, os membros da CPA terão mandato de dois anos, sendo admitida uma recondução. É importante dizer que no período de elaboração do *Relatório de Auto-avaliação Institucional da UFBA 2002-2005*, a CPA da Universidade não contava mais com a representação da sociedade civil.

Sobre a CPA, Marback Neto (2007, p 197) diz que,

[...] por mais que se tente, essa Comissão está vinculada a uma IES, seja ela pública ou privada e depende de recursos para a implantação da avaliação. Se nas públicas o problema é a falta de previsão orçamentária do governo para esse fim, nas particulares a dependência reside no espaço gerencial e político que o mantenedor decide para a avaliação. [...]. Ao tratar-se de avaliação institucional teorizam-se suas implicações mas nunca o custo que inviabiliza sua efetividade. Sobretudo, atualmente, o superdimensionamento gerado pela radicalidade de sua abrangência.

Acredita-se que a falta de recursos financeiros compromete o trabalho desenvolvido pela CPA, não só pela amplitude do processo de auto-avaliação da UFBA, como também pelo tempo de realização e execução das etapas da avaliação institucional. Outro fator, que pode

comprometer os resultados obtidos pela CPA, é a ausência da representação dos estudantes na CPA designada pelo Magnífico Reitor, pois, mais uma vez, o segmento estudantil se pôs contra a avaliação institucional na UFBA, e não indicou nenhum nome para ocupar o seu devido lugar no processo avaliativo.

A partir desse momento, a CPA assume a responsabilidade de conduzir o processo de auto-avaliação na Universidade e elabora um plano de trabalho composto por três etapas, sendo estas: a sensibilização da comunidade acadêmica; construção e levantamento dos dados e elaboração do relatório final e apresentação dos resultados à comunidade universitária. Todas as etapas do plano de trabalho elaborado seguem as orientações das *Diretrizes para a Avaliação das Instituições de Educação Superior*, do Conaes/MEC/Inep.

A CPA elaborou um cronograma de atividades para realização de cada uma das etapas previstas no plano de trabalho, sendo que este compreendeu os meses de maio de 2005 a maio de 2006. Durante esse tempo, a CPA reuniu-se periodicamente para realizar o processo de avaliação institucional e cumprir com o planejado, dando assessoria a todos os órgãos da administração central (Pró-Reitorias e Prefeitura do *Campus*) e unidades de ensino (Instituto de Letras e Escolas de Nutrição e Música) para que estes elaborassem seus relatórios.

Como foi dito anteriormente apenas três unidades de ensino realizaram a auto-avaliação institucional. Mas é importante dizer, que, independentemente das unidades, a que estão vinculadas, nove colegiados de cursos de graduação fizeram a avaliação institucional, sendo estes: Arquitetura e Urbanismo, Dança, Enfermagem, Engenharia Elétrica, Geografia, Medicina Veterinária, Química, Secretariado Executivo e Teatro. Chama-se a atenção, entretanto, que nem a Escola de Administração nem a Faced tenham participado do processo auto-avaliativo, uma vez que dois membros da CPA são professores nestas unidades de ensino.

No período de execução da auto-avaliação da Universidade foram realizados, também, três seminários no processo de auto-avaliação da UFBA, em momentos distintos do processo. O primeiro foi realizado em abril de 2005, e intitulou-se *Seminário de Auto-avaliação Institucional da UFBA: retomando um desafio permanente*, com o objetivo de sensibilizar a comunidade acadêmica para o processo auto-avaliativo da Universidade. O segundo foi realizado em outubro de 2005, e chamou-se *II Seminário de Auto-avaliação Institucional da UFBA*, e teve o objetivo de fazer um balanço do que já havia sido produzido e, também, das ações que se seguiriam. O terceiro realizou-se em agosto de 2006, foi intitulado *III Seminário de Auto-avaliação Institucional da UFBA*, tendo como objetivo apresentar a síntese do *Relatório de Auto-avaliação Institucional da UFBA – 2002/2005*, além de divulgar outros aspectos do processo de auto-avaliação.

Neste momento, a UFBA encontra-se, oficialmente, sem uma CPA constituída uma vez que os dois anos previstos pela Portaria Nº 143/2005 venceram em abril de 2007. Entretanto, a visita da Comissão de Avaliação Externa para completar o primeiro ciclo da avaliação institucional da Universidade no Sinaes está sendo esperada para os primeiros meses do ano de 2008. Neste caso, a Prograd deverá conduzir o processo.

Os resultados obtidos pela CPA serão discutidos no capítulo seis deste estudo, uma vez que o *Relatório* é parte fundamental para análise dos dados derivada da pesquisa de campo realizada na UFBA, no período de setembro a dezembro de 2007.

## 5 METODOLOGIA

Neste capítulo, aborda-se a parte metodológica da pesquisa, discutindo-se as estratégias e os instrumentos utilizados na pesquisa de campo. Na primeira parte, intitulada *O projeto*, trata-se da metodologia descrita no projeto de pesquisa e na segunda, chamada *A trajetória*, descreve a pesquisa realizada, assim como algumas dificuldades encontradas durante o percurso de realização da mesma.

### 5.1 O PROJETO

O estudo de caso, na perspectiva fenomenológica, foi a metodologia utilizada para esta pesquisa, por se tratar de um estudo qualitativo de uma realidade singular e específica acerca do processo de avaliação institucional desenvolvido por uma universidade pública, neste caso a Universidade Federal da Bahia.

Segundo Yin (2001), um estudo de caso busca esclarecer uma decisão ou mesmo um conjunto de decisões, o(s) motivo(s) de ter(em) sido tomada(s) e de que forma foram implementadas, objetivando conhecer quais os resultados, lidando, dessa forma, com as condições contextuais reais do fenômeno pesquisado. Porém, como afirma Macedo (2006), é importante ressaltar que o estudo de caso é um estudo pontual qualitativo, onde a realidade pode ser vista e construída por diferentes perspectivas, ou seja:

[...] para a fenomenologia, a realidade é o compreendido, o interpretado e o comunicado. Não havendo uma só realidade, mas tantas quantas forem suas interpretações e comunicações, a realidade é *perspectival*. Ao colocar-se como tal a fenomenologia invoca o caráter de provisoriedade, mutabilidade e relatividade da verdade; por conseguinte, não há absolutismo de qualquer perspectiva (MACEDO, 2006, p. 15).

Nesse sentido, chama-se a atenção para a importância de se levar em consideração o contexto no qual o estudo de caso será realizado, pois o objeto a ser estudado não é algo isolado, faz parte de um universo maior, que deve servir como pano de fundo para a análise do mesmo, ou seja, o estudo de caso a realizar-se é o relacional, uma vez que se centra no objeto específico, sem perder suas relações com o todo.

Embora a pesquisa a ser desenvolvida priorize o método qualitativo, acredita-se, entretanto, que, para melhor atender ao proposto neste projeto alguns recursos da pesquisa quantitativa deverão ser utilizados na busca de respostas satisfatórias aos questionamentos ora realizados. Pela dimensão do objeto de estudo e pelo tempo para realização dessa pesquisa, será necessária a definição de uma base amostral para que todos os segmentos que compõem a Universidade sejam ouvidos. Assim, a utilização de recursos e/ou instrumentos dos métodos qualitativos e quantitativos faz com que a abordagem deste estudo se caracterize como uma pesquisa quali-quantitativa.

O ponto de corte para a realização da pesquisa é o período 2002-2006, tomando-se como referência o *Relatório de Auto-avaliação Institucional da UFBA – 2002/2005*, por considerar-se que esse documento registra a concepção desta Universidade sobre a avaliação institucional e, além disso, fornece elementos para tomada de decisões no âmbito administrativo da UFBA. Além desse fato, deve-se levar em consideração que a Universidade desenvolve a avaliação institucional desde meados da década de 90 e que não haveria tempo hábil para investigar todo esse período de prática avaliativa e suas implicações na esfera administrativa da gestão na instituição, uma vez que se trata de uma pesquisa de mestrado, que tem prazo de dois anos para conclusão do estudo desenvolvido.

Como foi dito no capítulo três deste trabalho, será considerado apenas o caráter técnico-administrativo da gestão para o desenvolvimento deste estudo. Assim, as categorias de análise definidas para investigar o processo de avaliação institucional e suas implicações

no âmbito administrativo da UFBA são as estrutura física, captação de recursos financeiros, organização da informação e recursos humanos. Estas categorias foram definidas ao longo do processo de coleta de dados, uma vez que a pesquisa de campo possibilita maior clareza do objeto.

Para concretização dos objetivos da pesquisa, fez-se necessário que os sujeitos da pesquisa se encontrassem atuando no âmbito administrativo da Universidade, no período 2006-2007, uma vez que o *Relatório de Auto-avaliação Institucional da UFBA 2002-2005* é uma das referências empíricas da pesquisa. Apesar do processo de avaliação institucional definir três categorias – professores, alunos e funcionários – para sua concretização e legitimidade, esta pesquisa terá como sujeitos apenas os professores e funcionários, uma vez que estudantes não exercem cargos administrativos. Dessa forma, atendendo ao critério estabelecido, os seguintes sujeitos foram definidos para a pesquisa, sendo eles: membros da Comissão Própria de Avaliação (CPA); membros da Reitoria, Pró-Reitorias – sobretudo da Proplad – e Prefeitura do *Campus*; professores e funcionários, em cargos administrativos nos órgãos da administração central e nas unidades de ensino selecionadas.

Conforme foi dito anteriormente, tornou-se necessário uma base amostral para realização da pesquisa e esta se deu entre as unidades de ensino da Universidade, uma vez que não é possível entrevistar os sujeitos de todas as unidades existentes. Alguns critérios, porém, foram adotados para a escolha das unidades que farão parte da pesquisa, pois uma amostra só é válida quando é representativa, sobretudo quando se trata de um estudo de caso na perspectiva qualitativa. Dessa forma, estabeleceu-se os seguintes critérios: a) devem pertencer a áreas distintas do conhecimento e; b) ter feito o relatório de auto-avaliação institucional no período 2002-2005. Assim, farão parte da amostra desta pesquisa, dentre as unidades de ensino da UFBA, a Escola de Nutrição; o Instituto de Letras e a Escola de Música.

Os instrumentos mais indicados para coletar os dados da pesquisa foram a pesquisa documental – que foi priorizada no desenvolvimento deste estudo, a entrevista semi-estruturada e o questionário padronizado pela natureza e dimensão do objeto, assim como pelo problema da pesquisa. A pesquisa documental possibilitou o conhecimento das ações administrativas previstas a partir da avaliação institucional, no período estabelecido para a investigação, assim como suas implicações no âmbito administrativo desta IES. Por sua vez, a entrevista estruturada e o questionário adaptado do servqual permitiram o levantamento da percepção da comunidade acadêmica acerca do processo avaliativo e como se deu o processo de tomada de decisões a partir dos resultados da avaliação institucional 2002-2005 tanto em nível da administração central quanto das unidades de ensino pesquisadas.

Além dos instrumentos de coletas de dados já citados, foi pensado ainda, um outro: o roteiro de observação sistemática com base nas informações obtidas a partir das entrevistas. Este seria elaborado para verificar as medidas implementadas na administração desde os resultados do *Relatório de Auto-avaliação Institucional da UFBA 2002-2005*.

A análise dos dados coletados foi realizada de duas formas: documental e/ou de conteúdo e triangulação. Acredita-se que esses recursos analíticos possibilitaram um maior aprofundamento da pesquisa, favorecendo a consecução do objetivo proposto e, conseqüentemente, resolução do problema.

Dessa forma, para cada uma das questões da pesquisa foram consideradas categorias empíricas específicas, evidências de pesquisa, sujeitos, instrumentos de coletas e formas de análise de dados que melhor respondessem ao problema da pesquisa, visando a confirmação ou não das proposições analisadas.

A primeira questão da pesquisa esta voltada para a compreensão de como a avaliação institucional é percebida nos diversos órgãos que compõem a administração central da UFBA. Com este questionamento, buscou-se identificar a categoria empírica, nível de satisfação da

comunidade com a avaliação institucional, através da investigação da percepção dos docentes e funcionários acerca da avaliação institucional na Universidade. Os sujeitos selecionados para responder esta questão foram os membros da CPA, docentes e funcionários em cargos administrativos na Reitoria, Pró-Reitorias e Prefeitura do *Campus*. Esperou-se, com este questionamento, afirmar o reconhecimento, ou não, da avaliação institucional por parte dos professores e funcionários dos órgãos da administração central como um instrumento para tomada de decisões e conseqüente melhoria da UFBA.

A segunda questão da pesquisa está voltada para a compreensão de como a avaliação institucional é percebida por professores e funcionários em cargos administrativos, nas Escolas de Música e Nutrição e Instituto de Letras. Com este questionamento dirigido aos atores das unidades de ensino, buscou-se identificar, assim como na primeira questão, a categoria empírica, nível de satisfação da comunidade com a avaliação institucional, através da investigação da percepção dos docentes e funcionários acerca da avaliação institucional em seu local de trabalho. Os sujeitos selecionados para responder esta questão foram os membros das Sub-CPA, docentes e funcionários em cargos administrativos das referidas unidades de ensino. Esperou-se com este questionamento afirmar o reconhecimento, ou não, da avaliação institucional por parte dos professores e funcionários das unidades de ensino, como um instrumento para tomada de decisões e melhoria das mesmas.

A terceira questão da pesquisa destinou-se a verificar de que maneiras foram utilizados os resultados da avaliação institucional 2002-2005 no processo de tomada de decisões nos órgãos da administração central, com relação à estrutura física, captação de recursos financeiros, recursos humanos e organização da informação na UBFA. Esses elementos foram considerados os maiores problemas da Universidade, no *Relatório de Auto-avaliação Institucional da UFBA – 2002/2005* e, por isso, foram escolhidos como categorias empíricas da pesquisa. Esperava-se encontrar como evidências da pesquisa planos de ação, formação de

grupos de trabalho, criação de estratégias/instrumentos para melhoria dos serviços prestados à comunidade acadêmica e/ou registros de reuniões do CONSUNI e CONSEPE, com vistas a solucionar as deficiências apontadas. Para chegar a essas informações, os sujeitos selecionados para responder ao questionamento foram o Reitor, Pró-Reitores e Prefeito do *Campus*. Esta questão permitiria afirmar que a efetivação de melhorias a partir da realização da avaliação institucional da UFBA depende de condições administrativas favoráveis no âmbito da administração central e, também, do governo federal.

A quarta questão da pesquisa destinou-se a averiguar de que maneiras foram utilizados os resultados da avaliação institucional 2002-2005 no processo de tomada de decisões nas Unidades de Ensino, no tocante à estrutura física, captação de recursos financeiros e recursos humanos nas citadas Unidades. Esses elementos foram considerados os maiores problemas dessas Unidades de Ensino, nos relatórios de auto-avaliação institucional, no período que compreendeu os anos 2002/2005 e, por isso, foram escolhidos como categorias empíricas da pesquisa. Esperava-se encontrar como evidências da pesquisa, assim como na questão anterior, planos de ação, formação de grupos de trabalho, criação de estratégias/instrumentos para melhoria dos serviços prestados à comunidade acadêmica e/ou registros de reuniões dos Departamentos, Colegiados e Congregação das Unidades de Ensino, com vistas a solucionar as deficiências apontadas. Para se chegar a essas informações, os sujeitos selecionados para responder ao questionamento foram os Diretores de Unidade, docentes e funcionários em cargos administrativos das Escolas de Música e Nutrição e Instituto de Letras. Esta questão permitiria afirmar que a utilização dos resultados da avaliação institucional da Unidade de Ensino depende de condições administrativas favoráveis no âmbito da administração central e, também, das iniciativas na própria Unidade.

A quinta, e última, questão da pesquisa destinou-se a identificar até que ponto a avaliação institucional 2002-2005 possibilitou a implementação de melhorias administrativas

e institucionais na UFBA. Para este questionamento foram consideradas todas as categorias de análise citadas anteriormente, com exceção do nível de satisfação da comunidade acadêmica. Esperava-se encontrar, como evidências da pesquisa processos administrativos gerados a partir da avaliação institucional no âmbito da Universidade e das Unidades selecionadas, tais como: implementação de melhorias nos *Campus*/unidades de ensino, (re)construção do PDI, elaboração do PPI ou outras ações significativas, que apontassem soluções para os problemas identificados no Relatório. Todos os sujeitos de pesquisa, já citados neste trabalho, foram acionados para responder a este questionamento, que permitiria afirmar que a avaliação institucional proporciona elementos para o processo de tomadas de decisão, promovendo o aperfeiçoamento da Universidade, como um todo, e das Unidades de Ensino, através dos processos administrativos realizados a partir dos resultados apresentados no *Relatório 2002-2005*.

Ao final deste estudo, encontra-se, no apêndice A, um quadro com a matriz metodológica do projeto, no qual o exposto acima está disponibilizado de maneira mais sucinta e objetiva.

Foram considerados como docentes e funcionários em cargos administrativos nos órgãos centrais, os professores-coordenadores e funcionários-chefes de setor, respectivamente. Nas Unidades de Ensino foram considerados os coordenadores de curso de graduação e pós-graduação e chefes de departamento no segmento docentes em cargos administrativos; e secretários(as) de unidades, bibliotecários(as) e funcionários responsáveis pelas coordenações de colegiado e departamentos no segmento de funcionários. Acredita-se que estes sujeitos estão mais aptos a responder sobre o aspecto administrativo da Universidade e das referidas Unidades de Ensino.

Dessa forma, a pesquisa teve como procedimentos técnicos: a) revisão bibliográfica da literatura sobre a gestão educacional, processos de avaliação institucional e administrativo,

além da legislação específica referente à avaliação da educação superior; b) levantamento dos dados documentais junto às instância(s) responsável(is) por esse processo, internamente, e nos *sites* da UFBA, MEC, Inep e Unidades de Ensino selecionadas; c) elaboração de instrumentos de pesquisa; d) qualificação do projeto de pesquisa junto ao Programa de Pesquisa e Pós-Graduação em Educação da Faced/UFBA; e) visita *in loco* às Unidades e Órgãos Administrativos da Universidade, para aplicação de questionário e/ou entrevistas junto aos atores envolvidos no processo de avaliação institucional na UFBA; f) revisão das categorias de análise dos dados coletados; g) análise e interpretação dos dados; h) representação dos dados; i) apresentação dos resultados finais; j) elaboração da dissertação e; k) defesa da Dissertação.

## 5.2 A TRAJETÓRIA

Durante a pesquisa de campo, surgiram dúvidas quanto a dois instrumentos da pesquisa nas Unidades de Ensino, pois havia um roteiro de entrevista para coordenadores de curso e um questionário para professores em cargo administrativo nas Unidades. Ou seja, estes instrumentos eram repetitivos, uma vez que os cargos administrativos nas Unidades são as chefias de departamento, coordenação de colegiado de cursos de graduação e pós-graduação e direção. O que fazer? Decidiu-se, então, realizar a entrevista apenas com o diretor, e aplicou-se o questionário aos demais sujeitos da pesquisa, nas Unidades de Ensino. O mesmo procedimento foi adotado em relação aos docentes em cargos administrativos nos órgãos da administração central da UFBA.

Acreditou-se que a aplicação de questionários, tanto nas unidades de ensino quanto nos órgãos da administração central, ganhou mais tempo para realização da pesquisa e não prejudicou o resultado, uma vez que seriam entrevistados os principais gestores: Reitor, Pró-Reitores, Prefeito do *Campus*, Diretores de Unidade, e aplicado os questionários a todos os demais sujeitos envolvidos na administração da Universidade (superintendentes, coordenadores de setor, coordenadores de curso e chefes de departamento).

Identificou-se, ainda, que das Unidades de Ensino pesquisadas somente o Instituto de Letras compôs uma Sub-CPA com o mesmo formato da CPA da UFBA. Na Escola de Música, apenas o diretor e os chefes de departamento participaram da elaboração do relatório, e na Escola de Nutrição foram constituídos grupos de trabalho, formados apenas por professores, para cada item componente do relatório de auto-avaliação da unidade. Assim, considerou-se todos os professores que participaram da elaboração dos relatórios das referidas Unidades como membros da Sub-CPA, e aplicou-se os questionários para este segmento, independente da diferença quantitativa em cada Unidade, uma vez que a pesquisa é quali-quantitativa.

Dentre os gestores dos órgãos da administração central da UFBA, não foi possível entrevistar apenas o Magnífico Senhor Reitor ou Vice-Reitor e o Pró-Reitor de Ensino de Graduação (Prograd). Com estes sujeitos da pesquisa foram estabelecidos contatos telefônicos e, também por e-mail. Devido a alguns acontecimentos na Universidade, dentre eles, a ocupação da Reitoria pelos estudantes, estes gestores tornaram-se inacessíveis no momento da pesquisa. Os gestores das Pró-Reitorias de Assistência Estudantil (Proae), Extensão (PROEXT), Desenvolvimento de Pessoas (Prodep) e Pesquisa de Pós-Graduação (PRPPG), assim como o Prefeito do *Campus* Universitário (PCU) da Universidade, foram entrevistados. O gráfico 1, a seguir, mostra o percentual de gestores entrevistados, no âmbito dos órgãos da administração central da UFBA.



A Pró-Reitora de Planejamento e Administração (Proplad) encontra-se, também, entre os gestores não entrevistados, uma vez que esta apenas forneceu alguns elementos necessários ao andamento da pesquisa, sem, no entanto, seguir o estabelecido no roteiro de entrevistas, alegando que não poderia responder “levianamente sobre a auto-avaliação da Universidade sem ter lido o relatório ou conversado com os membros da CPA”. Informou, ainda, que não poderia fazer isso antes do mês de janeiro de 2008 e pediu-me que lhe enviasse o roteiro de entrevista por e-mail, para que ela o avaliasse e se posicionasse quanto a uma possível entrevista para o mês de dezembro de 2007.

Quanto à aplicação dos questionários nos órgãos da administração central, esses foram distribuídos de acordo com o estabelecido no projeto de pesquisa e com a especificidade de cada órgão, como mostra a Tabela abaixo:

**Tabela 1**

<b>QUESTIONÁRIOS DISTRIBUÍDOS NOS ÓRGÃOS DA ADM. CENTRAL</b>			
<b>Órgãos</b>	<b>Funcionários</b>	<b>Professores</b>	<b>Total</b>
PRPPG	5	3	<b>8</b>
PROGRAD	0	5	<b>5</b>
PROPLAD	10	0	<b>10</b>
PRODEP	10	0	<b>10</b>
PROAE	5	3	<b>8</b>
PROEXT	4	4	<b>8</b>
PCU	10	0	<b>10</b>
CPA	-	4	<b>4</b>
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>19</b>	<b>63</b>

Fonte: Pesquisa de Campo

Com relação à aplicação dos questionários nos referidos, órgãos da administração central não se obteve retorno nem de professores nem de funcionários na PRPPG. Foram distribuídos neste órgão três questionários para docente e seis para funcionários chefe de setor, como se observa na Tabela 1. O mesmo ocorreu na Proplad, mas apenas no segmento de funcionários em cargos de chefia, uma vez que a única docente em cargo administrativo é a própria Pró-Reitora.

Na Prodep, apenas um de dez questionários distribuídos para os funcionários foi devolvido, porque os mesmos alegaram fechamento da folha de pagamento e prestação de contas. Na Prefeitura do *Campus* foram devolvidos quatro questionários, também de dez distribuídos para os funcionários, sendo que um estava apenas justificado pelo não preenchimento. Nesses órgãos, assim como na Proplad, não há professores em cargo administrativo, sendo que na Prefeitura não trabalha nenhum docente, uma vez que o Prefeito do *Campus* é do quadro de servidores técnico-administrativos.

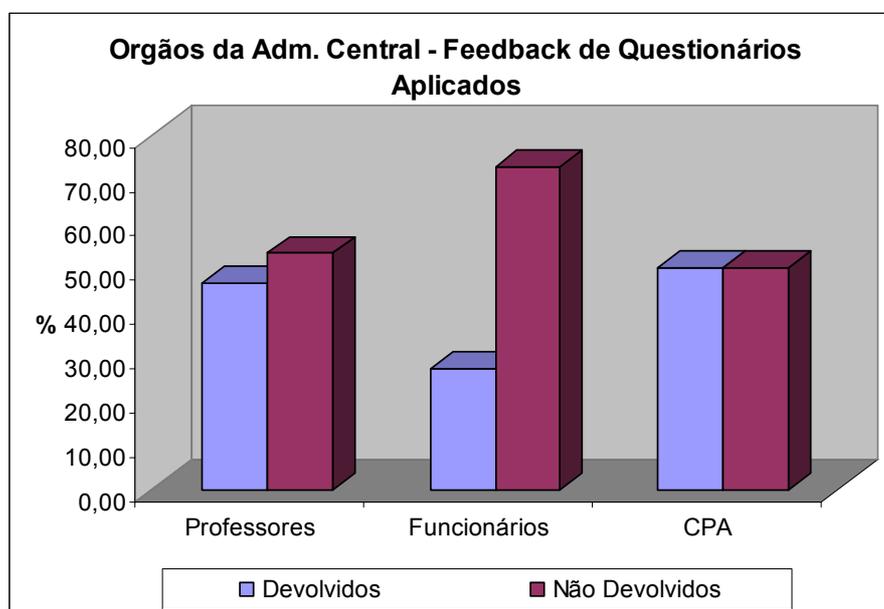
Na Proae foram devolvidos três questionários de funcionários dos cinco distribuídos, mas nenhum (de três) dos docentes em cargo administrativo. Somente na PROEXT, todos os questionários, oito ao total (quatro de professores e quatro de funcionários chefes de setor), foram devolvidos. É importante dizer que dos questionários recebidos neste órgão dois questionários (um de docente, outro de servidor técnico-administrativo) não foram respondidos e um estava respondido parcialmente, constando a informação de que não tinham condições de responder, pois não participaram do processo de auto-avaliação da PROEXT ou não se sentiam qualificados para responder.

Na Prograd, há quatro professores em cargo administrativo, mas apenas um respondeu ao questionário; dois só passaram a atuar na referida Pró-Reitoria em período posterior à auto-avaliação e outro respondeu ao questionário elaborado para os membros da CPA. Não foram devolvidos, ainda, os questionários de docente em cargo administrativo da Superintendente da

Superintendência Acadêmica (Supac) e Diretora da Secretaria Geral dos Cursos (SGC), órgãos vinculados à Prograd. Em nenhum dos dois órgãos, ora citados, foram distribuídos questionários para os funcionários chefes de setor, uma vez que o período para a coleta de dados já havia se esgotado.

Com relação aos membros da CPA da Universidade, dos cinco componentes que formam a mesma; quatro foram contatados (o coordenador, os especialistas em avaliação e a representante da sociedade civil) e um não foi localizado em tempo hábil (o representante dos servidores técnico-administrativos), pois, segundo secretária da CPA no ISP, após a finalização das atividades da Comissão, esta não mais se reuniu. Dentre os quatro membros da CPA contatados, dois responderam ao questionário e dois não deram retorno.

O Gráfico 2, a seguir, mostra a taxa de retorno obtida por cada um dos sujeitos da pesquisa no âmbito dos órgãos da administração central:



Fonte: Pesquisa de campo

Como pode ser observado no Gráfico entre os segmentos de docentes e funcionários, nos quais aplicaram-se os questionários, por parte dos órgãos centrais, os professores em cargos administrativos deram maior retorno à pesquisa, com 46,7% de adesão. Já entre os

servidores técnico-administrativos em cargos de chefia, apenas 27,3% aderiram à pesquisa. Entretanto, esses números não podem ser considerados de forma absoluta para traduzir o processo de auto-avaliação da Universidade.

Em relação às Unidades de Ensino pesquisadas foram entrevistados os gestores das Escolas de Música e Nutrição. No Instituto de Letras, a diretora não se sentiu à vontade com o tema da pesquisa para fazer a entrevista e indicou a presidente da Sub-CPA, que informou que só faria a entrevista com todos os membros reunidos, uma vez que ela não tinha feito o Relatório da Unidade, sozinha. Ou seja, não foi realizada entrevista com o gestor do Instituto ou representante indicado. O Gráfico 3, a seguir, mostra o percentual de gestores entrevistados nas Unidades de Ensino da Universidade, que participaram do processo de auto-avaliação institucional:



Fonte: Pesquisa de campo.

Quanto à aplicação dos questionários nas referidas Unidades de Ensino, assim como nos órgãos da administração central, os mesmos foram distribuídos de acordo com o estabelecido no projeto de pesquisa e com a especificidade de cada Unidade, como mostra a Tabela a seguir:

**Tabela 2**

<b>QUESTIONÁRIOS DISTRIBUÍDOS NAS UNIDADES DE ENSINO</b>				
<b>Unidade de Ensino</b>	<b>Sub-CPA</b>	<b>Funcionários</b>	<b>Professores</b>	<b>Total</b>
Escola de Música	0	8	7	<b>15</b>
Escola de Nutrição	19	6	4	<b>29</b>
Instituto de Letras	6	10	8	<b>24</b>
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>24</b>	<b>19</b>	<b>68</b>

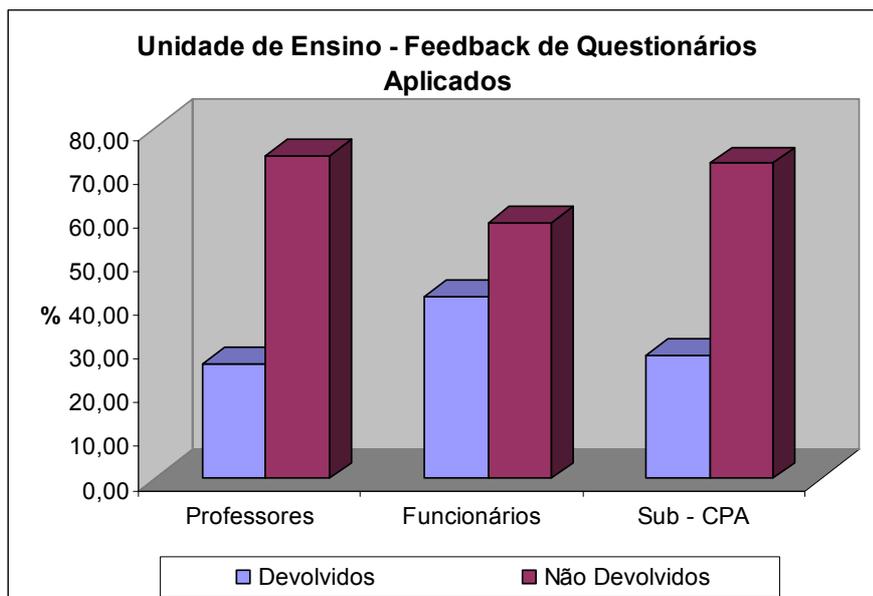
Fonte: Pesquisa de campo.

Com relação à aplicação dos questionários nas referidas Unidades de Ensino, não foram devolvidos nenhum questionário na Escola de Música dos sete distribuídos para professores em cargos administrativos e oito, para funcionários como foi mostrado na Tabela 2. Nesta Unidade não foram distribuídos questionários para os membros da Sub-CPA, uma vez que estes e os docentes em cargos administrativos eram as mesmas pessoas.

No Instituto de Letras foram distribuídos um total de vinte e quatro questionários entre todos os sujeitos da pesquisa, sendo oito questionários para docentes, dez para funcionários e seis para membros da Sub-CPA. Destes, foram devolvidos quatro de professores em cargos administrativos, seis de funcionários e quatro de membros da Sub-CPA, totalizando quatorze questionários. Dos seis questionários de funcionários, um constava apenas a justificativa de que desconhecia o processo de auto-avaliação da Unidade.

Na Escola de Nutrição foram distribuídos vinte e nove questionários entre professores, funcionários e membros da Sub-CPA. Destes, quatro foram para docentes em cargos administrativos, seis para funcionários e dezenove para os membros da Sub-CPA. Foram devolvidos apenas oito, sendo um de professor, quatro de funcionários e três de membros da Sub-CPA. Dentre os questionários respondidos pelos servidores técnico-administrativos desta Unidade dois estavam apenas justificados, sendo que um continha a informação de que “como servidor não me sinto qualificado para responder ao questionário” e o outro informava apenas não ter participado do processo auto-avaliativo da Unidade.

O Gráfico 4, a seguir, deixa claro o baixo retorno obtido por cada um dos segmentos de sujeitos da pesquisa no âmbito das Unidades de Ensino.



Fonte: Pesquisa de campo

Conforme se observa no Gráfico, nas Unidades de Ensino a participação do segmento de funcionários (41,7% de adesão à pesquisa) foi muito maior que a dos docentes, que teve apenas 26,3% de adesão. Esse fato chama atenção por ser entre o corpo docente que se desenvolvem as pesquisas no âmbito da Universidade. Seria esperado, então, que esta última categoria respondesse e/ou aderisse em maior número ao questionário da pesquisa.

No Gráfico, observa-se ainda, que a participação dos membros das Sub-CPA na pesquisa foi muito pequena, apenas 28%. Este fato deve-se a pouca participação dos membros da Sub-CPA da Escola de Nutrição na pesquisa, uma vez que, no Instituto de Letras, o retorno se deu de maneira satisfatória.

Assim como o número de sujeitos participantes da pesquisa nos órgãos da administração central não é suficiente para caracterizar o processo auto-avaliativo na UFBA, os números representados nas Unidades de Ensino, de certa forma, comprometem o entendimento acerca do processo de auto-avaliação nas referidas Unidades.

Quanto à observação sistemática, prevista no projeto de pesquisa, houve uma dificuldade muito grande em elaborar o roteiro, isso porque o tipo de verificação a fazer seria muito variado, porque ia de aspectos de infra-estrutura à comunicação, tais como:

construção de site com cadastro de todos os pesquisadores da Universidade, pela PRPPG; mudança de endereço da PROEXT; criação da Proae, quando o relatório foi feito esta Pró-Reitoria ainda não existia; instalações telefônicas (aumento dos ramais TeleUFBA), construções ou reformas nos *Campus* de Salvador, Vitória da Conquista e Barreiras pela Prefeitura do *Campus*. Assim sendo, optou-se por não realizar-se a observação sistemática como o previsto no projeto de pesquisa.

É importante dizer, ainda, que apesar da qualificação do projeto ter ocorrido no mês de agosto de 2007, o período da pesquisa de campo realizou-se entre final do mês de setembro ao fim de novembro de 2007, devido à greve de funcionários e sobrecarga de trabalho dos docentes em cargos administrativos e funcionários chefes de setor tanto na esfera dos órgãos da administração central quanto das Unidades de Ensino. Além desse fator, outros foram citados pelos sujeitos da pesquisa, tais como: elaboração do REUNI/UFBA, ocupação da Reitoria pelos estudantes, seminário estudantil de pesquisa da Universidade, elaboração do relatório para Capes, fechamento de folhas de pagamento, encerramento das atividades anuais, finalização do documento do REUNI para envio ao MEC, dentre outros. Assim sendo, segue no próximo capítulo a análise dos dados coletados.

## **6 AS IMPLICAÇÕES DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NO ÂMBITO ADMINISTRATIVO NO PERÍODO 2006-2007.**

Neste capítulo é feita a análise dos dados coletados com base no *Relatório de Auto-avaliação Institucional da UFBA*. O capítulo divide-se em três momentos, sendo que o primeiro aborda a análise dos dados da coleta no âmbito dos órgãos da administração central da Universidade; o segundo refere-se à análise dos dados coletados nas unidades de ensino (Escolas de Nutrição e Música e Instituto de Letras), durante a pesquisa de campo; e o terceiro traz uma análise acerca dos órgãos da administração central e das Unidades de Ensino, à luz das categorias empírico-analíticas da pesquisa.

### **6.1 ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO CENTRAL**

Neste item são analisados os dados coletados nos órgãos da administração central da UFBA. Assim, para uma melhor apresentação dos dados deste tópico, está subdividido em Reitoria e Pró-Reitorias e Prefeitura do *Campus* Universitário. É tratado neste tópico, ainda, as questões referentes aos dados da Comissão Própria de Avaliação. Antes, porém, faz-se necessária uma breve explanação acerca do *Relatório de Auto-avaliação Institucional da UFBA 2002-2005*, uma vez que a análise dos dados coletados baseia-se neste documento.

Neste contexto, é importante afirmar que o Relatório não é considerado pela Universidade como um documento de cunho legal apenas; antes de tudo, é tido como um recurso para a gestão universitária. Esse posicionamento é percebido na afirmação de que

[...] esta ação avaliativa não foi proposta apenas para cumprir uma exigência legal, em função do SINAES, sua trajetória foi marcada, sobretudo, por ações, processos e reflexões que conduziram ao auto-conhecimento, na busca de subsídios para o aperfeiçoamento da gestão universitária (CPA/UFBA, 2006, p.7).

Sem dúvida, a avaliação universitária é vista, prioritariamente, como um ponto de partida para as mudanças necessárias na instituição. Ela é, ainda, um recurso que possibilita o reconhecimento “dos males que afligem a instituição. Na medida em que coleta, sistematiza e ordena os dados, ela favorece a consolidação de expectativas” (MOROSINI; LEITE, 1997, p. 143).

Nesse sentido a avaliação institucional da UFBA traz objetivos, que procuram traduzir esse pensamento em ações, mas, neste trabalho destaca-se apenas o objetivo que se relaciona diretamente ao objeto da pesquisa, ou seja, a sistematização dos resultados da auto-avaliação, de modo que possam ser considerados no processo de planejamento e gestão institucional.

Embora o Relatório tenha a intenção de priorizar a gestão da Universidade, ele é limitado pelas ações e prazos estabelecidos pelo Conaes, como percebe-se neste trecho do documento, que diz:

[...] É importante registrar que este relatório representa um momento de pausa e de reflexão, no processo permanente de avaliação institucional. Momento este que se faz necessário para cumprimento do prazo definido por lei para entrega do Relatório de Auto-avaliação das Universidades (CPA/UFBA, 2006, p. 17).

As dimensões abordadas no Relatório também cumprem com as normas vigentes, hoje, no país, estabelecidas pela Lei nº 10.861/04 que implanta o Sinaes. Neste aspecto, não poderia ser de outra forma, entretanto, na auto-avaliação da UFBA foi incorporado um estudo complementar, que considerou as unidades de saúde, a imagem institucional da Universidade, a situação de estudantes egressos, dentre outros. A elaboração do relatório, com estudos complementares, mostra que apesar das orientações nacionais, a instituição considerou suas especificidades e se manteve no propósito do autoconhecimento institucional.

De acordo com o Relatório, a missão da UFBA constitui-se em:

[...] produzir, socializar e aplicar o conhecimento nos diversos campos do saber, através do ensino, da pesquisa e da extensão, indissociavelmente articulados, de

modo a contribuir para o desenvolvimento social e econômico do País e do estado da Bahia, além de promover a formação de profissionais qualificados para o mundo do trabalho, capazes de atuar na construção da justiça social e da democracia, constituem a missão da UFBA (CPA/UFBA, 2007, p. 20).

Para cumprir com sua missão institucional, a Universidade adotou os princípios da promoção da excelência acadêmica, nas ciências, artes e humanidades; do respeito à diversidade intelectual, artística, institucional e política; da busca de mecanismos de promoção da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão; da gestão democrática, transparente e descentralizada; da igualdade de condições de acesso e permanência; da valorização e promoção do desenvolvimento de pessoas e do compromisso com a democracia e a justiça social.

Baseado no PDI da Universidade para o período 2004-2008, está presente no Relatório os objetivos que nortearão a atuação da UFBA para a consecução de sua missão institucional.

Dentre todos os objetivos presentes destacam-se:

- a) Assegurar alocação de recursos governamentais, através da articulação das representações da UFBA nos diversos conselhos, comitês e (ou) organizações de fomento a projetos acadêmicos;
- b) Otimizar os recursos infra-estruturais, materiais e financeiros, implementando estratégias para utilização plena da capacidade instalada da UFBA;
- c) Estabelecer uma política de desenvolvimento de pessoas que considere a essencialidade dos trabalhadores técnico-administrativos e docentes para o cumprimento das atividades-fim da instituição;
- d) Implementar uma política de democratização da informação, por meio do fortalecimento de um sistema qualificado de bibliotecas e de acesso ampliado a redes e bancos de dados existentes e potencialmente disponíveis;
- e) Fortalecer a pesquisa pelo incentivo ao desenvolvimento de programas inovadores, o intercâmbio com instituições nacionais e internacionais, a crescente qualificação

de pesquisadores e 21 grupos de pesquisa, bem como a divulgação do conhecimento produzido.

Para alcançar esses objetivos, a Universidade conta com muitos pontos positivos, mas terá que aperfeiçoar-se e superar as dificuldades identificadas pela CPA. Para tanto, a Comissão espera

[...] que a condução do trabalho colaborativo, com o envolvimento da comunidade, possa informalmente estar motivando e preparando pessoas para a produção de dados e informações úteis na avaliação de seu campo de trabalho; para a organização e a análise de resultados que possam subsidiar o planejamento e a gestão; enfim, para a internalização da cultura de avaliação institucional (CPA/UFBA, 2006, p. 198-199).

Concordar-se inteiramente com o posicionamento da CPA, uma vez que a não ocorrência desses processos de organização e análise dos resultados, implica na não utilização dos mesmos pelas equipes gestoras da Universidade tanto no âmbito dos órgãos da administração central quanto das Unidades de Ensino.

No Relatório é destacado, como ponto forte da Universidade a articulação entre o PDI e as políticas para a graduação, a pós-graduação, a pesquisa e a extensão, que integram os planos de trabalho das pró-reitorias e foram referências para a realização da auto-avaliação institucional.

Um dos pontos frágeis da UFBA, indicados pela CPA, é a inexistência de Projeto Pedagógico Institucional (PPI), que dificultou a análise das dimensões a *missão e o PDI, a organização e gestão e o planejamento e avaliação*. Apesar dessa dificuldade, os membros da CPA classificaram como importantes as dimensões da avaliação institucional, definidas legalmente, na auto-avaliação da UFBA.

A morosidade nos processos de reestruturação curricular dos cursos de graduação, também foi tida como uma fragilidade da Universidade. Segundo o Relatório, a morosidade é resultante, de um lado, pela falta de iniciativa dos colegiados de cursos e, por outro, pela

própria tramitação dos processos nas instâncias da administração central e dificultada, muitas vezes, pela incompatibilidade entre o *Regimento Interno* e as mudanças desejadas.

A recomendação para a Universidade é a elaboração e aprovação do PPI, em sintonia com o PDI, traçando as políticas de ensino, as políticas de pesquisa, as políticas de extensão e as políticas de gestão acadêmica, para orientar a produção e a auto-avaliação da instituição.

Faz-se necessário observar que o Relatório não segue o mesmo padrão para análise de todos os órgãos da administração central da mesma forma, ou seja, não trata dos mesmos itens no que diz respeito às potencialidades, fragilidades e recomendações. Assim, em alguns órgãos são apontados apenas elementos positivos (Proext, Proplad); outros têm apenas pontos negativos (Prodep, PCU); em outras ainda, são apontados ambos os lados (PRPPG, Prograd) e faz recomendações a apenas duas Pró-Reitorias (Proplad e Prograd), excluindo as demais. Não seria necessário recomendar modificações a todas as Pró-Reitorias, principalmente aquelas que só têm fragilidades?

De maneira geral, os membros da CPA consideram que os resultados do *Relatório 2002-2005* foram utilizados nos processos administrativos da gestão na Universidade, por parte dos órgãos da administração central, uma vez que valoraram como importante esse aspecto da avaliação na UFBA. Entretanto, as opiniões se dividem na esfera das Unidades de Ensino, que foram valoradas como pouco importantes e importantes pelos membros da CPA.

É importante lembrar que apenas três unidades realizaram a auto-avaliação institucional, o que pode ser considerado um grande retrocesso, se comparado com a participação dessas Unidades na avaliação institucional coordenada pela Prograd, no ano de 1999. Essa redução da participação das Unidades de Ensino pode ser explicada pela falta de poderes executivos da CPA, que apenas coordenou o processo de auto-avaliação da Universidade. Acredita-se que se a CPA houvesse tido um apoio maior da Prograd junto aos

gestores das Unidades de Ensino, a adesão destas no processo auto-avaliativo da UFBA seria maior.

Embora tenha havido pouca participação das Unidades de Ensino na auto-avaliação, os membros da CPA, valoraram como importante a satisfação dos docentes em cargos administrativos e funcionários chefes de setor nas Unidades em que se realizou a avaliação institucional. A mesma valoração importante foi dada à satisfação de ambos os segmentos nos órgãos da administração central.

### **6.1.1 Reitoria**

Conforme foi apresentado no capítulo anterior, não foi possível entrevistar o gestor máximo da UFBA – Reitor ou Vice-Reitor – devido ao momento de realização da pesquisa de campo, quando a atenção dos referidos dirigentes estava voltada para outras questões mais urgentes que a discussão acerca das implicações da auto-avaliação realizada na Universidade para o âmbito administrativo da instituição.

Acredita-se que a ausência do depoimento do referido gestor seja uma lacuna na pesquisa desenvolvida. Ao mesmo tempo esta ausência pode ser considerada como um importante elemento de análise, uma vez que os resultados da avaliação e suas implicações para o setor administrativo da UFBA deveriam ser de total interesse do principal gestor da instituição. Concorde-se com Grego (1997, p. 93) quando esta afirma que “a explicitação dos posicionamentos assumidos constitui condição básica para que se produzam avanços significativos na relação teoria e prática da avaliação”.

Mesmo considerando o contexto vivido pela Universidade, sobretudo no período de outubro a novembro de 2007, ou seja, o enfrentamento de situações adversas como a ocupação da Reitoria e a investigação patrimonial que se seguiu ou ainda a greve dos

servidores técnico-administrativos, no período de junho a setembro, algum tempo poderia ter sido dedicado para a reflexão acerca dos resultados da auto-avaliação na UFBA.

Essa reflexão, entretanto, se dá na medida em que os gestores da Proae, Prodep, PRPPG e PROEXT participem da investigação e podem explicitar o que perceberam e/ou utilizam dos resultados da auto-avaliação institucional da Universidade nas Pró-Reitorias sob a sua responsabilidade. De certa forma, a participação destes gestores na pesquisa traduz o pensamento corrente acerca da auto-avaliação na Reitoria, uma vez que as Pró-Reitorias são elementos administrativos fundamentais do reitorado, assim como a Prefeitura do *Campus* Universitário.

Dessa forma, a análise realizada a partir dos dados coletados no referidos órgãos proporcionará um certo entendimento do pensamento corrente na Universidade acerca do processo auto-avaliativo e sua expressão na administração central da instituição.

### **6.1.2 Pró-Reitorias e Prefeitura do *Campus* Universitário**

As Pró-Reitorias têm papel fundamental na gestão da UFBA, uma vez que cada uma delas tem natureza administrativa distinta e é responsável pela elaboração, implementação e execução as políticas, planos e projetos no âmbito da administração central da Universidade. Nesta perspectiva, é relevante compreender como é percebida a avaliação institucional nessas instâncias de poder e quais as implicações desta avaliação na esfera administrativa da gestão na UFBA.

É importante lembrar que a análise dos dados presente nesta pesquisa está baseada nas informações obtidas, através da realização de entrevistas com os gestores e aplicação de questionários, de acordo com os Gráficos e Tabelas que mostram a taxa de retorno à pesquisa, dos sujeitos que atuam nos órgãos da administração central.

A Prograd, segundo o *Relatório de Auto-avaliação institucional 2002-2005*, tem seu ponto forte centrado na política de reestruturação curricular formalmente estruturada e referenciada pelas mais recentes concepções e orientações teóricas, assim como nas novas diretrizes curriculares do CNE e nas mudanças dos processos de trabalho. Outro ponto positivo destacado é o compromisso desse órgão da administração central com os programas de ações afirmativas e inclusões social e digital.

Como fragilidades, tem a ausência de procedimentos para acompanhar e avaliar as práticas pedagógicas dos docentes da UFBA de modo sistemático, e ausência de estudos que buscassem identificá-las e avaliá-las; e a inexistência de credenciamento para a oferta de cursos de graduação a distância.

O Relatório traz como recomendações para melhoria da Prograd, a atualização do *Regimento da UFBA* para que as modificações necessárias sejam incluídas, e também encaminhamento ao MEC de proposta de credenciamento institucional para oferta de cursos de graduação a distância, em AVA, para todos os níveis e modalidades de ensino.

Não foi possível, porém, verificar as ações da Prograd, no sentido de implantar ações recomendadas e, também, compreender como é percebida a avaliação institucional da UFBA, visto que o gestor deste órgão da administração central não pode colaborar com a pesquisa e nem indicou alguém que pudesse fazê-lo.

De acordo com o corpo docente em cargo administrativo na Prograd, entretanto, foram consideradas importantes as dimensões da avaliação institucional definidas pela Lei nº 10.861/04, que constituem o Relatório da UFBA. Os professores neste órgão qualificaram ainda, como importantes, o balanço crítico dos dados do Relatório realizado pela Prograd; a satisfação do corpo docente com a realização da avaliação institucional; a utilização dos resultados da avaliação por parte da gestão do órgão, assim como a avaliação para a gestão da referida Pró-Reitoria.

A participação do corpo docente em cargo administrativo da Prograd na pesquisa, todavia, não é suficiente para esclarecer aspectos como as ações geradas (se houveram ou não) para sanar as deficiências identificadas no Relatório, as facilidades administrativas que permitiriam a implantação das mudanças necessárias, assim como as dificuldades que provocam entrave no processo de crescimento e aperfeiçoamento da Universidade, no âmbito desta Pró-Reitoria.

Na Proplad foram identificados, no Relatório, como pontos fortes: a existência de uma equipe competente e coesa para conduzir a gestão do orçamento da UFBA, que trabalha em articulação com a Vice-Reitoria e demais órgãos da administração central com vistas a encontrar soluções que possibilitem a redução dos gastos institucionais; e o crescimento das vagas de ingresso nos cursos de graduação e pós-graduação, como uma variável a ser considerada para o aumento de recursos destinados à Universidade.

É interessante observar que não há pontos frágeis da Propald no *Relatório de Auto-avaliação da UFBA*, embora constem recomendações para sua melhoria. Uma das melhorias recomendadas diz respeito ao apoio do MEC, em relação ao aumento de recursos financeiros para o custeio institucional e investimentos de capital; a outra recomendação refere-se à melhoria dos controles internos, para que estes possam monitorar constantemente as despesas de maior volume.

Assim como na Prograd, não houve possibilidade de aprofundar o conhecimento em relação às ações da Proplad, no propósito de aperfeiçoar-se e, conseqüentemente, contribuir para o aperfeiçoamento da Universidade. Também não pode ser averiguado até que ponto os resultados da avaliação institucional 2002-2005 implicaram em melhorias administrativas, na gestão da referida Pró-Reitoria, devido à não participação do gestor desta Pró-Reitoria, assim como de sua comunidade acadêmica (docentes e funcionários técnico-administrativos).

Segundo o Relatório da UFBA, não há pontos fortes na avaliação da Prodep, o que pode ter sido um equívoco ou desvalorização do potencial do órgão administrativo. Acredita-se que todos os órgãos, mesmo com uma gestão deficiente em alguns aspectos, tenham seus pontos positivos e negativos. É exposta como fragilidade desta Pró-Reitoria, no referido documento, a baixa escolaridade dos de mais de 50% dos servidores técnico-administrativos que compõem o quadro funcional da UFBA. Também é ressaltado o pouco investimento na qualificação para o trabalho desse segmento da comunidade universitária.

Esta situação é de pleno conhecimento da Pró-Reitora da PRODEP, que acredita que nesse contexto de mudança, não só da UFBA mas mundial, a avaliação é um instrumento muito importante que serve para identificar os problemas; conhecer a realidade da Universidade e propor soluções. Esta Pró-Reitora aponta o Reuni como um fruto das avaliações que vêm sendo desenvolvidas nos últimos cinco anos pela Universidade, e defende o posicionamento de que “avaliar é, de fato, algo necessário e que deve ser contínuo” (Entrevistada, 2007).

A gestora da Prodep, entretanto, não acredita que as mudanças ocorridas na UFBA são decorrentes da auto-avaliação institucional 2002-2005, embora acredite que as dimensões estabelecidas pela Lei nº 10.861/04 consigam abranger todos os âmbitos da Universidade. Os funcionários em cargos de chefia neste órgão da administração central da UFBA classificaram essas dimensões como pouco importantes.

Segundo esta Pró-Reitora, foi feito um balanço dos resultados do Relatório 2002-2005, mas nenhuma ação significativa pode ser executada a partir desse documento, uma vez que a Prodep é responsável pela implementação e execução das políticas de pessoal e/ou recursos humanos da Universidade, e para suprir a carência de pessoal será necessário a realização de concurso público. Os concursos públicos, porém, só são realizados com a autorização do

MEC. O mesmo ocorre em relação à captação de recursos financeiros, ou seja, a única verba disponível, que é oriunda do governo federal.

Em consonância com o posicionamento da gestora da Prodep, o balanço crítico dos dados obtidos na auto-avaliação dessa Pró-Reitoria, também foi classificado pelos funcionários como pouco importante. A mesma classificação foi atribuída à satisfação da comunidade com a realização da avaliação e a utilização dos dados pela Prodep. Contraditoriamente, todavia, a importância da avaliação para esse órgão da administração central foi tida como muito importante.

A gestora dessa Pró-Reitoria apontou como uma facilidade administrativa na gestão da Prodep para a implantar das melhorias necessárias ao aperfeiçoamento da Universidade, em relação aos recursos humanos, o contexto político favorável tanto externo, no âmbito do governo federal, quanto interno. Não obstante, a burocracia excessiva e a falta de recursos para capacitação dos servidores técnico-administrativos constituam grandes entraves para a gestão da Prodep e a consecução dos objetivos institucionais estabelecidos para o período 2004-2008.

O Relatório da Auto-avaliação 2002-2005 traz como pontos fortes e potencialidades da PRPPG:

[...] o crescimento ao longo do Triênio (2003/2004) do percentual de pesquisadores da UFBA com bolsas de Produtividade em Pesquisa (PQ) obtidas junto ao CNPq e a FAPESB.

[...] um quadro docente altamente qualificado atuando em tempo integral, com mais de 80% pós-graduados na modalidade *stricto sensu*, sendo que mais de 50% têm doutorado e mais de 80% de titulares e adjuntos em regime de dedicação exclusiva.

[...] a disposição e motivação dos pesquisadores no sentido de envolver graduandos em atividades de pesquisa, o que pode ser comprovado pelo indicador - aumento de bolsas de Iniciação Científica – contribuindo para a formação de futuros cientistas.

[...] o aumento expressivo no triênio da organização formal de pesquisadores em grupos de pesquisa, refletindo amadurecimento da competência científica para atender às demandas da interdisciplinaridade, multidisciplinaridade ou transdisciplinaridade na abordagem dos problemas científicos, mas também, traduzindo as exigências dos editais lançados pelas agências de fomento que condicionam a qualificação dos projetos a este tipo de formatação.

[...] o aumento do número de programas da pós-graduação da UFBA que passaram a ter conceito 5 (indicador de excelência) e conceito 6 (excelência com dimensão internacional), bem como de outros que se habilitaram para a apresentação de propostas de criação de seus doutorados ao alcançarem o conceito 4.

[...] a tendência de crescimento da captação de recursos para a pós-graduação (CPA/UFBA, 2006, p. 199-200).

Como pontos fracos, e que requerem melhoria na referida Pró-Reitoria, são abordados:

[...] a queda de conceito de quatro cursos da pós-graduação, produzindo em um dos casos seu descredenciamento do sistema, bem como o expressivo número de cursos e programas com conceito 3.

[...] a produção científica dos pesquisadores UFBA apesar de se encontrar na média nacional, não apresenta indicadores de expansão para o futuro. Este é um aspecto preocupante pois ela não é distribuída de forma homogênea entre os docentes e muitos deles não apresentam ao menos uma produção científica em veículo considerado de forte impacto em sua área do conhecimento.

[...] o conhecimento da relação desejada entre as produções e atuações científicas como, por exemplo, o impacto social não é possível de ser atualmente estabelecido, pois não existem mecanismos de busca sistemática para a obtenção destas informações. O mesmo acontece com respeito às teses, dissertação etc.

[...] a dificuldade em quantificar o número de projetos dos pesquisadores da UFBA, assim como o montante arrecadado. São vários os motivos responsáveis por esta dificuldade e poderiam ser minimizados caso existisse motivação para o cadastramento de projetos, pois várias agências não exigem a assinatura do dirigente máximo da instituição.

[...] os Seminários de Pesquisa e Pós-Graduação (SEMPPGs) têm, periodicamente, carecido do envolvimento mais consistente dos docentes orientadores e do próprio Comitê Local do PIBIC, segundo os pareceres do Comitê Externo (2004).

[...] a quantificação do número e destino dos egressos é atualmente impossível de ser feita nas bases de dados disponíveis (CPA/UFBA, 2006, p. 201-202).

A PRPPG é o órgão administrativo da UFBA com maior número de potencialidades e fragilidades, dentre todas as Pró-Reitorias citadas no Relatório. As ações dos demais órgãos administrativos parecem desmerecidas em relação às atividades desenvolvidas pela PRPPG, quando se enfatiza no Relatório tantos pontos fortes e fracos dessa Pró-Reitoria. Entretanto, o que distingue os resultados de um órgão administrativo para outro é a diferença de postura de cada avaliador e/ou gestor. Este diferenciamento interfere tanto na qualidade dos dados coletados quanto na maneira de lidar com os resultados obtidos.

Talvez, a visão do Pró-Reitor da PRPPG, com relação à avaliação institucional na Universidade explique essa diferença qualitativa, quando diz:

[...] o que marcou a minha opinião nesse momento, foi que nós não temos o hábito de nos avaliar, e quando nos avaliamos, não sabemos direito como utilizar essa informação, ela poderia ser popularizada mais, difundida mais, e aplicado os resultados de volta na própria universidade (Entrevistado, 2007).

Com relação ao posicionamento quanto às dimensões do relatório estabelecidas pelo Sinaes, o gestor da PRPPG diz que as mesmas conseguem dar cobertura de toda a

Universidade, mas, apenas, se for criado um estímulo de metas que materialize que as Unidades estão sendo avaliadas por obtenção de méritos ou de deméritos, como ocorre na avaliação da Capes. Ou seja, na visão do Pró-Reitor, “avaliar por avaliar e no final aqueles que obtiveram sucesso não forem premiados e os que obtiveram insucessos não sofrerem por não ter atingido o que foi planejado, não adianta nada” (Entrevistado, 2007). Este posicionamento acerca da avaliação, enquanto instrumento de premiação ou punição, reflete o que MARBACK NETO (2007) afirma sobre os desvios da função da avaliação institucional.

Também na PRPPG foi realizado o balanço crítico dos resultados obtidos pela avaliação institucional e algumas ações foram geradas a partir dessa análise para melhoria do desempenho da Pró-Reitoria. Sendo essas com relação à organização da informação, com criação dos Sistemas Informatizados de Pesquisa e Pós-Graduação da UFBA (e.PPG); e produção de conhecimento, com a criação do sisQ (banco de dados que organiza e disponibiliza toda a produção científica da Universidade, assim como os pesquisadores, as áreas de atuação e os projetos desenvolvidos).

Nessa Pró-Reitoria não foi apontada nenhuma facilidade administrativa, por parte do gestor, para implementação das melhorias necessárias. Apesar de ter sido dito que não haviam problemas relacionados à estrutura física nesse órgão administrativo nem, ao contrário das demais instâncias da UFBA, a recursos financeiros devido à sua área de atuação na Universidade. Contudo, apresenta-se como uma dificuldade para os processos administrativos a falta de reposição do quadro de pessoal técnico-administrativo e docente. Nesse sentido, é que o Pró-Reitor afirma que “o relatório veio divulgar o que já sabíamos. [...] teremos que transformar substitutos em permanentes e selecionar os melhores de cada área [...] repor o quadro” (Entrevistado, 2007).

Sobre as implicações da avaliação institucional na esfera administrativa da gestão na Universidade, o Pró-Reitor da PRPPG considera que esta tem o papel fundamental de

promover o autoconhecimento institucional através dos resultados obtidos, facilitando as negociações por melhorias junto ao MEC. Assim,

[...] o remédio fica mais fácil dar quando se sabe onde está o erro. E a administração central, de posse dessas informações, possa sensibilizar o MEC para evitar o grande constrangimento nosso que é a limitação muito grande de recursos e uma carência muito grande de pessoal, que tem se acentuado aos pouquinhos (Entrevistado, 2007).

Nessa perspectiva, concorda-se com Costa (2004), quando afirma que

[...] a avaliação serve como um diagnóstico que não se deve por como conclusivo, já que o universo acadêmico é essencialmente vivo e dinâmico, passível das mais variadas mudanças. O que se tem é uma radiografia de uma situação momentânea que permite identificar as potencialidades e as limitações vividas nessa ocasião (COSTA, 2004, p. 43).

Nessa Pró-Reitoria, apenas o gestor do órgão administrativo participou da pesquisa, o que inviabiliza o confronto de idéias entre os atores que compõem a comunidade acadêmica acerca das implicações da avaliação institucional, no âmbito administrativo da gestão universitária da PRPPG.

A Proae é a mais nova Pró-Reitoria da UFBA. No período em que se realizou a auto-avaliação institucional da Universidade este órgão não existia ainda, uma vez que foi criado no ano de 2007. Antes, ocupava seu lugar a Superintendência Estudantil e o atual Pró-Reitor da Proe atuava na gestão central como Pró-Reitor da PROEXT.

Esse gestor considera a avaliação institucional como um instrumento extremamente importante para a reflexão interna na Universidade, sobre a coerência entre as políticas acadêmicas e administrativas, da maneira como se conduz a gestão da UFBA, assim como ter um diagnóstico preciso dos limites e das possibilidades da construção das políticas de ensino superior dentro da UFBA.

O gestor da Proae posiciona-se quanto às dimensões do relatório de uma maneira generalizada, sem referir-se de que maneira elas se aplicam à realidade da UFBA, como mostra o trecho abaixo:

[...] no conjunto essas diretrizes nos orientam a pensar uma universidade para além das limitações institucionais que nós temos no ensino superior no Brasil. O maior fenômeno que nós tivemos da década de sessenta pra cá, foi o crescimento de uma demanda cada vez maior de egressos na universidade pública e uma dificuldade da

universidade pública em absorver essas demandas. [...]. Mas, também com o novo panorama social, econômico e cultural da universidade, elas (as dimensões da avaliação) como os eixos de uma reflexão são importantes na medida em que nos dão uma referência de análise do que nós temos de possibilidade de planejamento, ordenamento, de convênios, de pactos, compromissos com a sociedade (Entrevistado, 2007).

Já os funcionários dessa Pró-reitoria avaliaram entre pouco importante e importante as dimensões da avaliação institucional. As dimensões que se referem à comunicação com a sociedade, as políticas de pessoal, infra-estrutura física e sustentabilidade financeira foram consideradas pouco importantes no contexto da Proae. As demais dimensões foram consideradas como importantes.

Não houve participação dos docentes em cargos administrativos da Proae, o que impossibilita um confronto de idéias entre os segmentos de professores em cargos administrativos, funcionários chefes de setor e a gestão do referido órgão administrativo.

O balanço crítico dos resultados obtidos na avaliação institucional foi feito com base na estrutura administrativa herdada da Superintendência Estudantil. Segundo o Pró-Reitor desse órgão, a análise do material da auto-avaliação e, também, de um plano chamado *Plano de Apoio Social aos Estudantes da Universidade* ajudaram a construir o primeiro texto que se teve em termos de referência de criação da própria Proae. O posicionamento dos funcionários, em relação ao balanço crítico dos resultados da auto-avaliação na Proae, está em concordância com as colocações do Pró-Reitor, uma vez que este aspecto foi qualificado como importante por eles. Também a satisfação com a realização da auto-avaliação UFBA foi valorada como importante pelos funcionários.

A partir dos resultados da avaliação institucional da Superintendência Estudantil, gerou-se uma ação de extrema relevância: a própria criação da Proae a partir da identificação da necessidade da existência de políticas afirmativas associadas às políticas de apoio social aos estudantes da UFBA. Segundo o Pró-Reitor, a criação da Proae foi um grande salto qualitativo na estrutura administrativa da Universidade.

Segundo o gestor desse órgão da administração central,

[...] o projeto da pró-reitoria, tem como base as suas limitações, por exemplo, uma das metas estabelecidas pra esse ano, é a reestruturação administrativa do espaço da Pró-Reitoria, pois nós herdamos uma estrutura física muito ruim da Superintendência Estudantil e incluímos no orçamento desse ano, a licitação que está saindo agora, a reforma total do nosso prédio. [...]. Então, a reestruturação administrativa ela passa também pela reestruturação da equipe e a reconfiguração das coordenadorias internas (Entrevistado, 2007).

Mesmo com o panorama apresentado acima, existe ao menos uma facilidade administrativa na busca pela qualidade dos serviços prestados à comunidade pela Proae, segundo o Pró-Reitor: o comprometimento com uma gestão, que tem buscado fazer, agir, e ao tempo em que reflete sobre aquilo que tem feito. Contudo, as dificuldades administrativas identificadas pelo gestor desse órgão são maiores, sendo elas: relação conflituosa entre os aspectos administrativos e pedagógicos da gestão; falta de agilidade nos procedimentos para resolução dos problemas e falta de acesso à informação, em tempo hábil e/ou comunicação deficiente entre os setores.

Ainda com os entraves apontados pelo Pró-Reitor, os funcionários atribuíram valor importante à utilização dos resultados pela Proae e a importância da auto-avaliação para a gestão do órgão administrativo. Este fato pode denotar a confiança que os funcionários sentem na figura do gestor dessa instância de poder na gestão da UFBA, o que de acordo com MARBACK NETO (2007) é uma das características do modelo de gestão colegiada, presente nas IES públicas.

As implicações da avaliação institucional na esfera administrativa da gestão na Universidade são consideradas pelo Pro-Reitor da Proae, da seguinte maneira:

[...] a auto-avaliação ela trouxe pra dentro da universidade, uma responsabilidade, uma responsabilização de nós gestores, a pensarmos os princípios básicos da gestão de um espaço público, da eficiência, da eficácia social, da efetividade, e um conjunto de indicadores que em alguma medida nos especializa em determinadas áreas. [...]. Talvez seja hora de nos determos um pouco mais nas contribuições que esse relatório deu, para incorporá-las na nossa cultura. Na verdade esse documento é extremamente importante, mas ele vai ser imprescindível para mudança da cultura institucional. E não adianta o documento ser importante [...] se isso não muda, não transforma a cultura institucional (Entrevistado, 2007).

O Relatório de Auto-avaliação traz um único ponto positivo da PROEXT, que se refere ao compromisso da instituição com os programas de ações afirmativas, inclusão social e inclusão digital. É interessante lembrar que esta potencialidade também foi destacada, com relação à Prograd. Já em relação aos pontos negativos ou fragilidades, não houve identificação destes na PROEXT.

O gestor da PROEXT diz que a auto-avaliação institucional é muito importante, mas que é preciso entender-se bem qual é o sentido dessa avaliação, uma vez que ela não pode ser apenas retrospectiva, tem que ser, acima de tudo, um elemento prospectivo. Por isso, o Pró-Reitor afirma que as dimensões da auto-avaliação formam um bom esquema para fazer a montagem de uma avaliação, mas que a Universidade tem também que incorporar na sua avaliação institucional a sua capacidade de progresso, em termos de crescimento e de expansão.

No segmento de funcionário em cargo de chefia na PROEXT, as dimensões da avaliação institucional foram classificadas como pouco importantes por esses servidores técnico-administrativos. Entretanto, no segmento de docentes em cargo administrativo, as dimensões da auto-avaliação foram valoradas como importantes, com exceção das dimensões que se referem à infra-estrutura física e sustentabilidade financeira, nas quais houve divisão de opinião e foram avaliadas como pouco importantes e importantes.

Nesta Pró-Reitoria, o balanço crítico dos resultados ainda não acabou, na verdade, segundo o gestor do órgão, essa fase da auto-avaliação está ainda em andamento, mas gerou ações para melhorar desde a estrutura física até a organização da informação, tais como: transferência da PROEXT para outro edifício, mas que, ainda não atende plenamente as necessidades da Pró-Reitoria; tentativa de implantação de um novo sistema de captação de recursos; e reestruturação do setor de arquivo e memória, pois o mesmo era precário e dificultava o trabalho.

Foi elaborado, ainda, para resolver os problemas identificados após a avaliação institucional na PROEXT, o *Plano de Extensão da Universidade Federal da Bahia*, que estabelece metas para o período 2006-2010. Dentre as metas estabelecidas, destacam-se:

- a) Ampliar em 40%, anualmente, as ações de extensão financiadas por órgãos governamentais, fundações e segmentos organizados da sociedade civil, a partir de 2006;
- b) Ampliar o registro de atividades de extensão da UFBA, visando oficializar todas as atividades de extensão realizadas na Universidade, até 2010;
- c) Recuperar e manter todos os equipamentos, projetos e produtos culturais da UFBA, necessários ao desenvolvimento do programa e projetos artístico-culturais, até 2010;
- d) Promover, anualmente, cursos de formação, capacitação e aperfeiçoamento de recursos humanos para atuação em eventos e projetos culturais, a partir de 2007.

Também no que se refere ao balanço crítico dos resultados da avaliação institucional na PROEXT, assim como a utilização dos resultados, não houve consenso entre funcionários e corpo docente. O primeiro segmento classificou tanto o balanço crítico quanto a utilização dos resultados, como pouco importantes e o segundo, como importante.

Foram apontadas pelo Pró-Reitor da PROEXT, algumas facilidades administrativas para implementar as melhorias necessárias ao aperfeiçoamento deste órgão da administração central, sendo essas a vontade política e a elaboração do Reuni/UFBA, que “vai trazer uma injeção de recursos significativos” (Entrevistado 2007). Em contrapartida, foram destacados como dificuldades administrativas ao desenvolvimento da gestão, na PROEXT, a resistência da comunidade acadêmica de uma forma geral e o comodismo do corpo docente.

Mais uma vez, funcionários e docentes não compartilham da mesma opinião, desta vez em relação importância da avaliação institucional para a gestão da PROEXT. Os funcionários

qualificaram este aspecto como pouco importante e os docentes classificaram como muito importante. O mesmo ocorreu em relação à satisfação dos respectivos segmentos com a realização da auto-avaliação. Esses posicionamentos contraditórios contribuem para explicar as dificuldades encontradas pelo Pró-Reitor para implantar as melhorias institucionais neste órgão da UFBA.

O gestor da PROEXT considera que a maior implicação da avaliação institucional na gestão da Universidade é o fornecimento de informações acerca da realidade da UFB, ou seja, a função diagnóstica da avaliação. Esse posicionamento é evidenciado quando o mesmo afirma que “a avaliação é importante para isso, para gente medir as carências, [...] isso dá a importância da avaliação, sem a diagnóstico não há cura” (Entrevistado, 2007).

A PCU é o órgão da administração central responsável pela a manutenção das instalações físicas da UFBA em qualquer localidade onde a Universidade tenha unidade. Até o presente momento a PCU ainda é responsável pelas instalações da Universidade Federal do Recôncavo Baiano (UFRB). Neste órgão só atuam servidores técnico-administrativos, devido à natureza técnica de suas ações. Segundo o Prefeito do *Campus*, a estrutura física da universidade é velha e a manutenção, cara e difícil.

Assim como ocorreu com a Prodep também não foram identificados pontos fortes neste órgão da Universidade no Relatório de Auto-avaliação Institucional 2002-2005, o que é considerado um equívoco. Como maior fragilidade foi apontado a baixa auto-estima dos profissionais, mediante as condições desfavoráveis para a execução do trabalho. De acordo o Relatório faltam cursos periódicos de reciclagem para os servidores ferramentas adequadas aos serviços e em quantidade para todos; equipamentos que auxiliem e protejam os funcionários; material necessário para o desempenho das tarefas; quantidade suficiente de veículos adequados, confortáveis e seguros para o transporte de pessoal; e veículos que auxiliem, facilitem e agilizem as tarefas sob a responsabilidade da PCU.

Como recomendações para a PCU, o Relatório 2002-2005 traz

A reestruturação dos Setores Técnico e Administrativo é necessária para instrumentar adequadamente os profissionais, com cursos, treinamentos, etc., passando por aquisição de acervo técnico (livros, assinatura de revistas, periódicos e diários, programas de informática), mobiliário, equipamentos e instrumentos facilitadores para a realização de muitas ações, inclusive a recuperação da documentação gráfica da planta física dos Campi, seriamente danificada na enchente de março/1999, visando preservar a memória da UFBA, essencial para a intervenção física. Contudo, com a informatização, seria conveniente, também, a digitalização deste material para consultas.

PCU - Recomendações relacionadas à política de construção e adequação do espaço físico:

-Transferência de Unidades de Ensino localizadas no *Campus* Canela para o *Campus* Federação/Ondina, com a construção de novas edificações, em função da interação entre atividades de ensino, com uso compartilhado de espaços, liberando as edificações existentes para novas funções, mais adequadas à sua localização. As unidades a serem transferidas são: Escola de Administração; Escola de Música; Faculdade de Educação e Instituto de Ciências da Informação. Numa ordem de prioridades, o Instituto de Ciências da Informação (ICI) e a Faculdade de Educação, deverão ser as primeiras unidades a serem transferidas para o *Campus* Federação/Ondina, enquanto que a Escola de Administração, somente por necessidade da ocupação da sua edificação pela área de saúde, esta totalmente localizada no *Campus* Canela.

-Ampliação da Escola de Dança e do Instituto de Letras em torno de 1.000,00m<sup>2</sup> de área a ser construída para cada unidade. É uma realidade conhecida, desde a construção dessas duas unidades, entre 1990 e 1991, que por falta de recursos à época, sofreram corte no programa arquitetônico, conseqüentemente no projeto e na obra. A Escola de Dança também necessita da construção de um teatro para o desenvolvimento e apresentação de suas atividades acadêmicas.

-Novas edificações e ampliações para o *Campus* Federação / Ondina em função do aumento e vagas.

-Construção de um Centro Administrativo com uma ou mais edificações, no *Campus* Federação / Ondina, que poderá ser executada por etapas, priorizando-se a construção do arquivo central da UFBA (CPA/UFBA, 2006, p. 204-205).

Estas recomendações deixam perceber as reais condições do *campus* universitário, suas limitações e aspirações no que diz respeito ao trabalho da PCU. A avaliação institucional da PCU foi considerada uma iniciativa excelente pelo Prefeito do *Campus*, principalmente porque este órgão nunca havia participado do processo de auto-avaliação realizado pela Universidade até então. Segundo este gestor a avaliação institucional “todo ano tem que está tendo, até pra que nós conheçamos o que está acontecendo aqui na Ufba” (Entrevistado, 2007).

Com relação às dimensões da auto-avaliação institucional foi mostrado pelo Prefeito um certo desconhecimento da Lei nº 10.861/04 e, contraditoriamente, acredita que essas dimensões são necessárias ao bom desenvolvimento da avaliação institucional na UFBA.

Talvez a fragmentação entre o serviço técnico e o acadêmico explique a falta de informação desse gestor, no que diz respeito ao Sinaes.

O balanço crítico dos resultados na PCU foi realizado, e gerou algumas ações que foram consideradas prioritárias. No âmbito da estrutura física, as ações se dividem em duas categorias, uma de obra visíveis e outra de obras invisíveis. A realização de obras visíveis são as reformas das Escolas de Teatro e Belas Artes, construção dos novos *Campus* de Vitória da Conquista e Barreiras, acessibilidade do Instituto de Matemática. As obras não visíveis foram a ampliação dos ramais TeleUfba, e melhoria da parte elétrica e cobertura.

Com relação à captação de recursos financeiros, foram estabelecidas parcerias com órgãos públicos e/ou privados, as quais podem ser de curta ou longa duração. Para resolver os problemas relativos à organização da informação, houve uma tentativa de criar um *site*, mas a ação não deu resultados, uma vez que não se conseguiu estabelecer parceria, nem interna nem externa, para esse fim. Já em relação aos recursos humanos, também houve estabelecimento de parcerias temporárias baseados na permuta de serviços entre os parceiros.

Segundo o Prefeito, um “bom gestor não é aquele que só faz reclamar, é aquele que também busca soluções, mas até onde o braço alcança. Então existem outras coisas que dependem de governo federal” (Entrevistado, 2007). Assim, foram destacadas como facilidades administrativas pela gestor da PCU: a equipe de profissionais da PCU, que, apesar da quantidade insuficiente e da média de idade avançada, é o maior facilitador da gestão; bom relacionamento entre a PCU e a Reitoria; estrutura física da PCU (equipamentos e área física) e o transporte (locomoção do pessoal e materiais), contrariando as informações contidas no *Relatório de Auto-avaliação da UFBA 2002-2005*.

Como dificuldades, foram destacadas pelo Prefeito a burocracia nos processos licitatórios para aquisição de material e/ou realização de uma obra reforma ou manutenção; a carência de recursos financeiros *versus* o desperdício de verbas provocado pelo auto custo dos

produtos oferecidos pelos fornecedores cadastrados; e a ausência de cursos de qualificação/aperfeiçoamento para o quadro de pessoal (recursos humanos). Entretanto, faz-se importante dizer que essas dificuldades apontadas pelo Prefeito fazem parte da realidade de outras IES públicas e são alvo de discussões no Encontro de Prefeitos, realizado anualmente.

A falta de resposta do governo federal aos problemas identificados no Relatório produz inquietação neste órgão administrativo e esta inquietação é colocada pelo Prefeito, quando este afirma que “[...] a gente colocou no relatório da gente, o que a gente precisava, e não foi dada nenhuma resposta pra gente, então o que acho é que o governo não só deve ter essa avaliação, como também deve dar uma resposta, positiva ou negativa” (Entrevistado, 2007).

Faz-se necessário dizer que o único órgão da administração central, no qual houve consenso entre o posicionamento do gestor e dos funcionários chefes de setor acerca da avaliação institucional, foi a PCU. Ou seja, todos neste órgão consideraram que a avaliação institucional na UFBA é importante e influencia positivamente na gestão dos processos administrativos na Universidade. Esse consenso pode significar que, tanto o gestor quanto os funcionários, estão satisfeitos com a realização e participação da PCU, nos processos avaliativos da UFBA.

Como se pode observar, ao longo deste tópico, há convergência entre o posicionamento dos gestores dos órgãos da administração central, em relação à importância da auto-avaliação para a UFBA. Todos concordam que o processo de avaliação institucional é necessário para o conhecimento da realidade da Universidade, assim como para seu aperfeiçoamento e crescimento. Os gestores concordam, ainda, que as dimensões definidas pela Lei nº 10.861/04 conseguem abranger a totalidade dos setores/esferas que compõem a UFBA, mesmo o Prefeito do *Campus* Universitário. Estes gestores estão de acordo, também, no quesito realização do balanço crítico dos resultados obtidos a partir do *Relatório de Auto-*

*avaliação da UFBA 2002/2005*, uma vez que todos fizeram o balanço e dele gerou algumas ações.

Contudo, quando se trata da utilização dos resultados da avaliação institucional para implementar as medidas administrativas necessárias à melhoria desses órgãos e, conseqüentemente, da Universidade, o grau de utilização dos resultados e as ações geradas são muito variáveis de um órgão para o outro, no sentido de solucionar as fragilidades apontadas no *Relatório de Auto-avaliação da UFBA 2002-2005*.

A Prodep é a Pró-Reitoria, que tem a maior limitação para implementar melhorias administrativas a partir dos resultados da avaliação institucional. Devido à natureza de suas atividades na UFBA, esta Pró-Reitoria é muito dependente das ações do governo federal, no que diz respeito às políticas de desenvolvimento e/ou aperfeiçoamento dos recursos humanos da Universidade, assim como em relação à captação de recursos financeiros. A mesma limitação se impõe no que diz respeito à estrutura física da Prodep, mas, neste caso, os limites são dados tanto pelo MEC quanto internamente. Em relação à organização das informações, houve a (re)construção do *site* desta Pró-Reitoria.

A PRPPG, dentre todas as Pró-Reitorias, é a que tem maiores possibilidades no sentido de resolver os problemas apontados, pelo menos no que se refere às questões financeiras e estrutura física. Esta Pró-Reitoria tem a especificidade de ser avaliada externamente, a cada três anos, pela Capes, sendo que a depender dos resultados desta avaliação, ela pode ter ou não seus recursos financeiros ampliados. A PRPPG pode contar, ainda, com a verba de inúmeros projetos, que são executados pela Universidade. Talvez pela captação de recursos ser um pouco mais fácil, o problema de organização das informações tenha sido solucionado. Entretanto, em relação aos recursos humanos a limitação é a mesma: a dependência do MEC.

Embora a criação da Proae tenha sido, de fato, uma aquisição importante para a UFBA, no desenvolvimento de políticas de atendimento aos estudantes, esta Pró-Reitoria enfrenta os mesmos problemas de outras Pró-Reitorias antigas, tais como: estrutura física inadequada; recursos financeiros parcos; ineficiência na organização da informação e recursos humanos insuficientes para atender as demandas, suas demandas. Nada pode ser feito ainda por esta Pró-Reitoria, no sentido de corrigir esta situação, mas, em relação à estrutura física, está sendo aguardada a conclusão do processo licitatório para o início das reformas, previsto para o ano de 2008.

A PROEXT, dentre todas as Pró-Reitorias, foi a que teve maior mobilização na busca por resolver os entraves nos processos administrativos. Nesta Pró-Reitoria foram realizadas ações administrativas para melhorar os serviços prestados pelo órgão, tanto a comunidade interna quanto externa. Mas nem todas as ações foram bem sucedidas, a exemplo da tentativa de implantar um novo sistema de captação de recurso. Esta Pró-Reitoria desenvolveu ainda um plano de metas para o período 2006-2010. É importante dizer que, dentre todos os órgãos da administração central, apenas a PROEXT desenvolveu um plano de metas.

Apesar de todas as dificuldades elencadas pelos gestores dos órgãos da administração central pode-se afirmar que para a efetivação de melhorias, a partir da realização da avaliação institucional na UFBA depende de condições administrativas favoráveis tanto no âmbito da própria administração central na UFBA, quanto no âmbito do governo federal, principalmente. Pode-se afirmar também, que avaliação institucional proporciona elementos para o processo de tomadas de decisão na Universidade, mesmo quando estes não são utilizados ou são utilizados parcialmente pelos gestores.

Com relação à satisfação da comunidade acadêmica, professores em cargos administrativos e funcionários chefes de setor, com a realização da avaliação institucional nas Pró-Reitorias é impossível neste momento chegar a uma conclusão plausível, uma vez que a

participação de ambos os segmentos na pesquisa foi muito pequena. Contudo, pode-se afirmar que há um reconhecimento parcial da avaliação institucional, por parte da comunidade acadêmica dos órgãos da administração, como um instrumento para tomada de decisões e conseqüente melhoria da UFBA.

## 6.2 UNIDADES DE ENSINO

Como foi dito anteriormente, apenas três Unidades de Ensino da Universidade realizaram o processo de avaliação institucional, sendo estas as Escolas de Música e Nutrição e o Instituto de Letras. Nove cursos de graduação da UFBA, também realizaram a auto-avaliação, que foram: Arquitetura e Urbanismo, Dança, Enfermagem, Engenharia Elétrica, Geografia, Medicina Veterinária, Química, Secretariado Executivo e Teatro.

Embora esses cursos tenham realizado a avaliação institucional, a análise priorizará as Unidades de Ensino de acordo com os critérios estabelecidos na pesquisa. Todavia, é bom dizer que apesar das referidas Unidades terem feito a auto-avaliação, os pontos fracos e fortes apontados no *Relatório de Auto-avaliação Institucional da UFBA 2002-2005*, assim como as recomendações da CPA, estão voltados para os coordenadores de cursos de graduação. Não deveriam ser priorizadas as Unidades de Ensino, já que a avaliação institucional da UFBA não está mais centrada nos cursos de graduação?

Os relatórios de auto-avaliação das Unidades de Ensino (Escola de Música e Instituto de Letras) só aparecem no *Relatório de Auto-avaliação da UFBA 2000-2005/Estudos Especiais*, juntamente com outras pesquisas desenvolvidas por diferentes órgãos da UFBA. Já

o *Relatório de Auto-avaliação 2002-2004* da Escola de Nutrição não está presente em nenhum dos volumes do Relatório da UFBA; contudo, foi disponibilizado no *site* da CPA.

Outro fato interessante é que os relatórios das Unidades de Ensino não seguem o mesmo padrão, ou seja, cada unidade de ensino utilizou critérios próprios para realizar a auto-avaliação institucional, ignorando quase que completamente as dimensões da avaliação institucional estabelecidas pelo Sinaes. Este fato provocou uma grande diferença no nível de aprofundamento da avaliação institucional em cada unidade, além de próprio conteúdo dos relatórios.

Nota-se, ainda, nos relatórios das Unidades de Ensino uma fragmentação da avaliação institucional mesmo com a constituição das Sub-CPA para coordenar o processo de auto-avaliação nestas instâncias educativas. Também há diferenças na composição e no número de representantes das Sub-CPA de cada Unidade, sendo a da Escola de Música formada apenas pelos docentes chefes de departamento e dirigente da unidade, totalizando três representantes do segmento de professores; a do Instituto de Letras foi formada por cinco docentes e um representante dos servidores técnico-administrativos. Já na Escola de Nutrição não foi constituída uma Sub-CPA, foram formados grupos de trabalho (só com docentes – dezoito ao todo) para avaliar cada item do relatório da Unidade. Pode-se observar que em todas as Sub-CPA, constituídas formalmente ou não, não há participação dos estudantes e somente no Instituto de Letras há representação dos funcionários.

No relatório de auto-avaliação da Escola de Música são apontadas dificuldades em relação ao corpo docente, que, apesar de ter ampliado nos últimos dois anos, não atende a demanda da Escola; o espaço físico da instituição não é adequado ao desenvolvimento das ações da Escola e, segundo as informações do relatório, há anos, é pleiteada

[...] a construção de um novo prédio, que leve em consideração as particularidades de uma escola dessa natureza (isolamento acústico, salas com dimensões adequadas, instrumental completo etc.), principalmente a existência de um auditório que contemple os nossos alunos com um espaço adequado para apresentações de recitais e concertos (CPA/UFBA, 2006, p 157).

O problema do espaço físico inadequado para as atividades da Escola de Música provoca por um lado, a superlotação das salas de aula e compromete a aprendizagem dos alunos; por outro, turmas que poderiam ser maiores têm que ser reduzidas por falta de espaço. Além da área física, a falta de equipamentos também é tida como uma fragilidade da Escola. São apontadas como soluções para os problemas citados, a contratação de novos professores e a construção de um novo prédio para a Unidades de Ensino, respectivamente. De acordo com o relatório da Escola de Música,

[...] é imprescindível agilizar a construção do Novo Prédio da Escola de Música no *Campus* de Ondina, cujo projeto, reiteramos, já está nas mãos tanto do Reitor quanto da Prefeitura de Campos, com estimativas de custo, localização e tudo o mais, só aguardando um posicionamento do novo Plano Diretor da UFBA que contemple as nossas necessidades inadiáveis (CPA/UFBA, 2006, 163).

Segundo o gestor da Escola de Música, a realização da avaliação institucional é muito importante, mesmo quando a comunidade acadêmica não deseja apontar seus pontos fracos. Embora no relatório da Unidade não sejam contempladas as dimensões da auto-avaliação definidas pelo Sinaes, ele afirma que estas são pertinentes à avaliação institucional da Escola.

Com relação ao balanço crítico dos resultados da avaliação, o gestor da Escola de Música diz que o mesmo aconteceu, todavia não foi possível confrontar esta informação, uma vez que nem os funcionários chefes de setor nem os docentes em cargos administrativos, também membros da Sub-CPA, responderam ao questionário da pesquisa. O mesmo se deu com os demais dados fornecidos pelo gestor da Unidade. A falta de participação desses sujeitos na pesquisa pode ser decorrente do que afirma o gestor da Escola de Música, sobre a satisfação destes com a realização da auto-avaliação. Segundo ele, no início o processo de auto-avaliação houve resistência dos referidos segmentos, depois resignação quanto à realização da avaliação institucional na Escola.

Não foram geradas ações significativas a partir do balanço crítico dos resultados do relatório da unidade. O gestor da Unidade diz que as ações de melhorias para a Escola agora

são responsabilidade do Reuni. Condizente com o relatório da Escola de Música, o gestor não apresentou nenhuma facilidade administrativa para implementar melhorias na Unidade a partir da análise dos dados do relatório. Em contrapartida, destacou como dificuldades a falta de recursos financeiros e a estrutura física inadequada às atividades da Unidade sem, no entanto, abordar a questão dos recursos humanos apontados no relatório da Escola.

O gestor desta Unidade destaca como uma implicação administrativa, derivada da auto-avaliação, o autoconhecimento proporcionado pela elaboração do relatório. Segundo este, a “avaliação ajudou para nós abriremos o olho, prestarmos mais atenção ao que nós fazemos, ajudou que a gente reconheceu mais as nossas vantagens, mas também os nossos erros, nossas falhas; então nesse sentido, acho que melhorou um pouquinho” (Entrevistado, 2007).

O relatório de auto-avaliação do Instituto de Letras traz uma descrição de todas as atividades desenvolvidas em todos os âmbitos da instituição, ou seja, descreve todas as ações realizadas na graduação, pós-graduação e extensão. Além de abordar a situação dos quadros docente e de servidores técnico-administrativo e, também, da situação da estrutura física (espaço físico, equipamentos, material didático) do Instituto.

De acordo com o relatório do Instituto, as maiores dificuldades encontradas para o melhor atendimento da comunidade acadêmica e, também externa são encontradas na área de recursos humanos e das instalações físicas. Para solucionar o problema, a Sub-CPA propõe

[...] a alocação de mais vagas para concursos de docentes e de servidores técnico-administrativos, além de mais recursos para, pelo menos, a conclusão do prédio do PAF III, mais verbas para a aquisição de livros e revistas para a Biblioteca Central e as bibliotecas setoriais (CPA/UFBA, 2006, p. 176).

Não foi possível averiguar quais as ações desenvolvidas a partir do relatório de auto-avaliação da instituição nessa Unidade de Ensino, uma vez que a gestora do Instituto não participou da pesquisa. Entretanto, percebe-se uma grande diferença entre o posicionamento dos membros da Sub-CPA, docentes em cargos administrativos e funcionários chefes de setor,

no tocante à avaliação institucional e sua importância na pela gestão da Unidade. Todavia, há consenso quanto ao balanço crítico dos dados obtidos, satisfação da comunidade acadêmica e a utilização dos resultados, sendo estes considerados pouco importantes por todos os segmentos.

Com relação às dimensões da avaliação institucional, os membros da Sub-CPA só concordaram com as dimensões planejamento e avaliação e política de atendimento a estudantes e egressos valorando-as como importantes. As demais dimensões foram consideradas pouco importantes ou muito importantes. Dentre o segmento de funcionários, não houve consenso entre nenhuma das dimensões, sendo as mesmas avaliadas entre pouco importantes e muito importantes. Já o segmento de professores discordou apenas das dimensões políticas de pessoal, planejamento e avaliação e sustentabilidade financeira, valorando-as como pouco importantes ou importantes. As demais foram tidas como importantes.

A importância da auto-avaliação para a gestão foi considerada importante para os membros da Sub-CPA; muito importante pelo segmento de funcionários; e no segmento de docentes houve divisão de posicionamento, sendo a importância da avaliação institucional para a gestão da Unidade tida como pouco importante ou importante. É interessante observar que este aspecto é contraditório em todos os segmentos, uma vez que todos consideram o balanço crítico dos dados obtidos, a utilização dos resultados (principalmente) e satisfação da comunidade acadêmica como pouco importantes.

Na Escola de Nutrição, o relatório de auto-avaliação aponta fragilidades e potencialidades por setor de atuação da Unidade e, também, infra-estrutura física. No tocante à graduação, foram destacados como fragilidades, a não implantação do novo currículo de acordo com a LDB; a quantidade pequena de servidores técnico-administrativos; escassez de recursos para a manutenção da Escola; ausência de PPI e falta de participação dos estudantes

na avaliação institucional. Para a pós-graduação da Escola, os pontos fortes e fracos foram divididos por categoria, sendo estas: proposta do programa e atividades de formação; quadros docente e discente; dissertações e atividades de pesquisa e produção intelectual. Quanto à extensão, as dificuldades foram pontuadas por atividade desenvolvidas na Escola, tanto para as de caráter permanente quanto temporário. Com referência à infra-estrutura física, foram destacadas como fragilidades a inadequação do espaço físico e a falta de equipamentos para professores e estudantes.

Segundo a gestora da Escola de Nutrição, a avaliação institucional é sempre um elemento de extrema necessidade numa instituição; mas, em sua maioria, muito pouco realizada. Por isso, considera uma grande iniciativa a auto-avaliação da UFBA e das próprias Unidades de Ensino.

Esta gestora posiciona-se favoravelmente às dimensões da avaliação institucional estabelecidas pela Lei nº 10.861/04, uma vez que considera que estas atendem as demandas da Escola. Entre os membros da Sub-CPA dessa Unidade, houve consenso sobre as dimensões da auto-avaliação, que foram valoradas como importantes à exceção da dimensão sustentabilidade financeira, que foi considerada pouco importante. Entre os funcionários e docentes estas dimensões foram tidas como muito importantes. Contudo, fez-se necessário dizer que o relatório da Escola de Música não aborda todas as dimensões da auto-avaliação, traz apenas as que se referem às políticas para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação e a extensão, atendimento a estudantes e egressos; e infra-estrutura física. É importante dizer ainda, que apenas o relatório dessa Unidade aborda diretamente essas dimensões.

Quanto ao balanço crítico dos resultados da auto-avaliação, a gestora da escola afirma que o mesmo ocorreu e que gerou polêmica, no tocante às fragilidades pontuadas para o ensino de graduação, sendo a equipe responsável pela avaliação desse setor da Unidade considerada demasiadamente rigorosa. Os membros da Sub-CPA, funcionários e docentes não

estão de acordo com a realização do balanço crítico, uma vez que valoraram este aspecto como pouco importante, sobretudo no segmento funcionários chefes de setor.

A falta de comunicação e/ou contradição entre os segmentos participantes da pesquisa é evidente neste aspecto, assim como naqueles que se referem à satisfação da comunidade acadêmica com auto-avaliação; utilização dos resultados obtidos no relatório e importância da avaliação institucional para a gestão. Cada segmento valora estes aspectos de maneira distinta, sendo considerados importantes pelos membros da Sub-CPA; pouco importantes para os funcionários e muito importantes para os docentes. Todavia, o segmento de docentes faz a ressalva de que todos os aspectos da auto-avaliação são muito importantes, mas nem todos foram utilizados na auto-avaliação da Escola de Nutrição.

O conflito de opiniões entre os segmentos fica ainda mais notável quando a gestora da Escola afirma que todos, de maneira geral, acreditam que a realização da auto-avaliação foi uma oportunidade, uma vez que todos os professores se reuniram para avaliar. Lembra-se que apenas o corpo docente desta Unidade participou do processo de auto-avaliação, o que talvez explique o conflito de opiniões entre a comunidade acadêmica da Escola de Nutrição.

Com relação às ações geradas a partir dos resultados apresentados no relatório da Unidade, a gestora aponta a mudança de endereço da Escola; aumento da captação de recursos a partir da participação em editais de órgãos públicos e privados e parceria com o MEC/FNDE; e a otimização do trabalho dos servidores técnico-administrativos que já tinham na Escola e contratação de pessoal temporário com recursos de projetos. Aponta ainda, como uma ação gerada a partir dos resultados da auto-avaliação, a elaboração do PPI da Escola.

Como facilidade administrativa para implantar as melhorias indicadas pela avaliação institucional da Escola de Nutrição, a gestora aponta o apoio dos professores; e como dificuldades, o número insuficiente de recursos humanos e a baixa qualificação dos mesmos.

Essas afirmativas também podem explicar o conflito de opiniões existentes na Unidade acerca da auto-avaliação e suas implicações administrativas para a gestão da Escola de Nutrição.

Nota-se que as Unidades de Ensino (Escolas de Música e Nutrição e Instituto de Letras) têm as mesmas limitações ou fragilidades, mas as posturas dos gestores para resolver os problemas são diferenciadas. Nota-se, ainda, que a grande dificuldade destas Unidades está relacionada à escassez de recursos humanos e assim como os órgãos da administração central, as mesmas estão sujeitas à realização de concursos públicos pelo MEC.

Pode-se afirmar que a efetivação de melhorias, a partir da realização da avaliação institucional nas unidades de ensino, depende de condições administrativas favoráveis tanto no âmbito do governo federal, da administração central na UFBA e, também, da iniciativa das próprias Unidades de Ensino. Pode-se afirmar também, que avaliação institucional proporciona elementos para o processo de tomadas de decisão nas unidades, mesmo quando esses não são utilizados ou são utilizados parcialmente pelos gestores tanto devido à dependência administrativa, quanto à falta de iniciativa dos gestores.

Quanto à satisfação da comunidade acadêmica, professores em cargos administrativos e funcionários chefes de setor, com a realização da avaliação institucional nas Unidades de Ensino, a situação é a mesma afirmada em relação aos dos órgãos centrais: não é possível neste momento chegar a uma conclusão crível, uma vez que a participação de ambos os segmentos na pesquisa foi muito pequena. Todavia, pode-se afirmar que, dentre os sujeitos da pesquisa nas unidades de ensino, não há um reconhecimento da avaliação institucional, por parte da comunidade acadêmica, como um instrumento para tomada de decisões e conseqüente melhoria das Unidades de Ensino pesquisadas.

## **6.3 VISÃO GERAL**

Neste item são analisados os dados coletados, tanto nos órgãos da administração central quanto nas Unidades de Ensino da UFBA, de acordo com as categorias empírico-analíticas presentes no projeto de pesquisa. Assim, para uma melhor apresentação desses dados esse tópico, está subdividido em nível de satisfação da comunidade acadêmica; estrutura física; captação de recursos financeiros; recursos humanos; e organização da informação.

### **6.3.1 Nível de satisfação da comunidade acadêmica**

Em relação à satisfação da comunidade acadêmica, professores em cargos administrativos e funcionários chefes de setor, com a realização da avaliação institucional nas Pró-Reitorias e Prefeitura do Campus é impossível, neste momento, chegar a uma conclusão plausível, uma vez que a participação de ambos os segmentos na pesquisa foi muito pequena. Contudo, pode-se afirmar que há um reconhecimento parcial da avaliação institucional por parte da comunidade acadêmica dos órgãos da administração, como um instrumento para tomada de decisões e conseqüente melhoria da UFBA.

Quanto à satisfação da comunidade acadêmica nas Unidades de Ensino, a situação é a mesma, afirmada em relação à dos órgãos centrais: não é possível neste momento chegar a uma conclusão crível, pois a participação de ambos os segmentos na pesquisa foi pouco representativa. Todavia, pode-se afirmar que, dentre os sujeitos que participaram da pesquisa nas Unidades de Ensino, não há um reconhecimento da avaliação institucional, por parte da

comunidade acadêmica, como um instrumento para tomada de decisões e a conseqüente melhoria das Unidades pesquisadas.

Sabe-se que o nível de satisfação da comunidade acadêmica é um elemento administrativo, que pode interferir na gestão de uma IES. No caso da UFBA, pode-se afirmar que o reconhecimento parcial da avaliação institucional, por parte da comunidade dos órgãos da administração central, é um fator facilitador da gestão nos referidos órgãos. Já nas Unidades de Ensino, o não reconhecimento da auto-avaliação, pelos dos atores universitários, pode dificultar os processos de tomadas de decisão, que propiciem o aperfeiçoamento das referidas Unidades.

### **6.3.2 Estrutura Física**

Nesta categoria houveram iniciativas por parte de todos os órgãos da administração central, mas apenas a Proext teve a sede transferida para outro edifício, que ainda não atende plenamente às necessidades da Pró-Reitoria. A Prodep e a Proae ainda funcionam com a estrutura antiga, ou seja, a mesma das Superintendências que lhes antecederam. É importante lembrar que a PRPPG não tem carências relativas à estrutura física, e que não foi possível verificar, nas demais Pró-Reitorias, as ações geradas acerca desse aspecto.

As ações mais significativas foram registradas pela PCU, órgão específico da administração central, que responde pelas questões relativas à infra-estrutura física da Universidade, que realizou obras visíveis (reformas das Escolas de Teatro e Belas Artes, construção dos novos Campus de Vitória da Conquista e Barreiras, acessibilidade do Instituto de Matemática), e obras não visíveis (ampliação dos ramais Teleufba e melhoria da parte elétrica e cobertura). Entretanto, as ações realizadas pela PCU não se concentraram na

resolução dos problemas apontados no *Relatório de Auto-avaliação Institucional da UFBA 2002-2005*.

Nas Unidades de Ensino, apenas a Escola de Nutrição foi beneficiada com o atendimento da solicitação de melhoria na estrutura física, e teve sua sede mudada para outro endereço. Na Escola de Música, não houve ação significativa nesse sentido e o problema com as instalações, equipamentos e materiais ainda não foram solucionados. Não Instituto de Letras, não foi possível averiguar.

Observa-se que em relação a este aspecto administrativo a gestão da Universidade, tanto na esfera dos órgãos da administração central quanto das unidades de ensino, fica um tanto restrita, uma vez que a estrutura física atual não favorece a consecução dos objetivos institucionais. Este fato se dá devido a alguns setores da UFBA funcionarem com condições mínimas ao uso e execução das atividades de cada setor.

### **6.3.3 Captação de recursos financeiros**

Com relação a este aspecto, tanto nos órgãos da administração central quanto nas Unidades de Ensino, houve mobilização, no sentido arrecadar mais recursos financeiros para aumentar a receita, complementando, assim, as verbas oriundas do governo federal. De uma maneira ou outra, foram realizadas ações na tentativa de sanar o problema de recursos financeiros apontados no Relatório.

Entretanto, é importante dizer que nem todos os órgãos da administração central têm a mesma capacidade técnica para captar recursos financeiros devido à natureza e especificidade de suas atividades. Neste sentido, ficam prejudicadas a Prodep e a Proae; na Proext houve uma tentativa de implantação de um novo sistema de captação, que ainda não teve resultados significativos. Já a PCU recorre ao estabelecimento de parcerias com órgãos públicos e/ou

privados, que podem ser de curta ou longa duração, para diminuir a carência de recursos financeiros. Dentre os órgãos da administração central, a PRPPG é que tem condições mais favoráveis para aumentar a receita devido à natureza de suas ações.

Na Escola de Música, são realizados cursos de extensão para a comunidade e, raramente, alguns concertos para arrecadar verbas para a Unidade. Já na Escola de Nutrição, a captação de recursos financeiros se deu a partir da participação da Unidade em editais de órgãos públicos e privados e, também, de parceria com o MEC/FNDE.

Como pode ser observado, todos os gestores reconhecem que o recurso financeiro é um elemento administrativo importante para a gestão universitária. A falta de recursos financeiros pode comprometer o crescimento e aperfeiçoamento da UFBA; assim, os gestores, tanto dos órgãos centrais quanto das unidades de ensino, buscam formas alternativas para captação de recursos, que favoreçam a Universidade e permitam um maior desenvolvimento da instituição.

#### **6.3.4 Recursos humanos**

Este elemento administrativo é o que mais dificulta a gestão da UFBA, que, por se tratar de uma instituição do setor público federal, depende de autorização do órgão responsável, nesse caso o MEC, para realização de concurso público. Devido a essa limitação, muitas vezes os gestores recorrem à contratação de prestadores de serviços, isso quando conseguem captar recursos financeiros que lhes permitam tal ação.

Todos os gestores entrevistados, tanto nos órgãos da administração central quanto nas Unidades de Ensino, foram unânimes quanto às dificuldades administrativas provocadas pela ausência de recursos humanos para atender as demandas da Universidade. Além do número

insuficiente no quadro de pessoal, ainda há outro entrave para a gestão da UFBA: a falta de qualificação dos recursos humanos existentes.

Em ambos os segmentos não houve nenhuma ação significativa para sanar essa deficiência, apontada pelo *Relatório de Auto-avaliação Institucional da UFBA 2002-2005*. Entretanto, é importante dizer que o Reuni/UFBA foi apontado como uma possível solução para resolver os problemas relacionados a recursos humanos enfrentados pela Universidade.

É sabido que o número de pessoas que trabalham numa IES deve ser adequado à dimensão (tamanho, setores, funções) da instituição, uma vez que a insuficiência de pessoal pode comprometer a qualidade dos serviços prestados às comunidades interna e externa. Outro fator que pode limitar a eficiência da IES é a falta de qualificação profissional do quadro de pessoal da instituição. No caso da UFBA, a gestão universitária é prejudicada por ambos os elementos.

#### **6.6.5 Organização da Informação**

No relatório de auto-avaliação da Universidade foi identificado como aspecto a ser melhorado, a organização da informação. Todavia, essa fragilidade foi apontada apenas para os órgãos da administração central. Assim, algumas ações foram realizadas para resolver essa questão, em três destes órgãos, sendo estes: a Proext, a PRPPG e a PCU.

Na Proext, houve a reestruturação do setor de arquivo e memória pra organizar as informações da Pró-Reitoria, pois o mesmo era precário e dificultava o trabalho da equipe. Na PRPPG, foram criados os Sistemas Informatizados de Pesquisa e Pós-Graduação da UFBA (e.PPG), com vista a facilitar a localização das informações referentes aos projetos de pesquisas e aos pesquisadores, assim como facilitar a comunicação tanto interna quanto externa. Já na PCU, houve tentativa de criar um *site*, mas a iniciativa foi fracassada, uma vez

que não se conseguiu estabelecer parceria nem interna nem externa para concretizar a ação desejada.

É essencial que a forma como as informações são organizadas na UFBA favoreça o processo de gestão e, conseqüentemente, o processo de tomadas de decisões que se desencadeia com base nas informações coletadas e disponibilizadas. Foram realizadas ações, no sentido de melhorar esse elemento administrativo na Universidade, mas as iniciativas se deram de maneira isolada, tornando-as pouco representativas à coletividade que forma a UFBA.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora a avaliação institucional tenha uma longa trajetória na Universidade Federal da Bahia, constatou-se que a mesma gozou de mais prestígio entre as Unidades de Ensino da Universidade, no final da década de 1990 quando a PROGRAD era responsável pelas ações avaliativas, acompanhando e dando suporte às Unidades de Ensino. Entretanto, no referido período, a avaliação institucional estava centrada nos cursos de graduação e não havia um projeto para avaliação de todas as instâncias da UFBA.

Os processos de avaliação realizados pelos órgãos da administração central existiam, mas não eram integrados ou sistematizados. Ou seja, não havia um cruzamento ou compartilhamento das informações obtidas por cada uma das instâncias administrativas. De modo que, a avaliação efetivada se tornava limitada e/particularizada a um órgão específico.

Este panorama é modificado com a constituição da Comissão Própria de Avaliação (CPA), que tenta integrar o processo de avaliação institucional da UFBA, através das dez dimensões estabelecidas pela Lei nº 10.861/04. Um fato contraditório, entretanto, é que, com a criação da CPA, há um envolvimento maior dos os órgãos da administração central no processo de auto-avaliação institucional, ao tempo em que há uma retração da participação das Unidades de Ensino neste processo.

Talvez isso tenha ocorrido pelo fato de que a CPA é uma comissão de caráter apenas consultivo, sem nenhum poder deliberativo junto às instâncias componentes da Universidade. Isto é, se a CPA não pode deliberar junto aos órgãos da administração central ou às Unidades de Ensino, o que torna a adesão ao processo de auto-avaliação voluntário, por parte das Unidades de Ensino e desfavorece o processo avaliativo como um todo.

Observou-se, ainda, na pesquisa que:

- a) A concepção de gestão – anterior a de avaliação – não pressupõe a avaliação, isto é, a concepção de gestão existente na UFBA, de maneira geral, prescinde da avaliação;
- b) Apesar da avaliação institucional está presente na Universidade desde meados da década de 1990, esta ainda é tratada como algo novo no cotidiano dos órgãos da administração central como, também, nas Unidades de Ensino;
- c) A omissão do segmento discente na elaboração do *Relatório de Auto-avaliação da UFBA 2002-2005*, compromete a visão da totalidade das potencialidades e fragilidades da Universidade;
- d) A resolução dos problemas apontados no *Relatório de Auto-avaliação Institucional da UFBA 2002-2005*, muitas vezes, não se encontra no âmbito da gestão da Universidade;
- e) Todos os gestores entrevistados tanto nos órgãos da administração central quanto nas Unidades de Ensino reconhecem, pelo menos em teoria, o valor da avaliação institucional para a gestão. Mas as ações práticas decorrentes do processo de auto-avaliação são diferenciadas;
- f) A postura dos gestores, em relação à avaliação institucional, influencia positiva ou negativamente a comunidade acadêmica (docentes em cargos administrativos e funcionários chefes de setor), tanto nos órgãos da administração central quanto nas Unidades de Ensino;
- g) A utilização dos resultados da avaliação se dá em maior proporção nos órgãos da administração central; que nas Unidades de Ensino;
- h) As Unidades de Ensino têm uma relação de dependência maior que os órgãos da administração central, para corrigir as fragilidades apontadas pelo *Relatório de Auto-avaliação*;

- i) A avaliação institucional é reconhecida como importante para a gestão muito mais entre o corpo docente que entre os servidores técnico-administrativos, tanto nos órgãos da administração central quanto das Unidades de Ensino.

Isto fica claro na pesquisa, na qual indicou-se que, embora a avaliação institucional seja reconhecida como elemento importante para o desenvolvimento da instituição e consecução dos objetivos institucionais, ela ainda é pouco utilizada administrativamente para o processo de tomada de decisão na UFBA tanto na esfera dos órgãos da administração central quanto nas unidades de ensino pesquisadas, tendo o *Relatório de Auto-avaliação da UFBA 2002-2005* pouca ou nenhuma implicação administrativa na gestão da Universidade, haja vista as ações isoladas desenvolvidas.

## REFERÊNCIAS

AFONSO, Almerindo Janela. **Avaliação Educacional**: regulação e emancipação – para uma sociologia das políticas avaliativas contemporâneas. São Paulo: Cortez, 2000.

ARAÚJO, Roberto Paulo Correia de *et al.* **UFBA**: o ensino de graduação em debate. Salvador: Empresa Gráfica da Bahia, 1996.

ARCHANGELO, Jocimar. Implantação do ‘Provão’: um desafio. IN: **Formação do educador e avaliação educacional**: avaliação institucional, ensino e aprendizagem. São Paulo, Editora UNESP, 1999, p.39-47.

BARRETO, Eloi. A experiência da Universidade Estadual de Feira de Santana IN: **Experiência de avaliação institucional em universidades brasileiras**. Salvador: UFBA / FACED / Programa de Pós-Graduação em Educação, 2000, p.91-100.

BELLONI, Isaura *et al.* **Metodologia de avaliação em políticas públicas**: uma experiência em educação profissional. Coleções Questões da Nossa Época. São Paulo, Cortez, 2000, v.75.

BELLONI, Isaura *et al.* Avaliação institucional da Universidade de Brasília. IN: **Avaliação Institucional**: teoria e experiências. São Paulo, Cortez, 1995, p. 87-113.

BIANCHETTI, Roberto G. **Modelo Neoliberal e políticas educacionais**. 4ª ed. São Paulo: Cortez, 2005.

BORDA, Merion Campos. Avaliação do Ensino Superior: o confronto paradigmático produtividade / qualidade social. IN: **Formação do educador e avaliação educacional**: avaliação institucional, ensino e aprendizagem. São Paulo, Editora UNESP, 1999, p. 27-37.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhais. Gestão da educação: o município e a escola. IN: **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. 5 ed. São Paulo: Cortez, 2006, p. 145-176.

BRASIL. Ministério da Educação. INEP. CONAES. SINAES. **Diretrizes para a Avaliação das Instituições de Educação Superior**. Brasília: INEP, 2004.

\_\_\_\_\_. Desenvolvido pelo Ministério da Educação. Apresenta textos e vídeos sobre as ações do Ministério da Educação. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br>>. Acesso em: 10 nov. 2007.

\_\_\_\_\_. Desenvolvido pelo Ministério da Educação. Apresenta textos e dados estatísticos sobre a educação brasileira. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br>>. Acesso em: 08 dez. 2007.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Lei Nº 9.131/95 de 24.11.1995 – Altera dispositivos da Lei Nº 4.024 de 20 de dezembro de 1961 e dá outras providências. Brasília (DF): MEC, 1995.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Lei Nº 10.861/04 de 14.04.2004 – Institui o Sistema de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Brasília (DF): MEC, 2004.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Lei Nº 9.394/96 de 20.12.1996 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília (DF): MEC, 1996.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. INEP. CONAES. SINAES. **Roteiro de Auto-avaliação Institucional**: Orientações Gerais. Brasília: INEP, 2004.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. **Bases para uma nova proposta de avaliação da educação superior**, 2003. Disponível em: < <http://grad.unifesp.br/alunos/cg/sinaes/sinaes/.pdf>>.

CARDIM, Paulo Antonio Gomes. Gestão universitária em tempos de mudança. IN: **Gestão organizacional**: uma nova visão. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 223-237.

CARVALHO, M. Carmo B. Avaliação participativa: uma escolha metodológica. IN: **Avaliação de políticas sociais**: uma questão em debate. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 1999

CATELLI, Armando; PEREIRA, Alberto Carlos; VASCONCELOS, Marco Tullio de Castro. Processo de gestão e sistema de informações gerenciais. IN: Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, Terezinha Otaviana Dantas da. Avaliação institucional: uma ferramenta para o sucesso da instituição educacional. IN: **Gestão organizacional**: uma nova visão. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 38-50.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Os conselhos de educação e a gestão do sistema. IN: **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. 5 ed. São Paulo: Cortez, 2006, p. 43-60.

DEMO, Pedro. **Avaliação Sob o Olhar Propedêutico**. 2. ed. Campinas, SP: Papiros, 1996.

DEPRESBITERIS, Lea. Avaliação: avaliando competências na escola de alguns ou na escola de todos? Disponível em: <<http://www.senac.br/informativo/bts/273/boltec273d.htm>>.

DIAS, Emerson de Paulo. Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica. **Revista Eletrônica de Administração**, FACEF, vol. 1, ed. 1, jul/dez, 2002.

DRUCKER, Peter Ferdinand; MONTINGELLI JR., Nivaldo (trad.). **A administração na próxima sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.

FRANCO, Celso; BONAMINO, Alicia. Iniciativas recentes de avaliação da qualidade da educação no Brasil. IN: **Avaliação, ciclos e promoção na educação**. Porto Alegre, Artmed Editora, 2001, p. 15-28.

FONSECA, Marília; TOSCHI, Mirza Reabra; OLIVEIRA, João Ferreira de. (orgs.). **Escolas gerenciadas: planos de desenvolvimento e projetos político-pedagógicos em debate**. Goiânia: Ed. Da UCG, 2004.

GASPARETTO, Agenor. Avaliação institucional: processo doloroso de mudança; a experiência da UESC, Ilhéus, Bahia. IN: **Experiência de avaliação institucional em universidades brasileiras**. Salvador: UFBA / FAGED / Programa de Pós-Graduação em Educação, 2000, p. 101-123.

GHISOLFI, Juliana do Couto. **Políticas de educação superior norte-americanas: faça o que eu digo, mas não faça o que faço?** São Paulo: Cortez, 2004.

GREGO, Sônia Maria Duarte. A avaliação institucional dos cursos de graduação. IN: **Avaliação universitária em questão: reformas do estado e da educação superior**. Campinas, SP: Autores associados, 1997, p. 91-125.

HAETINGER, Max Günther. Avaliação um desafio à mudança. IN: CONGRESSO INTERNACIONAL SOBRE AVALIAÇÃO DO NORTE-NORDESTE, 2004. Salvador/Ba.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: ARTMED; Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

LEITE, Denise. Avaliação institucional na UFRGS: inovação e mudanças. **Experiência de avaliação institucional em universidades brasileiras**. Salvador: UFBA / FAGED / Programa de Pós-Graduação em Educação, 2000, p. 29-47.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5ª ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J. Carlos; OLIVEIRA, J. Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

LUBISCO, Nídia M. L; VIEIRA, Sônia C. **Manual de estilo acadêmico: monografias, dissertações e teses**. 2ª ed. Salvador: EDUFBA, 2003.

LUDKE, Menga. Evoluções em avaliação. IN: **Avaliação, ciclos e promoção na educação**. Porto alegre, Artmed Editora, 2001, p. 29 – 33.

MACEDO, Roberto S. **Etnopesquisa crítica, etnopesquisa-formação**. Brasília, DF: Líber Livro Editora, 2006.

MATEO. J. La evaluación institucional y la gestión de calidad en las Universidades. IN: **Revista Fuentes**, nº 2, Barcelona/ES, 2000, 13-40.

MEIRELES, Manuel; PAIXÃO, Marisa Regina. **Teorias da administração: clássicas e modernas**. São Paulo: Futura, 2003.

MENDONÇA, Dirlene M. **Anais do Seminário de Abertura da Avaliação Institucional: a Universidade em Questão**,1991. Feira de Santana: UEFS, 1993.

MENDONÇA, Erasto Fortes. **A regra e o jogo: democracia e patrimonilismo na educação.** Campinas, Sp: FE/UNICAMP; R.. Vieira, 2000.

MOROSINI, Marília Costa; LEITE, Denise B. C. Avaliação institucional como um organizador qualificado. IN: **Avaliação universitária em questão: reformas do estado e da educação superior.** Campinas, SP: Autores associados, 1997, p. 123-148.

NASCIMENTO, Cláudio Cardoso do; COSTA, Eliud Assunção Martins; AMORIM, Vera Maria Nascimento de. Padrão de financiamento e política de desenvolvimento da Universidade Federal da Bahia. IN: **Instituições públicas de ensino superior da Bahia: problemas, impasses e transformações.** Salvador: UFBA/FAPEX/ISP/FACED/ADM/SEPLANTEC/CADCT, 2002, p. 54-75.

MARBACK NETO, Guilherme Marback. **Avaliação: instrumento de gestão universitária.** Vila Velha, Es: Editora Hoper, 2007.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. Planejamento, planejamento de lucro. IN: **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. A gestão democrática da educação no contexto de reforma do Estado. IN: **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos.** 3 ed. São Paulo: Cortez, 2003, p. 91-112.

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro. **Gestão Educacional: novos olhares, novas abordagens.** 2ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

OLIVEIRA, Romualdo Portela de; CATANI, Afrânio Mendes. IN: **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos.** 5 ed. São Paulo: Cortez, 2006, p. 61-78.

PARISI, Cláudio; NOBRE, Waldir de Jesus. Eventos, gestão e modelos de decisão. IN: **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** 3ª ed. São Paulo: Editora Ática, 2004.

PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. IN: **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. Avaliação de resultados e desempenho. IN: **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PONTES, Márcia de Matos. A interminável polêmica do PROVÃO. IN: **GERIR**, v.8, nº 23, Salvador, jan/fev, 2002.

PREEDY, Margaret *et al.* **Gestão em educação: estratégia, qualidade e recursos.** Porto Alegre: Artmed, 2006.

RISTOFF, Dilvo I. Avaliação institucional: pensando princípios. IN: **Avaliação Institucional: teoria e experiências.** São Paulo, Cortez, 1995, p. 37-51.

\_\_\_\_\_. A Tríplice crise da universidade brasileira. IN: **Universidade em ruínas república dos professores**. Petrópolis, RJ: Vozes; RGS: CIPEDS, 1999.

ROLLEMBERG, Maria Stella. Avaliação institucional: a experiência da UFS (1994-1998). IN: **Experiência de avaliação institucional em universidades brasileiras**. Salvador: UFBA / FAGED / Programa de Pós-Graduação em Educação, 2000, p. 83-89.

ROSSI, Sílvio José; RODRIGUES, Melânia Mendonça; VAN DER LINDEN, Maria Marta Gomes. Avaliação institucional como instrumento de mudanças na universidade: o caso das atividades de graduação na Universidade Federal da Paraíba. IN: **Experiência de avaliação institucional em universidades brasileiras**. Salvador: UFBA / FAGED / Programa de Pós-Graduação em Educação, 2000, p. 49-67.

SANTOS, Eglantina Braz dos; ANDRADE, Rita de Cássia Alpoim. Para que avaliar? IN: **Instituições públicas de ensino superior da Bahia: problemas, impasses e transformações**. Salvador: UFBA/FAPEX/ISP/FAGED/ADM/SEPLANTEC/CADCT, 2002, p. 34-50.

SILVA JR., João dos Reis; SGUISSARDI, Valdemar. Reforma do Estado e reforma da educação superior no Brasil. IN: **Avaliação universitária em questão: reformas do estado e da educação superior**. Campinas, SP: Autores associados, 1997, p. 7-40.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira/Thomson Learning, 2002.

SGUISSARDI, Valdemar. Para avaliar propostas de avaliação do ensino superior. IN: **Avaliação universitária em questão: reformas do estado e da educação superior**. Campinas, SP: Autores associados, 1997, p.41-70.

SOBRINHO, José Dias; RISTOFF, Dilvo I. (orgs.). **Avaliação e compromisso público – a educação superior em debate**. Florianópolis: Insular, 2003.

SOBRINHO, José Dias. Avaliação institucional, instrumento de qualidade educativa: a experiência da UNICAMP. IN: **Avaliação institucional: teoria e experiências**. São Paulo, Cortez, 1995, p. 53-86.

\_\_\_\_\_. **Avaliação da educação superior**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

\_\_\_\_\_. Tendências nacionais e internacionais na avaliação. IN: **Experiências de avaliação institucional em Universidades Brasileiras**. Salvador: UFBA / FAGED / Programa de Pós-Graduação em Educação, 2000. p. 13-27.

\_\_\_\_\_. Avaliação quantitativa, avaliação qualitativa: interações e ênfases. IN: **Avaliação universitária em questão**. São Paulo, Cortez: 1997. p. 71-89.

\_\_\_\_\_. Prefácio. **Avaliação: instrumento de gestão universitária**. Vila Velha, Es: Editora Hoper, 2007, p. 11-16.

SOUSA, Sandra M. Zákia L. Possíveis impactos das políticas de avaliação no currículo escolar. **Cadernos de Pesquisa**, n. 119, p. 175-190, julho/ 2003.

SOUZA, E da C.B.M. Avaliação de Instituições de Ensino Superior: o caso do Brasil e de outros países. IN: **Avaliação em Instituições de Ensino Superior**. Brasília, Universidade de Brasília, 1998, p.105 – 109.

SOUZA, Guaraci Adeodato Alves de. Comentários sobre a experiência de avaliação na UFBA. IN: **Experiências de avaliação institucional em Universidades Brasileiras**. Salvador: UFBA / FAGED / Programa de Pós-Graduação em Educação, 2000. p. 69-81.

TEIXEIRA, Hélio Janny. **Da administração geral à administração escolar: uma revitalização do papel do diretor da escola pública**. São Paulo: Ed. Edgard Blücher Ltda., 2003.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. Comissão Própria de Avaliação. **Projeto de Auto-avaliação da Universidade Federal da Bahia**. Salvador: 2005. Disponível em: <http://www.cpa.ufba.br/projeto.html>.

\_\_\_\_\_. Comissão Própria de Avaliação. **Relatório de Auto-avaliação Institucional da UFBA 2002-2005**. Salvador: 2006. Disponível em: [http://www.cpa.ufba.br/RFinal\\_V1\\_N.pdf](http://www.cpa.ufba.br/RFinal_V1_N.pdf)

\_\_\_\_\_. Comissão Própria de Avaliação. **Relatório de Auto-avaliação Institucional da UFBA 2002-2005: estudos especiais**. Salvador: 2006. Disponível em: [http://www.cpa.ufba.br/RFinal\\_V2\\_Ndistil.pdf](http://www.cpa.ufba.br/RFinal_V2_Ndistil.pdf).

\_\_\_\_\_. Desenvolvido pela Universidade Federal da Bahia. Apresenta textos sobre a Universidade. Disponível em: <<http://www.ufba.br>>. Acesso em: 29 ago. 2007.

\_\_\_\_\_. Desenvolvido pela Universidade Federal da Bahia. Apresenta textos e vídeos sobre o processo de avaliação institucional. Disponível em: <<http://www.cpa.ufba.br>>. Acesso em: 15 ago. 2007.

\_\_\_\_\_. Desenvolvido pela Universidade Federal da Bahia. Apresenta textos sobre as ações e programas da Pró-Reitoria de Ensino de Graduação. Disponível em: <<http://www.prograd.ufba.br>>. Acesso em: 09 out. 2007.

\_\_\_\_\_. Desenvolvido pela Universidade Federal da Bahia. Apresenta textos sobre as ações e programas da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração. Disponível em: <<http://www.proplad.ufba.br>>. Acesso em: 18 ago. 2007.

\_\_\_\_\_. Desenvolvido pela Universidade Federal da Bahia. Apresenta textos sobre as ações e programas da Pró-Reitoria de Extensão. Disponível em: <<http://www.extensao.ufba.br>>. Acesso em: 25 set. 2007.

\_\_\_\_\_. Desenvolvido pela Universidade Federal da Bahia. Apresenta textos sobre as ações e programas da Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas. Disponível em: <<http://www.prodep.ufba.br>>. Acesso em: 23 dez. 2007.

\_\_\_\_\_. Desenvolvido pela Universidade Federal da Bahia. Apresenta textos sobre as ações e programas da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação. Disponível em: <<http://www.prppg.ufba.br>>. Acesso em: 29 ago. 2007.

\_\_\_\_\_. Escola de Nutrição. **Relatório de Auto-avaliação Institucional período 2002-2004**. Salvador: 2006. Disponível em: [http://www.cpa.ufba.br/Auto\\_avaliacao\\_Nutricao\\_CPA.pdf](http://www.cpa.ufba.br/Auto_avaliacao_Nutricao_CPA.pdf).

\_\_\_\_\_. Pró-Reitoria de Ensino de Graduação. **Avaliação institucional na Universidade Federal da Bahia**. Salvador: ISP/PROGRAD, 2002.

\_\_\_\_\_. Pró-Reitoria de Extensão. **Plano de Extensão da Universidade Federal da Bahia 2006-2010**. Salvador: PROEXT/UFBA, 2006.

\_\_\_\_\_. Reitoria. Portaria 143, de 6 de abril de 2005. Dispõe a Portaria 140/05, de 4 de abril de 2005, em seu Art. 2º, que constitui a Comissão Própria de Avaliação da UFBA - CPA Salvador: 2005. Disponível em: [http://www.cpa.ufba.br/Portaria\\_143\\_05.html](http://www.cpa.ufba.br/Portaria_143_05.html).

\_\_\_\_\_. Reitoria. **Relatório de Gestão 2005**. Salvador: Reitoria/UFBA, 2006. Disponível em: <http://www.proplad.ufba.br/relatorios-f.html>.

VERHINE, Robert E. **Experiência de avaliação institucional em universidades brasileiras**. Salvador: UFBA / FAGED / Programa de Pós-Graduação em Educação, 2000.

VIEIRA, Alexandre T.; ALMEIDA, Maria E. B.; ALONSO, Myrtes (orgs). **Gestão educacional e tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A – Matriz metodológica

Questões de Pesquisa	Categorias empíricas	Evidências de pesquisa	Sujeito da pesquisa	Instrumentos de Coleta de dados	Forma de Análise de dados	O que a análise vai permitir afirmar?
Como a avaliação institucional é percebida nos diversos órgãos que compõem a administração central da UFBA?	-Nível de satisfação da comunidade acadêmica	-Percepção dos docentes e funcionários acerca da avaliação institucional na Universidade.	-Membros da CPA. -Docentes e funcionários em cargos administrativos na Reitoria, Pró-Reitorias e Prefeitura do Campus.	-Questionário.	-Triangulação dos dados.	O reconhecimento, ou não, da avaliação institucional por parte dos professores e funcionários dos órgãos da administração central como um instrumento para tomada de decisões e consequente melhoria da UFBA.
De que forma a avaliação institucional na UFBA é percebida por professores e funcionários em cargos administrativos nas unidades de ensino?	-Nível de satisfação da comunidade acadêmica.	-Percepção dos docentes e funcionários em cargos administrativos acerca da avaliação institucional nas unidades de ensino	-Membros das Sub-CPAs -Docentes e funcionários em cargos administrativos nas unidades de ensino (Escola de Música, Escola de Nutrição e Instituto de Letras).	-Questionário.	-Triangulação dos dados.	O reconhecimento, ou não, da avaliação institucional por parte dos professores e funcionários da unidade ensino como um instrumento para tomada de decisões e melhoria da mesma.
De que maneiras foram utilizados os resultados da avaliação institucional 2002-2005 no processo de tomada de decisões dos órgãos da administração central?	-Estrutura física. -Captação de recursos financeiros. -Recursos Humanos. -Organização da informação.	-Planos de ação. -Formação de grupos de trabalho. -Criação de estratégias/instrumentos para melhoria dos serviços prestados a comunidade acadêmica. -Registro de reuniões do CONSUNI e CONSEPE.	-Reitor. -Pró-Reitores. -Prefeito do Campus.	-Pesquisa documental. -Entrevista estruturada.	-Análise documental. -Triangulação dos dados.	A efetivação de melhorias a partir da realização da avaliação institucional na UFBA depende de condições administrativas favoráveis no âmbito da administração central e, também do governo federal.
Como foram utilizados os resultados da avaliação institucional 2002-2005 no processo de tomada de decisões das unidades de ensino?	-Estrutura física. -Captação de recursos financeiros. -Recursos humanos.	-Planos de ação. -Formação de grupos de trabalho. -Criação de estratégias/instrumentos para melhoria dos serviços prestados na unidade de ensino. -Registro de reuniões do Departamento, Colegiado e Congregação.	-Diretores. -Docentes e funcionários em cargos administrativos nas unidades de ensino (Escola de Música, Escola de Nutrição e Instituto de Letras).	-Pesquisa documental. -Entrevista estruturada. -Questionário.	-Análise documental. -Triangulação dos dados.	A utilização dos resultados da avaliação institucional da unidade ensino depende de condições administrativas favoráveis no âmbito da administração central e, também, das iniciativas na própria unidade.
Até que ponto a avaliação institucional 2002-2005 possibilitou a implementação de melhorias administrativas e institucionais na UFBA?	-Estrutura física. -Captação de recursos financeiros. -Recursos humanos. -Organização da informação.	-Implementação de melhorias nos Campi/unidades de ensino. -(Re)Construção do PDI. -Elaboração do PPI.	-Reitor. -Pró-Reitores. -Prefeito do Campus. -Diretores. -Membros da CPA e Sub-CPAs - Docentes e funcionários em cargos administrativos nos órgãos da administração central e unidades de ensino.	-Pesquisa documental. -Entrevista estruturada. -Questionário.	-Análise documental. -Triangulação dos dados.	A avaliação institucional proporciona elementos para o processo de tomadas de decisão, promovendo o aperfeiçoamento da Universidade como um todo e das unidades de ensino, através dos processos administrativos realizados a partir dos resultados apresentados no relatório 2002-2005.

## APÊNDICE B – Questionários adaptados servqual



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

### QUESTIONÁRIO 1 – MEMBROS DA COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO

**Instruções:** Baseado em sua experiência como membro da CPA, reflita sobre a natureza da avaliação institucional na UFBA. Pense nas etapas que precederam a elaboração do Relatório de Auto-avaliação Institucional da UFBA 2002-2005 e, também, no ano subsequente. Por favor, para cada item avalie as categorias descritas de acordo com seu entendimento/percepção. Se você sente que a categoria apresentada não foi, de forma alguma, importante para o processo da auto-avaliação da Universidade, assinale 1 (☹). Caso você sinta que a categoria foi muito importante para o processo avaliativo, assinale 7 (☺). Caso o seu sentimento seja que a categoria está entre essas duas percepções assinale uma opção intermediária. Não há respostas certas ou erradas - o que interessa é o número que reflita verdadeiramente seus sentimentos em relação à avaliação institucional da UFBA e seus possíveis resultados para a Universidade.

LEGENDA:	☹ 1	2	3	☺ 4	5	6	☺ 7
☺ - muito importante							
☹ - pouco importante							
1. Constituição da CPA na Universidade.							
2. Planejamento das etapas da avaliação institucional.							
3. Sensibilização da comunidade acadêmica para o processo avaliativo.							
4. Coerência entre ação planejada e os métodos adotados para execução da auto-avaliação.							
5. A missão e plano de desenvolvimento institucional.							
6. A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação e a extensão.							
7. A responsabilidade social da instituição.							
8. A comunicação com a sociedade.							
9. As políticas de pessoal.							
10. Organização e gestão da instituição.							
11. Infra-estrutura física.							
12. Planejamento e avaliação.							
13. Políticas de atendimento a estudantes e egressos.							
14. Sustentabilidade financeira.							
15. Unidades de saúde da UFBA.							
16. Elaboração do relatório de auto-avaliação.							
17. Divulgação dos resultados para a comunidade acadêmica.							
18. Balanço crítico dos resultados obtidos por parte da CPA.							
19. Balanço crítico dos resultados obtidos pela CPA, por parte dos órgãos centrais*.							
20. Balanço crítico dos resultados obtidos pela CPA, por parte das unidades de ensino**.							
21. Satisfação da CPA com a realização da auto-avaliação institucional.							
22. Satisfação da comunidade acadêmica, da universidade, com a realização da auto-avaliação institucional.							
23. Utilização dos resultados obtidos pela CPA, por parte gestores dos órgãos centrais.							
24. Utilização dos resultados obtidos pela CPA, por parte dos gestores de unidades de ensino.							
25. Importância do relatório de auto-avaliação institucional para a gestão administrativa dos órgãos centrais.							
26. Importância do relatório de auto-avaliação institucional para a gestão administrativa das unidades de ensino.							

\*Entende-se por órgãos centrais nesta pesquisa a Reitoria, Pró-Reitorias e Prefeitura dos Campi.

\*\*As unidades de ensino a que se refere esta pesquisa são Escola de Música, Instituto de Letras e Escola de Nutrição.



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

### QUESTIONÁRIO 2 – PROFESSORES (ÓRGÃOS CENTRAIS\*)

**Instruções:** Baseado em sua experiência como professor, em cargo administrativo deste órgão central, reflita sobre a natureza da avaliação institucional na UFBA. Pense nas etapas que precederam a elaboração do Relatório de Auto-avaliação Institucional da UFBA 2002-2005 e, também, no ano subsequente. Por favor, para cada item avalie as categorias descritas de acordo com seu entendimento/percepção. Se você sente que a categoria apresentada não foi, de forma alguma, importante para o processo da auto-avaliação da Universidade, assinale 1 (☹). Caso você sinta que a categoria foi muito importante para o processo avaliativo, assinale 7 (☺). Caso o seu sentimento seja que a categoria está entre essas duas percepções assinale uma opção intermediária. Não há respostas certas ou erradas - o que interessa é o número que reflita verdadeiramente seus sentimentos em relação à avaliação institucional da UFBA e seus possíveis resultados para o processo de tomada de decisões no órgão central que atua.

LEGENDA:	☹			☺			☺
☹ - muito importante	1	2	3	4	5	6	7
☺ - pouco importante							
1. Constituição da CPA na Universidade.							
2. Planejamento das etapas da avaliação institucional.							
3. Sensibilização da comunidade acadêmica para o processo avaliativo.							
4. Coerência entre ação planejada e os métodos adotados para execução da auto-avaliação.							
5. A missão e plano de desenvolvimento institucional.							
6. A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação e a extensão.							
7. A responsabilidade social da instituição.							
8. A comunicação com a sociedade.							
9. As políticas de pessoal.							
10. Organização e gestão da instituição.							
11. Infra-estrutura física.							
12. Planejamento e avaliação.							
13. Políticas de atendimento a estudantes e egressos.							
14. Sustentabilidade financeira.							
15. Unidades de saúde da UFBA.							
16. Elaboração do relatório de auto-avaliação.							
17. Divulgação dos resultados para a comunidade acadêmica.							
18. Balanço crítico dos resultados obtidos pela CPA, por parte do órgão central no qual atua.							
19. Satisfação do segmento professor com a realização da auto-avaliação institucional no órgão central no qual atua.							
20. Utilização dos resultados obtidos pela CPA, por parte do gestor do órgão central no qual atua.							
21. Importância do relatório de auto-avaliação institucional para a gestão administrativa do órgão central de sua atuação.							

\*Entende-se por órgãos centrais nesta pesquisa a Reitoria, Pró-Reitorias e Prefeitura dos Campi.



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

### QUESTIONÁRIO 3 – FUNCIONÁRIOS (ÓRGÃOS CENTRAIS\*)

**Instruções:** Baseado em sua experiência como funcionário de um órgão central, em cargo administrativo, reflita sobre a natureza da avaliação institucional na UFBA. Pense nas etapas que precederam a elaboração do Relatório de Auto-avaliação Institucional da UFBA 2002-2005 e, também, no ano subsequente. Por favor, para cada item avalie as categorias descritas de acordo com seu entendimento/percepção. Se você sente que a categoria apresentada não foi, de forma alguma, importante para o processo da auto-avaliação da Universidade, assinale 1 (☹). Caso você sinta que a categoria foi muito importante para o processo avaliativo, assinale 7 (☺). Caso o seu sentimento seja que a categoria está entre essas duas percepções assinale uma opção intermediária. Não há respostas certas ou erradas - o que interessa é o número que reflita verdadeiramente seus sentimentos em relação à avaliação institucional da UFBA e seus possíveis resultados para o processo de tomada de decisões no órgão que atua.

LEGENDA:	☹			☺			☺
☹ - muito importante	1	2	3	4	5	6	7
☺ - pouco importante							
1. Constituição da CPA na Universidade.							
2. Planejamento das etapas da avaliação institucional.							
3. Sensibilização da comunidade acadêmica para o processo avaliativo.							
4. Coerência entre ação planejada e os métodos adotados para execução da auto-avaliação.							
5. A missão e plano de desenvolvimento institucional.							
6. A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação e a extensão.							
7. A responsabilidade social da instituição.							
8. A comunicação com a sociedade.							
9. As políticas de pessoal.							
10. Organização e gestão da instituição.							
11. Infra-estrutura física.							
12. Planejamento e avaliação.							
13. Políticas de atendimento a estudantes e egressos.							
14. Sustentabilidade financeira.							
15. Unidades de saúde da UFBA.							
16. Elaboração do relatório de auto-avaliação.							
17. Divulgação dos resultados para a comunidade acadêmica.							
18. Balanço crítico dos resultados obtidos pela CPA, por parte do órgão central no qual atua.							
19. Satisfação do segmento funcionário com a realização da auto-avaliação institucional no órgão central no qual atua.							
20. Utilização dos resultados obtidos pela CPA por parte do gestor do órgão central no qual atua.							
21. Importância do relatório de auto-avaliação institucional para a gestão administrativa do órgão central de sua atuação.							

\*Entende-se por órgãos centrais nesta pesquisa a Reitoria, Pró-Reitorias e Prefeitura dos Campi.



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

#### QUESTIONÁRIO 4 – MEMBROS DA SUB-COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO\*

**Instruções:** Baseado em sua experiência como membro da Sub-CPA, desta unidade de ensino, reflita sobre a natureza da avaliação institucional na UFBA. Pense nas etapas que precederam a elaboração do relatório de auto-avaliação institucional 2002-2005 de sua unidade de ensino e, também, no ano subsequente. Por favor, para cada item avalie as categorias descritas de acordo com seu entendimento/percepção. Se você sente que a categoria apresentada não foi, de forma alguma, importante para o processo da auto-avaliação da Universidade, assinale 1 (☹). Caso você sinta que a categoria foi muito importante para o processo avaliativo, assinale 7 (☺). Caso o seu sentimento seja que a categoria está entre essas duas percepções assinale uma opção intermediária. Não há respostas certas ou erradas - o que interessa é o número que reflita verdadeiramente seus sentimentos em relação à avaliação institucional desta unidade da UFBA e seus possíveis resultados para a mesma.

LEGENDA:	☹ 1	2	3	☺ 4	5	6	☺ 7
1. Constituição da CPA na Universidade.							
2. Constituição da Sub-CPA							
3. Planejamento das etapas da avaliação institucional.							
4. Sensibilização da comunidade acadêmica para o processo avaliativo.							
5. Coerência entre ação planejada e os métodos adotados para execução da auto-avaliação.							
6. A missão e plano de desenvolvimento institucional.							
7. A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação e a extensão.							
8. A responsabilidade social da instituição.							
9. A comunicação com a sociedade.							
10. As políticas de pessoal.							
11. Organização e gestão da instituição.							
12. Infra-estrutura física.							
13. Planejamento e avaliação.							
14. Políticas de atendimento a estudantes e egressos.							
15. Sustentabilidade financeira.							
16. Elaboração do relatório de auto-avaliação da unidade de ensino.							
17. Divulgação dos resultados para a comunidade acadêmica da unidade de ensino.							
18. Balanço crítico dos resultados obtidos por parte da Sub-CPA.							
19. Balanço crítico dos resultados obtidos pela Sub-CPA, por parte da unidade de ensino.							
20. Satisfação da Sub-CPA com a realização da auto-avaliação institucional na unidade de ensino.							
21. Satisfação da comunidade acadêmica, da unidade escolar, com realização da auto-avaliação institucional.							
22. Utilização dos resultados obtidos pela Sub-CPA por parte dos gestor da unidade de ensino.							
23. Importância do relatório de auto-avaliação institucional para a gestão administrativa da unidade de ensino.							

\*As Sub-CPA das unidades de ensino a que se refere esta pesquisa são as das Escolas de Música e Nutrição e do Instituto de Letras.

\*\*Entende-se por órgãos centrais nesta pesquisa a Reitoria, Pró-Reitorias e Prefeitura dos Campi.



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

### QUESTIONÁRIO 5 – PROFESSORES (UNIDADES DE ENSINO\*)

**Instruções:** Baseado em sua experiência como professor, em cargo administrativo desta unidade, reflita sobre a natureza da avaliação institucional na UFBA. Pense nas etapas que precederam a elaboração do relatório de auto-avaliação institucional 2002-2005 de sua unidade de ensino e, também, no ano subsequente. Por favor, para cada item avalie as categorias descritas de acordo com seu entendimento/percepção. Se você sente que a categoria apresentada não foi, de forma alguma, importante para o processo da auto-avaliação da Universidade, assinale 1 (☹). Caso você sinta que a categoria foi muito importante para o processo avaliativo, assinale 7 (☺). Caso o seu sentimento seja que a categoria está entre essas duas percepções assinale uma opção intermediária. Não há respostas certas ou erradas - o que interessa é o número que reflita verdadeiramente seus sentimentos em relação à avaliação institucional desta unidade da UFBA e seus possíveis resultados para o processo de tomada de decisões na mesma.

LEGENDA:	☹			☺			☺
☹ - muito importante	1	2	3	4	5	6	7
☹ - pouco importante							
1. Constituição da Sub-CPA							
2. Planejamento das etapas da avaliação institucional.							
3. Sensibilização da comunidade acadêmica para o processo avaliativo.							
4. Coerência entre ação planejada e os métodos adotados para execução da auto-avaliação.							
5. A missão e plano de desenvolvimento institucional.							
6. A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação e a extensão.							
7. A responsabilidade social da instituição.							
8. A comunicação com a sociedade.							
9. As políticas de pessoal.							
10. Organização e gestão da instituição.							
11. Infra-estrutura física.							
12. Planejamento e avaliação.							
13. Políticas de atendimento a estudantes e egressos.							
14. Sustentabilidade financeira.							
15. Elaboração do relatório de auto-avaliação da unidade de ensino.							
16. Divulgação dos resultados para a comunidade acadêmica da unidade de ensino.							
17. Balanço crítico dos resultados obtidos pela Sub-CPA, por parte da unidade de ensino na qual atua.							
18. Satisfação do segmento professor, da unidade escolar, com realização da auto-avaliação institucional.							
19. Utilização dos resultados obtidos pela Sub-CPA por parte dos gestor da unidade de ensino na qual atua .							
20. Importância do relatório de auto-avaliação institucional para a gestão administrativa da unidade de ensino de sua atuação.							

\*As unidades de ensino a que se refere esta pesquisa são as das Escolas de Música e Nutrição e do Instituto de Letras.



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

### QUESTIONÁRIO 6 – FUNCIONÁRIOS (UNIDADES DE ENSINO\*)

**Instruções:** Baseado em sua experiência como professor, em cargo administrativo desta unidade, pense sobre a natureza da avaliação institucional na UFBA. Pense nas etapas que precederam a elaboração do relatório de auto-avaliação institucional 2002-2005 de sua unidade de ensino e, também, no ano subsequente. Por favor, para cada item avalie as categorias descritas de acordo com seu entedimento/percepção. Se você sente que a categoria apresentada não foi, de forma alguma, importante para o processo da auto-avaliação da Universidade, assinale 1 (☹). Caso você sinta que a categoria foi muito importante para o processo avaliativo, assinale 7 (☺). Caso o seu sentimento seja que a categoria está entre essas duas percepções assinale uma opção intermediária. Não há respostas certas ou erradas - o que interessa é o número que reflita verdadeiramente seus sentimentos em relação à avaliação institucional desta unidade da UFBA e seus possíveis resultados para o processo de tomada de decisões na mesma.

LEGENDA:	☹			☺			☺
☹ - muito importante	1	2	3	4	5	6	7
☹ - pouco importante							
1. Constituição da Sub-CPA							
2. Planejamento das etapas da avaliação institucional.							
3. Sensibilização da comunidade acadêmica para o processo avaliativo.							
4. Coerência entre ação planejada e os métodos adotados para execução da auto-avaliação.							
5. A missão e plano de desenvolvimento institucional.							
6. A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação e a extensão.							
7. A responsabilidade social da instituição.							
8. A comunicação com a sociedade.							
9. As políticas de pessoal.							
10. Organização e gestão da instituição.							
11. Infra-estrutura física.							
12. Planejamento e avaliação.							
13. Políticas de atendimento a estudantes e egressos.							
14. Sustentabilidade financeira.							
15. Elaboração do relatório de auto-avaliação da unidade de ensino.							
16. Divulgação dos resultados para a comunidade acadêmica da unidade de ensino.							
17. Balanço crítico dos resultados obtidos pela Sub-CPA, por parte da unidade de ensino na qual atua.							
18. Satisfação do segmento funcionário, da unidade escolar, com realização da auto-avaliação institucional.							
19. Utilização dos resultados obtidos pela Sub-CPA por parte dos gestor da unidade de ensino na qual atua .							
20. Importância do relatório de auto-avaliação institucional para a gestão administrativa da unidade de ensino na qual atua.							

\*As unidades de ensino a que se refere esta pesquisa são as das Escolas de Música e Nutrição e do Instituto de Letras.

## APÊNDICE C – Roteiros de entrevista estruturada



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

### ROTEIRO DE ENTREVISTA 1 (REITOR)

1. Qual sua opinião acerca da avaliação institucional na UFBA?
2. O que pensa sobre a constituição da CPA na Universidade?
3. De que forma percebeu o planejamento das etapas da avaliação institucional?
4. O que achou da etapa de sensibilização da comunidade acadêmica para o processo auto-avaliativo?
5. Acha que houve coerência entre ação planejada e os métodos adotados para execução da auto-avaliação?
6. Qual seu posicionamento quanto às dimensões da auto-avaliação definidas pela Lei Nº 10.861/04?
  - A missão e plano de desenvolvimento institucional.
  - A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação e a extensão.
  - A responsabilidade social da instituição.
  - A comunicação com a sociedade.
  - As políticas de pessoal.
  - Organização e gestão da instituição.
  - Infra-estrutura física.
  - Planejamento e avaliação.
  - Políticas de atendimento a estudantes e egressos.
  - Sustentabilidade financeira.
7. Qual seu posicionamento quanto à definição do item “Unidades de saúde da UFBA.” como elemento complementar do Relatório de Auto-avaliação Institucional da UFBA 2002-2005?
8. Acompanhou a elaboração do relatório de auto-avaliação?
9. Qual sua opinião em relação à divulgação dos resultados para a comunidade acadêmica?
10. Foi feito um balanço crítico dos resultados obtidos pela CPA, por parte da Reitoria?
11. Como percebe a satisfação da comunidade acadêmica, da universidade, com a realização da auto-avaliação institucional?
12. Houveram ações geradas a partir do Relatório de Auto-avaliação Institucional da UFBA 2002-2005 pela administração central da Universidade?
  - Planos de ação;
  - formação de grupos de trabalho;
  - criação de estratégias para melhoria dos serviços prestados à comunidade acadêmica;
  - registro de reuniões do CONSUNI e CONSEPE;
  - reconstrução do PDI/UFBA;
  - elaboração do PPI.
13. Os resultados obtidos pela CPA foram utilizados por parte da Reitoria para melhorar as fragilidades apontadas?
  - Estrutura física;
  - acervo literário;
  - captação de recursos financeiros;
  - recursos humanos;
  - sistema de gestão/organização da informação;
  - produção de conhecimento.
14. Em sua opinião, quais as facilidades para implementação de melhorias administrativas na Universidade a partir da avaliação institucional?
15. Quais as dificuldades implantação de melhorias administrativas Universidade a partir da avaliação institucional?
16. Faça uma consideração geral da avaliação institucional na UFBA e sua expressão na administração da Universidade.



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

### ROTEIRO DE ENTREVISTA 2 (PRÓ-REITORES e PREFEITO DOS CAMPI)

1. Qual sua opinião acerca da avaliação institucional na UFBA?
2. O que pensa sobre a constituição da CPA na Universidade?
3. De que forma percebeu o planejamento das etapas da avaliação institucional?
4. O que achou da etapa de sensibilização da comunidade acadêmica para o processo auto-avaliativo?
5. Acha que houve coerência entre ação planejada e os métodos adotados para execução da auto-avaliação?
6. Qual seu posicionamento quanto às dimensões da auto-avaliação definidas pela Lei Nº 10.861/04?
  - A missão e plano de desenvolvimento institucional.
  - A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação e a extensão.
  - A responsabilidade social da instituição.
  - A comunicação com a sociedade.
  - As políticas de pessoal.
  - Organização e gestão da instituição.
  - Infra-estrutura física.
  - Planejamento e avaliação.
  - Políticas de atendimento a estudantes e egressos.
  - Sustentabilidade financeira.
7. Qual seu posicionamento quanto à definição do item “Unidades de saúde da UFBA.” como elemento complementar do Relatório de Auto-avaliação Institucional da UFBA 2002-2005?
8. Acompanhou a elaboração do relatório de auto-avaliação?
9. Qual sua opinião em relação à divulgação dos resultados para a comunidade acadêmica?
10. Foi feito um balanço crítico dos resultados obtidos pela CPA, por parte desse órgão central?
11. Como percebe a satisfação dos professores, em cargo administrativo, e funcionários desse órgão central com a realização da auto-avaliação institucional?
12. Houveram ações geradas a partir do Relatório de Auto-avaliação Institucional da UFBA 2002-2005 pela administração central da Universidade?
  - Planos de ação;
  - formação de grupos de trabalho;
  - criação de estratégias para melhoria dos serviços prestados à comunidade acadêmica;
  - registro de reuniões do CONSUNI e CONSEPE;
  - reconstrução do PDI/UFBA;
  - elaboração do PPI.
13. Os resultados obtidos pela CPA foram utilizados por parte desse órgão central para melhorar as fragilidades apontadas?
  - Estrutura física;
  - acervo literário;
  - captação de recursos financeiros;
  - recursos humanos;
  - sistema de gestão/organização da informação;
  - produção de conhecimento.
14. Em sua opinião, quais as facilidades para implementação de melhorias administrativas na Universidade a partir da avaliação institucional?
15. Quais as dificuldades implantação de melhorias administrativas Universidade a partir da avaliação institucional?
16. Faça uma consideração geral da avaliação institucional na UFBA e sua expressão na administração da Universidade.



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

### ROTEIRO DE ENTREVISTA 3 (DIRETOR DE UNIDADE)

1. Qual sua opinião acerca da avaliação institucional na UFBA e nesta unidade de ensino?
2. O que pensa sobre a constituição da Sub-CPA nesta unidade de ensino?
3. De que forma percebeu o planejamento das etapas da avaliação institucional nesta unidade?
4. O que achou da etapa de sensibilização da comunidade acadêmica, desta unidade, para o processo auto-avaliativo desta unidade?
5. Acha que houve coerência entre ação planejada e os métodos adotados para execução da auto-avaliação nesta unidade?
6. Qual seu posicionamento quanto às dimensões da auto-avaliação definidas pela Lei Nº 10.861/04?
  - A missão e plano de desenvolvimento institucional.
  - A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação e a extensão.
  - A responsabilidade social da instituição.
  - A comunicação com a sociedade.
  - As políticas de pessoal.
  - Organização e gestão da instituição.
  - Infra-estrutura física.
  - Planejamento e avaliação.
  - Políticas de atendimento a estudantes e egressos.
  - Sustentabilidade financeira.
- o Acompanhou a elaboração do relatório de auto-avaliação da unidade de ensino?
- o Qual sua opinião em relação à divulgação dos resultados para a comunidade acadêmica desta unidade?
- o Foi feito um balanço crítico dos resultados obtidos pela Sub-CPA, por parte da Diretoria?
- o Como percebe a satisfação da comunidade acadêmica, da unidade, com a realização da auto-avaliação institucional?
- o Houveram ações geradas a partir do relatório de auto-avaliação institucional da unidade de ensino 2002-2005, pela administração central da Universidade?
  - Planos de ação;
  - formação de grupos de trabalho;
  - criação de estratégias para melhoria dos serviços prestados à comunidade acadêmica;
  - registro de reuniões da Congregação;
  - elaboração do PPI da unidade de ensino
12. Os resultados obtidos pela Sub-CPA foram utilizados por parte da Diretoria para melhorar as fragilidades apontadas?
  - Estrutura física;
  - acervo literário;
  - captação de recursos financeiros;
  - recursos humanos;
13. Em sua opinião, quais as facilidades para implementação de melhorias administrativas na unidade de ensino a partir da avaliação institucional?
14. Quais as dificuldades para implementação de melhorias administrativas na unidade de ensino a partir da avaliação institucional?
15. Faça uma consideração geral da avaliação institucional nesta unidade e sua expressão na administração da mesma.

**ANEXO A – Portaria 143 de 06 de abril de 2005**

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
Gabinete do Reitor

**PORTARIA Nº 143, de 06 de Abril de 2005**

O REITOR da UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, no uso de suas atribuições legais, e considerando o que dispõe a Portaria 140/05, de 4 de abril de 2005, em seu Art. 2º, que constitui a Comissão Própria de Avaliação da UFBA - CPA.

**RESOLVE:**

Designar:

- I. **PAULO DE ARRUDA PENTEADO FILHO**, como representante do Reitor e Coordenador da CPA;
- II. **MARIETA BARBOZA PEREIRA DA SILVA**, representante do corpo técnico-administrativo;
- III. **DENISE SANTANA JANZEN** e **JOSÉ ALBERTINO CARVALHO LORDELLO**, especialistas em avaliação institucional;
- IV. **RENÉE ALBAGLI NOGUEIRA**, representante da Sociedade Civil Organizada

Os membros da CPA, acima referidos terão mandato de dois anos, admitida uma recondução.

Publique-se, cumpra-se e registre-se.

## ANEXO B – Situação da área física da UFBA em 2006

Pontuação:				
Ruim	Satisfatório	Regular	Bom	Ótimo
1	2	3	4	5

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
PREFEITURA DO CAMPUS UNIVERSITÁRIO

### SITUAÇÃO DA ÁREA FÍSICA DA UFBA EM 2006

Campi	ÁREAS INTERNAS											ÁREAS EXTERNAS						MÉDIA TOTAL PRÉDIO			
	ESTRUTURA	REVESTIMENTO	PAVIMENTAÇÃO INTERNA	COBERTURA	IMPERMEABILIZAÇÃO	ESQUADRIAS	ELÉTRICA	SUBSTANÇAÇÃO	HIDROSANTÁRIA	TELEFONIA	LÓGICA	PINTURA	ELEVADORES	ILUMINAÇÃO PÚBLICA	VIAS DE ACESSO	PASSEIOS	SINALIZAÇÃO		FECHAMENTO	URBANIZAÇÃO	LIMPEZA
29	Ondina Federação	3,85	3,44	3,37	3,44	3,26	3,07	4,06	3,41	3,33	3,30	3,15	4,71	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,17
30	Canela	3,48	3,17	3,17	3,24	3,11	2,93	3,10	3,79	3,24	3,48	3,10	5,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,81
8	Unidades Dispersas	3,00	2,50	2,50	3,00	3,25	2,50	2,50	3,67	3,00	3,00	2,88	5,00	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	3,00	3,00	2,94
67	MÉDIA TOTAL	3,44	3,04	3,01	3,23	3,21	2,83	2,89	3,84	3,22	3,26	3,04	4,90	2,67	2,67	2,33	2,33	1,33	2,33	2,67	2,97

Fonte: Relatório de Auto-avaliação Institucional da Universidade Federal da Bahia - Avaliação em junho/2006