



IV Colóquio Internacional sobre
Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



GESTÃO UNIVERSITÁRIA CONTEMPORÂNEA: PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO COMO ELEMENTOS DE MUDANÇA INSTITUCIONAL

Prof. Dr. Zaki Akel Sobrinho*

Prof^a Dr^a Maria Amélia Sabbag Zainko**

“ As Universidades podem ser fundadas por príncipes, cardeais, presidentes, alunos e professores, mas elas só podem ser inventadas ao longo do tempo pela própria comunidade acadêmica, em sua convivência com o mundo inteiro e com a sociedade onde se situa... Pois,...nenhuma instituição sobrevive muito tempo, se não for capaz de reformar-se, adaptar-se a cada instante às exigências do seu tempo, mantendo-se fiel ao seu papel histórico “ Cristovam Buarque, 1994

Resumo:

Este texto tem como propósito refletir sobre o contexto no qual se desenvolve a discussão sobre a reforma universitária brasileira. Reflete sobre as exigências contemporâneas de utilização do planejamento e da avaliação institucionais como instrumentos de mudança institucional e de promoção da gestão eficaz. Está baseado em pesquisa teórica realizada com o objetivo de propor uma nova forma de gestão para a universidade contemporânea. Analisa a utilização do planejamento e da avaliação da educação superior em todas as dimensões do fazer universitário. Relata a experiência exitosa que vem sendo desenvolvida pela Universidade Federal do Paraná na sua tentativa de mudança institucional. A pesquisa teórica foi desenvolvida também na busca de sustentação para o modelo de gestão em desenvolvimento.

Palavras-Chave: universidade; planejamento, avaliação, gestão; educação superior; política pública.

Introdução

As discussões em torno da reforma universitária têm colocado a gestão da universidade contemporânea no centro dos debates, pois é grande a crença na gestão como fator de eficácia e produtividade. Nos últimos anos, a racionalidade instrumental que domina governos e organismos sociais vem associando frequentemente gestão eficaz, avaliação e planejamento estratégico.

Não há nenhuma dúvida quanto ao interesse que tais temas de estudo despertam, principalmente quando as mudanças na prática universitária se transformaram em temas recorrentes.

De um lado, planejamento e avaliação são reconhecidos como estratégias importantíssimas para a construção da qualidade educativa. Por outro lado, a avaliação e o planejamento também se constituem em eficientes instrumentos de estabelecimento de prioridades e de controle e supervisão que os Estados utilizam como informação e referência de suas políticas relativamente às instituições e aos sistemas de educação.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



* Doutor em Marketing. Professor /Pesquisador do PPGA-UFPR

* *Doutora em Educação. Professora /Pesquisadora Sênior do PPGE - UFPR

Neste caso, eles se transformam em instrumentos fundamentais da gestão eficaz também na Universidade.

A avaliação como instrumento dos Estados adquiriu enorme importância nos cenários de expansão das matrículas, maior demanda de qualidade, progressivo enfraquecimento das políticas públicas e conseqüente diminuição dos investimentos públicos em educação.

A questão da avaliação se tornou, portanto, de domínio público, tema de debates agudos amplificados mais ou menos aleatoriamente pela mídia.

Por sua vez, o planejamento tem auxiliado de maneira significativa na construção de cenários, no aperfeiçoamento dos sistemas de informação e no estabelecimento de prioridades em tempos de financiamento escasso. São, portanto, cada vez mais elementos fundamentais da mudança que se pretende nas instituições universitárias contemporâneas.

Nos últimos anos tem sido recorrente a necessidade de resgatar o compromisso de manter o ensino superior como um direito e como um bem público, firmado em 1998 na Conferência Mundial de Educação Superior, promovida pela UNESCO, por mais de 180 países de todos os continentes.

A declaração enfatizava ainda que sem educação superior e sem instituições de pesquisa que formem pessoas qualificadas e cultas, nenhum país pode assegurar seu desenvolvimento e nem reduzir a disparidade que separa os países pobres e em desenvolvimento dos países desenvolvidos.

Não obstante, face ao repetitivo discurso da finitude dos recursos financeiros e da ausência de uma previsão orçamentária viável, invariavelmente vem à tona o questionamento sobre os investimentos no ensino superior, seja pelos Estados ou pela União.

As análises, em sua maioria, partem de visões “imediatistas, quantitativistas e utilitaristas”, que buscam restringir o financiamento das universidades por parte do Estado.

Esquecem-se os analistas e os governantes que o ensino superior faz parte de um processo de formação que tem início na educação infantil e se estenderá vida afora. E mais, que é na formação das pessoas que se sustenta o projeto de democracia do Estado e do País.

O projeto democrático é um projeto educativo e, portanto, direito de cidadania e condição para o desenvolvimento social.

Como sustentar tal projeto sem associá-lo a idéia de que preservar e manter a vida são finalidades básicas da educação? Como pensar em reversão dos processos de exclusão, de marginalização e violência, que são as mais perversas doenças sociais do nosso tempo? Como resgatar a qualidade do ensino público fundamental e médio, colocando em pólos opostos escola básica e ensino superior? Como dicotomizar sobre as responsabilidades de Estado e União se todos são responsáveis pela formação de cidadãos e profissionais, que constroem no dia-a-dia nosso projeto de nação independente?



Estas e muitas outras questões buscam evidenciar o papel estratégico que a Educação, em especial a educação superior, ocupa, na construção de uma globalização alternativa, cuja centralidade seja o homem e não o dinheiro.

O homem, que com sua luta vai construindo uma nova cultura e uma nova sociedade.

E como fazer isto sem um investimento significativo na Educação, na sua condição de prioridade das prioridades? Como não investir no ensino superior como direito e como bem público?

Todos sabemos que sem universidade pública não há nação ou estado desenvolvido, mas que nossas universidades necessitam de reformas estruturais e organizacionais inadiáveis. Rever as formas de acesso com ampliação de turnos e vagas e reforçar os laços com a sociedade são requisitos indispensáveis para garantia da pertinência e da relevância social do processo de formação.

Com a aproximação da Universidade dos níveis fundamental e médio; o repensar do vestibular cuja concepção acentua a seletividade social e a exclusão; com a construção de um projeto de desenvolvimento institucional que enfatize a autonomia como condição do “ser” universidade, muito se poderá esperar dela.

Uma Universidade renovada, com estrutura organizacional ágil, com capacidade de inovar na gestão acadêmica tomando a formação humana como a base para a renovação dos currículos e dos cursos atendendo às necessidades da comunidade. Uma Universidade que valorize o seu professor como um líder intelectual, com identidade profissional reconhecida, saberá fazer ressaltar a importância dos investimentos que nela são feitos, resgatando o seu papel de vanguarda junto à sociedade.

As rápidas inovações por meio das novas tecnologias não só promoverão mudanças no modo de construção do conhecimento, como ampliarão o acesso à educação superior. Não se pode esquecer, porém, que novas tecnologias e mídias eletrônicas não tornam os docentes dispensáveis, pelo contrário, a interação, o diálogo e a capacidade de construir junto, fazem do professor elemento chave na nova sociedade do conhecimento.

Liderar as reformas de ensino é hoje o maior desafio para a universidade, que sendo resultante de um esforço de criação e sustentação por parte da sociedade, deve repartir com segmentos, cada vez mais amplos, a sua capacidade de interação com os demais níveis de ensino, as suas conquistas e descobertas no campo acadêmico e os resultados da produção do saber gerado no campo da pesquisa e da extensão, reduzindo as desigualdades, combatendo a exclusão, melhorando a formação profissional e aumentando a participação cidadã.

1. Universidade, Planejamento e Avaliação no contexto das transformações mundiais

A globalização é, sem dúvida alguma, um dos fenômenos ligados às transformações mundiais da sociedade contemporânea que exercem maior influência sobre o ser e o fazer da universidade. Principalmente porque, conforme Goergen, 2003, “seus sentidos são complexos, contraditórios e paradoxais. Trata-se de averiguar qual o significado e as conseqüências desse processo para aqueles que voluntária ou involuntariamente nele se encontram envolvidos. Para



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



isso, são necessários novos recursos teóricos e instrumentos de particular sensibilidade empírica, capazes de darem conta da realidade e da condição humana globalizadas”.

Várias podem ser as maneiras de responder aos desafios de repensar o papel da universidade, nesse momento singular da vida nacional, mas é Dias Sobrinho em Avaliação da Educação Superior quem para nós melhor chama a atenção para o desafio da construção de um processo de educação que tenha na qualidade seu pressuposto fundamental de re-significar o sentido da vida, resgatando no homem a sua verdadeira humanidade.

Para ele, “a universidade de hoje deve tematizar a sua função formativa. Na formação de pessoal de nível superior deve ser levada em conta a significação social dos conhecimentos e habilidades como um dos importantes critérios de qualidade acadêmica”.(2000: 32).

A tarefa, no entanto exige um grande esforço de despojamento, de revisão e de modernidade universitária em tempos de pós - modernidade filosófica.

É preciso fazer com que a modernidade no seu sentido filosófico adentre nossas instituições colocando em xeque a crença e a aceitação quase tácita de que o progresso técnico é capaz de operar mudanças que signifiquem, dentre outras conquistas, maior participação e maior grau de bem-estar social. “Existe uma versão simplificada da proposta modernizante, segundo a qual basta que se mude a atitude das pessoas, tornando-se elas abertas às inovações tecnológicas, para que o progresso esteja assegurado”¹.

É nesse contexto que planejamento e avaliação como elementos de um mesmo continuum institucional ganham força e orientam uma série de experiências bem sucedidas no campo da formulação e da implementação de propostas acadêmicas diferenciadas.

Entretanto, a toda a importância atribuída à avaliação e à gestão eficaz e produtivista não tem correspondido, em geral, um desenvolvimento consistente no campo da formação de profissionais. Em verdade, excetuados alguns significativos esforços, como adiante se verá, faltam conhecimentos mais profundos e atualizados sobre a matéria nos órgãos e agências ligados aos governos e na imprensa. Nas escolas e universidades, os conhecimentos nessa área estão dispersos e muitas vezes sucumbem ante a força da tradição tecnicista e controladora que tem marcado a gestão, o planejamento e a avaliação.

Em outras palavras, gestão, planejamento e avaliação assumiram papéis de grande relevância social e de enormes impactos políticos sobre a organização dos sistemas educacionais de todos os níveis; entretanto, suas práticas nem sempre se fundamentam em conhecimentos e procedimentos gerados em estudos e em amplos debates nos âmbitos de atuação dos profissionais da educação.

A gestão está voltada quase somente ao aumento da produtividade e da eficiência, entendendo a qualidade como desempenho e resultados quantificáveis.

O planejamento associado à questão orçamentária e financeira restringe-se às técnicas gerenciais que o aproximam da visão empresarial, deixando de considerar o seu importante papel na formulação das políticas públicas para o desenvolvimento da Educação Superior.

¹ DIAS, Fernando Correa, Construção do Sistema Universitário no Brasil. p. 25.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



A avaliação vem sendo utilizada para produzir efeitos rápidos e abrangentes, com grandes impactos sobre o sistema, sem que seus fundamentos, procedimentos e resultados passem pelos crivos do rigor científico, dos significados pedagógicos e dos debates públicos.

Os estudos teóricos e as práticas de gestão, planejamento e avaliação da Educação Superior podem não estar submetendo-se, portanto, às exigências das competências técnicas e científicas, éticas e políticas. Essa carência resulta num comprometimento da própria idéia de administrar, planejar e avaliar e nos efeitos de suas práticas, com graves conseqüências às instituições educativas e à sociedade.

Ainda prevalecem na área de gestão, planejamento e avaliação as matrizes tecnicistas, em grande parte, herdadas da tradição anglo-saxônica. Esses enfoques fizeram fortuna em várias partes do mundo, em especial na América Latina, dificultando o conhecimento e o desenvolvimento de técnicas e orientações de enfoques qualitativos. Essa hegemonia tecnicista-quantitativista da avaliação e da gestão, que, aliás, produziu importantes instrumentos do ponto de vista técnico, dentro de sua ótica, tem enfraquecido as tentativas de discussão e de aprofundamento teórico da área. Junto com isso se instaura uma distância entre as orientações geralmente tecnicistas e controladoras dos governos e as expectativas de parte importante da comunidade acadêmica, habituada ao pluralismo, às divergências e às discussões. Salvo a Pós-Graduação brasileira, nenhuma outra avaliação sistemática relevante chegou a ser implementada pelos governos sobre as escolas, universidades e sistemas, antes dos anos 90, na América Latina.

Nos anos 90 recrudescem a ideologia da eficiência, da gestão eficaz e os debates sobre avaliação em países da nossa Região, especialmente no Brasil, no México, na Colômbia, na Argentina, no Chile e na Venezuela, não por acaso aqueles que mais ampliaram os processos de privatização.

A emergência da avaliação como mecanismo imprescindível, seja para construir a qualidade, aumentar a eficiência ou para controlar o sistema educativo, se inscreve no cenário atual de profundas e agudas transformações políticas e econômicas em nível mundial. A educação hoje mais do que nunca é entendida como capital imprescindível para o desenvolvimento econômico e social.

É vista como a principal riqueza das nações. Por isso, ao menos teoricamente, ganha importância nas políticas dos governos. Porém, são cada vez mais restritivos os orçamentos para a educação pública nos países em desenvolvimento.

Nessa relação, surge como inevitável a valorização da gestão racional e a lógica economicista da produtividade ou da eficiência, cujos resultados ou produtos obviamente precisam ser medidos ou, como usualmente se confunde, “avaliados”. Esse é um dos motivos da força das políticas de gestão racional, planejamento estratégico e avaliação implementadas por alguns dos nossos governos. No Brasil, com essas características de controle e supervisão dos sistemas, essas políticas ganharam força, sobretudo a partir de 1996.

Como políticas oficiais do Ministério da Educação, reforçadas por iniciativas de alguns Estados e com o apoio legal da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e normas complementares, distintos programas de avaliação atingem as instituições educativas de todos os níveis e de todos os quadrantes do Brasil: SAEB, ENEM, ENC (“Provão”), etc., além da já tradicional avaliação da Pós-Graduação promovida pela CAPES.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



A essas novas modalidades, acrescenta-se a antiga prática de avaliações de projetos de pesquisa de grupos e indivíduos e de diversos tipos de pedidos de financiamento de agências federais e estaduais, sem que também haja um desenvolvimento teórico razoavelmente consistente a fundamentar as avaliações e as políticas no âmbito de C&T. Por parte dos governos, não foram implementadas medidas para a ampliação e o aprofundamento das questões teóricas e políticas da avaliação nem no âmbito dos órgãos oficiais e das agências contratadas, nem na grande comunidade dos profissionais da educação.

Toda essa avalanche de avaliação pode, então, estar comprometendo os objetivos a que se propõem.

As avaliações estão sendo feitas pelos governos de modo intenso e a elas estão sendo atribuídas responsabilidades técnicas de graves efeitos políticos, sem que, entretanto tenham sido criadas na América Latina as necessárias condições de conhecimento e experiências que possam produzir críticas e avaliações desses processos avaliativos e de seus efeitos.

Devido a essa carência, ou, na melhor das hipóteses, por falta de organização das competências já instaladas e percebendo a grande demanda, agências privadas de países centrais estão se preparando para entrar na América Latina e, a seu modo e com seus objetivos e formas de entender a educação e a sociedade, realizar avaliações de instituições superiores.

A gestão, o planejamento e a avaliação que não se restrinjam a essa função controladora e hierarquizadora, mas, sobretudo se realizam como dinâmicas de construção da qualidade social da educação, ou seja, qualidade comprometida com o desenvolvimento da sociedade com equidade e justiça, precisam ter bem desenvolvidas e socializadas as suas bases teóricas e metodológicas e as suas concepções filosóficas e políticas. Precisam ter pessoal qualificado para administrar, organizar, compreender, desenvolver as teorias, elaborar os desenhos e projetos, envolver-se nas atividades práticas, avaliar e criticar os processos avaliativos e colaborar para o cumprimento dos objetivos e metas propostos.

Gestão, planejamento e avaliação devem estar intencionalmente voltados à transformação qualitativa das instituições segundo os princípios da autonomia e da identidade própria.

A compreensão da complexidade organizacional remete à compreensão da missão e então dos compromissos institucionais com a nação e particularmente com a produção de ciência e de tecnologia que seja significativa para amplos setores da sociedade.

A gestão se torna, assim, instrumento da realização das finalidades últimas da instituição educativa. No que se refere à avaliação institucional, são ainda escassas as experiências consolidadas. A tradição da avaliação escolar é larga, porém, orientada quase exclusivamente à aprendizagem. A avaliação da pesquisa tem sido marcada pela tradição dos países centrais e isolada do conjunto das instituições educativas.

A avaliação institucional é um campo novo, ao menos entre nós, limitada à educação superior e quase não se beneficia do longo caminho já percorrido pela avaliação escolar.

Construir a integração é, portanto necessário, indiscutivelmente urgente e de grande importância para formar profissionais com visão ampla e conhecimentos profundos e integrados nessa vasta área multidisciplinar.

E é isso que de certa forma possibilita a proposta do SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - recentemente aprovado pelo Ministério da Educação e que vem buscando suprir a carência de pessoal especializado na área com atividades de reflexão, do



tipo oficinas e cursos, envolvendo representantes das instituições públicas e privadas de todas as regiões do País.

Ao lado de cursos rápidos vem sendo estimuladas as especializações e as ofertas de pós-graduação em universidades brasileiras.

2. A Avaliação e o Planejamento como elementos fundantes da Reforma Universitária no Brasil

Entendida a avaliação como uma opção política vinculada a um dado projeto político-institucional, equivale a dizer, pedagógico, na Universidade ela deve ter como perspectiva colocar em evidência a produção do saber, contribuindo de maneira significativa para a criação, difusão e consumo de um bem que é de todos - o conhecimento.

Frente às exigências do mundo contemporâneo, a Universidade Brasileira deve encontrar formas de enfrentamento da crise na qual vivemos encaminhando um projeto de desenvolvimento institucional que leve em conta as condições político-sociais da nossa população, ousando formar, cada vez mais, a maioria dos homens, a partir de uma proposta político-institucional que estabeleça efetiva relação com a sociedade.

Para tanto, é preciso que de forma circular se pense e repense a cada momento, a partir de práticas sistemáticas de avaliação como uma salutar maneira de prestar contas a esta mesma sociedade e de se auto - conhecer.

É esse auto-retrato em processo permanente de auto-estudo, avaliação externa e reavaliação que, resgatará como princípio articulador da avaliação a sua função diagnóstica, procedendo à indicação de situações problemáticas, as alternativas para a correção dos rumos e, portanto, se constituindo em poderoso instrumental dialético de identificação de novos rumos para a prática universitária.

Uma prática balizada por conceitos claramente explicitados e pelo engajamento de todos os responsáveis pelo fazer universitário no processo de construção cotidiana e coletiva de uma Universidade em constante aperfeiçoamento.

Uma Universidade que se auto - conhece e que com o olhar voltado para a utopia da construção de uma nova sociedade vai lenta e progressivamente se transformando em uma “nova” Universidade.

Em documento denominado “Lineamentos para la Evaluación Institucional “a Comissão Nacional de Avaliação e Acreditação Universitárias , do Ministério da Cultura e Educação da Argentina , estabelece que a avaliação institucional deve ser entendida como

“um processo complexo para determinar o valor de algo, que implica uma delicada tarefa de interpretação de um conjunto de elementos que interatuam configurando uma realidade particular e significativa .De fato, avaliar não é rigorosamente a etapa posterior ou final de um processo, senão um momento no caminho para apreciar o caminhado e decidir como continuar.Aprofundando a questão pode-se dizer que a avaliação que se formula deve aspirar a credibilidade e o consenso. Uma avaliação não se caracteriza pelos dados, muito embora esses sejam indispensáveis, mas sim pelo processo pelo qual se aprecia e se discerne o valor das ações e



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



realizações; um processo profundamente humano que se nutre e se articula no diálogo, na discussão e na reflexão”.(CONEAU,1997)

A construção dessa nova Universidade deve necessariamente ter na avaliação seu instrumento mais fundamental da mudança que se faz necessária. Uma avaliação como processo sistemático, participativo, democrático e principalmente de caráter construtivo, possibilitando a indispensável auto - crítica, identificando pontos positivos e problemáticos da instituição universitária, indicando as questões prioritárias para o melhoramento da qualidade dos processos institucionais: ensino, pesquisa, extensão, gestão.

Neste processo complexo, mas fundamental, três tipos de movimentos sequenciais e complementares, conforme já afirmamos, se fazem necessários: a auto-avaliação, como auto - conhecimento, que pressupõe uma análise interna e a avaliação externa ou o olhar externo por parte de um corpo de especialistas que, a partir do conhecimento dos resultados do movimento interno e dos documentos produzidos pela auto-avaliação, aprofunda as análises ressaltando os pontos fortes e ajuda a comunidade acadêmica a melhorar, a compreender e a buscar na reavaliação uma visão positiva de seu projeto de desenvolvimento institucional.

A dificuldade para se estabelecer estes tipos de movimentos está quase sempre associada à ausência de uma cultura de avaliação. Há um medo involuntário daquilo que não conhecemos, porém é preciso ter como Félix Martinez a certeza de que

“la Universidad, como lugar de racionalidad científica y tecnológica, como lugar social de la verdad, tiene la exigencia basica de lograr su autoconocimiento para orientar su acción em relación directa com el medio, plantearse um plan y proyectos de futuro em función de los escenarios que enuncian y que es capaz de anticipar, em su interacción com el medio”.

Em seu desafio de participar da construção do século XXI os atores da vida universitária têm um compromisso inadiável com os processos de avaliação. Segundo Ristoff (1996) “a avaliação precisa ser espelho e lâmpada, não apenas espelho. Precisa não apenas refletir a realidade, mas iluminá-la, criando enfoques, perspectivas, mostrando relações, atribuindo significados.”

A avaliação presente como princípio educativo no processo de formação “é uma resposta ao desejo de ruptura das inércias, é por em movimento um conjunto articulado de estudos, análises, reflexões e juízos de valor que tenham alguma força de transformação qualitativa...”(Dias Sobrinho, 1996).

Na realidade atual, a avaliação das instituições de educação superior, universitárias ou não, se faz indispensável, em relação à qualidade acadêmica dos processos de formação / informação de diferentes cidadãos e profissionais.

Neste sentido se insere e ganha relevância a elaboração / revisão dos conceitos que sustentam os projetos de avaliação que se desenvolvem no interior das Universidades, principalmente quando estas são estimuladas a elaborar e dar consistência aos seus Planos de Desenvolvimento Institucional. (Zainko,2003).

Essa tarefa de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional envolverá atividades de diagnóstico, já enfatizadas no movimento de auto – conhecimento, e de avaliação,



em movimento contínuo e sistemático de previsão, definição de prioridades, colocação em prática e avaliação de processo e de resultados. Ganham destaque aí as ações articuladas de planejamento e avaliação como instrumentos de gestão eficaz.

3. A avaliação e o planejamento com instrumentos de mudança institucional na UFPR*

Como instituição universitária comprometida com a mudança a Universidade Federal do Paraná vem colocando em prática uma experiência exitosa de associação entre planejamento e avaliação em suas perspectivas institucionais, que superam a fragmentação posta pelas versões tradicionais e vem colhendo frutos no que tange ao estabelecimento de prioridades e ao gerenciamento dos escassos recursos financeiros. Nesse espaço relatamos as estratégias adotadas e alguns resultados que já se fazem evidentes.

Como uma das primeiras atividades de um processo de planejamento institucional que deve levar ao auto - conhecimento, o diagnóstico segundo a sua forma de condução pode indicar o sentido que se pretende dar às ações universitárias, rumo à modernização e/ ou transformação.

“Vestido de roupa nova, o planejamento, cuja história acompanhou a história da Universidade Brasileira, depois de ter deixado marcas profundas no exercício tecnocrático de planejar a educação, chegou às universidades como a panacéia que vai organizar a burocracia, garantir a participação da comunidade, estabelecer as prioridades e administrar de forma eficiente, por meio de planos formais, a escassez, cada vez maior, de recursos financeiros.” (ZAINKO,1998)

Era necessário então que na busca de novas alternativas teóricas e metodológicas, nossa universidade tivesse clareza de que tomar o planejamento estratégico apenas na sua visão gerencial, tendo como etapas fixas, cada componente do modelo de planejamento estratégico, levaria à obtenção de resultados no mínimo desalentadores para quem tem compromisso com a mudança.

*As idéias encontram-se desenvolvidas de forma mais abrangente na série Cadernos de Avaliação da UFPR.

Todos os planos das diferentes áreas seriam parecidos entre si, e estaria descartada nossa perspectiva de originalidade e de inovação, ou seja. a criatividade do planejamento compartilhado.

Numa perspectiva de entendimento plural e de ampliação dos horizontes do planejamento universitário, não nos satisfizemos em identificar missões, objetivos, estratégias de ação, buscamos o auto - conhecimento e a associação entre planejamento e avaliação.

Por isso, a auto-avaliação que caracterizou nosso movimento de reflexão e diagnóstico permitiu o registro das manifestações mais significativas da comunidade, na compreensão do momento presente de nossa Universidade.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



Os diferentes grupos, o enorme contingente de professores, servidores e alunos que se debruçaram sobre as questões fim e meios “ *com visão crítica, reflexiva e personalidade política*” deixavam claro que com espírito participativo e democrático estavam efetivamente engajados na construção de um conhecimento, que mais que alimentar a crítica fornecesse os indicadores para a etapa de construção do novo projeto político-institucional para a UFPR.

Não queríamos um planejamento que se identificasse apenas como um plano no papel. O compromisso de mudar a gestão da UFPR exigia uma nova estratégia metodológica, pois segundo Teixeira, citada por ZAINKO, 1998,

“o essencial não é a forma, nem o modelo, nem a receita, nem o catecismo. O fundamental é encontrar a melhor maneira de cerrar a porteira do clientelismo e do populismo em nossas instituições. O importante é arrancar a alta administração da rotina operacional para deixá-la livre para coordenar a arquitetura do futuro, no presente. O necessário é varrer os planos formais que não têm a percepção das conjunturas e da dinâmica histórica. O ideal é socializar o poder de decisão na coletividade e não em pessoas ou grupos”².

Construir o futuro institucional deveria ser uma prática de participação da comunidade na formulação do conjunto das diretrizes e programas que, respondendo aos interesses e necessidades da comunidade interna e externa, configurasse um movimento de ação e reflexão capaz de superar a visão tradicional de um planejamento que se traduz por um mero exercício de preencher formulários padronizados e de levar ao aprendizado de uma insípida seqüência de passos, por meio dos quais um catecismo é recitado.

A Universidade que defendemos como resultante do movimento Muda UFPR deve ser moderna, sintonizada com seu tempo histórico e detentora de padrões políticos e tecnológicos atualizados. Mas não basta modernizá-la, é preciso reinventá-la, buscar seu novo papel na sociedade do conhecimento e, para tanto é preciso planejá-la.

A historiadora Emília Viotti da Costa, citada por ZAINKO, 1998, ao comentar os equívocos envoltos no conceito de modernização observa:

“o que me parece uma demonstração do irrealismo de políticos e intelectuais no Brasil é a insistência com que se apegam à modernização como solução para todos os problemas. Mas é só a economia de exportação que se moderniza, tudo mais permanece arcaico e retrógrado, num modelo de desenvolvimento que só reproduz as desigualdades sociais. O conceito de modernização tomou o lugar das idéias desenvolvimentistas do período populista, com a mesma função ideológica. Apesar do processo de modernização desencadeado pelos governos militares ter agravado os problemas sociais, em vez de resolvê-los, continuamos apegados a esse conceito sem discutir as conseqüências do tipo de modernização adotado”³. Se no plano político, modernizar significaria “superar os modelos clientelísticos, corporativos, oligárquicos e autoritários, substituindo-os pela prática da participação,

² TEIXEIRA, Joaquina Barata. O Planejamento estratégico nas universidades brasileiras, Educação Brasileira, 17 (35), 1995, p. 207.

³ COSTA, Emília Viotti. História não é só memória, Idéias, Jornal do Brasil, 18/6/88, p. 10 - 11.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



do exercício amplo da cidadania, da organização popular, da ação fundada em princípios éticos, da legitimação dos partidos pelos programas de interesse coletivo⁴;

Na Universidade seria tornar os seus meios mais racionais, aumentar a sua eficiência e a sua produtividade, melhorar a qualidade da gestão valendo-se de técnicas sofisticadas, ainda que oriundas das empresas privadas, utilizar o planejamento como instrumento de racionalização dos recursos financeiros, humanos e materiais?

Um simples sim como resposta não nos satisfazia. Era preciso ir além, construir junto, avaliar, aperfeiçoar, num permanente movimento de busca da qualidade acadêmico-institucional.

O intenso movimento de reflexão coletiva que nos envolveu nos primeiros meses da gestão e que nos permitiu a construção de um amplo diagnóstico e de uma proposta de planejamento estratégico, necessitava de um confronto com a avaliação já sistematizada, em gestões anteriores, para que novamente retomássemos o processo.

A luz dos conhecimentos históricos era necessário que canalizássemos toda essa energia e concentrássemos os esforços na “ *construção efetiva de ...um projeto de... Universidade pública, gratuita, de qualidade e com compromisso social*”.

Certamente uma perspectiva nova que implicava em mudança cultural e que para tornar realidade o MUDA UFPR, necessitava de uma estratégia metodológica que associasse Planejamento Estratégico e Pedagógico,

“ como processos integrados que não podem prescindir da avaliação como movimento em busca da qualidade almejada. Uma qualidade que não está balizada apenas pela idéia reducionista que a quer como sinônimo de quantidade, portanto, restrita a ótica econômica e /ou gerencial (Zainko,1999).

Imergimos na busca da história da avaliação em nossa universidade e fomos verificar que como questão permanentemente associada a um referencial de qualidade para o ensino de graduação (atividade que ao longo dos tempos se constituiu no cerne das atividades típicas da universidade) a avaliação, nos diferentes modos de compreensão fez parte das lutas do Movimento de Docentes das Universidades Brasileiras desde a década de 60.

Em nossa Universidade não foi diferente. As discussões aconteciam, a luta pela qualidade sempre foi um princípio balizador das discussões, que ganharam força na década de 80, mais especificamente em 1988, quando formalmente a administração superior da Universidade instituiu a primeira comissão de avaliação institucional da UFPR. Este fato marca um momento político importante, não só porque experimentávamos a construção de um projeto de universidade, sob a orientação de uma administração escolhida pela comunidade e oriunda do Movimento docente, mas também porque buscávamos pela institucionalização superar a visão fragmentada de ações isoladas de caráter avaliativo que eram desenvolvidas em várias unidades da instituição. A sistematização das várias experiências em andamento mais que um desafio, passavam a representar de maneira inequívoca, a decisão política de “intervenção” no fazer universitário, adaptando o papel e as funções da universidade a um novo tempo historicamente determinado.

⁴ DIAS, Fernando Correa, Id. Ibid. p. 27.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



A política de avaliação como meta pautou-se sempre pela disseminação de informações sobre conceitos, diretrizes e experiências de avaliação universitárias publicadas sob a forma de Cadernos de Avaliação, e muitos outros textos que davam conta do estágio de desenvolvimento dos estudos no interior da universidade..

Para a atual gestão da UFPR, a prática do planejamento entendido como processo permanente e necessariamente concebido com a efetiva participação da comunidade o vincula de modo indissociável à avaliação institucional. Ambos fazem parte de um mesmo continuum e se desenvolvem de forma articulada em todas as unidades da universidade.

Como projeto estratégico de gestão a Avaliação Institucional atua como eixo articulador das mudanças, perpassando todas as unidades fim e meios da Universidade.

Em sua fase inicial de retomada efetiva do processo buscou colocar em evidência o papel que a avaliação pode e deve desempenhar, enquanto instrumento de análise e de subsídios à tomada de decisões, bem como chamou a atenção para os desafios da educação superior, neste início de milênio.

Assim,

“é preciso considerar que no atual momento da história mundial onde o elemento essencial é a mudança de rumo do processo civilizatório, com reflexos sobre todos os domínios e condições das atividades da vida dos homens e da sociedade..., as universidades, como cérebros das nações, não podem se eximir de participar da construção de uma nova cultura, produzindo conhecimentos fundamentais para a compreensão do momento que se vive, adaptando-se aos novos tempos e, principalmente, assumindo por meio de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, de busca e reflexão permanentes, a sua capacidade de antecipar e influenciar as mudanças, orientando suas ações na direção de um desenvolvimento humano durável e solidário.” (Zainko, 2000)

É em função de tão importantes desafios, que as universidades se preparam para rever de maneira adequada sua missão, de modo a estar em condições de responder às exigências da sociedade do conhecimento que requer saberes para a Educação do Futuro.

“Se o século XX acabou por consagrar uma forma de desenvolvimento que, a cada dia, vai se tornando insustentável, é forçoso reconhecer que novas formas de solidariedade e responsabilidade se manifestam, estimulando a unidade da diversidade contra as tendências do pensamento único...” (Carvalho,2000) e que como nos assegura Edgar Morin, baseado na teoria da complexidade, a educação do futuro deverá “estimular os educadores brasileiros.... a irem à luta ...garantindo às futuras gerações um mundo com mais beleza e sustentabilidade”.(Carvalho,2000).

Portanto, construir um projeto alternativo de gestão, implica ter presente que o compromisso social e a qualidade que se requer da universidade pública e gratuita hoje, exige de todos os que constroem no dia-a dia a prática universitária, um esforço de “diálogo criativo com as dúvidas e interrogações do nosso tempo”(Cunha,2000) que nos levam a um repensar das funções -fim de ensino, pesquisa e extensão aproximando-as dos interesses e necessidades de uma sociedade que requer urgência na universalização da cidadania.



Dar seqüência ao nosso propósito comum, tendo a avaliação institucional como o eixo articulador da mudança, que não exclui outros como a qualidade de vida, o marketing institucional e o sistema de informação é a tarefa - desafio que nós da comunidade da UFPR estamos levando a cabo, responsáveis que somos, como universidade pública e gratuita (a maior e mais antiga do Estado) pela liderança dos processos de reformas e mudanças que possam representar alternativas concretas de redução da exclusão e da marginalização sociais.

Com a apresentação dos documentos com os quais estamos fundamentando nossa prática no campo da Avaliação Institucional, na gestão 2002-2206, reafirmamos para a comunidade acadêmica e para a sociedade que o nosso entendimento da avaliação como processo estratégico de melhoria da qualidade da gestão está sustentado por algumas características essenciais, que segundo Dias Sobrinho são:

- o caráter de globalidade (deve envolver não só os cursos de graduação e pós -graduação, mas todas as funções do contexto da instituição possibilitando uma articulação entre estruturas pedagógicas e administrativas);
- a construção de um processo participativo e negociado;
- a função operatória e estruturante da avaliação (avaliação orientada para a tomada de decisões e a transformação da realidade, ao longo do processo);
- a sua função formativa;
- a legitimidade política e técnica do processo;
- a sua capacidade de estar adaptada a cada unidade da instituição;
- a articulação com as demandas do mundo da vida e do trabalho.

Com tal entendimento estamos ainda reafirmando que Planejamento e Avaliação Institucional exercem papel estratégico na construção de um modelo alternativo de gestão porque se constituem em processos integrados e permanentes de reflexão-ação que ultrapassam amplamente as iniciativas fragmentadas e tópicas de avaliação que ocorrem todos os dias em uma universidade.

Construindo uma cultura de avaliação na qual a participação seja efetivamente a palavra-chave no processo de reconstrução e de resgate do papel da Universidade junto à sociedade local, regional e nacional, estamos a partir de uma visão de um passado de intensas lutas e de algumas conquistas, sedimentando um presente de compromisso social e apontando para um futuro no qual Universidade e comunidade estarão trilhando os caminhos possíveis de um desenvolvimento social harmônico.

REFERÊNCIAS

- ALVES, R. **Primeira lição para os educadores**, site Aprendiz, colunas- Uol, dez.2001, acessado em 20 de fevereiro de 2004.
- ANNAN,K Tendências e Debates- **Folha de São Paulo**, caderno I, 2002,p.03
- ASSMANN, Hugo. **Reencantar a educação**. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.
- BANCO MUNDIAL. **La enseñanza superior**. Las lecciones derivadas de la experiencia. Banco Mundial, Washington, D.C., EUA, 1995.



- BELLONI, I. **Avaliação Institucional na Universidade de Brasília**. Brasília, 1995, mimeo.
- BOURDIEU, Pierre. **Escritos de educação**. Organizado por Maria Alice Nogueira e Afrânio Catani. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- BOURDIEU, P. **Méditations pascaliennes**. Paris: Éditions Seuil, 1997b.
- BUARQUE, Cristovam. **Pequeno dicionário da crise universitária**, UFSC, 1992.
- BUARQUE, Cristovam, **O destino da Universidade**, Cadernos APUFPR, nº 1, julho 1991.
- BUARQUE, Cristovam, **A Universidade numa encruzilhada**. Brasília: UNESCO, 2003
- CARVALHO, E. A Considerações sobre **Os sete saberes necessários à Educação do Futuro**. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2000.
- CHAUÍ, M., **Escritos sobre universidade**, S.Paulo: Editora UNESP, 2001
- CHOMSKY, N., **Democracia e mercados na nova ordem mundial**, in P. Gentili (org.), 2001, Globalização excludente, Petrópolis: Editora Vozes, 2001
- COMISSÃO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA UFPR. Projeto de Avaliação Institucional, Curitiba, 1994.
- COMISSÃO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA UFPR Cadernos de Avaliação, PROGRAD / UFPR, Curitiba, nºs 01 a 13, 1988 - 1995.
- CUNHA, C. Considerações sobre **Os sete saberes necessários à Educação do Futuro**. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2000, contra capa do livro.
- CONFERÊNCIA MUNDIAL SOBRE EDUCAÇÃO SUPERIOR, **Tendências da educação Superior para o século XXI**: anais. Brasília, UNESCO, 1999.
- CONEAU- Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitária- **Lineamentos de la evaluación institucional**- M.C.E . Buenos Aires, Argentina, 1997
- CONFERÊNCIA MUNDIAL SOBRE EDUCAÇÃO SUPERIOR. **Tendências da educação superior para o século XXI**: anais, Brasília, UNESCO, 1999.
- DÍAS, Fernando Correa, **Construção do Sistema Universitário no Brasil**, CRUB, 1989. p. 25
- DÍAS, M.A.R **Année 2003 – lê temps pour une université qui participe á la exclusion de l'exclusion**. Paris: Université des Nations Unies- UNU, (mimeo), 2003.
- DÍAS SOBRINHO, José. Avaliação institucional: marcos teóricos e políticos. **Avaliação**, Campinas, SP, ano, nº. 1, jul, 1996.
- DÍAS SOBRINHO, J. **Avaliação da educação superior**, Petrópolis: Vozes, 2000
- DÍAS SOBRINHO, J. e RISTOFF, D.I., **Avaliação democrática – para uma universidade cidadã**, Florianópolis: Editora Insular, 2002
- DÍAS SOBRINHO, J. Quase-mercado, Quase-educação, Quase-qualidade: tendências e tensões na Educação Superior. **Avaliação**, Campinas, SP, ano nº7, vol. 7, nº1, mar. 2002
- DÍAS SOBRINHO, J Tendências Internacionais da Educação Superior in ZAINKO, Maria Amélia Sabbag, GISI, Maria Lourdes, (org) **Políticas e Gestão da Educação Superior**. Curitiba: Champagnat/ INSULAR, 2003
- DÍAS SOBRINHO, J. Avaliação Institucional: integração e ação integradora. **Revista Avaliação-RAIES**. Campinas, vol.2 n. 2 (4) jun. 1997 p. 19-30
- GOERGEN, P., A avaliação universitária na perspectiva da pós-modernidade, **Avaliação**, Ano 2, vol.2 – nº 3(5) – set. 1997.



- GOERGEN, P, Ciência e mercado: o papel formador da universidade, **Proposições**, Vol 8, nº2(23) – março 1999.
- GOERGEN, P, Universidade e globalização: entre a adesão e o dissenso. Curitiba: Champagnat/INSULAR,2002.
- HALL, S. A identidade cultural na pós-modernidade. Rio de Janeiro: DP&A,2000.
- MINISTÈRIO DA EDUCAÇÃO. Programa de Avaliação das Universidades Brasileiras.PAIUB MEC/SESU, Brasília, 1993.
- MINISTÈRIO DA EDUCAÇÃO. INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS-INEP. **Censo do Ensino Superior – 2002**. Relatório Técnico, DEAES, Brasília, 2003
- MORIN,E. Os sete saberes necessários à Educação do Futuro. São Paulo: Cortez; Brasília ,DF: UNESCO, 2000.
- NÚÑEZ, Iván. Las Organizaciones de los Docentes en las Políticas y Problemas de la Educación Estado del Arte, Santiago de Chile, UNESCO-REDUC, 1990.
- OTTONE, Ernesto. **Educação Brasileira**. Brasília: CRUB, volume 14, nº 28, janeiro/julho 1992.
- PRIGOGINE, Ilya. **O fim das certezas - tempo, caos e leis da natureza**. SP: Editora INESP, 1996.
- REIMERS, Eleonora y Fernando "Where are 60 millions teachers?The missing voice in educational reforms around the world" en **PROSPECTS**, vol. XXVI, Nº 3, sept. 1996
- RISTOFF, Dilvo. Princípios do programa de avaliação institucional. **Revista Avaliação**, Campinas, SP, ano 1 , n. 1, jul., 1996.
- RISTOFF, Dilvo, Definições de avaliação **Revista Avaliação**, Campinas, SP, ano 8, n. 2, jun., 2003.
- RIVERA,M. **Tejiendo Futuro: los caminos posibles de desarrollo social**. Puerto Rico: Ediciones Puerto,2000.
- SANTOS, B.de S., (Org.), **A globalização e as ciências sociais**, S.Paulo: Cortez Editora, 2002
- TEIXEIRA, Joaquina Barata. O Planejamento estratégico nas universidades brasileiras, **Educação Brasileira**, 17 (35), 1995, p. 207.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. PAPUFPR **Programa de Administração para a UFPR**.Gestão - 2002 - 2006, Curitiba, 2001.
- YARZÁBAL, L.; Vila, A. y Ruiz, R. **Evaluar para transformar**. Ed. IESALC/UNESCO, Caracas (1999).
- YARZABAL, L.Consenso para mudança na Educação Superior. Curitiba: Champagnat, 2002.
- ZAINKO, Maria Amélia S.et al. Avaliação Institucional na UFPR: trajetória de um projeto que se constrói coletivamente, Curitiba, 1995.
- ZAINKO, Maria Amélia S, **Avaliação Institucional na UFPR**: trajetória de uma década 1987-1997, Curitiba, UFPR, 1998.
- ZAINKO, Maria Amélia S, **Planejamento, Universidade e Modernidade**. Curitiba, AUGM-AllGraf, 1998
- ZAINKO, Maria Amélia S, A Educação como as prioridades das prioridades. Curitiba, Champagnat, **Cadernos de Graduação**, 1999.
- ZAINKO, Maria Amélia S.; O Planejamento como instrumento de Gestão educacional: uma análise histórico-filosófica. **EM ABERTO**, Brasília DF. V. 17, n. 72, p.125-140, 2000.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



- ZAINKO, Maria Amélia S, Dos saberes às competências: o desafio da construção de um novo processo de formação. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v.2, n.4 , 2001
- ZAINKO, Maria Amélia S, Educação Superior, Democracia e desenvolvimento humano Sustentável in **Políticas e Gestão da Educação Superior**. Curitiba, Champagnat, 2002
- ZAINKO, Maria Amélia S, Construindo a Nova Universidade in **Políticas Públicas de Educação Superior: Desafios e proposições**. Brasília DF. FUNADESP, 2002.
- ZAINKO, Maria Amélia Sabbag et al (org) **Políticas e Gestão da Educação Superior**. Curitiba, Florianópolis: Champagnat / Insular, 2003