



## PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO (UNIGRANRIO)

**MARY NEUZA DIAS GALDINO**  
UNIGRANRIO

[mneuza@unigranrio.edu.br](mailto:mneuza@unigranrio.edu.br)

**ANDRESSA MARIA FREIRE DA ROCHA ARANA**  
UNIGRANRIO

[andressa.rocha@unigranrio.edu.br](mailto:andressa.rocha@unigranrio.edu.br)

**HERBERT GOMES MARTINS**  
UNIGRANRIO

[hmartins@unigranrio.edu.br](mailto:hmartins@unigranrio.edu.br)

**MARIA LUIZA DE SOUZA ANDRADE**  
UNIGRANRIO

[professoramalu@unigranrio.edu.br](mailto:professoramalu@unigranrio.edu.br)

### RESUMO

Este artigo tem como principal objetivo apresentar o processo de autoavaliação institucional na Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy” (UNIGRANRIO), que teve sua caminhada iniciada em 2004 com a criação da Comissão Própria de Avaliação (CPA), de acordo com as diretrizes do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Ao longo do texto, expõe-se breve descrição da CPA, das opções metodológicas, estratégias de sensibilização, discussão e divulgação dos resultados, dos impasses e adequações vivenciadas no período de 2004 a 2016. Destaca-se a variedade de experiências metodológicas e instrumentais correspondentes as diferentes estratégias de abordagem da comunidade desenvolvidas nestes 12 anos de atividade contínua. Dentre as metodologias inovadoras são descritas: a) a *Técnica de Pequenos Grupos (TPG)*, técnica introduzida na Universidade de Washington, conhecida como *through small group diagnosis (SGDI)* ou Diagnóstico Instrucional de Pequenos Grupos – o grande trunfo da técnica está em sua simplicidade metodológica; e b) o *Click Avaliação*, evento planejado como estratégia de sensibilização da comunidade acadêmica voltado para o envolvimento da mesma com o processo de avaliação interna realizado pela CPA.

**PALAVRAS-CHAVE:** Processo de Autoavaliação; Cultura Avaliativa; Abordagens Metodológicas.

## **1. INTRODUÇÃO**

Na década de 60, segundo Cardoso (2010), a Baixada Fluminense, no Estado do Rio de Janeiro, vivia um período extremamente promissor, não só pelo crescimento do seu parque industrial e desenvolvimento do comércio, mas pela perspectiva da qualidade de vida que existia em toda a região. Nesse contexto, foi criada a Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy” (UNIGRANRIO) que se constituiu como marco importante para a educação superior do município de Duque de Caxias. A história da instituição começou na década de 70, com a criação da Associação Fluminense de Educação (AFE), pelo Prof. José de Souza Herdy, que instituiu a partir da unificação do Instituto Superior de Estudos Sociais (ISES), da Faculdade de Educação, Ciências e Letras do Grande Rio (Grande Rio) e da Faculdade de Ciências da Saúde Grande Rio (FACISA), as Faculdades Unidas Grande Rio.

A UNIGRANRIO foi reconhecida como Universidade no ano de 1994 e teve seu reconhecimento renovado no ano de 2012. Para exercer sua autonomia universitária, dispõe de estrutura de governança própria exercida por meio dos órgãos da administração superior, da administração acadêmica e dos suplementares. A trajetória da UNIGRANRIO está alinhada à sua missão de promover a qualidade de vida por meio do processo educacional e tem como alicerces os pilares Sustentabilidade, Empreendedorismo e Empregabilidade, perpassados pela Responsabilidade Social. A essa trajetória estão aliadas as metas corporativas de Crescimento, Imagem, Rentabilidade e Gestão que se constituíram em diretrizes para o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade.

A Sede principal da UNIGRANRIO está localizada no município de Duque de Caxias, área da Baixada Fluminense, que congrega 13 dos 92 municípios do Estado do Rio de Janeiro. Com forte presença comunitária, a UNIGRANRIO busca reafirmar, permanentemente, a sua missão e realiza as atividades de ensino, pesquisa e extensão numa visão empreendedora da educação, que a leva, por meio do lema “vá além da sala de aula”, em todas as suas dimensões, à integração teoria-prática das ações educacionais. Atualmente, a Instituição oferta 50 cursos de graduação, distribuídos na modalidade presencial e na modalidade de EaD, em conformidade com a legislação vigente.

A temática da avaliação sempre fez parte do cotidiano da UNIGRANRIO. Mesmo antes de haver qualquer determinação legal no sentido de se adotar processos institucionalizados, a Universidade já realizava procedimentos de avaliação de seus cursos, mantendo um permanente diálogo com a comunidade, marcado pela convicção democrática de seus fundadores e pelo desejo genuíno de colaborar com o desenvolvimento local. Com o reconhecimento como Universidade, em 1994 e, no contexto do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB) foi constituída a primeira comissão de avaliação institucional, que atuou de forma regular até o advento do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), em 2004.

## **2. A COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO (CPA) NA UNIGRANRIO**

A CPA da UNIGRANRIO começou a atuar no ano de 2004, visando cumprir a exigência legal estabelecida pela Lei do SINAES (BRASIL, 2004), instituída com atuação autônoma em relação aos órgãos colegiados da Instituição, e vinculada diretamente à Reitoria, mas sem caráter de subordinação a esta.

Os membros da CPA da UNIGRANRIO são formalmente designados anualmente por meio de Portaria da Reitoria. É composta por um presidente, representantes dos segmentos docente, discente, técnico-administrativo, *campi* e unidades, e da sociedade civil organizada, e

uma secretária-executiva. De acordo com a formação vigente, totaliza vinte e cinco membros que homologam os resultados avaliativos. Conta com um Núcleo Executivo multidisciplinar composto por dez membros especialistas responsáveis pela rotina operacional da avaliação, elaboração e validação de instrumentos, análise quantitativa e qualitativa dos dados, elaboração dos relatórios e que atuam ainda como principais referências institucionais nos processos de avaliação.

A primeira atividade desenvolvida pela CPA foi a elaboração do Projeto de Autoavaliação Institucional, concluída em dezembro de 2004, e este encaminhado ao INEP. Em julho de 2005, expediente da Diretoria de Estatísticas e Avaliação da Educação Superior - DEAES/INEP indica “*que a IES deverá rerepresentar a Proposta de Auto-Avaliação devidamente reformulada*”.

O pedido de reformulação do Projeto de Autoavaliação Institucional provocou o impasse inicial na caminhada da CPA, por esta compreender que tal solicitação emergia de um contraditório em relação à essência constitutiva da avaliação e ao que enunciava o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) por meio da Lei nº10.861, de 14 de abril de 2004 (BRASIL, 2004).

A Lei 10.861, do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, explicita em seu artigo primeiro, parágrafo 1, que suas finalidades são:

... a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, **da afirmação da autonomia e da identidade institucional**. (BRASIL, 2004, Seção 1, p. 3-4- grifo nosso).

A avaliação institucional é um importante instrumento para perceber os limites e as perspectivas de cada instituição; é uma possibilidade da instituição rever suas concepções, projetos acadêmicos e formas de gestão e assim promover a criação de uma cultura democrática e participativa da comunidade universitária. De acordo com Leite, a avaliação:

... é uma prática que forma um campo epistemológico, de construção de conhecimentos, e, ao mesmo tempo, institui uma ação política no espaço público da universidade. Este espaço não está pronto. Ele vai se construindo através da participação, com negociação e sensibilização das comunidades (...) (LEITE, 2005, p.114).

Uma instituição universitária desenvolve suas atividades norteadas pela filosofia educacional exposta em sua Missão, descrita em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e operacionalizada através de seu Plano de Metas. Tendo em vista essas diretrizes e as pessoas que lá trabalham, a Universidade configura-se como instituição complexa e plural. Avaliar uma instituição significa lidar não só com variáveis quantificáveis, mas também com situações polissêmicas, incertas e dinâmicas. Significa levar em conta as contradições, a pluralidade de pontos de vista, a diversidade dos sujeitos, os elementos estruturais e conjunturais.

Como elaborar um Projeto de Autoavaliação Institucional que seja **afirmação de autonomia e identidade institucional** (BRASIL, 2004) e ao mesmo tempo corresponder a um padrão de elaboração “oficial”, que nem ao menos foi explicitado? Que ações a universidade poderia realizar para incentivar e viabilizar uma avaliação institucional democrática, para que o processo não se submetesse apenas à legalidade?

A CPA da UNIGRANRIO reconhecia a importância do processo avaliativo na educação superior e não se eximia da responsabilidade de apresentar-se claramente ao Poder Público e à sociedade. No entanto, julgava necessário não apenas conhecer as regras do jogo e sobreviver a estas, mas questionar os princípios, os objetivos e as consequências desta forma de avaliação. Conhecer pode ser um caminho para mudar! E só tem possibilidade de encontrar caminhos, aquele que se dispõe a caminhar, uma vez que “o real não está na saída nem na chegada, ele se dispõe para a gente é no meio do caminho” (ROSA, 1994).

Leituras, reflexões e debates internos muitas vezes acalorados levaram a CPA a traçar um caminho inicial próprio. Uma vez que não se pretendia “limitar a investigação aos aspectos acadêmicos burocráticos...” [mas sim buscar o que] “... as pessoas implicadas tinham a *dizer* e a *fazer*” (THIOLLENT, 1988, p.63), decidiu-se realizar uma avaliação diagnóstica prévia, embasada na proposta do SINAES, da qual é inegável a existência de pontos interessantes, dentre os quais as dez dimensões<sup>1</sup> indicadas para avaliação, por possibilitarem análise do conjunto de atividades da universidade, a legitimação da autoavaliação como parte do processo de avaliação das instituições e a liberdade do uso de instrumentos que produzam informações objetivas e que permitam a comparação e a ampla divulgação para os públicos interessados. O objetivo era levantar, com a participação de toda a comunidade acadêmica, subsídios para a solicitada reelaboração do Projeto de Autoavaliação Institucional. Essa diagnose serviria para traçar os rumos da CPA, formalizar o Projeto, mas também para sensibilização da comunidade acadêmica quanto às orientações do SINAES. A opção consequente foi iniciar a avaliação pela estrutura física, projeto institucional e realidade administrativa e pedagógica, fatores que podem interferir nas possibilidades da instituição realizar a sua MISSÃO.

A CPA aposta na avaliação como possibilidade da UNIGRANRIO olhar-se de forma atenta, e, assumindo a existência de pontos que necessitam de reformulação, propor-se seriamente a realizá-la em um processo coletivo e democrático. Acredita no potencial avaliativo como forma propositiva de crescimento e amadurecimento, que permita o cumprimento de sua missão institucional, que é contribuir para a qualidade de vida da comunidade da Baixada Fluminense, das regiões onde está inserida, e, da sociedade brasileira em aspecto amplo.

### **3. INVENTÁRIO DAS PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS DA CPA**

Num ensaio instigante, Chauí (2000) aponta que o primado da qualidade e da produtividade advindo dos textos sobre a reforma universitária estabelece um corte na noção clássica de universidade herdada do século XIII europeu onde esta sempre foi uma instituição social, isto é, uma ação social fundada no reconhecimento público de suas funções conferindo legitimidade a sua autonomia, simplesmente porque é dado à universidade o exercício de competências que não seriam possíveis de desempenho a nenhuma outra instituição.

---

<sup>1</sup> A missão e o plano de desenvolvimento institucional; a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização; a responsabilidade social da instituição; a comunicação com a sociedade; as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo; organização e gestão da instituição; infraestrutura física; planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional; políticas de atendimento aos estudantes; e sustentabilidade financeira.

Ainda segundo Chauí, a universidade vem sendo instada a configurar-se como organização social enquanto entidade administrada. Nessa condição, a universidade se caracterizaria pela instrumentalidade de suas ações e pela eficácia administrativa de seus atos. Nesse sentido, o processo de avaliação institucional afirma seu papel no julgamento da qualidade comparando critérios e padrões previamente definidos, o que compreende a escolha de metodologias e, conseqüentemente, técnicas de obtenção dos dados e instrumentos de medida mais adequados à realidade local e institucional.

Contudo, Barreto (1993) nos adverte que a avaliação tem suas armadilhas sendo uma delas justamente a armadilha instrumental. Um instrumento mal elaborado e impreciso acarreta prejuízo aos resultados da avaliação, da mesma forma que o caráter participante dessa avaliação deve ter seu equivalente metodológico, senão há o comprometimento do processo avaliativo em dar voz aos atores institucionais.

Por outro lado, as práticas cotidianas acadêmicas e institucionais são múltiplas e complexas, carregadas de sentidos, saberes e sentimentos. Nestas, os sujeitos por meio de movimentos singulares e coletivos produzem histórias originais e microdiferenças no que as propostas oficiais indicam, e o desafio da avaliação, numa perspectiva de continuidade e de construção de uma nova cultura, implica no reconhecimento dessas singularidades nas opções metodológicas e nas estratégias de execução de uma política de avaliação que ao mesmo tempo esteja alinhada às orientações oficiais referenciadas no SINAES, à Regulação da educação Superior e que também se sustente como legítima, viável e justa do ponto de vista da instituição universitária.

Buscando sempre o aprimoramento das metodologias de coleta de dados e apuração dos resultados de forma mais adequada ao contexto da avaliação realizada, a CPA da UNIGRANRIO vem desenvolvendo estratégias diversificadas desde o início do seu funcionamento, conforme Quadro 1:

Quadro 1 – Estratégias de Avaliação na UNIGRANRIO

PERÍODO	AVALIAÇÃO/ ESTRATÉGIA	SUJEITOS
2005 a 2008	Avaliação Geral ( <i>On-line</i> Via Portal UNIGRANRIO)	Pró-reitores Representantes da sociedade civil Alunos Professores Técnico-Administrativos Egressos
	Dia da Avaliação (Campanha)	Alunos Professores Técnico-Administrativos Egressos
	Levantamento das forças e fraquezas institucionais (Reuniões sistemáticas)	Gestores de todos os segmentos da Universidade (administrativos e acadêmicos)
	Avaliação com aplicação da Técnica de Pequenos Grupos- Dimensões Currículo/ Atividades didático-pedagógicas e Infraestrutura física. (Quadro impresso preenchido pelos alunos em grupo em sala de aula)	Alunos dos cursos dos <i>Campi</i> fora de sede e unidades
2009 a 2012	Click Avaliação (Utilização de <i>laptops</i> )	Realizado simultaneamente com alunos dos <i>Campi</i> e Unidades
	Avaliação ENADE ( <i>On-line</i> Via Portal UNIGRANRIO)	Alunos dos cursos de graduação com ênfase nos relatórios dos

		cursos da área do Ciclo avaliativo do SINAIE vigente
	Dia da Avaliação Palestra Tereza Penna Firme (2009) Palestra Nival Nunes de Almeida (2011)	Gestores e Professores (houve a participação de alguns alunos)
	Avaliação CPA ( <i>On-line</i> Via Portal UNIGRANRIO)	Alunos dos Cursos de Graduação com ênfase nos Relatórios dos Cursos em processo de reconhecimento
	Relatório de análise do CPC da área de Ciências Sociais e Aplicadas ( <i>Análise descritiva/ quali-quantitativa</i> )	Cursos da área de Ciências Sociais e Aplicadas
	Criação do Observatório de Pesquisas da CPA ( <i>Pesquisa cadastrada no CNPQ</i> )	Escolas da Baixada Fluminense
	Avaliação Docente: Contexto Institucional e Infraestrutura ( <i>On-line</i> Via Portal UNIGRANRIO)	Professores dos Cursos de Graduação
	Avaliação do Nível de Inclusão Digital e de Hábitos de Estudo de Alunos e Professores ( <i>On-line</i> Via Portal UNIGRANRIO)	Alunos e professores dos Cursos de Graduação
	Avaliação do Grau de Satisfação dos Discentes com as Disciplinas Semipresenciais ( <i>Online</i> Via Portal UNIGRANRIO)	Alunos que cursaram disciplinas semipresenciais
	Avaliação Institucional ( <i>On-line</i> Via Portal UNIGRANRIO)	Alunos Professores Técnico-Administrativos
	Avaliação Docente pelo Discente ( <i>Online</i> Via Portal UNIGRANRIO)	Professores dos cursos de Graduação
2013 a 2016	Avaliação Institucional ( <i>On-line</i> Via Portal UNIGRANRIO)	Alunos Professores Técnico-Administrativos
	Avaliação Institucional ( <i>Questionário com questões abertas</i> )	Gestores
	Avaliação CPA ( <i>Online</i> Via Portal UNIGRANRIO)	Alunos dos Cursos de Graduação com ênfase nos Relatórios dos Cursos em processo de reconhecimento
	Avaliação Docente pelo Discente ( <i>Online</i> Via Portal UNIGRANRIO)	Professores dos cursos de Graduação
	Avaliação ENADE ( <i>On-line</i> Via Portal UNIGRANRIO)	Alunos dos cursos de graduação com ênfase nos relatórios da área de Ciências da Saúde (Ciclo avaliativo do SINAES)
	Avaliação do Grau de Satisfação dos Discentes com as Disciplinas Semipresenciais ( <i>Online</i> Via Portal UNIGRANRIO)	Alunos que cursaram disciplinas semipresenciais.
	Avaliação do Grau de Satisfação dos Discentes com os Cursos de Graduação na modalidade EaD ( <i>On-line</i> via Ambiente Virtual de Aprendizagem)	Alunos dos Cursos de Graduação na Modalidade EaD
	Avaliação com a utilização da Técnica de Grupo Focal ( <i>In Loco</i> nos <i>Campi</i> e Unidades)	Representantes de alunos dos Cursos de Graduação na modalidade presencial e na modalidade EaD

Fonte: CPA da UNIGRANRIO (2016)

Metodologicamente, a CPA da UNIGRANRIO se posiciona com base nos paradigmas construtivista e pragmático com a utilização e combinação de métodos qualitativos e quantitativos.

Segundo Mertens (2005) o paradigma construtivista é capaz de identificar diversos tipos de pesquisa qualitativa, onde o conhecimento é socialmente construído pelas pessoas envolvidas no processo. O autor defende que o paradigma pragmático abre espaço para os métodos mistos de pesquisa.

Parte dos estudos avaliativos se utiliza de métodos quantitativos que envolveram análise descritiva dos resultados provenientes dos instrumentos avaliativos e classificações a partir de dados estatísticos advindos de uma base de dados. A utilização dos métodos qualitativos se dá através da análise de conteúdo, que tem seus pressupostos teóricos fundamentados por Bardin (1977), nos procedimentos de exames dos documentos institucionais e leitura exploratória dos resultados e material previamente selecionado.

A opção por instrumento de coleta de dados composto por questões abertas tem por objetivo ultrapassar o imediatamente visível e buscar uma interpretação consistente daquilo que não se apresenta de pronto no cotidiano da Universidade. A atenta avaliação das respostas, através da análise de conteúdo, enquanto “técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e qualitativa do conteúdo manifesto da comunicação” (BARDIN, 1977) foi a metodologia consequente. Essa análise permite que os entrevistados possam “dizer” o que vivenciam o que “sentem” e o que “sonham” para a Instituição.

A coleta de dados por instrumental contendo exclusivamente questões abertas junto aos gestores se mostrou estratégia oportuna e enriquecedora, por possibilitar a essencialidade do processo avaliativo, que é subsidiar a tomada de decisões. Esta etapa da Avaliação Institucional se revestiu ainda da importância de estabelecer um norte mais seguro para a elaboração das questões avaliativas a serem apresentadas aos demais sujeitos do processo avaliativo: professores, alunos, egressos, funcionários.

Dentre as técnicas inovadoras, a CPA da UNIGRANRIO destaca:

- a) **Técnica de Pequenos Grupos** - A Técnica de Pequenos Grupos é uma técnica de avaliação, que utiliza um facilitador para esclarecer o *feedback* dos alunos. Foi introduzida na Purdue University, em 1982, pelo Dr. Mark Rredmond da University of Washington, que dirigia Workshops para os membros do corpo docente, por todo o país. Conhecida como *through small group diagnosis* (SGDI) ou Diagnóstico Instrucional de Pequenos Grupos, passou a ser utilizada em vários departamentos e em outras universidades. O grande trunfo da técnica está em sua simplicidade metodológica. Utilizada inicialmente com o objetivo de diagnosticar possíveis problemas de ensino, isto é, no desenvolvimento de uma disciplina, exigia a presença de um facilitador em sala de aula, a organização dos alunos em pequenos grupos, poucas e objetivas perguntas, o consenso do grupo quanto às respostas e por fim, o consenso da turma em relação às situações apontadas e sugestões apresentadas. O sucesso fez com que esta técnica fosse adaptada para outros objetivos, que não apenas o de sala de aula. A UNIGRANRIO adotou como estratégia a implantação de um sistema avaliativo que além de atender às orientações dos SINAES, rompeu com o monopólio do aspecto quantitativo, que parece revestir os dados com uma capa de objetividade e neutralidade. Dar prioridade a voz dos alunos nos Cursos foi um dos passos para o enfrentamento desse desafio. Partindo desse pressuposto a CPA da UNIGRANRIO buscou harmonizar a proposta original da Técnica de Pequenos

Grupos, criando um instrumento a ser preenchido por todas as turmas dos cursos de graduação. Este instrumento teve como enfoques: o curso (o currículo e as práticas pedagógicas) e o *campus*/unidade onde este se realizava (a estrutura física e a comunicação interna), dos quais os alunos deveriam apresentar pontos fortes e pontos fracos, contemplando assim várias dimensões avaliativas propostas pelo SINAES sem, contudo, esgotá-las. O objetivo era fazer um levantamento mais geral das opiniões dos alunos e, depois aprofundá-las em outro instrumento mais específico. Os diretores das unidades acadêmicas e coordenadores dos cursos foram apresentados à proposta e orientados a explicá-la para os professores. Os alunos foram divididos em pequenos grupos (quatro a cinco componentes) e responderam ao instrumento em, no máximo vinte minutos, sob a orientação do professor responsável pela turma no dia marcado para acontecer a avaliação em toda a instituição. As falas dos alunos foram interpretadas através da análise de conteúdo, não sendo dado realce ao quantitativo das situações, fatos ou sugestões apresentados, mas sim à força interior que mobilizou o aluno a se pronunciar, seja para apontar pontos que considerava fortes em seu curso, ou denunciar o que considerava fraco. A compreensão era que, mesmo apresentado por só um grupo, a situação merecia ser analisada pelos gestores do curso ou da unidade em que este se realizava. Essa análise foi apresentada e discutida com os professores, que foram instigados a, de forma coletiva, buscarem estratégias de superação das fragilidades e maior visibilidade dos pontos fortes destacados. Um documento final detalhando essas estratégias foi apresentado à gestão superior da universidade, que acolheu de imediato algumas reivindicações e encaminhou as demais para estudos de viabilização financeira ou pedagógica aos setores pertinentes.

Estes passos delineados pelo processo de Avaliação Institucional nos mostram que esta, se realizada de forma participativa e transparente, pode ser aliada fundamental da gestão, contribuindo para a superação do imediatismo de muitas ações administrativas.

A técnica de pequenos grupos serviu para “dar voz” àqueles atores que mais clamavam por participação naquele momento – os alunos – gerando importantes desdobramentos para a gestão institucional e para a consolidação de um sistema interno de avaliação, tais como:

- Envolvimento ativo dos alunos com a avaliação gerando inclusive um evento específico chamado “click avaliação”. Um dia consagrado à avaliação, que é realizada simultaneamente em todos os campi e unidades, por meio eletrônico. Nela, alunos voluntários abordam outros alunos, professores, funcionários e usuários fazendo com que os mesmos opinem sobre uma questão específica que afeta a qualidade institucional.
- Incremento dos mecanismos de “escuta” da CPA, com destaque para a ativação de um “fale conosco”, via *e-mail* e a criação de um *blog*.
- Crescente interesse demonstrado pela Administração Superior em relação à opinião dos discentes expressa nos instrumentos de avaliação institucional. A necessidade de gerar *feedback* levou inclusive à criação de uma carta personalizada enviada ao aluno ou seu responsável por meio do serviço postal. Nessa correspondência, assinada pelo Reitor e pelo Presidente da CPA, são listadas as providências tomadas ou encaminhadas com base nos resultados apurados nas avaliações.
- Desenvolvimento de um ciclo de avaliação diagnóstica de cursos e da construção coletiva de um instrumento de avaliação docente.



Dar prioridade à voz dos alunos foi, sobretudo, um passo importante no enfrentamento do mito da participação na gestão de instituições privadas de ensino.

- b) Click Avaliação** - O evento *Click Avaliação* foi realizado em todos os *campi* e unidades da UNIGRANRIO, simultaneamente, com o objetivo de envolver de forma colaborativa, funcionários, professores e, especialmente, alunos, no processo de autoavaliação institucional. O evento foi pensado como forma de promover uma desmitificação da avaliação institucional distante, fria e sem consequências efetivas na vida acadêmica. O *Click Avaliação* foi organizado e realizado pela CPA em duas edições: Maio/2009 e Novembro/2009, e contou com a parceria de Unidades Administrativas e Acadêmicas da universidade e dos alunos do Curso de Comunicação Social. Esse evento contou com campanhas de sensibilização para a participação da comunidade acadêmica no processo de autoavaliação institucional e de divulgação das datas em que ocorreria, realizado em duas edições no ano de 2009, em um único dia por edição. Todo o processo de organização e realização foi de forma cooperativa e colaborativa, contando com a representatividade de todos os segmentos institucionais. A dinâmica consistiu na utilização de *laptops* portados pelos discentes voluntários do Curso de Comunicação Social que abordavam os acadêmicos dos diversos cursos da UNIGRANRIO nos espaços de circulação interna da Universidade. Os acadêmicos precisavam apenas dar um “click” na alternativa que mais lhes agradava dentre as apresentadas pela pesquisa. Um processo simples e rápido que não cansava ou tomava tempo demais do aluno e ao mesmo tempo, implicitamente, estava promovendo e divulgando a CPA e propiciando a construção de um novo olhar sobre o processo avaliativo interno.

O evento *Click Avaliação* instituído pela UNIGRANRIO mobilizou todos os segmentos da Universidade em prol da realização de um processo de avaliação interna, democrático e participativo, que afirma a legitimidade do trabalho diagnóstico da CPA, com vistas à melhoria da qualidade das ações institucionais.

A concepção de avaliação institucional adotada pela CPA aposta na qualidade negociada, onde o protagonismo está com o coletivo, onde todos têm “vez e voz”. Investe na ideia de uma contrarregulação, ou numa regulação com compromissos emancipatórios, onde os sujeitos percebem os marcantes significados e diferenças entre *não*, *nada*, *sim* e *ainda não*. E o processo seja regido pelo *ainda não*, não havendo condescendência com *o nada* como resposta.

*O não* é a falta de algo e a expressão da vontade de superar essa falta. É por isso que *o não* se distingue do *nada*. Dizer *não* é dizer *sim* a algo diferente. O *ainda não* é categoria mais complexa, porque exprime o que existe como tendência, um movimento latente no processo de se manifestar. O *ainda não* é o modo como o futuro se inscreve no presente e o dilata. É uma possibilidade e uma capacidade concretas que nem existem no vácuo, nem estão completamente determinadas (SANTOS, 2006, p.116).

A ética da comunidade acadêmica, a essência constitutiva da avaliação e os pressupostos teóricos da avaliação institucional impulsionam a CPA a dotar um agir comunicativo (HABERMAS, 1989) sobre o qual falaremos melhor mais adiante. As incertezas e interrogações incentivam a pensar em alternativas e a duvidar do óbvio. Precisamos pensar e produzir conhecimentos a partir disso e das práticas múltiplas e complexas dos sujeitos no espaço-tempo da universidade!

A universidade é um lugar onde as identidades, os costumes, os comportamentos, as crenças e o imaginário se hibridizam. As particularidades da vida cotidiana possibilitam aos

sujeitos a interpretação, a negociação, a desconstrução, a mistura e a tessitura de redes de subjetividades. Sendo assim, limitar a autoavaliação institucional às questões estruturais, administrativas ou apenas pedagógicas é desconsiderar que “os componentes que constituem um todo (como o econômico, o político, o sociológico, o psicológico, o afetivo, o mitológico) são inseparáveis e existe um tecido interdependente, interativo e inter-retroativo entre as partes e o todo, o todo e as partes” (MORIN, 2002, p.14) e que os sujeitos deixam suas marcas em suas produções sociais e culturais.

Morin (2002) nos diz que o conhecimento organiza, articula e contextualiza as informações, mas que na sociedade atual estamos afogados em um mar de informações parceladas e dispersas que nos enchem a cabeça. O autor ressalta que “mais vale uma cabeça bem-feita que bem cheia” (ibid, p. 21). E neste caminho, a CPA considera que avaliar uma instituição significa lidar não só com variáveis quantificáveis, mas também com situações polissêmicas, incertas e dinâmicas. Significa levar em conta as contradições, a pluralidade de pontos de vista, a diversidade dos sujeitos, os elementos estruturais e conjunturais. Muitas vezes a correção de rumos em pleno processo se faz necessária para garantir a efetividade das ações.

Para tal, necessita dispor de indicadores fidedignos que lhe permitam a compreensão da realidade institucional, suas potencialidades e fragilidades e respaldem a criação de planos inovadores, porém realizáveis; a tomada de decisões arrojadas, mas conscientes e responsáveis.

A UNIGRANRIO vem crescendo ano a ano. A meta de ampliação do quantitativo de alunos e da oferta de cursos tem exigido a ampliação do número de *campi*. Essa realidade, embora projetada e desejada, traz também desafios maiores à CPA, que precisa, então, compartilhar responsabilidades avaliativas. Investir na descentralização dos procedimentos, sem abrir mão da “condução dos processos internos de avaliação da instituição, de sistematização e de prestação das informações solicitadas pelo INEP”, conforme sinaliza a Lei do SINAES (BRASIL, 2004), prerrogativa constitutiva de sua função. Tal projeção remete ao espírito de uma nova época que se anuncia, em que o agir comunicativo será a alternativa natural clamada pela sociedade, em que os sujeitos se preocuparão “em harmonizar internamente seus planos de ação e... só [perseguirão] metas sob a condição de um acordo existente ou a se negociar sobre a situação e as consequências esperadas” (HABERMAS, 1989, p.165).

A avaliação na UNIGRANRIO, formalizada em seu Projeto de Autoavaliação Institucional, estabeleceu como foco/sujeito a “voz” de professores, alunos, egressos, funcionários e no acompanhamento dos cursos ou *campi*/ unidades que estão em processo de reconhecimento e/ou nos cursos inseridos no ciclo avaliativo ENADE. Ouvir os professores e alunos e confrontar essas “vozes” com a visão do coordenador do Curso e com o diretor da respectiva Escola, instigando-os a busca de alternativas e/ou providências administrativas, pedagógicas ou gerências criativas e operacionais, é estratégia conscientemente pensada. Ressalte-se ainda o fato da CPA estar presente em todas as avaliações *in loco* e nessas oportunidades acompanhar as visitas dos avaliadores do MEC, fazer a interlocução e a mediação com eles, anotar argumentações positivas e/ou negativas frente à realidade do Curso, analisar o posterior relatório junto com os gestores institucionais e garantir-lhes “o direito de escrever a sua própria história e gerir as suas próprias formas de ação” (SAUL, 1988).

#### **4. CONTRIBUIÇÕES DA CPA PARA A MELHORIA DOS RESULTADOS INSTITUCIONAIS**

O trabalho realizado pela CPA da UNIGRANRIO, desde a sua criação em 2004, vem comprovando que a avaliação institucional não pode ocorrer de forma estanque. Ao contrário disso, deve constituir-se como elo integrador do processo de planejamento e gestão.

A Comissão empenhou-se em oferecer indicadores para a compreensão da realidade da Instituição, ao instaurar processos de diagnóstico e subsídio às tomadas de decisão. Também se comprometeu com a participação dos vários segmentos para que a instituição percebesse, com mais clareza, os aspectos que precisam ser tratados com especial atenção. Entretanto, tem consciência de que não basta conhecer a realidade institucional, suas potencialidades e fragilidades, é preciso utilizar essas informações para, a partir delas, estabelecer ações capazes de modificar ou aperfeiçoar essa realidade. O diagnóstico construído por todos os sujeitos constitui, portanto, um dos passos que precisa ser dado no processo de conhecimento e aperfeiçoamento da instituição. A análise cuidadosa de tais aspectos fornece elementos para que, no ato do planejamento, sejam definidas novas prioridades, estabelecidas metas e delimitados prazos e responsabilidades. A CPA acredita que tem contribuído para que a UNIGRANRIO estabeleça planos inovadores, realizáveis, e decisões melhor fundamentadas. Ela tem assumido como premissas básicas em sua atuação: continuidade do processo, compromisso com a realidade observada, uso ético na coleta, análise e divulgação das informações, fidedignidade e publicização das informações. Tais premissas têm possibilitado à CPA constituir de forma coerente um corpo de informações pertinentes, interpretá-las e atribuir-lhes juízos de valor que têm sustentado articulações de transformações. Essa atuação tem garantido credibilidade e ampliação de seu espaço na dinâmica institucional.

Os resultados decorrentes do processo avaliativo da CPA têm sido fator relevante para o processo de desenvolvimento da universidade. Destaca-se a otimização na coleta de dados e o aprimoramento do fluxo diagnóstico-providências-respostas à comunidade, e como já foi dito, tem auxiliado às Comissões de Avaliação do MEC recebidas em diferentes *campi* e unidades. É importante destacar que a CPA da UNIGRANRIO apresenta excelente padrão de participação, pois as consultas realizadas ao longo da existência da CPA envolveram todos os segmentos da instituição, com índice médio de 75% de adesão proporcionando um levantamento mais abrangente e preciso do perfil institucional.

A participação da CPA nas reuniões de planejamento e nos fóruns estratégicos (reuniões mensais de alinhamento do PDI e das metas estratégicas) garante que as demandas identificadas cheguem com maior velocidade aos setores envolvidos e obtenham o adequado tratamento. Os canais de comunicação dos resultados foram intensificados com o uso dos meios digitais (*site*, *blog*, Portal Eletrônico e e-mails) combinado com as mídias físicas (relatórios, cartazes e banners).

Como estratégia de divulgação das ações decorrentes do processo avaliativo, a CPA adotou a “carta resposta” assinada pelo Reitor e pelo Presidente da CPA, encaminhada por e-mail, que produziu um efeito simbólico interessante, o do *feedback*: o aluno e eventualmente seu responsável, sendo participado sobre as medidas definidas pela universidade a partir das reivindicações da comunidade interna.

A experiência da UNIGRANRIO de articular os resultados da autoavaliação baseada em estratégias com a avaliação externa criou perspectivas políticas para ampliar a esfera de participação de outros segmentos da comunidade nos rumos da avaliação e exerceu influência na gestão institucional com reflexos no redesenho do processo decisório da organização.

## 5. CONCLUSÃO

Tradicionalmente, a avaliação sempre foi realizada pela voz do professor, ou mesmo tendo por objeto o seu desempenho, metodologia ou postura. A CPA fez um caminho inverso, pois compreende que iniciar o processo pelo olhar dos discentes foi a forma de desestabilizar uma cultura avaliativa arraigada que parece dar um peso menor a avaliação desse segmento, como se estes tivessem “saberes subalternos” (MIGNOLO, 2003, p. 307). Parece ainda frágil a compreensão de que a participação democrática dos sujeitos tem que ser considerada, quando se almeja a criação de “saberes descolonizados e autônomos” (Idem), o que deve ser objetivo de toda instituição de aprendizagem.

Com esta compreensão, as estratégias adotadas se impuseram naturalmente, uma vez que possuíam relação direta com a intenção da CPA da UNIGRANRIO, de promover uma maior proximidade com os sujeitos institucionais. A Comissão considera que dar vez e voz às produções cotidianas, expectativas e pontos de vista de todos, abre possibilidades de se compreender a instituição. Como assinala Boff (1997) “todo ponto de vista é à vista de um ponto, [pois] cada um lê com os olhos que tem. E interpreta a partir de onde os pés pisam”.

O saldo positivo e significativo da atuação da CPA é corroborado pelos avaliadores externos em sucessivos relatórios favoráveis à avaliação própria, a exemplo do trecho transcrito a seguir e extraído do Relatório de Avaliação Externa para Reconhecimento de Curso da UNIGRANRIO – realizada entre 19 e 22 de junho de 2016, ao descreverem que:

As ações acadêmico-administrativas, em decorrência das autoavaliações e das avaliações externas (avaliação de curso, ENADE, CPC e outras), no âmbito do curso, estão implantadas de maneira excelente. A CPA é estruturada de forma institucional, com representação de todos os segmentos (gestão da IES, docentes, discentes, técnicos-administrativos e comunidade); há cronograma de reuniões mensais e, extraordinariamente, semanal. A Unigranrio Nova Iguaçu possui 04 membros na representação da Unidade na CPA institucional. O trabalho da CPA consiste em empreender mecanismos da avaliação, contemplando a sensibilização da comunidade, implementação do processo avaliativo, grupo focal para devolução dos resultados e encaminhamento das ações. A Comissão possui grupo de estudos e pesquisa vinculado ao CNPq com 02 alunos bolsistas, e com publicações em congressos nacionais e internacionais, e proposta para 2016 de Anuário da Avaliação da Unigranrio. (BRASIL, 2016)

Em relação às possibilidades da autoavaliação institucional, devemos refletir ainda sobre a afirmativa de Santos:

... é lícito dizer que o futuro são muitos; e resultarão de arranjos diferentes, segundo nosso grau de consciência, entre o reino das possibilidades e o reino da vontade. É assim que iniciativas serão articuladas e obstáculos serão superados, permitindo contrariar a força das estruturas dominantes, sejam elas presentes ou herdadas (SANTOS, 2004, p. 161).

As universidades podem conhecer seus pontos frágeis e fortes, bem como sistematizar análises e estratégias de gestão acadêmica e administrativa através de um processo avaliativo que observe, acompanhe e interprete o desenvolvimento institucional. Em resumo, podem tomar consciência da distância entre as possibilidades e o reino da vontade. O importante é que a avaliação seja vista como tarefa que compete a todos os que participam do cenário acadêmico e, assim, podem construir um futuro democrático, ético e comprometido com a igualdade social.

Registrar tudo o que acontece no cotidiano não é possível, mas ampliar e aguçar a atenção para melhor percebê-lo será um empenho contínuo. Assim como, a desconfiança da obviedade aparente.

Um trabalho permanente de análise de registros, de ida e vinda entre os dados de campo e o esforço compreensivo, sustenta o avanço progressivo na superação dos

sentidos “evidentes” das situações. Quando o “não-significativo” se transforma em indício, em pista possível daquilo que buscamos (...) Em algumas ocasiões, estas pistas se diluem logo que se começa a segui-las. Frequentemente, porém, cada uma delas abre encadeamentos que nos conduzem à trama [que queremos entender] (EZPELETA e ROCKWELL, 1989, p. 17).

A dimensão formativa deste processo requer que a comunidade participe de todas as etapas de avaliação e não só da validação do relatório que seguirá ao poder competente. As informações não pertencem aos setores ou aos cargos de prestígio da universidade, mas a toda comunidade acadêmica. A participação não será real se os indivíduos não tiverem acesso às informações e se não puderem efetivamente manifestar suas críticas, reflexões e propostas. A autonomia é indispensável à avaliação institucional e é, ao mesmo tempo, um caminho de mão-dupla para fortalecer tanto a autonomia do sujeito, quanto à da instituição.

Constantemente uma universidade precisa ampliar metas, conquistar novos espaços, estabelecer diferentes parcerias, redimensionar suas atividades e funções. Em especial, uma universidade privada, com sede localizada na Baixada Fluminense, área do Estado do Rio de Janeiro, que se caracteriza por contradições políticas e carência de indicadores sociais. Para tal, necessita dispor de indicadores fidedignos que lhe permita a compreensão da realidade institucional, suas potencialidades e fragilidades e respalde a criação de planos inovadores, porém realizáveis; a tomada de decisões arrojadas, mas conscientes e responsáveis. A CPA registra, repercute e pode ser agente da transformação da realidade institucional, e nesse sentido, necessita direcionar o processo avaliativo para fazer frente às questões legais e conjunturais que poderão dar novo norte à instituição.

Esta realidade faz a CPA, fiel à proposta do SINAES que preconiza a avaliação como um processo de melhoria da qualidade da educação superior e de aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições, constituir-se aliada da UNIGRANRIO na busca de consolidar a sua Missão, que é “promover a qualidade de vida através do processo educacional”.

A mensagem final que se quer transmitir é a de que na atenção à fala e na interpretação da escuta, a avaliação pode servir como espaço de construção de formas de gestão das universidades para a obtenção da efetividade organizacional justamente por considerar as expectativas e percepções dos interessados sem que, para tanto, precise prescindir de sua missão histórica e social nem de seu compromisso democrático.

## Referências

- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: 70. Ed., 1977.
- BARRETO, José Anchieta E. *Avaliação: mitos e armadilhas*. In: *Ensaio: avaliação e políticas públicas em avaliação*. Rio de Janeiro: Fundação Cesgranrio, 1993, v. 1 N.1, p. 45-54.
- BOFF, Leonardo. *A águia e a galinha: uma metáfora da condição humana*. Petrópolis: RJ: Vozes, 1997.
- BRASIL. Lei nº. 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 15 abr. 2004 a. Seção 1.
- BRASIL. Ministério da Educação. *Relatório de Avaliação de Reconhecimento de Curso da UNIGRANRIO*. Rio de Janeiro, 2016.
- CARDOSO, Alexandre. *Retratos da Baixada Fluminense*. Rio de Janeiro: Wak, 2010.

- CHAUÍ, Marilena. *Escritos sobre a universidade*. São Paulo: Editora UNESP, 2000.
- DIAS SOBRINHO, Avaliação da Educação Superior. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.
- EZPELETA, Justa; ROCKWELL, Elsie. *Pesquisa participante*. 2ªed. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1989.
- HABERMAS, Jürgen. *Consciência moral e agir comunicativo*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.
- LEITE, Denise. *Reformas universitárias*. Avaliação Institucional Participativa. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.
- MERTENS, Donna. M. *Research and evaluation in education and psychology*. Thousand Oaks, California: Sage, 2005.
- MIGNOLO, Walter D. *Histórias locais / Projetos Globais: Colonialidade, Saberes Subalternos e Pensamento Liminar*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003.
- MORIN, Edgar. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. 6ª ed. São Paulo: Cortez, Brasília. DF: UNESCO, 2002.
- ROSA, Guimarães. *Grande Sertão: Veredas*. v.2. Editora Nova Aguilar, 1994.
- SANTOS, Boaventura. *A gramática do tempo*. São Paulo: Cortez, 2006.
- SANTOS, Milton. *Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal*. 11ªed. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- SAUL, Ana Maria. *Avaliação emancipatória*. Desafio à teoria e à prática de avaliação e reformulação de currículo. São Paulo: Cortez, 1998.
- THIOLLENT, Michel. *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez, 1988.
- UNIGRANRIO. *Relatório de autoavaliação institucional 2004/2005*. Rio de Janeiro, 2005.
- UNIGRANRIO. *Relatório de autoavaliação institucional 2006*. Rio de Janeiro, 2006.
- UNIGRANRIO. *Relatório de autoavaliação institucional 2007*. Rio de Janeiro, 2008.
- UNIGRANRIO. *Relatório de autoavaliação institucional 2008*. Rio de Janeiro, 2009.
- UNIGRANRIO. *Relatório de autoavaliação institucional 2009*. Rio de Janeiro, 2010.
- UNIGRANRIO. *Relatório de autoavaliação institucional 2010*. Rio de Janeiro, 2011.
- UNIGRANRIO. *Relatório de autoavaliação institucional 2011*. Rio de Janeiro, 2012.
- UNIGRANRIO. *Relatório de autoavaliação institucional 2012*. Rio de Janeiro, 2013.
- UNIGRANRIO. *Relatório de autoavaliação institucional 2012*. Rio de Janeiro, 2014.
- UNIGRANRIO. *Relatório de autoavaliação institucional 2012*. Rio de Janeiro, 2015.