

AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: A EXPERIÊNCIA DA UNICAMP - CONDIÇÕES, PRINCÍPIOS, PROCESSO

José Dias Sobrinho *

Resumo Trago à discussão um conjunto de idéias e concepções que, articuladas, ajudam-nos a entrar um pouco no campo semântico da Avaliação Institucional. Muitos destes conceitos foram construídos no campo da intersubjetividade produzida pela experiência de Avaliação Institucional da Unicamp, entre 1991 e 1993, processo aqui relatado em linhas gerais. Esse processo apresenta como condições prévias a consolidação dos processos científicos e pedagógicos da Universidade, sua solidez institucional, autonomia, projeto e decisão política. Seus postulados mais importantes são a promoção da qualidade (conceito que é central no texto), o sentido pedagógico do processo (importância axial), a ênfase qualitativa e a flexibilidade como principais orientações metodológicas, a integração, a totalidade e a continuidade. Os "momentos" mais marcantes são a "diagnose e auto-avaliação", a "avaliação externa" e a "reavaliação ou meta-avaliação".

Palavras-chaves: Avaliação institucional; qualidade; processo pedagógico; integração e totalidade.

Abstract I bring to the discussion a body of ideas and conceptions which, articulated, help us address the semantic field of Institutional Evaluation. Most of these concepts were constructed in the field of intersubjectivity produced by the experience of Institutional Evaluation of Unicamp, between 1991 and 1993, a process reported here in generic terms. This process presents as previous conditions the consolidation of the scientific and pedagogical processes of the University, its institutional solidity, autonomy, project and political decision. Its most important postulates are the promotion of quality (concept which is central in the text), the pedagogical significance of process (axial importance), the qualitative emphasis and flexibility as the main methodological guidelines, the integration, the totality and the continuity. The most marking "moments" are "diagnosis and self-evaluation", "external evaluation", and "reevaluation or meta-evaluation".

Descriptors: Institutional evaluation; evaluation at federal universities; characteristics of institutional evaluation; State and institutional evaluation.

A Unicamp realizou seu processo de Avaliação Institucional no período de 1991 a 1993, experiência que estabeleceu as bases para uma atividade que há de se tornar permanente.

Este foi o primeiro ciclo já completado por uma Universidade brasileira em termos de Avaliação Institucional. Esta experiência inaugural contribuiu fortemente para a implantação e o desenvolvimento do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB), hoje em pleno exercício em mais de 50 instituições de ensino superior. O leitor interessado em obter maiores informações sobre esta experiência poderá consultar o livro "Avaliação Institucional da Unicamp:

Processo, Discussão e Resultados" (Dias Sobrinho, 1994).

Uma Avaliação Institucional é uma ação envolvente que mobiliza o conjunto da Universidade. Não é neutra, nem inócua. Produz juízos e reafirma valores que intervêm qualitativamente nos processos sociais da instituição. Como se sabe, as universidades são organizações complexas que requerem longo tempo para que uma determinada cultura e uma certa ação sistemática chegue a colorir todo o seu tecido. Sendo uma ação sistemática que interfere nas relações rotineiras da universidade, a Avaliação Institucional só

* Professor da Faculdade de Educação da UNICAMP

pode desenvolver-se adequadamente se contar com algumas condições objetivas e subjetivas.

Mais do que relatar o processo cumprido na Unicamp, julgo importante registrar alguns antecedentes históricos e as principais condições de realização da prática avaliativa, bem como apresentar brevemente os seus mais significativos marcos teóricos. Espero que esse movimento de mão dupla entre o geral e o particular auxilie na compreensão de alguns princípios teóricos e de propostas metodológicas inseparavelmente do entendimento de uma experiência prática. Embora lance, aqui, um olhar externo sobre a ação já realizada, e ainda que deixe arrefecer o calor, as contradições e às incertezas do processo enquanto vivido, não pretendo passar a impressão de que estou tematizando *a posteriori* uma certa matéria como se acontecida enquanto pura prática. A Avaliação Institucional que estou abordando é um processo que produziu conhecimentos e julgamentos sobre o campo institucional e global definido como seu objeto e também sobre si mesmo. Em outras palavras, os próprios dinamismos dessa ação sistemática se tornam objeto de tematização. Ao longo do processo e ainda agora, reflexivamente, unem-se em produção conjunta e interativa os empreendimentos teóricos e os desenvolvimentos práticos. O processo é um dinamismo que constrói a sua teoria no mesmo gesto que faz emergir a prática.

Quais seriam as condições objetivas e subjetivas suficientemente fortes para levar uma instituição tão pesada e complexa a assumir um projeto coletivo ainda inédito e com tão significativos impactos na vida da Universidade? Que garantias sentiu a comunidade para assumir sem receios os riscos de um empreendimento amplo e duradouro que submete todas as estruturas

e dimensões da instituição a análises e julgamentos críticos? Quais os motivos da força que rompeu o discurso e chegou à realização concreta da Avaliação Institucional, no caso da Unicamp?

Sem negar outros, creio que poderia apontar cinco marcos de condições sobre as quais a Unicamp implantou o processo de Avaliação Institucional: solidez dos processos científicos e pedagógicos; vigor institucional; autonomia; projeto; vontade política.

A *solidez dos processos científicos e pedagógicos* de uma Universidade é uma construção que costuma demandar muito tempo. Formar gerações de profissionais de alto nível para o exercício do ensino e da produção de conhecimentos, implantar laboratórios, estruturas e instalar competência para a prática sistemática da pesquisa, instaurar uma cultura de crítica e de investigação em todas as grandes áreas do saber são processos que, em geral, requerem longos períodos de amadurecimento.

Dadas algumas circunstâncias especiais, a Unicamp conseguiu consolidar seus processos científicos e pedagógicos em breve espaço de tempo. Desde os seus primeiros momentos, o período difícil e muito rico da implantação, o Reitor Zeferino Vaz não deixava dúvidas quanto ao que prioritariamente urgia fazer: "uma Universidade se faz com cérebros, cérebros e cérebros". E saiu à cata dos bons cérebros, onde quer que os houvesse, e quantos se dispusessem a participar do esforço de construção de uma Universidade moderna e capaz de sobretudo produzir pesquisas científicas e tecnológicas para desenvolver o projeto de modernização do país.

Com efeito, a Unicamp é criada na segunda metade dos anos 60, contemporânea da gestação e posterior

desenvolvimento da política educacional do Governo Militar, concebida como principal instrumento do projeto de modernização nacional, que sonhava conduzir o Brasil ao patamar de "Nação Potência". Era urgente transformar o ensino superior brasileiro, criar em algumas das mais promissoras instituições um sistema de pesquisa capaz de fundamentar e impulsionar o processo de industrialização, em fase de expansão e modernização, e de elevar o nível das camadas consumidoras, também em movimento de ampliação e ávida pelos produtos da aceleração tecnológica. Essa política entendia a educação basicamente como força de produção. Era preciso, portanto, que as universidades, ao menos as mais robustas, consolidassem um corpo docente preparado para impulsionar os processos pedagógicos adaptados às novas exigências ocupacionais e necessidades profissionais e instalassem as estruturas e as capacidades para o desenvolvimento sistemático da pesquisa. A própria legislação tratou de definir como inseparáveis as dimensões fundamentais: ensino-pesquisa-extensão.

Nesse momento dos anos 60, emerge nas universidades brasileiras a articulação do eixo pesquisa-pós-graduação. É com essa prioridade ou marca preferencial que se implanta a Unicamp. Os "cérebros", com experiência nos melhores institutos do mundo, foram requisitados para essa missão de instaurar um sólido regime de investigação articulado com o seu lugar eminente, ou seja, a rede de Cursos de Pós-Graduação. É bastante significativo o fato de que, em muitas Unidades, os Cursos de Mestrado e até mesmo alguns de Doutorado foram instalados quase simultaneamente aos Cursos de Graduação. O percentual de estudantes de Pós-Graduação na Unicamp é dos mais elevados do mundo: cerca de

45% do total. Em alguns Institutos, supera o número de alunos de Graduação.

Em pouco mais de vinte anos de existência, a Unicamp já possuía uma Escola de Pós-graduação consolidada, oferecendo cursos de Mestrado e de Doutorado em todas as áreas, com uma produção regular de dissertações e teses que cumprem um papel importante na consistência, na constância e na amplitude do sistema de pesquisa. Como já configurado no projeto inicial, que concebia a Unicamp como uma instituição moderna, voltada ao desenvolvimento tecnológico, estreitamente vinculada às políticas do bloco hegemônico da segunda metade dos 60 e da década de 70 (governo militar e elites econômicas), a extensão, especialmente junto ao setor produtivo, adquiriu dimensão de grande valor. É importante salientar a forte relação entre a pesquisa, a pós-graduação e a extensão, a ponto de esta última chegar a influir pesadamente na definição de prioridades de investigação e na criação de alguns cursos da área tecnológica. Dos mais destacados exemplos da parceria entre pesquisadores universitários e representantes do setor industrial e de empresas estatais são os programas na Unicamp de Engenharia de Petróleo, de Geoengenharia de Reservatórios e o da Qualidade, em que ocorre plena coparticipação e partilha de responsabilidades, quanto à grade curricular, à seleção de estudantes, ao perfil profissional desejado, aos laboratórios e equipamentos.

O *vigor institucional* é inseparável da solidez científica e pedagógica. Os conhecimentos e as práticas se consolidam na Universidade mediante a constituição de redes de trabalho e de comunicação coletivas, onde se produzem e se reafirmam valores e comportamentos que dizem

respeito à educação, às ciências, artes e técnicas, às profissões, à Sociedade. A formação de um corpo docente na instituição universitária é inseparável da produção coletiva de conhecimento e da reflexão sobre suas práticas. Esse trabalho dinâmico e interativo acarreta ao mesmo tempo a formação e o fortalecimento institucional, ou seja, a organização das relações sociais e de trabalho que dão substrato à estrutura formal e aos dispositivos legais e normativos da Universidade. Como toda instituição complexa, multidimensional, a Universidade precisou construir, junto com seus processos científicos e pedagógicos, também seus dinamismos, seus espaços democráticos, sua vida social e pública nas dimensões acadêmicas e organizativas em geral.

Essa democracia institucional certamente ultrapassa as organizações burocráticas e rigidamente hierárquicas, que engessariam os processos de crítica e criatividade. Os princípios da democracia disseminados no interior da Universidade, na forma de dispositivos jurídico-normativos e de modos de comportamentos e concepções, ou melhor, de relações interpessoais, fundam suas especificidades na ação conjunta de formação humana e da produção e circulação dos saberes, das técnicas e das artes.

A comunidade universitária produz os lugares institucionais, onde se discutem e se executam as pequenas e as grandes prioridades, as formas e os conteúdos de sua organização e de seu desenvolvimento democrático. Como toda produção social, a Universidade estabelece os códigos e os meios de assegurar a sua sobrevivência, cumprir os seus objetivos fundamentais, respeitar os direitos individuais e coletivos e administrar os conflitos e tensões. A

institucionalização cria as estruturas da democracia formal, estabelece as carreiras e os quadros, regula as hierarquias de saber e poder segundo os critérios de mérito e de representatividade, instaura os marcos distributivos de encargos, direitos e deveres, promove os mecanismos de vida democrática que devem alimentar o cotidiano da Universidade. Na perspectiva de uma institucionalidade própria, de acordo com critérios específicos e sempre democráticos, "talvez possamos então indicar a possibilidade de uma cidadania científica: forma de participarmos de uma democratização da sociedade a partir da posição privilegiada da Universidade" (Santos, 1994b, p.186).

Ao final dos anos 80, em conjunto com as estruturas de ensino, pesquisa e extensão, a Unicamp já havia consolidado os lugares, os mecanismos e os dispositivos de sua vida institucional em todas as suas dimensões. Dessa forma, a Avaliação Institucional poderia realizar-se com perspectiva de globalidade e como exercício de democracia, uma vez estabelecidos os mecanismos científicos pedagógicos e institucionais para a produção dos processos universitários.

A *autonomia* confere ainda mais consistência a essa vida democrática e institucional. O exercício da autonomia permite à Universidade não só estabelecer as suas prioridades, bem como as formas de cumpri-las, nas condições dadas. A autonomia faz emergir a consciência dos limites e instiga a inventividade para superá-los. Toda a comunidade se sente concernida a participar do esforço coletivo de produzir a vida institucional na relação de carência e de criatividade instaurada pela autonomia.

As Universidades paulistas experimentam desde fevereiro de 1989 um modelo de autonomia que impõe limites

orçamentários (as liberações de recursos correspondem a percentuais da quota-parte do ICMS previamente definido), ao mesmo tempo que estende os sentidos de responsabilidade compartilhada na gestão pública, de competência e qualidade na produção e socialização dos conhecimentos e na formação de cidadãos, bem como amplia as dinâmicas de criatividade e de possibilidades para a superação dos problemas.

A autonomia universitária está totalmente virada para a qualidade. Ela implementa as ações adequadas para a obtenção da qualidade, em virtude do acréscimo de responsabilidade e de liberdade que traz, ao mesmo tempo que torna mais sensível a necessidade de acompanhamento rigoroso de todas as atividades, com a finalidade não apenas de medir, mas sobretudo de promover a qualidade, conforme prioridades e critérios definidos institucionalmente.

O *Projeto Institucional* reúne as prioridades e critérios científicos, pedagógicos e administrativos da Universidade: suas concepções, suas ênfases, seus compromissos sociais e os mecanismos e dispositivos para realizá-los. A própria etimologia autoriza pensar no caráter dinâmico e prospectivo de um projeto. Ou melhor: trata-se aqui de um tempo total. De acordo com as condições históricas de uma dada realidade (no caso, uma instituição universitária), organizam-se idéias e ações, definem-se objetos e objetivos, elegem-se as prioridades, as ênfases e os meios e lança-se esse conjunto articulado num processo de construção do futuro.

No segundo semestre de 1990, a Unicamp implanta o "Projeto Qualidade" (ver Dias Sobrinho, 1994, p.11), uma espécie de espinha dorsal da gestão do

Reitor Carlos Vogt, a dar aos esforços intencionais e articulados da produção da Universidade uma "personalidade" objetivamente definida. Esse projeto não está isento de contradições, mas obteve o consentimento da comunidade.

Um projeto serve de instrumento de coerência na construção sistemática de um determinado modelo de Universidade, informada pela configuração geral de sua história e de suas opções de inserção na realidade social. Todo projeto deve ser radical.

É preciso que cada instituição em particular compreenda com relativa clareza o que ela é e o que pretende ser, levando em conta as suas condições objetivas de existência, suas possibilidades reais, seus quadros, seus anseios e a expectativa e as necessidades da sociedade como um todo e, mais particularmente, do entorno regional. Se há um caráter universal da ciência e dos procedimentos científicos, há também as características de região, com sua história, seus costumes, suas formas de desenvolvimento econômico, suas demandas e necessidades(...). Desde o início, a Unicamp abraçou o modelo de uma Universidade que intencional e programaticamente busca relações mais estreitas com o setor produtivo e quer participar ativamente do esforço de superação dos grandes problemas sociais. Portanto, a ênfase no processo científico-tecnológico se desenvolveu com a consciência de que essa escolha somente é válida porque é um projeto de desenvolvimento social. Daí, o investimento na formação humana, na qualificação profissional como fundamento da cidadania consistente com as necessidades de desenvolvimento nacional (Dias Sobrinho, 1994, pp. 120-121).

O "Projeto Qualidade" pretende ser o instrumento para que a "Unicamp possa dar um decisivo salto de qualidade", tendo como base a democratização institucional, a valorização profissional de docentes e servidores técnico-administrativos, a priorização da qualidade e da competência

e a integração definitiva da Universidade na cultura, na ciência e na tecnologia do nosso tempo. “Com essa integração, a Universidade, além de gerar conhecimento, estará contribuindo para dotar o país de pessoal altamente capacitado, apto a dar uma efetiva colaboração para o desenvolvimento científico, tecnológico e cultural”. É bastante explícito no projeto o valor do investimento na formação do pessoal docente e não-docente para a obtenção da qualidade e da competência em todas as atividades universitárias, de caráter administrativo, pedagógico, científico-tecnológico e cultural.

O “Projeto Qualidade” define uma política de qualificação global, integrada e integradora, que se realiza como um processo contínuo de realimentação e articulação entre as dimensões básicas da Universidade, em todos os níveis do ensino, da pesquisa e da extensão. Essa política, definida como projeto, recoloca a questão da Avaliação Institucional, em dois sentidos. Primeiro, porque seu processo requer acompanhamento constante, permanente e sistemático do desenvolvimento das atividades, da adequação dos objetivos, da qualidade dos processos. Segundo, porque oferece os paradigmas, o *corpus* conceitual e plataforma básica para a Avaliação Institucional. O projeto define, em condições dadas, o que a Universidade quer ser e o que pretende realizar nos seus processos comuns, para atingir seus objetivos. Oferece, portanto, ampla matéria, conteúdos e métodos para a Avaliação Institucional.

A *vontade política* para a realização de uma Avaliação Institucional, sempre latente na história da Unicamp, adquiriu força e tornou-se decisão. Após a implantação do “Projeto Qualidade”, fortaleceu-se muito a consciência de que era inadiável o

desenvolvimento de um processo que acompanhasse criticamente os esforços globais de obtenção da qualidade em todos os tipos, dimensões e estruturas do universo institucional da Unicamp. Era necessário, então, dar corpo e consequência a essa vontade e a essa decisão política.

A cultura da avaliação faz parte de todos os espaços educativos formais. Avaliação é um patrimônio especial das instituições escolares. Todas elas têm suas instâncias internas, seus mecanismos e sua pragmática de avaliação. A Unicamp sempre realizou avaliações de seus professores, já a partir do recrutamento, da análise de seus projetos e planos de pesquisa, de docência e de extensão, de sua inserção na carreira e seus compromissos acadêmicos. Os servidores não docentes passam igualmente por processos de avaliação, tendo em vista os enquadramentos e as promoções na carreira. São públicos os diversos relatórios de Departamentos, Unidades e Órgãos centrais, com seus indicadores de produtividade. Os Cursos de Pós-Graduação são periodicamente avaliados pela comunidade científica, mediante a coordenação da CAPES. Estudantes avaliam professores, disciplinas e cursos. Muitas outras iniciativas poderiam ser mencionadas, para demonstrar que a avaliação sempre fez parte do cotidiano da Unicamp, como de outras Universidades. Entretanto, por importantes que sejam, são avaliações parciais, sem a coerência do conjunto. Um passo intermediário, como eixo a ligar o pólo da particularidade com o da universalidade, dos processos parciais com os globais, foi dado com a criação da Comissão de Avaliação e Desenvolvimento Institucional (CADI), comissão de ampla representatividade, constituída de docentes experientes, de todas as Unidades de Ensino e Pesquisa. No dizer de Roberto Romano, “a CADI está

conseguindo não sem inúmeras dificuldades - realizar o silogismo que garante a verdadeira concretude aos atos institucionais no plano da ciência e do ensino: a consideração simultânea do universal e do institucional" (*apud* Dias Sobrinho, 1994, p. 72). Entretanto, por mais que se esforce por seguir os padrões e os critérios universais, a CADI tem como campo definido de sua reflexão e intervenção só o corpo docente.

Outras iniciativas importantes no campo da avaliação são desenvolvidas por um grupo de estudos, de caráter contínuo, ligado à Comissão Permanente para os Vestibulares da Unicamp. Como lembra Newton Balzan,

os dados coletados a partir dos vestibulares sugerem uma série de questionamentos sobre o processo de ensino ora vigente, incluindo-se, além de aspectos de ordem curricular, a própria metodologia de ensino utilizada pelos docentes, principalmente nas chamadas disciplinas básicas. Estas questões são fundamentais para o processo de avaliação institucional que ora tem lugar na universidade e certamente continuarão a orientar o processo avaliativo nos próximos anos (*apud* Dias Sobrinho, 1994, p. 65).

Como se percebe, esses estudos têm relação apenas com uma parte, embora muito importante e bastante ampla: o ensino da Graduação. Faltava ainda um processo avaliativo com abrangência total.

As Comissões Centrais de Pós-Graduação e de Graduação assumiram a responsabilidade de discutir os delineamentos gerais daquele que seria o processo de Avaliação Institucional da Unicamp, dando conseqüência à vontade coletiva e à decisão política da Reitoria. Era março de 1991. O processo se concluiu em novembro de 1993, convalidado oficialmente pela Câmara de

Ensino, Pesquisa e Extensão do Conselho Universitário. Sem prejuízo do entendimento da Avaliação como processo permanente, estava encerrado o primeiro ciclo - total e completo de Avaliação Institucional já realizado numa Universidade brasileira. Hoje, mais de 50 Universidades estão envolvidas em programas de Avaliação Institucional e um grande número de outras se encontra em fase de sensibilização política e de capacitação técnica. A experiência da Unicamp certamente foi importante para essa mobilização nacional, em termos de motivação, princípios e metodologia. Com certeza, o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB), além de permitir as necessárias adaptações às realidades específicas, tem evoluído na construção de indicadores mais refinados que os utilizados na Unicamp, mas mantém-se bastante identificado com os postulados e princípios fundamentais do processo promovido por esta instituição.

Sem a pretensão de apresentar uma discussão completa, destaco os postulados, as proposições e algumas considerações de ordem metodológica, que são essenciais para a compreensão da Avaliação Institucional da Unicamp. Abstraídos alguns elementos mais específicos e localizados, creio que essas notas podem constituir um sintético quadro conceitual teórico e metodológico para a Avaliação Institucional em geral. Assim, pode-se exercitar a leitura de um universal nessas notas, abstraindo-se a incisão sobre a instituição que viveu a experiência particular.

Qualidade

O princípio fundamental e o objetivo decisivo da Avaliação Institucional é a qualidade. Não se trata, deve ser dito com

clareza, da "qualidade total" dos processos e dos produtos do mundo econômico, onde a medida de qualidade é conferida pela adequação e satisfação do binômio linear produtor-consumidor, em vista do objeto ou do bem produzido-consumido. A Universidade é uma construção social e histórica, complexa e cheia de contradições, produzida nos e pelos movimentos relacionais de sua comunidade, a quem a sociedade atribui funções educativas de modo formal e sistemático. A Universidade não produz, essencialmente, bens de consumo. Fundamentalmente, promove a produção de novos saberes, a transmissão de conhecimentos e valores para o desenvolvimento social, e forma os cidadãos, capazes técnica e politicamente de intervir na construção da história.

Trata-se, aqui, de outro conceito de qualidade. É certo que a expressão "qualidade da educação" não apresenta sentido unívoco, nem pode ser apreendida de forma absoluta e incontestável. Na feliz expressão de Manilla (1989, p.24), ela padece de dispersão semântica, tantos e tão variados são os sentidos que se lhe atribuem individual e institucionalmente. Entretanto, é possível e mesmo necessário rodeá-la de algumas idéias que a protejam de uma diluição muito grande e até mesmo lhe confirmem alguma consistência semântica.

Reconhecendo que a linguagem, como fato social, está mergulhada na ideologia, é conseqüente perceber que são os usos e valores sociais que definirão as diversas concepções de uma educação de qualidade. Ou seja, o valor que um indivíduo espera ter através da educação, a qualidade da educação, é socialmente construído nas relações internas de um amplo sistema valorativo. O conceito de qualidade, como valor interiorizado, é um produto das relações do indivíduo com os outros e com

o conjunto social. Portanto, qualidade não receberá um sentido unívoco, mas multidimensional e apreensível consensualmente. Qualidade implica escolha, portanto, comparação, dentro de um sistema de valores de caráter inegavelmente político, ideológico e cultural. A noção de qualidade e suas ênfases vão então variar no tempo e no espaço e nas diversas formações intersubjetivas. "Os valores se transformam no tempo e no espaço, de acordo com a totalidade das relações sociais em um dado período ou em uma determinada sociedade" (Schaff, 1993, p.142).

Quando se fala de qualidade da educação é preciso reconhecer que o conteúdo oculto, a metamensagem da escola, predomina sobre o currículo explícito. Uma sala de aula ensina, para além do saber especializado, muitas vezes perecível em curto espaço de tempo, modelos de comportamento e valores que definem as relações sociais. A escola tem, portanto, uma função pedagógica de sentido social e público que não se pode mensurar, pois não são produtos puramente objetiváveis. A dimensão mais rica de uma Universidade são processos sociais e públicos de caráter inseparavelmente pedagógico (a dinâmica da formação) e científico (a produção e transmissão de conhecimentos). Assim é que na "contradição entre a reivindicação da autonomia na diferenciação dos valores e dos objetivos institucionais e a submissão a critérios da eficácia e de produtividade de origem e natureza empresaria", como diz Boaventura Santos (1994a, p.165), devem prevalecer os critérios da especificidade das Universidades, secular e universalmente construídos. O respeito a esses critérios é um dos elementos mais importantes para se avaliar a qualidade dessa instituição social a

quem foi atribuída a competência de formar os cidadãos e profissionais, criticar e produzir a ciência mais adequada para o conjunto da sociedade.

É claro que a avaliação da qualidade da produção científica há de ter em conta que a ciência é um processo permanente, onde muitas vezes as perguntas são mais importantes que as respostas. A "verdade" científica não comporta produtos acabados e sem resíduos, que pudessem ser medidos por critérios únicos e objetivos. Para se chegar a conceitos aproximativos de qualidade, é preciso tentar compreender, ou seja, captar as principais direções e os significados globais do *ethos* do trabalho científico, as atitudes, os valores e as relações individuais e de grupo ante essa atividade.

A qualidade da educação é necessariamente concernida pela qualidade social. A Universidade deve ser avaliada também pelo exercício de crítica da sociedade e de organização de campos de possíveis para as soluções de problemas sociais.

Como força organizada, a Universidade também deveria

demonstrar maior sensibilidade para a noção de limites, iniciar ações adaptativas (...), acelerar a pesquisa necessária para a descoberta de novas formas de energia, alterar o consumismo desorientado, acima de tudo o estilo educativo compactamente especializante, responsável pela falta de compreensão da vida como um todo, da história, da sociedade (Souza, 1994, p. 50).

A qualidade acadêmica é, pois, relativa à *qualidade social*, ou seja, à qualidade da sociedade que queremos desenvolver, ao tipo de vida que pretendemos para hoje e para as próximas gerações, não como pura utopia, mas como projetos baseados em realidades concretas. Certamente, nesse

terreno filosófico e político, a qualidade das ações educativas deve ser ainda mais reconhecida como plural e socialmente determinada. É conceito a ser construído por consenso e não por unanimidade, no movimento das relações de força.

A definição da qualidade da educação, por estar embutida em um sistema valorativo, concretiza a escolha de um entre vários conjuntos de valores. Nenhum critério universal e atemporal poderá impor os juízos de valor. Não se há de supor, entretanto, que a qualidade é uma questão individual. É importante levar em conta quem avalia. Sendo uma construção social, a qualidade ultrapassa o nível individual e subjetivo e deve ser concebida como realidade objetiva, embora não homogênea. O que uma Universidade faz poderá ser avaliado de formas diferentes, pelos diferentes segmentos internos e por distintos grupos da sociedade. Por exemplo, ela poderá receber uma boa apreciação, relativamente à qualidade do que faz e produz, se isso estiver adaptado ao que dela esperam grupos majoritários da sociedade. Muitos dos critérios de qualidade acadêmica são produzidos, portanto, fora da Universidade e resultam das exigências e necessidades sociais dominantes. A definição da qualidade tem a ver, inclusive, com as eleições de prioridades, que variam não só no tempo, mas também no espaço, de acordo com os estágios das sociedades, em geral, e também conforme as formações sociais estreitamente ligadas ao desenvolvimento específico das distintas regiões.

Como as demandas sociais são múltiplas e contraditórias, não apenas na sociedade em geral, mas também no interior das instituições de ensino e pesquisa, a Universidade se esforça para compreender e atender a essa diversidade em expansão.

Daí que os juízos de valor não podem incidir sobre ações, procedimentos, métodos ou produtos isolados. A qualidade está na integração, no sentido global, na compreensão das articulações entre os diversos elementos constitutivos da Universidade e suas relações com a sociedade. Mais do que num horizonte ideal, a qualidade está nos processos educativos desenvolvidos para a realização de determinados objetivos programados.

Desse ponto de vista, avaliar a qualidade é tomar posição quanto à adequação, técnica e social, conjunto de meios, procedimentos, atitudes, etc, com aquilo que a Universidade pretende realizar. A qualidade, nesse sentido, é relativa aos projetos, programas e prioridades estabelecidos pelos departamentos, institutos, centros e pelo conjunto da Universidade. A qualidade de uma pesquisa ou de um trabalho de docência também levará em conta o grau de inserção dessa atividade ou de um tal resultado nas políticas definidas pela instituição.

Evidentemente, esses processos não são puras objetividades. Eles comportam uma grande carga de subjetividade, de disposição de caráter pessoal, resultantes das interações do indivíduo com a sociedade. Diferentemente dos produtos empresariais, os processos educativos comportam uma grande margem de imprevisibilidade e pouca possibilidade de controle. Eis porque em relação ao docente se requer uma "completa competência", uma

capacidade (que) é um conjunto coerente, de caráter cognitivo e afetivo, explicativo e normativo, de conhecimentos, capacidades, teorias, crenças e atitudes. (...) No diálogo reflexivo que o aluno-mestre mantém com a realidade problemática, cria-se uma nova realidade, novos espaços de intercâmbio, novos marcos de referência, novos significados e novas redes de comunicação. Ao criar uma nova realidade a prática abre um novo espaço ao

conhecimento e à experiência, à descoberta, à invenção, à reflexão e à diferença' (Gómez, 1992, p. 112).

Creio que a prática do aluno-mestre, a que se refere Gómez, pode ser ampliada para processos de docência e pesquisa no conjunto da Universidade. Importa que esses processos são dinâmicos, bem como os seus marcos referenciais. Daí que a qualidade não é um atributo estático e definitivo de uma realidade supostamente fixa e acabada.

Esse dinamismo requer dos procedimentos avaliativos o caráter de flexibilidade. Mais do que isso: a Avaliação Institucional não apenas toma posição quanto à qualidade do conjunto das atividades e discussões da Universidade, mas também é um processo de construção e de aperfeiçoamento permanente dessa qualidade. A Avaliação Institucional não é instrumento de medida, para exposição individual ou coletiva das fragilidades e carências. Ela é essencialmente formativa e se integra a um conjunto de ações pedagógicas, articuladas e globais, tendo em vista a promoção da qualidade, segundo critérios e juízos de valor da comunidade científica interna e externa e sempre levando em conta as demandas e as críticas da sociedade.

No que diz respeito aos aspectos científicos, a comunidade acadêmica de há muito já consolidou os critérios de qualidade. Em qualquer Universidade do mundo sabe-se quais são as exigências básicas de um trabalho científico, de um modo geral, válidas para toda e qualquer instituição. As qualidades de uma pesquisa em física ou de uma aula de sociologia, por exemplo, poderão ser igualmente reconhecidas, do ponto de vista técnico e científico, em qualquer instituição do mundo, pelos acadêmicos das respectivas

áreas. A questão se complica quando se insere no campo ético e político, dos valores e das formações sociais. A realidade social não cabe em modelos mentais, como aqueles construídos pelo intrigante senhor Palomar, personagem de Ítalo Calvino, que pretendia

consequir ter presente por um lado a realidade informe e demente da convivência humana, que só gera monstruosidade e desastres, e por outro lado um modelo de organismo social perfeito, desenhado com linhas nitidamente traçadas, retas e círculos e elipses, paralelogramos de forças, diagramas com abcissas e ordenadas". (Calvino, 1994, p. 97).

Diante de situações incertas e conflituosas, a unanimidade se desmancha.

Avaliação como processo formativo

A Avaliação Institucional é um processo de julgamento de valor sistemático a respeito do desenvolvimento de todas as dimensões de uma instituição. É um processo basicamente pedagógico, de orientação muito mais formativa que somativa. Privilegiar a função formativa é colocar o acento nos dispositivos da ação, no dinamismo do processo, no desenvolvimento das relações pedagógicas. Esta orientação confere à avaliação um papel instrumental e proativo: o processo de conhecimento e de posicionamento avaliativo produz a tomada de consciência daquilo que é necessário fazer para melhorar a instituição. Por isso, a avaliação formativa, ainda que possa realizar-se em ciclos com periodicidade demarcada, é um processo permanente e dinâmico, à medida que processos pedagógicos não esgotam a realidade num dado momento. Todas as dimensões educativas são necessariamente

incompletas, deixam resíduos e questões não respondidas, manchas de incertezas e necessidades que talvez sejam até mesmo mais importantes do que os produtos parciais completados exatamente porque se instauram na discussão do devir, nos movimentos ininterruptos da construção permanente. Esta é a orientação básica da avaliação entendida como processo pedagógico, formativo, construtivo, positivo e produtivo, onde cada situação é cambiante e única.

Uma avaliação poderia escolher outras direções, como quando assume predominantemente uma orientação somativa. Neste caso, o julgamento de valor volta-se a um passado já realizado, a uma ação já cumprida, a um produto acabado. Trata-se aí de procedimento adequado não necessariamente para promover o aperfeiçoamento, porém, principalmente para medir, pedir contas, fiscalizar e classificar. Talvez este seja um procedimento adequado para os propósitos de quem quer fazer da avaliação um instrumento para medir a produtividade de setores de uma instituição ou mesmo de instituições inteiras, comparadas com suas assemelhadas, para fins de hierarquização no sistema universitário, com sérias implicações nas políticas de apoio institucional.

Não quero dizer que a Avaliação Institucional não deva comportar nenhuma função somativa. Esta é importante sempre que se torna necessário conhecer dados exatos e específicos e apreender o grau de realização de determinados produtos. Entretanto, esta não deve ser a orientação predominante.

A Avaliação Institucional, enquanto processo social carregado de significação

formativa, é um dispositivo de ações integradas que promovem nas instituições os movimentos de reflexão e de discussão pública sobre os desenvolvimentos particulares e gerais das estruturas e do sistema global, ao mesmo tempo que emite os juízos críticos e as medidas de adaptação relativamente a ele próprio enquanto processo. Em outras palavras, o processo avaliativo de caráter formativo não só chega a uma visão global da instituição, com vistas à sua melhoria, mas também se instala como cultura avaliativa introjetada nas práticas da Universidade, podendo intervir qualitativamente nos processos e relações do cotidiano institucional. Incorpora-se aos processos ordinários, revigora as malhas intersubjetivas da comunidade no esforço de pensar e produzir com qualidade a totalidade concreta da Universidade.

A Avaliação Institucional, enquanto processo formativo, ultrapassa largamente a mera medida da adequação dos meios aos fins. Mais do que aspectos técnicos: a formação humana situa-se num terreno muito mais amplo e incerto, complexo e variável, da moral e da política.

Como processo formativo, a Avaliação Institucional deve promover uma imersão consciente nas dinâmicas da rotina universitária portadora de uma grande diversidade de valores e afirmações políticas, de preferências pessoais diferenciadas e escolhas coletivas, que não se pode apreender em esquemas formais de pensamento. Os processos científicos e pedagógicos da Universidade, por concernirem à produção social da vida, não podem resumir-se à explicação linear da corrente "processo de produção e consumo". Qualidade social, objetivo da educação, é questão ético-política.

Integração e Totalidade

É importante insistir na questão da abrangência. A Avaliação Institucional é uma ação sistemática que mobiliza amplamente a comunidade de professores, estudantes e servidores da Universidade com reflexos em setores da sociedade. Ela supera avaliações parciais ou particulares conduzidas por segmentos estruturais, por alguns grupos de pesquisa ou até mesmo por pesquisadores individuais. Ela envolve, potencialmente, o universo dos aspectos universitários, considerados como conjuntos organizados embora não uniformes.

O outro aspecto dessa universalidade se refere ao objeto a ser avaliado. Também não se trata de uma totalidade pré-existente, mas sim de uma realidade em construção. A Avaliação Institucional busca a integração e a totalidade não só porque se dirige a todas as dimensões e níveis da Universidade (processos e estruturas acadêmico-científicos, pedagógicos e administrativos), mas também porque se orienta a avaliar e construir a integração e as relações entre esses diversos elementos. Em segundo lugar, porque envolve os agentes de toda a comunidade, respeitando a sua diversidade e seus modos diferenciados de inserção na vida institucional. Dessa forma, a Avaliação Institucional ultrapassa as iniciativas pontuais e tópicas, intensifica os processos comunicativos, busca a abrangência e a construção de relações integradoras, reafirma e interfere qualitativamente nos canais e estruturas formais da vida institucional.

Ênfase qualitativa

Não se trata de opor quantidade a qualidade, que são dimensões inseparáveis:

uma não existe sem a outra. Trata-se de ênfase, não de negação. Diagnósticos, bancos de dados, informações objetivas e quantificadas são de fundamental importância para uma Avaliação Institucional séria e conseqüente. São imprescindíveis, mas não suficientes. Requerem uma atitude analítica, crítica e interpretativa, que transforme os dados fatuais em uma produção de informações úteis para a ação.

A avaliação qualitativa, estabelecendo as relações e atribuindo significações de conjunto, é também uma metodologia de ação, que permite a interferência na realidade que está sendo examinada até mesmo durante o processo.

Momentos do Processo

O processo de Avaliação Institucional, após a definição de seu projeto e constituição de suas equipes técnicas e de atuação política, apresenta três principais momentos bem definidos:

a) *Diagnóstico e Auto-avaliação.* É a fase interna, em que os agentes da Universidade estabelecem os bancos de dados e informações, consolidam esses estudos de forma coerente e sobretudo se manifestam valorativamente a respeito da soma de indicadores e descrições. A auto-avaliação, referida a estruturas e não a indivíduos, requer amplo envolvimento da comunidade em esforços coletivos de discussão e reflexão que resultem em consensos sobre significados principais da realidade avaliada.

b) *Avaliação externa.* Nesse momento, a instituição se abre aos processos avaliativos de especialistas externos, principalmente os pares de outras Universidades, mas também outros

membros significativos de setores da sociedade.

c) *Reavaliação ou Meta-avaliação.* Recebidos os Relatórios das comissões externas, a Universidade reavalia o processo de Avaliação. Os agentes internos são convocados a se manifestarem sobre os pareceres externos, comparando-os com os seus próprios juízos de valor anteriores, filtram as críticas e recomendações e estabelecem as principais medidas de ação para os desenvolvimentos futuros, tanto do processo permanente de avaliação, quanto da Universidade em termos gerais.

A Avaliação Institucional da Unicamp desenvolveu-se como tarefa global e foi concebida de forma integrada. Produziu e sistematizou um conjunto notável de conhecimentos sobre a sua própria realidade, promoveu reflexões e discussões em busca de consensos sobre os significados e os juízos de valor relativamente a seus processos e resultados, intensificou as relações entre os diversos agentes internos e externos, adensou os processos sociais e públicos, dinamizou os diálogos inter-institucionais, vitalizou os esforços interdisciplinares, realizou-se como política e como pedagogia. Serviu de inspiração e alento para o amplo desenvolvimento do programa de Avaliação Institucional que já está colorindo todo o tecido vário e diferenciado das Universidades brasileiras. Deve agora continuar e ser superado por experiências, instrumentos e dinamismos mais aperfeiçoados.

Referências Bibliográficas

Calvino, Í. (1994). *Palomar*. São Paulo: Companhia das Letras.

- Dias Sobrinho, J. (org.). (1994). *Avaliação Institucional da Unicamp: Processo, discussão e resultados*. Campinas: Unicamp.
- Gómez, A.P. (1992). Pensamento prático do Professor. In A. Nóvoa (org.), *O professor e a sua formação*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional; Publicações Dom Quixote.
- Manilla, J. M. A. (1989). Reflexiones en torno a la calidad de la educación. *Revista de Educación Superior*. vol. XVIII, nº 4 (72).
- Santos, B. S. de (1994a). *Pela mão de Alice - o social e o político na Pós-Modernidade*. Porto: Afrontamento.
- Santos, J. V. T. dos. (1994b). A nova organização do trabalho científico. In M. C. Morozini (org.), *Universidade no Mercosul*. São Paulo: Cortez.
- Schaff, A. (1993). *A sociedade informática*. São Paulo: Edit. Unesp/Brasiliense.
- Souza, N. M. (1994). *Modernidade - desacertos de um consenso*. Campinas: Ed. Unicamp.