

**Avaliação de Programas de Pós-graduação em Gestão Social**

Graduate Program Evaluation in Social Management

Tânia Fischer  
(CIAGS/NPGA/UFBA)

Vanessa Paternostro Melo  
(CIAGS/NPGA/UFBA)

Paula Chies Schommer  
(CIAGS/NPGA/UFBA)

Rosana Boullosa  
(CIAGS/NPGA/UFBA)

Edgilson Tavares de Araújo  
(CIAGS/NPGA/UFBA)

### **Resumo**

O presente trabalho tem o objetivo de apresentar reflexões sobre processos de avaliação de aprendizagem individual e coletiva a partir da experiência de ensino de pós-graduação do Programa de Desenvolvimento e Gestão Social (PDGS) desenvolvido pela Universidade Federal da Bahia. Primeiramente, caracteriza-se o PDGS e sua trajetória ao longo de sete anos de existência, ressaltando-se aspectos concernentes ao ensino. Abordam-se os processos avaliatórios e seus impactos na evolução do Programa, considerando a concepção de aprendizagem individual e social e a perspectiva multifocal de avaliação. Nesse contexto, o estudo, de natureza predominantemente qualitativa, apóia-se em grupos focalizados, observação participante, análise documental e pesquisa bibliográfica. Posteriormente, apresenta-se uma proposta de avaliação das atividades de ensino de pós-graduação. Conclui-se que o Programa respondeu e continua respondendo a necessidades vitais identificadas na sociedade, adotando uma perspectiva pragmática de construção e reconstrução, não obstante os riscos e desafios enfrentados neste processo. A continuidade do Programa contempla a emergência de necessidades de formação que estão sendo incorporadas no seu redesenho, como aprendizagem de indivíduos, comunidade, organizações e sociedade.

**Palavras-chave:** Avaliação, Pós-Graduação, Desenvolvimento, Gestão Social

### **Abstract**

This paper aims to present ideas on procedures to evaluate individual and collective learning from the experience of teaching post-graduate Program Development and Management Committee (PDGS) developed by the Federal University of Bahia. First, it is characterized the PDGS and its trajectory over seven years of existence, is emphasizing issues regarding education. It addresses the processes avaliatórios and its impact on the evolution of the program, considering the design of individual and social learning perspective and assessment of multifocal. In this context, the study, mostly qualitative in nature, is based on focus groups, participant observation, documentary analysis and literature search. Subsequently, it presents a proposal for evaluating the activities of the post-graduate education. It is said that the program continues and responding to needs identified in society, adopting a pragmatic view of construction and reconstruction, despite the risks and challenges faced in this process. The continuity of the program addresses the emergence of training needs that are being incorporated in its redesign, such as learning of individuals, communities, organizations and society.

**Key words:** Evaluation, Graduate, Development, Social management

## 1 Introdução

O foco deste trabalho é o processo de avaliação do Programa de Desenvolvimento e Gestão Social (PDGS) desenvolvido na Universidade Federal da Bahia desde 1999. O Programa integra atividades de ensino, pesquisa e extensão, aliando alternativas de qualificação presencial e à distância, na criação e testagem de modelos de formação de gestores sociais. Priorizamos a avaliação da aprendizagem gerada a partir das atividades de ensino, considerando seu potencial para propiciar múltiplas aprendizagens, pela articulação entre as dimensões individual e coletiva da aprendizagem, pela mobilização de diversos setores da sociedade e pelo contínuo processo de (re)construção do próprio Programa.

Em primeiro lugar, deve-se refletir criticamente sobre as razões que justificaram a elaboração do programa e, neste caso, sobre os significados de um programa de gestão social para o desenvolvimento no contexto de uma universidade pública e de sua legitimidade social.

Boutinet (*op. cit.*) propõe quatro dimensões que ajudam a esclarecer o uso de projetos e programas e que expressam preocupações predominantes na atualidade: (a) primeiramente, o projeto deve atender a uma *necessidade vital*. Se um coletivo constrói um projeto/programa, este é precursor de um estado desejável e, portanto, um instrumento de transformação; (b) a segunda característica é a *oportunidade cultural*, muito presente nas sociedades pós-industriais, que buscam mecanismos de antecipação para inovar, sendo a inovação um valor maior do que a preservação e continuidade; (c) a terceira é o *desafio existencial*, que é a motivação geradora dos programas, definidos pelas articulações que indivíduos e grupos tentam fazer entre aspirações e motivos; (d) em quarto lugar, o projeto deve ter uma *perspectiva pragmática*, predominantemente metodológica.

No caso do programa que estamos avaliando, podemos colocar como questões: (a) a que necessidades vitais o programa atende, tanto da "comunidade de práticas" que o concebeu quanto das comunidades a que é orientado? O que desejamos construir e transformar? (b) o programa continua sendo inovador, antecipando respostas e proposições? Quais são as "oportunidades culturais" e como o programa responde as mesmas nas transformações de desenho que tem realizado e deve realizar? (c) temos energia motivadora para redesenhar o programa na medida das necessidades de mudança, considerando instabilidades, paradoxos e contradições com os quais temos convivência diária? (d) a estrutura e a dinâmica do programa são adequadas? Os procedimentos de gestão, incluindo planejamento, acompanhamento e avaliação são aqueles que o programa necessita, considerando a natureza multi e interdisciplinar do mesmo, a interinstitucionalidade dominante e seus contextos de inserção, especialmente por estar localizado em uma universidade pública?

Estas questões justificam a estratégia multifocal dada à avaliação do PDGS. Neste trabalho, apresenta-se a estratégia de avaliação adotada, optando-se por destacar o eixo de ensino, sem deixar de reconhecer que a aprendizagem gerada a partir do ensino é construída pela articulação essencial entre ensino, pesquisa e extensão. Referimo-nos a aprendizagem como razão de ser do Programa, em três níveis inter-relacionados: aprendizagem de indivíduos, planejada e acompanhada com base em um marco desejado de competência; aprendizagem do coletivo que desenvolve o Programa e dos indivíduos em interação; e aprendizagem das interorganizações que se formam a partir dele. Finalmente, são apresentados resultados parciais e incrementais do Programa, considerando os sete anos de existência, bem como indicadores que compõem a estratégia de avaliação proposta.

## 2 Caracterizando o Programa de Desenvolvimento e Gestão Social (PDGS)

O PDGS integra pesquisa, ensino e difusão social por meio dos serviços de informação e formação de tecnologias sociais. O programa se estruturou com mais solidez a partir de 2001, através do apoio do Fundo Verde-Amarelo do Ministério de Ciência e Tecnologia (MCT/FINEP), fundamentando-se em seis atividades básicas: (1) processos de construção do programa de ensino que se dá a partir de pesquisas sobre perfis de competência, interação com a sociedade, constituição de redes nacional/internacional e elaboração de material de ensino específico; (2) aplicação do modelo construído, a partir do desenvolvimento de cursos de extensão e pós-graduação e de disciplina temática nos cursos de graduação, com ênfase na atividade prática dos estudantes em organizações, programas e projetos de desenvolvimento sócio-territorial (Residência Social); (3) respaldo de diversos projetos de pesquisa em desenvolvimento no âmbito da Gestão Social e do Desenvolvimento, subsidiando o ensino e a gestão do desenvolvimento local; (4) difusão do conhecimento, por meio da realização de eventos diversos (oficinas de gestão; seminários), publicação de livros, artigos e coletâneas de casos para ensino e da produção de teses

e dissertações; (5) criação de um centro de informação e apoio à gestão social e sistemas informatizados de busca de periódicos, casos para ensino, documentos, projetos e relatórios de pesquisa; (6) articulação da sociedade como premissa básica, em nível local (Conselho Gestor), nacional e internacional (inserção em redes); (7) atendimento à sociedade por assessoramento e monitoria social.

No âmbito da pós-graduação, o Programa já desenvolveu e testou o Curso de Especialização em Gestão Social para o Desenvolvimento. Atualmente, estão em desenvolvimento os cursos de: Especialização em Gestão do Desenvolvimento e Responsabilidade Social; Especialização em Desenvolvimento Regional Sustentável, na modalidade de ensino à distância, com consórcio liderado pelo Banco do Brasil; Mestrado Multidisciplinar e Profissionalizante em Desenvolvimento e Gestão Social.

A Residência Social, transversal a todas as propostas de curso, é um destaque no PDGS. É uma tecnologia social que busca articular conhecimentos teóricos e práticos, análise e intervenção organizacional para a formação de gestores sociais em nível de graduação e pós-graduação, de acordo com a natureza da organização e do projeto. Numa perspectiva interdisciplinar, busca articular conhecimento teórico e prático, análise e/ou intervenção organizacional e contribui para a formação de gestores sociais e para a geração de dados para pesquisas em gestão social e desenvolvimento. É um tipo especial de atividade de aprendizagem prático-reflexiva que supõe a imersão do estudante em empreendimentos/programas/projetos que visem ao desenvolvimento social de territórios, quer de caráter solidário, quer de natureza sócio-produtiva.

### **3 Avaliação em Processo (Indivíduo, Programa e Comunidade)**

Considerando a natureza do PDGS que é, por definição, complexa, multidisciplinar e efêmera, como todo programa, mais do que um modelo, está se construindo uma *estratégia de avaliação* que tem funcionado como um *espaço de revisão coletiva do programa*, no qual os atores em ação não só avaliam e são avaliados, mas são também sujeitos ativos da estruturação do próprio objeto de avaliação, que é a aprendizagem proporcionada pelo Programa, nas suas dimensões individual, organizacional e social. Dada a multiplicidade de atores e de focos avaliatórios, propõe-se uma *estratégia de avaliação com abordagem multifocal*, pois ao mesmo tempo em que proporciona a flexibilidade necessária para um projeto em evolução, como é este do PDGS, tal abordagem acolhe atores diversos, inclusive com as suas variantes interpretativas sobre o próprio conceito de avaliação. Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004) são referências para a concepção dessa avaliação multifocal, por diferentes perspectivas: por objetivos, pela administração do programa, por especialistas da área do programa, por participantes etc.

É a dimensão temporal contida no conceito de sociedade que permite a sobreposição do "produto" *modelo de avaliação* para o "processo" *estratégia de avaliação*, refletindo e assumindo a própria natureza transitória do PDGS. No entanto, esta estratégia de avaliação debruça-se ainda sobre uma experiência, portanto processo, cujo resultado, a aprendizagem, é entendida como êxito de uma construção coletiva, social, ainda que apreendida/registrada por indivíduos e organizações. O PDGS tem considerado a *abordagem social da aprendizagem* como base para a compreensão de elementos do processo de formação que o Programa fomenta. Tal abordagem vem ganhando maior destaque no campo dos estudos organizacionais e em outras áreas da ciência que se ocupam da aprendizagem. Essa concepção enfatiza que a aprendizagem está fundamentalmente relacionada a contextos sócio-práticos nos quais as pessoas interagem em prol de objetivos compartilhados. A própria aprendizagem é considerada como *prática social situada*, que possui atributo empírico, e é parte do processo de *construção social da realidade*, entrelaçada com a cultura e a política (BERGER; LUCKMANN, 1966; LAVE; WENGER, 1991). Para compreender aprendizagem, de acordo com essa perspectiva, a ênfase desloca-se dos processos que acontecem na mente dos indivíduos para os processos sociais e culturais relativos à participação no mundo (SCHOMMER, 2005). Seja qual for a perspectiva privilegiada, é importante reconhecer que a aprendizagem é um processo, simultaneamente, social e psicológico (ANTONACOPOLOU, 2001), exigindo, portanto, a presença de diferentes perspectivas e contribuições para que seja avaliada, como retrata a figura abaixo:

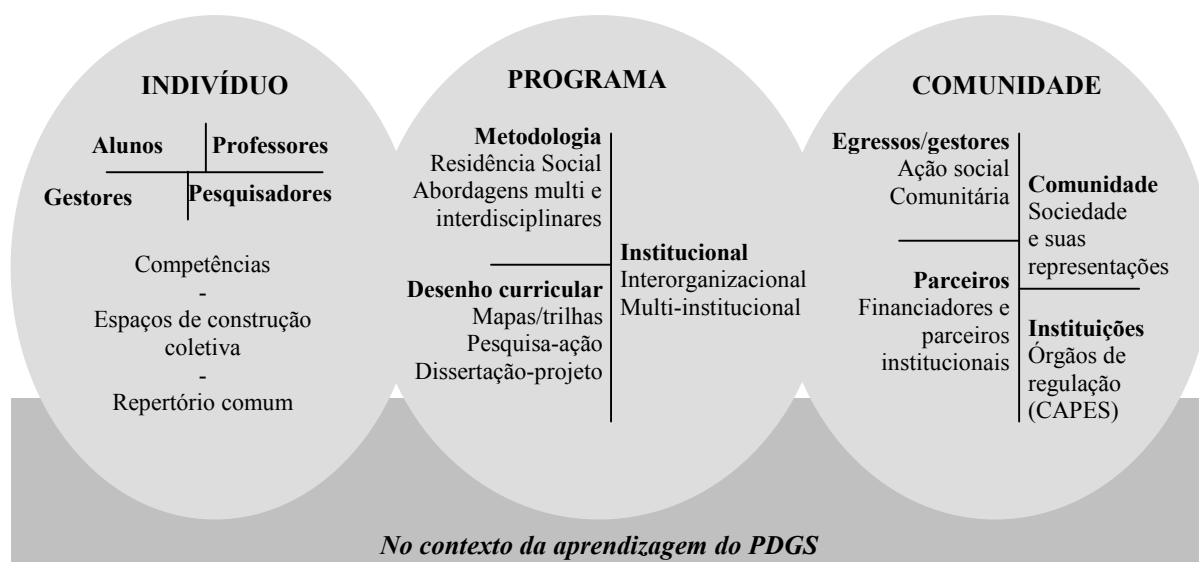


Figura 1 – Eixos da Estratégia de Avaliação de Aprendizagem de Abordagem Multifocal  
 Fonte: Elaboração própria.

Nas várias concepções de aprendizagem, não há discordância a respeito da idéia de que o indivíduo aprende. Há divergências, no entanto, em relação a quem gera a aprendizagem e quais as condições que geram oportunidade para que o indivíduo aprenda, uma vez que cada indivíduo é um ser social. De modo geral, ainda prevalece a idéia de que a aprendizagem e a criação do conhecimento são processos individuais, enquanto sua amplificação e expansão seriam processos sociais. É comum admitir, também, que grupos, comunidades ou organizações aprendem. Mas *como* essa aprendizagem acontece é foco de muita discussão.

A abordagem social aqui privilegiada enfatiza a idéia de que não é a soma de aprendizagens individuais que permite a aprendizagem coletiva ou organizacional, mas as práticas sociais nas quais os indivíduos engajam-se é que permitem a aprendizagem individual (YANOW, 2000). O foco não está no indivíduo como alguém que aprende, mas na aprendizagem como participação no mundo social (LAVE; WENGER, 1991), participação esta que envolve constante interação entre experimentar e entender, atribuir e transformar significados, gerar conhecimentos e ações. O grupo constitui a unidade primária de análise (EASTERBY-SMITH; SNELL; GHERARDI, 1998), o que implica ênfase ao coletivo, às ações e interações das pessoas, bem como aos objetos que se constituem como focos dessas interações, à linguagem e aos significados intersubjetivos de símbolos, valores, mitos, crenças e artefatos construídos em contextos específicos de interação (WEICK; WESTLEY, 2004; YANOW, 2000). No âmbito dessa mesma abordagem, a aprendizagem pode ser vista, ainda, como um processo crescente de participação em comunidades de prática. Ao participarem da vida social, as pessoas são integrantes ativas de comunidades sociais com as quais constroem identidade, como forma de ação e de pertencimento (WENGER, 1998). Nas comunidades de prática, que surgem, naturalmente, das interações sociais, as pessoas ligam-se umas às outras pelo envolvimento em atividades ou práticas comuns, engajadas mutuamente em empreendimentos coletivos, orientadas por um senso de propósito comum (KIMBLE; HILDRETH, 2004), desenvolvendo um repertório próprio. Para Wenger (1998), comunidades de prática são espaços cruciais de aprendizagem, como espaços de engajamento, de empreendimento, de relações interpessoais e de conhecimento compartilhado.

A ilustração dos eixos de avaliação sugere que na abordagem social da aprendizagem, é enfatizada a interdependência relacional entre ator, mundo, atividade, significado, cognição,

aprendizagem e conhecimento. Aprender, pensar e conhecer acontecem nas relações entre pessoas em atividade, emergem da estrutura social e cultural. O conhecimento é mediado socialmente, historicamente contextualizado e sempre aberto (LAVE; WENGER, 1991). Ao propor tal estratégia, verifica-se que não há distinção entre conhecimento concreto e abstrato, nem hierarquia de conhecimentos nas práticas das pessoas. O conhecimento não é algo acabado, abstrato, localizado na mente dos indivíduos, formando um estoque que pode ser utilizado quando necessário. Ao contrário, é visto como algo transitório, relacional, dependente de tempo e lugar (ARAUJO, 1998) e deve ser entendido em relação ao contexto no qual tem sentido (BROWN; DUGUID, 1991).

A avaliação de aprendizagem procura, ainda, levar em consideração os processos transversais de produção coletiva que influenciam a estrutura do principal sujeito institucional em avaliação, ou seja, o PDGS. Que implicações essas idéias trazem para o desenho da avaliação de um processo de aprendizagem? A atenção volta-se mais para contexto, interações, práticas compartilhadas, do que para o que os indivíduos julgam que aprenderam.

#### **4 Aprendizagem e Realizações**

A experiência de avaliação do PDGS deve ser entendida como um esforço de reflexão orientado a conhecer e reconhecer o Programa, sobretudo, a partir de seus valores relacionados a contextos e processos, enfatizando, portanto, a dimensão pragmática desde processo. Tal pragmatismo solicita do processo avaliatório a capacidade de revelar aos seus participantes o sentido do que está sendo construído. Este olhar pode contribuir para expansão do conceito e dos objetivos da avaliação de ensino de pós-graduação.

##### **4.1 Trajetória de Aprendizagem do PDGS**

Como colocado na sua caracterização, o Programa se estruturou com mais solidez a partir de 2001, propondo-se a criar e testar modelos de ensino na área de desenvolvimento e gestão social. Desde então, todos os modelos propostos e testados, desde os cursos de extensão à especialização, vêm servindo de referência para a evolução do Programa, especialmente para a concepção do curso de Mestrado. A aprendizagem se verifica não apenas nas transformações implementadas nas estruturas curriculares e metodologias dos cursos, mas também na evolução do Programa como um todo e do seu processo de avaliação.

As atividades de ensino, pesquisa e extensão estão, desde o início, imbricadas. A elaboração dos cursos foi lastreada por atividades de pesquisa e eventos voltados à discussão e ao desenho das matrizes curriculares e dos projetos pedagógicos. O curso de mestrado é a mais recente atividade de ensino a ser desenhada e implementada, em paralelo ao redesenho do curso de especialização. As atividades anteriores, além dos momentos destinados especialmente para a discussão do projeto do curso (Jornadas de Integração Curricular e reuniões de equipe), serviram de base para uma reflexão processual que pudesse gerar um produto mais amadurecido, ainda que considerado um modelo em teste.

A Especialização em Gestão Social para o Desenvolvimento foi a atividade que mais contribuiu para a reflexão sobre o curso de Mestrado. Sua estrutura curricular foi construída de forma coletiva por meio de reuniões e jornada curricular e buscou abordar as diversas temáticas da gestão social e do desenvolvimento, considerando a importância da articulação entre gestores das diversas esferas — Estado, sociedade civil e mercado.

O curso foi desafiador. Alunos da sociedade civil organizada, mercado e governo estiveram presentes em sala de aula confrontando pontos de vista e ideologias. Esta experiência serviu para enriquecer suas experiências, propiciando quebra de preconceitos e conhecimento de diferentes realidades. Os alunos da Especialização em Gestão Social para o Desenvolvimento construíram redes de relacionamento, alguns se projetaram profissionalmente e o diploma constituiu um grande diferencial, especialmente pelo pioneirismo do curso. Da reflexão sobre o curso derivaram-se os projetos da Especialização em Gestão do Desenvolvimento e Responsabilidade Social e do Mestrado Profissionalizante e Multidisciplinar em Desenvolvimento e Gestão Social. Dos 80 alunos das duas turmas anteriores de Especialização, nove cursam, atualmente, o Mestrado.

As avaliações de aprendizagem do conteúdo do curso pelos alunos foram realizadas por seqüências de ensino (e não por disciplinas), buscando reforçar a interdisciplinaridade, experiência considerada enriquecedora tanto para alunos quanto para professores, que puderam testar novas metodologias de avaliação — apesar dos desafios de integração. Nos cursos atuais, a interdisciplinaridade é reforçada, por exemplo, pela participação de mais de um professor, com formações distintas entre si, numa mesma disciplina. A Residência Social foi avaliada como

experiência importante para o desenvolvimento profissional dos alunos. Assim, permanece como eixo central dos cursos.

Como estratégias de avaliação do curso, além das avaliações ao final de cada disciplina, os discentes avaliaram o curso durante reuniões periódicas realizadas com a Coordenação do Curso e em conversas informais. Foi realizada uma avaliação final do curso através de entrevista com grupos focalizados para cada turma buscando-se verificar a evolução das opiniões dos alunos no começo e ao final do curso quanto às competências básicas definidas para o gestor social. Os resultados desta avaliação de competência podem ser vistos em Gondim, Fischer e Melo (2006). O principal ponto de melhoria observado pelos alunos referiu-se ao trabalho final de curso. Considerou-se que a proposta de trabalhos em equipes e que contemplassem tanto as experiências profissionais quanto as experiências de Residência Social dos alunos foi exigente em excesso, aspecto que foi incorporado na Especialização em Gestão do Desenvolvimento e Responsabilidade Social.

*Feedbacks* também foram dados ao Programa nas reuniões do Colegiado do PDGS (que inclui professores, coordenação e alunos) e do Conselho do PDGS, constituído por representantes de instituições da sociedade civil, governamentais e empresariais.

Uma questão importante, ainda, é a legitimidade do Programa, que tem a demanda como um indicador. Inscreveram-se no processo seletivo do primeiro curso de Especialização (Gestão Social para o Desenvolvimento) 376 candidatas. Inicialmente, seriam oferecidas 40 vagas gratuitas através do apoio do Fundo Verde-Amarelo, mas uma nova parceria, estabelecida com a Fundação Kellogg, viabilizou a oferta de mais 40 vagas. Já o Mestrado contou com 468 candidatos para 20 vagas, que foram ampliadas para 40, buscando atender à expressiva demanda. Houve aumento da demanda ao longo do tempo, indicando aceitação e legitimidade do Programa e suas temáticas junto à sociedade.

O reconhecimento da Residência Social pela premiação da FINEP, como destaque em inovação social, em 2005, e o registro no INPI, foram incentivos a maiores investimentos nos modelos já testados. Destaque-se como recriação da Residência Social a iniciativa do PPGA/UFRGS em desenvolver a Residência Solidária (CARRION; VALENTIN, CENTENARIO, 2005), testando no Sul do país o modelo de aprendizagem pela experiência e imersão em contextos locais.

As parcerias ao longo da trajetória também é um indicador de legitimidade. Além do apoio inicial do MCT/FINEP, através do Fundo Verde e Amarelo e, posteriormente, do CT-Infra, o PDGS foi apoiado por instituições como Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB), Secretaria de Combate à Pobreza e às Desigualdades Sociais do Estado da Bahia (SECOMP), Petrobras, Caixa Econômica Federal (CAIXA), Serviço Brasileiro de apoio às Pequenas e Micro Empresas (SEBRAE), Fundação Kellogg, Prefeitura Municipal de Salvador, Banco do Brasil, UFRGS, EBAPE/FGV, dentre outras.

No quesito inovação, é importante salientar que Programa prevê estruturas curriculares e projetos pedagógicos inovadores tanto em relação ao seu processo de construção quanto ao conteúdo e metodologias didáticas previstas, buscando assegurar a interdisciplinaridade e atividades práticas como a Residência Social, que aliam ensino-pesquisa-extensão.

#### 4.2 Propostas de Avaliação

Com base na aprendizagem propiciada pela experiência vivida, propõe-se um sistema ampliado e complexo que permita avaliar de forma multifocal (tanto em relação aos atores que avaliam e que aprendem quanto no que tange aos critérios e aos momentos de avaliação).

Quem Avalia?	Como?	Quando?	Quais os Objetivos?
--------------	-------	---------	---------------------

<b>Discentes</b>	Avaliação de disciplinas (questionário)	Final de cada disciplina	Verificar opinião sobre conteúdo de cada disciplina; contribuições tendo em vista as competências definidas, as demandas e os conhecimentos do próprio estudante; adequação à carga horária; estímulo à participação; articulação entre conteúdos trabalhados pelos distintos professores da disciplina; articulação entre referenciais teóricos/práticos; adequação da bibliografia indicada; adequação dos mecanismos de avaliação; auto-avaliação do aluno
	Avaliação de seqüências de ensino • Questionário • Reunião com a Coordenação	Final de cada seqüência de ensino	Verificar como o curso vem contribuindo para enriquecer o processo de aprendizagem do curso, ampliar perspectivas profissionais e formar novas redes de relacionamento, considerando critérios como articulação entre as disciplinas e demais atividades do curso; caráter multidisciplinar do curso; interações promovidas pelo curso entre alunos, professores, convidados; conciliação entre atividades acadêmicas, profissionais e pessoais; engajamento do discente no curso e sua postura nas atividades; engajamento da coordenação e corpo docente; realização de aulas/atividades em espaços alternativos (fora da faculdade); integração entre alunos de cursos distintos etc.
	Avaliações esporádicas (reunião com a Coordenação ou comunicação dos alunos após reunião entre eles)	Reuniões de Colegiado (mensalmente) ou quando há demanda da turma ou da coordenação	Identificar pontos fortes e pontos de melhoria nos cursos; verificar e corrigir problemas constatados durante as aulas, evitando que os problemas persistam até o final das disciplinas e sejam verificados apenas <i>post facto</i> .
	Histórias de vida de alunos	Trajatória até o início do curso, no final do curso e 12 meses após o término curso	Levantar e analisar as percepções de alguns estudantes, através de entrevista em profundidade, sobre questões como: (a) como a sua história de vida se confunde com a história da organização? (b) o que o levou a ser um gestor social? (c) como a sua história de vida contribuiu para a organização ser o que é? (d) que valores e habilidades você considera importantes enquanto gestor social? (e) O que vislumbra para o futuro da organização e para o seu futuro enquanto gestor? As duas últimas questões serão objetos de nova entrevista para verificar se houve mudança de percepção depois de finalizado o curso.
	Avaliação geral do curso • Questionário • Entrevista com grupos focalizados	Final do curso; alguns meses após o término do curso (egressos)	(a) Verificar a opinião de cada aluno sobre competências e habilidades desenvolvidas pelo curso (visão individual) logo após o curso e alguns meses após o curso; (b) Comparar as percepções dos alunos no início e no final do curso quanto às competências do gestor social do desenvolvimento, observando a aprendizagem ao longo do curso (visão do grupo); (c) Comparar essas percepções com a proposta do curso, verificando convergências e discrepâncias que retroalimentem as atividades de ensino do Programa
<b>CAPE/MEC – para cursos <i>stricto sensu</i></b>	Avaliação de cursos novos	Avaliação em 2005 (aprovação com conceito 04)	Conceber e aprovar o curso junto ao MEC, recebendo um <i>feedback</i> sobre pontos fortes e pontos de melhoria
	Acompanhamento anual e Avaliação trienal	Anualmente e de 03 em 03 anos	Avaliar a Proposta do Programa (objetivos, evolução e tendências; integração com a graduação; infra-estrutura; trabalhos em preparação; intercâmbios institucionais; auto-avaliação; ensino à distância; produção mais relevante; solidariedade e visibilidade); produção intelectual e técnica de docentes e discentes; linhas e projetos de pesquisa; trabalhos de conclusão dos discentes
<b>D o c e n</b>	<i>Feedback</i> do processo de ensino	Final de cada disciplina	(a) Discutir pontos fortes e de melhoria com relação a limitações do processo de ensino vivido,



	Jornadas de Integração Curricular	Fase de elaboração de projeto de curso	comportamentos dos estudantes e da coordenação do curso, novos conteúdos e tecnologias, a fim de melhorar a qualidade de processos futuros; (b) Promover a integração entre professores, abordagens e disciplinas
	Reuniões	(a) Reuniões de Colegiado (mensalmente); (b) Planejamento das seqüências de ensino	
<b>Organizações participantes e Sociedade em Geral</b>	<i>Feedback</i> das organizações receptoras dos estudantes na Residência Social	Antes, durante e após a atividade de Residência Social	Verificar a opinião de gestores das organizações quanto à atividade de Residência Social e seus impactos na organização e nos estudantes
	Avaliação de efetividade do curso junto às organizações de trabalho dos estudantes	Alguns meses após o término do curso	Verificar se as organizações percebem mudanças em relação ao desempenho do estudante durante e após o curso e em que medida competências e habilidades desenvolvidas podem ser atribuídas ao curso
	<i>Feedback</i> da equipe CIAGS/UFBA (coordenação, secretaria, professores, tutores)	Reuniões de Colegiado (mensalmente) e no cotidiano de trabalho	Discutir pontos fortes e de melhoria com relação a limitações do processo de ensino vivido, comportamentos dos estudantes e da coordenação do curso, novos conteúdos e tecnologias, a fim de melhorar a qualidade de processos futuros
	<i>Feedback</i> dos membros do Conselho do CIAGS e dos parceiros e financiadores do Programa	Envio de relatório de atividades do PDGS, passível de <i>feedback</i> ; em reuniões anuais do Conselho	
	Verificação da legitimidade do Programa/cursos	Acompanhando no tempo as parcerias Acompanhando no tempo a demanda pelos cursos e o perfil dos alunos	Verificar a adesão ao Programa e a evolução das parcerias, indicando legitimidade, aceitação, confiança dos parceiros e da sociedade quanto à atuação do PDGS

Quadro 3 – Sistema de Avaliação Multifocal da Pós-graduação do PDGS

Fonte: Elaboração própria adaptada de Melo e Boulosa (2007) baseada em Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004, p. 256-258).

As formas de avaliação destacadas no quadro (sombreadas) vinham sendo aplicadas desde o primeiro curso de Especialização. Nem todas essas avaliações ocorreram de forma sistemática, com metodologia definida para tratamento e análise das informações coletadas, sobretudo de forma agregada, a fim de retroalimentar o processo e promover a aprendizagem de todos os atores envolvidos (quem avalia é também aprendiz). Daí a necessidade de uma definição mais clara dos objetivos de cada avaliação e a elaboração de relatórios de pesquisa de avaliação. Percebe-se a existência de um sistema de avaliação *in progress*, em evolução e que não se propõe finalizado: a idéia é de construção contínua.

A proposta procura contemplar ensino presencial e à distância. As modalidades de avaliação são integradas na análise do programa enquanto proposta em construção.

Nas experiências do PDGS, parece haver uma crença disseminada de que todos aprendem, bem como a percepção de que os alunos aprendem muito entre si articulando suas experiências e visões de mundo. Nesse processo, acredita-se que, ainda que haja muitos avanços significativos, a distinção entre quem ensina e quem aprende, ou entre mestres e aprendizes, ainda muito presente nas universidades.

## 5 Considerações Finais

O Programa continua em redesenho, apesar das dificuldades práticas de construir estruturas em constantes mutações em contextos burocráticos como os da universidade pública. A partir das

aprendizagens geradas, novos projetos vêm surgindo em sua trajetória buscando atender as demandas da sociedade no campo da gestão social e do desenvolvimento.

Se a perspectiva pragmática está presente na avaliação, convive, em meio a contradições e paradoxos, com o desafio existencial que o Programa representa para a comunidade envolvida. Na estratégia de avaliação multifocal posta em prática, há uma agenda de questões que se colocam para o presente e para o futuro, referidas à aprendizagem individual e coletiva, tais como: (a) Em que medida o Programa valoriza e ressignifica criticamente as práticas de gestão social refletida pelos diversos campos de conhecimento envolvidos? Como se aprende, continua e progressivamente, a articular práticas e reflexões sobre práticas, conciliando referenciais teóricos e práticas contextualizadas em territórios? (b) Como se aprende a promover efetiva articulação multi e interdisciplinar, compreendendo estudantes, profissionais e gestores com formação e experiências diversas? (c) Como se constrói a interinstitucionalidade com compromissos claros com a sociedade, preservando a identidade acadêmica? (d) Como se inova nas estruturas de ensino e metodologias, integrando tecnologias de informação e comunicação à dinâmica dos cursos presenciais e à distância? (d) E, finalmente, como se aprende em comunidades de prática que se constroem no curso de programas, preservando a imaginação criadora, a transparência e a motivação geradora de novas ações?

Estes desafios já foram colocados por Guerreiro Ramos (1966) quando disse que “quem não for capaz de pensar em concreto não merece o título de cientista social” e que “nenhum profissional carece mais do que o administrador de disciplinar sua imaginação, a fim de desempenhar o seu papel de agente ativo de mudanças sociais, do desenvolvimento em suma”.

## Referências

ANTONACOPOULOU, E. Desenvolvendo gerentes aprendizes dentro de organizações de aprendizagem: o caso de três grandes bancos varejistas. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (orgs.) **Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001. p.263-92.

ARAUJO, L. Knowing and learning as networking. **Management Learning**, Sep 1998, 29(3), ABI/INFORM Global, 317-36.

\_\_\_\_\_. Knowing and learning as networking. **Management Learning**, ABI Inform Global, v. 29, n. 3, p. 317-336, Sep 1998.

BERGER, P.L.; LUCKMANN, T.. **The Social Construction of Reality: A Treatise its the Sociology of Knowledge**. New York: Anchor Books, 1966.

BOUTINET, J-P. **Antropologia do Projeto**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

BROWN, J.S.; DUGUID, P.. Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning and innovating. **Organization Science**, v.2, n.1, p.40-57, 1991.

CARRION, R.; VALENTIN, I.V.L.; CENTENARO, B. **Residência solidária UFRGS: vivência de universitários com o desenvolvimento de uma tecnologia social**. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

CENTRO DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL. **Relatório de Atividades do CIAGS/UFBA de 2001 a Abril de 2007**. Salvador, 2007.

EASTERBY-SMITH, M.; SNELL, R.; GHERARDI, S.. Organizational learning: diverging communities of practice? **Management learning**, ABI Inform Global, v. 29, n. 3, p. 259-272, Sep. 1998.

GONDIM, S. M. G., FISCHER, T. M. D., MELO, V. P. Formação em Gestão Social: um Olhar Crítico sobre uma Experiência de Pós-graduação. In: FISCHER, T.; ROESCH, S.; MELO, V. P. (org). **Gestão do Desenvolvimento Territorial e Residência Social: Casos para Ensino**. Salvador: EDUFBA/CIAGS, 2006. p. 43-61.

KIMBLE, C.; HILDRETH, P.M.. Communities of Practice: Going One Step Too Far? In: ASSOCIATION INFORMATION AND MANAGEMENT (AIM), 9, Mai. 2004, Evry/França. **Anais eletrônicos...** Evry/França: AIM, 2004. Disponível em: <[http://www.aim2004.int-evry.fr/pdf/Aim04\\_Kimble-Hildreth.pdf](http://www.aim2004.int-evry.fr/pdf/Aim04_Kimble-Hildreth.pdf)>. Acesso: 23 Mar. 2005.

LAVE, J.; WENGER, E.. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. 11ª reimpressão. New York: Cambridge University Press, 1991.

MELO, V. P.; BOULLOSA, R. **Competência e Capacidades do Gestor Social do Desenvolvimento: Expectativas e Avaliação**. Slide 14 de apresentação em *powerpoint*  
Revista Gestão.Org – Número Especial I ENEPQ – Novembro 2008 – p 48-58.

apresentada em 12 abr. 2007 no âmbito do Curso de Mestrado em Desenvolvimento e Gestão Social. Salvador, CIAGS/UFBA, 2007.

RAMOS, A. G.. **Administração e Contexto Brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV, 1966.

SCHOMMER, P. C.. **Comunidades de prática e articulação de saberes na relação entre universidade e sociedade**. 2005. 314f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

WEICK, K.E.; WESTLEY, F.. Aprendizagem organizacional: confirmando um oxímoro. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (*orgs. ed. brasileira*). **Handbook de estudos organizacionais: Ação e Análise Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3. p. 361-388.

WENGER, E. **Communities of practice**. Learning, meaning and identity. New York: Cambridge University Press, 1998.

WORTHEN, B. R.; SANDERS, J. R.; FITZPATRICK, J. L.. **Avaliação de Programas: Concepções e Práticas**. São Paulo: Gente, 2004.

YANOW, D.. Seeing organizational learning: a 'cultural' view. **Organization Aticles**, v.7, n. 2, p.247-268, 2000.