

## A trajetória da avaliação na UFRGS: entre a avaliação externa e a autoavaliação

Nara Maria Emanuelli Magalhães<sup>1</sup>, Cláudia Medianeira Cruz Rodrigues<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Técnica em Assuntos Educacionais, Departamento de Avaliação, Secretaria de Avaliação da UFRGS.

<sup>2</sup> Professora do Departamento de Engenharia de Produção e Transportes e do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFRGS. É Vice-Secretária da Secretaria de Avaliação da UFRGS.

magalhaes.nara@gmail.com; claudia.rodrigues@producao.ufrgs.br

### **Abstract**

*This article proposes to carry out an assessment of the trajectory analysis UFRGS, from interviews with managers who were ahead of the Secretaria de Avaliação Institucional (SAI) since its inception in 2000 to date (ie four managers). It highlights the more general context of national evaluation local initiatives that have been adapted to meet the demands for a more comprehensive evaluation through different administrations and their focus of its operations during the process. Wanted understand how UFRGS, over time, will constituting an evaluation culture.*

### **Resumo**

*Este artigo se propõe a realizar uma análise da trajetória da avaliação na UFRGS, a partir de entrevistas com os gestores que estiveram à frente da Secretaria de Avaliação Institucional (SAI), desde o seu surgimento nos anos 2000 até o momento (ou seja, quatro gestores). Destaca-se do contexto mais geral de Avaliação nacional as iniciativas locais que foram sendo adaptadas para atender às demandas por uma avaliação mais global, passando pelas diferentes gestões e o respectivo foco de sua atuação durante o processo. Procura-se compreender o modo como a UFRGS, ao longo do tempo, vai constituindo uma cultura da avaliação.*

## 1. Introdução

Neste artigo, realiza-se uma breve exposição sobre os diversos programas de avaliação que foram sendo criados nacionalmente e a posição da UFRGS em relação aos mesmos, bem como os debates e tensões originados em algumas Universidades a respeito da necessidade de adequação ou não aos novos padrões gerais, e que repercutiram no modo como as instituições organizaram e planejaram a avaliação institucional.

A seguir, a partir da realização de entrevistas com os quatro gestores que estiveram à frente da Secretaria de Avaliação Institucional na UFRGS, desde a sua criação nos anos 2000, aborda-se o foco de atuação e o desenvolvimento da cultura da avaliação<sup>3</sup> no período. As entrevistas foram realizadas de forma semi-estruturada, onde a entrevistada ou o entrevistado eram convidados a discorrer de forma livre sobre temas como: o foco da gestão no período, as principais realizações e os principais desafios enfrentados<sup>4</sup>. Espera-se assim contribuir para a contextualização da trajetória de desenvolvimento da avaliação na UFRGS.

## 2. Histórico da Avaliação Institucional no Brasil

Segundo Leite (2000), no Brasil a avaliação não é nova, e o ensino de pós-graduação já convive com processos avaliativos realizados pela Coordenação de Pessoal de Nível Superior (CAPES) desde 1977. A novidade estaria mais relacionada ao ensino de graduação, que só recentemente vem sendo avaliado pelo MEC<sup>5</sup>.

Desde o momento em que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação foi promulgada, em meados da década de 1990, até o final daquela década, o crescimento do

---

<sup>3</sup> Por cultura da avaliação entendemos um “conjunto de valores acadêmicos, atitudes e formas coletivas de conduta que tornam o ato avaliativo parte integrante do exercício diuturno das funções universitárias. A cultura da avaliação, para instalar-se, necessita de construção coletiva com intensa participação da comunidade, tanto nos procedimentos e implementação, quanto na utilização dos resultados. (BRAGA, A.; LEITE, D. 2004)”. Verbetes Cultura da Avaliação. In: Morosini et al. Enciclopédia de Pedagogia Universitária. Glossário, v. 2. INEP / RIES - Rede Sulbrasileira de Investigadores da Educação Superior, 2006, p. 469.

<sup>4</sup> As entrevistas foram realizadas com base numa metodologia qualitativa oriunda das Ciências Sociais, em especial a área de antropologia, e que tem várias referências teóricas conhecidas, tais como Pereira de Queiroz (1988), Goldenberg (2004), entre outras. Alguns destaques dos textos foram utilizados para compor a análise e cronologia aqui destacada. O material coletado nas entrevistas foi transcrito para a forma de texto com a ajuda dos estudantes bolsistas Bruno H. G. Ribeiro e Renata S. Tavares, a quem agradecemos.

<sup>5</sup> A afirmação da autora se refere ao final dos anos 1990 e início dos anos 2000, confirmando a cronologia aqui destacada. Estas informações encontram-se em Rodrigues (2003, p. 77).

número de instituições foi de 50% (de 893 a 1.391), e na década seguinte foi ainda maior, passando de 70% (de 1.391 para 2.391)<sup>6</sup>.

Alguns autores destacam a importância da LDB nesse novo contexto, como explicam Oliveira e Andriola:

(...) esse movimento de valorização da avaliação institucional iniciou-se ainda na década de 1980, mas ganhou força a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB 9.394/96). Segundo Villas Boas (2002, p. 7): *A palavra avaliação (grifo dos autores) aparece em 13 dos 92 artigos da LDB, sem contar os que se remetem de forma indireta ao termo referido.* Dalben (2002, p. 18) explicita que a LDB de 1996: “[...] situa a avaliação como o eixo que irá direcionar a ação ordenada de normas e prerrogativas da União, isto é, o Estado se transforma num avaliador externo, com o papel de monitorar, credenciar e oferecer indicadores de desempenho para os sistemas de ensino do país.” (OLIVEIRA; ANDRIOLA, 2015, p. 490-491).

De início, a avaliação era vista com desconfiança e predominava o significado negativo. É bastante conhecida no debate sobre avaliação do ensino superior a experiência da USP, de 1982. Na época, foi publicada uma lista chamada “Lista dos Professores Improdutivos da USP”, a qual teve ampla repercussão. Nesse episódio, ficou muito claro o caráter punitivo e pouco respeitoso da publicação, que só estava preocupada em apontar culpados. Mesmo com o caráter extremamente negativo do fato, a partir desse impacto a comunidade acadêmica reagiu e a USP começou a desencadear seu processo de avaliação, o que impulsionou seu crescimento e a tem colocado no topo de avaliações de qualidade (OLIVEIRA; ANDRIOLA, 2015).

Outros autores, como Dias Sobrinho (2000), salientam a ideia de crise como base da necessidade de avaliação. Para ele, foi a crise econômica e social que originou a ideia de avaliação como forma de distribuição de recursos escassos e orçamentos insuficientes. Segundo o autor, a avaliação não é (ou não deveria ser) instrumento de medida de atividades realizadas por indivíduos, de exposição pública de fragilidades ou ineficiências individuais. Pelo contrário, deve ter um caráter de aprendizagem, que levanta questionamentos filosóficos, éticos e políticos sobre a universidade, deve envolver vários agentes do processo universitário, coletivamente, e procurando envolver também a comunidade externa no processo.

<sup>6</sup> Dados obtidos no site do INEP, em: <www.inep.gov.br>, analisando quadros que contém informações sobre o Número de Instituições de Educação Superior no período de 1991 a 2002, e o Censo da Educação Superior publicado pelo INEP/DEED no período de 2010 a 2013.

Ristoff (1999) também se refere a crises indicadas e possíveis de serem superadas através do processo de avaliação: crises de gestão, de modelo, de autonomia, de função, enfim de qualidade, as quais poderiam ser revertidas através do monitoramento avaliativo constante.

Estes significados permeavam a discussão sobre avaliação no período de meados dos anos 1980 até os anos 1990, que pode ser considerado inicial da avaliação do ensino superior no Brasil. Nesta época, pode-se destacar algumas iniciativas, como a realizada pela ANDES (Associação Nacional de Docentes do Ensino Superior), em 1982. A Associação desencadeou discussões, preocupada em superar as tensões que envolviam o meio acadêmico, propondo então a avaliação institucional. Mas foi só no ano seguinte, em 1983, que o Ministério da Educação (MEC) instituiu o Programa de Avaliação da Reforma Universitária (PARU), que vigorou até 1986 (RODRIGUES, 2003).

Ainda em 1986, o Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (CRUB), uma das entidades representativas de setores privados do ensino superior, pautou a necessidade considerada urgente na época, de propor parâmetros de avaliação do ensino superior e desenvolver sistemas de avaliação, incluindo a avaliação de desempenho.

Estas iniciativas culminaram na proposição, pelo governo federal, do Grupo Executivo para Reformulação do Ensino Superior (GERES). A proposta deste grupo, apresentada ao Ministério, não foi muito bem aceita pela comunidade acadêmica, pois pretendia, segundo Leite (2000), ranquear as instituições, distinguindo-as quanto às suas funções. Conforme a autora, a proposta da GERES foi amplamente debatida e motivou o surgimento de outras três propostas: uma do governo, que pretendia realizar a avaliação com participação da comunidade; a segunda proposta pelo movimento docente através da ANDES, que propunha mecanismos democráticos, transparentes e considerados legítimos para avaliação sistemática das atividades; e a terceira oriunda do CRUB que propunha a avaliação em um processo aberto, de conhecimento público, e incluía a avaliação de desempenho.

No final dos anos 1980, o MEC realizou um Seminário chamado *Evaluation in Higher Education*, com apoio do *British Council*, em Brasília, demonstrando uma preocupação com recursos e uma vinculação da ideia de avaliação com a medida dos custos das universidades federais. Com este debate, aliado a outras políticas do governo

federal à época, tornou-se frequente na mídia escrita e eletrônica, uma crítica realizada às instituições de ensino superior no Brasil, sobretudo às instituições públicas. Como reação a estas iniciativas e visões, algumas Universidades passaram a promover seus próprios seminários de avaliação, e desencadear processos de avaliação pontuais, como foi o caso da UNB, da UFPR e da USP (RODRIGUES, 2003).

Também a UNICAMP começou sua experiência de avaliação em 1990, construindo um processo de avaliação democrático, que promovia a participação da comunidade, com ênfase nas análises qualitativas de processos acadêmicos e na melhoria da qualidade (DIAS SOBRINHO, 1994).

Leite (2000) enfatiza que havia uma certa tensão nesse período nas relações entre Estado e Universidades. Para resolvê-las, o governo criou a Comissão Nacional de Avaliação, cuja Coordenação ficou a cargo do Prof. Hélió Trindade, então Reitor da UFRGS. O trabalho que iniciou com esta comissão nacional deu origem, em 1993, ao Programa de Avaliação das Universidades Brasileiras (PAIUB). Como pode-se perceber, a UFRGS esteve diretamente envolvida numa proposição de avaliação das universidades desde seu início.

O PAIUB tinha suas bases na proposta de avaliação institucional, com princípios elaborados pela Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES). O Programa deu ênfase aos cursos de graduação, a partir da autoavaliação e da avaliação externa, combinando enfoques qualitativos e quantitativos numa duração de dezoito meses (CATRIB, 1997).

De acordo com os princípios do PAIUB, a avaliação deveria ter três momentos: a autoavaliação da instituição, a avaliação externa e a síntese entre as etapas anteriores, com a confrontação dos dados da avaliação externa e interna, contando com a presença de membros da instituição e especialistas convidados (ANDRIOLA; OLIVEIRA, 2015, p. 492).

Dias Sobrinho (1994) destaca que quatro anos depois da implantação do PAIUB, 80% das Universidades iniciaram avaliações adotando os princípios do Programa.

Porém, à medida que a adesão ia crescendo, já entravam em vigor novas regras. Segundo Andriola e Oliveira (2015), em outubro de 1996 entrou em vigor o Decreto nº 2.026 que ditou regras para o processo de avaliação dos Cursos e das IES, sendo o novo

programa subdividido em cinco modalidades: (1) o Exame Nacional de Cursos (ENC), (2) as Visitas *in loco* feitas pelas Comissões de Especialistas, (3) a Autoavaliação Interna concretizada pelo Programa Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB), (4) a Avaliação dos Dados Cadastrais, executada pela Secretaria de Desenvolvimento, Inovação e Avaliação Educacional (SEDAI) e, (5) a Avaliação realizada pela Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Ensino Superior (CAPES).

Mas foi o Exame Nacional de Cursos (ENC ou Provão) que se destacou como forma preponderante de avaliação do ensino superior. Esta prova era elaborada por comissões específicas para cada curso, que definiam os conteúdos e habilidades a serem avaliadas. Também integravam esse processo as visitas *in loco* aos cursos de graduação, que eram orientadas por um manual, contendo *indicadores e padrões de qualidade a serem examinados*.

Estas iniciativas institucionais influenciaram a forma como as instituições de ensino superior brasileiras realizaram suas avaliações, e sem dúvida contribuíram para que algumas resistências à cultura da avaliação se expressassem, pois havia muitas mudanças sendo aplicadas (ou sugeridas) em curto período de tempo. Após essa fase de experimentações e de busca pelo melhor modelo, no período subsequente, com a implantação do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES), o processo de avaliação institucional se consolidou.

Ainda que as críticas aos modelos permaneçam e as propostas de melhorias sempre possam ser apresentadas, atualmente é inegável o reconhecimento da importância da avaliação, e cada vez mais se consolida um campo de reflexão que trata a avaliação como construção de conhecimento, ou seja, como campo científico.

A seguir é apresentada a experiência da UFRGS a partir da visão de seus gestores de avaliação, ou seja, daqueles que contribuíram para consolidar a estrutura e a cultura de avaliação na Universidade. Analisa-se a trajetória local e como a instituição tem aperfeiçoado seus processos de avaliação procurando consolidar a cultura de avaliação.

### **3. A trajetória da avaliação na UFRGS**

#### **3.1. A criação da Secretaria de Avaliação (SAI)**

Na UFRGS, a experiência de avaliação começou cedo e, além das experiências de avaliação da pós-graduação desde o final dos anos 1970, já em 1994 a universidade avaliava suas deficiências e potencialidades, e procurava implementar mudanças que as avaliações mostravam ser necessárias. Devido às complexidades próprias de uma grande universidade, nos primeiros cinco anos de avaliações o processo parecia estar sempre recomeçando. Uma das referências para a avaliação da Universidade na época foi a Conferência Mundial sobre Educação Superior, realizada pela UNESCO, que motivou o debate do projeto acadêmico UFRGS, de forma coletiva, no Seminário UFRGS Século XXI: Compromissos e Ações, realizado em 1999 (UFRGS, PAIUFRGS, 1999, p. 3).

Os órgãos responsáveis pela avaliação da UFRGS na época (de 1994 a 1999) eram: (i) a Comissão Central de Avaliação (CCA), responsável pela implantação e coordenação geral do Programa de Avaliação Institucional da UFRGS (PAIUFRGS); (ii) a Coordenadoria Executiva do PAIUFRGS (CEPAV), responsável por implementar e coordenar a execução das ações; e, (iii) o Conselho de Avaliação Institucional (CAVI), ao qual cabia o acompanhamento da execução do PAIUFRGS<sup>7</sup>.

A SAI foi criada em outubro de 2000, com o objetivo de articular as várias ações desenvolvidas pela UFRGS relacionadas à avaliação. Com base nas experiências locais de avaliação e tendo em vista as normativas nacionais do MEC, havia o PAIUFRGS, que desenvolvia na UFRGS a avaliação institucional com base nos princípios do projeto nacional (PAIUB). Outra ação era acompanhar a avaliação realizada pelo MEC (Exame Nacional de Cursos/ Provão, com a respectiva Avaliação de Condições de Oferta); havia a avaliação dos docentes (com o acompanhamento da política nacional de Gratificação de Estímulo à Docência – GED); e havia também a avaliação realizada através da CAPES, envolvendo o segmento da pós-graduação.

Na época, a SAI era composta por seis Comitês Executivos implantados e em desenvolvimento: o Comitê do Programa de Avaliação Institucional da UFRGS/PAIUFRGS; o Comitê da Comissão Institucional de Atribuição à GED/ CIAG; o Comitê de Alocação das Vagas Docentes; o Comitê ENC/Provão; o Comitê da Avaliação Discente; o Comitê de Avaliação da Creche. Além das ações relacionadas com os

---

<sup>7</sup> A CCA era presidida pelos Pró-Reitores de Graduação (PROGRAD) e de Planejamento (PROPLAN), e era presidida por Pró-Reitores de Pesquisa (PROPESQ), de Pós-Graduação (PROPG), de Extensão (PROEXT), Recursos Humanos (PRORHESC) e um representante do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE).

Comitês, a Secretaria desenvolvia atividades de esclarecimento e orientações da temática da avaliação junto às unidades acadêmicas da Universidade. O trabalho era desenvolvido dentro de prioridades estabelecidas em decorrência de demandas apresentadas pelas próprias unidades e por aquelas exigidas pelo Ministério da Educação (UFRGS, Relatório de Gestão, 2000).

### 3.2. A avaliação do ponto de vista dos gestores

A primeira Secretária de Avaliação Institucional da UFRGS foi a Profa. Patrícia Lessa Flores da Cunha, no período de 2000 a 2002<sup>8</sup>. Ela se refere ao período de criação da SAI como um período em que já havia avaliação na UFRGS:

(...) foi criada no início do segundo mandato da Profa. Wrana a Secretaria de Avaliação Institucional, para a qual fui convidada (...) já havia na Universidade iniciativas de avaliação. Havia a presença muito forte do PAIUFRGS e da Comissão de Alto Nível de Avaliação Institucional. (...) Então a Secretaria surgiu para “dar uma cara” [para a avaliação] e institucionalizar (...) dentro da Universidade, e também facilitar contatos na gestão federal no sentido de fazer crescer esse projeto de avaliação, que estava chegando para ficar. Não se podia mais fugir dessa questão da avaliação e principalmente da avaliação acadêmica institucional.

Também ressalta que a principal atividade de avaliação na Universidade na época estava relacionada à preparação dos alunos para o chamado Provão (Exame Nacional de Cursos) e a análise cuidadosa de seus resultados. Além dessa centralidade assumida pelo Provão na Avaliação Institucional, como aconteceu em outras universidades (ANDRIOLA; OLIVEIRA, 2015), percebe-se no depoimento da primeira gestora os significados atribuídos à avaliação no período, cercados de dúvidas e desconfianças, tanto pelo fato da instituição ser avaliada como pela maneira como surgiam as propostas:

(...) ela, a avaliação em si, no início ela provocava certas dúvidas, uma certa desconfiança, até nos professores... porque não é bom ser avaliado, não é bom no sentido de não ser confortável ser avaliado. (...) Bom sempre é sim, mas sempre tem temores, enfim. Não sabíamos bem como é que surgia aquela avaliação e inicialmente era uma avaliação que vinha de cima, não é. Muitas avaliações participativas hoje ainda ocorrem na educação brasileira, eram conhecidas.

Nota-se que na UFRGS as visões iniciais sobre a avaliação acompanhavam o significado atribuído por outras Universidades (como UNICAMP, USP, UFPR e UNB), refletindo dúvidas, e questionando o modo como as propostas chegavam, num contexto

<sup>8</sup> A Professora tem formação de Graduação em Licenciatura em Letras pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1975), Mestrado em Letras pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1984) e Doutorado em Literatura Brasileira pela Universidade de São Paulo (1995).

institucional onde vigoravam valores como o da participação, sem valorizá-la. Vinha “de cima”. Portanto, sem diálogo ou construção anterior com a comunidade.

Mas gradativamente a comunidade universitária foi sendo conquistada para uma maior participação no processo, e a apresentar projetos que fortalecessem uma visão de que a universidade, sendo pública, precisava prestar contas à comunidade externa, uma vez que a mesma viabilizava a existência de recursos federais que lhe davam sustentabilidade:

(...) então, começaram a surgir projetos, a comunidade dos nossos professores se congregava... (...). Nesse aspecto eu acho que houve uma mudança de mentalidade do polo acadêmico de professores da UFRGS. Ele se tornou mais forte, no sentido de melhorias e de caminhos para que ele pudesse desenvolver o seu percurso também acadêmico. Sempre buscando (...) preservar a função da universidade pública. Mas de qualquer maneira a universidade pública ela tem a sua especificidade.

A Professora também se refere ao Provão e ao modo como seus resultados foram sendo recebidos na UFRGS:

(...) Depois de cada avaliação de Provão, nós recebíamos um material produzido pelo Ministério, muito bem produzido, em que se fazia um levantamento de dados. (...) era uma avaliação diagnóstica. (...) Era uma avaliação quantitativa propondo-se, a partir daquilo, que se fizesse gestões qualificadas, utilizando aqueles dados. (...) os primeiros resultados [do Provão] dos quais eu fui próxima, mostravam o que nós já sabíamos: que a qualidade acadêmica da UFRGS era muito boa, (...) que a formação dos professores estava em alta. A UFRGS ainda naquela época já era uma das instituições com maior número de profissionais qualificados, tanto em nível de mestrado quanto em nível de doutorado. (...) E mostrava também as nossas deficiências físicas, nossos espaços físicos e estruturais. (...). Havia o início de uma certa atividade internacional de um contato com outras universidades.

Percebe-se que, na medida em que a avaliação institucional trazia dados que não se configuravam em grandes surpresas, exaltando pontos positivos, gradativamente a comunidade foi sendo conquistada para sua realização. Com isso, e com a vocação institucional para o debate, que incluía alto índice de autocrítica, gradativamente a avaliação foi se firmando.

Demonstrando o grande interesse da comunidade acadêmica na participação e nos debates sobre os rumos da avaliação, a estrutura da avaliação na UFRGS na época, mesmo em seu início, já contava com os NAUs (Núcleos de Avaliação das Unidades):

Foi durante a gestão do PAIUFRGS e o que me antecedeu, a fundação dos NAUs. Quando nós vimos, já havia muitas discussões, muitas novidades com o NAU aí fora [fora da Administração Central] e isso já antecedia essa iniciativa, já antecedia a minha entrada na Universidade. ...do ponto de vista estrutural na gestão, a Secretaria era muito pequena.... Mas havia muitas qualificações de avaliação já na comunidade, os NAUs também estavam começando. Havia uma discussão também muito forte. Tudo era muito bem congregado,

se percebia cada vez mais essa necessidade de trabalho conjunto (...). Havia um representante da comunidade, um representante dos professores que eram escolhidos. E funcionavam junto aos cursos de graduação nas COMGRADS e junto às direções no sentido de estimular essas iniciativas e essas participações. Eram coisas que estavam sendo iniciadas.

No período seguinte, de 2002 a 2008, a gestão esteve a cargo da Professora Ana Maria e Souza Braga<sup>9</sup>. Mas um pouco mais de dez anos antes de assumir como Secretária de Avaliação, a professora já participava dos processos de avaliação em construção na UFRGS:

Foi no ano de 1993 que o PAIUB (Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras), foi lançado pelo Ministério da Educação com a possibilidade de adesão das universidades. A UFRGS imediatamente se voluntariou e trabalhamos em uma comissão de professores da universidade junto à Pró-Reitoria de Graduação, montando então o projeto de Avaliação Institucional interna da Universidade. O início, depois do grande projeto, foi trabalhar com todas as Unidades acadêmicas da universidade (...). Então essa comissão fez a proposta para a universidade, em uma grande reunião com todas as direções de Unidade, e professores, alunos e técnicos. Os diretores levaram nas unidades a proposta, lá discutiram. Não estou exatamente lembrada do percentual de unidades, mas foi um percentual muito grande, próximo de cem por cento.

Conforme pode-se perceber no relato da Professora, na UFRGS a adesão à proposta de avaliação expressa pelo PAIUB foi grande e foi colocada em prática quase de modo imediato após seu lançamento pelo governo federal. Além do grande envolvimento interno, houve também a fase de receber as visitas externas para avaliação:

A comissão teve um grande projeto, esse grande projeto foi apresentado em 1993, porque o PAIUB tinha uma filosofia e uma proposta de como encaminhar o trabalho, que tivesse um mínimo comum entre todas as universidades que participaram do programa. Então tivemos esse desenvolvimento dentro da UFRGS, onde praticamente 100% das unidades aderiram (...) foi uma atividade completamente nova, difícil de ser feita pelos professores, pelos próprios alunos e técnicos (...) nós conseguimos fazer evoluir. Nesta proposta do PAIUB, tinha também, depois dessa avaliação externa, uma visita de especialistas. Eles vieram, (...) conhecer o trabalho que foi feito nas diferentes unidades e trabalharam na perspectiva de uma banca (...). Eles vieram para conhecer e para cancelar, como um olhar externo que corrobora o olhar interno, com uma banca de 3 professores de diferentes universidades.

Já havia uma experiência forte da UFRGS com a avaliação interna, mas a novidade na época era justamente preparar-se para ser avaliado de fora, para receber as visitas de avaliação de pares que vinham de outros lugares do país para conhecer e avaliar a Universidade. Parece que esse desafio foi bem aceito, uma vez que, mesmo quando foi extinto o Programa Nacional, localmente decidiu-se pela continuidade:

---

<sup>9</sup> A Profa. Ana Braga assumiu a Secretaria de Avaliação na metade do segundo mandato da Profa. Wrana Maria Panizzi como Reitora, e manteve-se no período seguinte, de 2004 a 2008, na gestão do Reitor José Carlos Ferraz Hennemann. A Professora é Doutora em Educação pela UFRGS, nas áreas de currículo, ensino superior e avaliação, com foco nas Ciências Agrárias, Agronomia e Veterinária. Atualmente é Ouvidora da UFRGS.

O PAIUB se extinguiu, por falta de verba, se não estou enganada, então a UFRGS resolveu manter o trabalho. Então o nome que foi dado foi PAIUFRGS. E continuando com esse trabalho interno, com os Núcleos de Avaliação.

Mesmo com a grande adesão das Unidades ao programa de avaliação local, o trabalho dos Núcleos de Avaliação estava começando e suas atribuições não estavam bem definidas ainda:

Um dos problemas que nos sentimos na época, era que os NAUS não tinham instalações específicas, não tinham equipamentos específicos. E aos poucos a Universidade foi dotando todos esses NAUS de cada Unidade, com todas as condições de trabalho e inclusive com bolsistas. E nesse meio tempo se percebeu que os NAUS, estavam mais ou menos se sobrepondo aos trabalhos da Comissão de Graduação, mas foi sendo absorvido, vamos dizer, e passaram a trabalhar em conjunto.

Então pode-se perceber como era a avaliação na época: além do trabalho dos Núcleos, a professora relata o modo como a Secretaria atuava, propondo atividades de sensibilização e capacitação, realização de seminários, entre outras, procurando fortalecer e estimular a avaliação interna:

Cada NAU teve liberdade de fazer sua autoavaliação a partir da percepção de sua própria comunidade. Não houve um modelo fechado, nós trabalhamos muito com a sensibilização, com apoio aos Núcleos, oferecendo materiais de estudo, oferecendo seminários, e todo o trabalho pedagógico para que eles pudessem se apoderar dessa lógica de trabalho dentro da instituição, que conhecia a avaliação que era feita pelos professores em relação aos alunos. Diga-se de passagem, que antes nós tínhamos avaliação sim, da pós-graduação pela CAPES. Mas, de qualquer forma, era alguma coisa assim que não entrava dentro da universidade. Essa sim era uma avaliação interna.

A Professora fornece também um panorama do surgimento da avaliação dos professores pelos estudantes através de questionários, num modelo que inicialmente foi proposto na área de ciências agrárias e depois adaptado para toda Universidade:

A UFRGS continuou com seu trabalho, a avaliação do professor pelo aluno ela foi aperfeiçoada (...) o modelo ainda era usado, ele foi criado por determinada área [agrárias], todos os semestres os alunos avaliavam os professores e as disciplinas. O modelo com questionários feitos pelo aluno surgiu lá, tinha alguma outra unidade também [com] algum modelo, mas o nosso (...) trabalhava com as instalações, com o conhecimento do professor, (...) a capacidade pedagógica do professor, as avaliações feitas pelos professores, então ele era um instrumento mais abrangente. (...). Eu atuava nessas unidades (...). Minha formação é pedagogia, só que a Associação Brasileira de Educação Agrícola criou um grande projeto nacional para as agrárias, que eram as unidades de ações pedagógicas, eu fui trabalhar aqui na UFRGS nessa unidade. E lá nós começamos esse trabalho com avaliação, o trabalho maior foi o currículo dos cursos que nós trabalhamos com professores e alunos durante seis (6) anos, que era o período que tinha notificações nos currículos. E aí nós decidimos aplicar uma metodologia da professora Tânia Fisher que também era da UFRGS, que depois foi para a Universidade Federal da Bahia. *Os nossos trabalhos foram tão completos, que nós apresentamos em todas as universidades brasileiras* (grifo nosso).

Essa experiência de um grupo da UFRGS com avaliação, percorrendo as várias unidades da federação com o projeto, pode ter contribuído para tornar a UFRGS e sua metodologia de avaliação conhecida nacionalmente, antes da implantação do SINAES. A Professora Ana ressalta o papel de destaque da UFRGS em relação ao SINAES:

Voltando à Avaliação da Universidade, quando o SINAES estava sendo gestado, uma das instituições que estavam coordenando, foi a UFRGS. Justamente por todo esse trabalho que nós tínhamos aqui. E muitos dos nossos movimentos foram aproveitados pela comissão do SINAES (...). Foi um reconhecimento do trabalho... E quando veio o SINAES, nós tínhamos aquele cachimbo que entorta a boca, porque nós tínhamos na Graduação a Avaliação Interna. Aí tivemos, claro, que dar um salto de qualidade para poder absorver as outras visões que o SINAES trazia.

Mesmo tendo contribuído para a elaboração do SINAES, a Universidade ainda não estava totalmente preparada para a proposta de avaliação de todas as outras dimensões que o novo sistema previa, e teve que se aperfeiçoar. O foco, que era mais direcionado à avaliação interna, precisou se voltar para a avaliação externa.

O próximo gestor à frente da Secretaria de avaliação foi o Prof. Gilberto Dias da Cunha<sup>10</sup>, no período de 2008 a 2012. Trazendo experiências anteriores como a contribuição para a regularização do Curso de Engenharia de Produção em todo país, bem como a participação na elaboração de provas para o ENADE, entre outras, o professor foi chamado (segundo relatou na entrevista) para assumir a Secretaria de Avaliação Institucional com uma recomendação expressa do Reitor: “Regulariza tudo o que tiver que regularizar. Não deixa nada fora do lugar”.

O professor relata que uma das primeiras questões a enfrentar na sua gestão foi o fato de que a UFRGS ainda não tinha um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Sabendo que a elaboração de um PDI seria um processo longo até sua confecção coletiva e posterior aprovação, o professor relata a busca de amparo legal para encontrar alternativas:

(...) ao amparo da legislação vigente naquela altura, era possível um Plano de Gestão do Reitor, aprovado, que pudesse subsidiar informações da eventual comissão de avaliadores aqui na UFRGS. Aí essa questão do Plano de Gestão passou a ser o nosso primeiro problema. Porque na realidade (...) tinha um prazo de seis meses para ser aprovado. Não era só apresentar no Conselho, tinha que estar aprovado.

<sup>10</sup> O professor Gilberto Dias da Cunha foi Secretário de Avaliação na primeira gestão do Professor Carlos Alexandre Netto como Reitor. Tem formação de graduação em Engenharia Mecânica (1985), pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), e doutorado em Engenharia Mecânica/ Tecnologia Industrial (1996), pela Universidade Nova de Lisboa (UNL), Portugal.

Todos os setores da administração da Universidade envolveram-se no trabalho de detalhamento do Plano de Gestão, para chegar a um formato que pudesse ser apresentado a uma comissão externa de avaliadores:

(...) E as vinte e sete instâncias internas de setores de atuação da Reitoria tiveram que ser convocadas para todas elas analisarem o programa eleitoral para tentarem dar uma contribuição e adicionar informação.

Os frutos do esforço coletivo não serviram só para preparar a avaliação externa, houve ganhos internos, solidificou-se também a identidade institucional. Todos os envolvidos tiveram claro quais os objetivos no período, quais as metas e o que seria feito para alcançá-las:

Isso foi naturalmente trabalhado para virar um plano de gestão. Mas aquilo foi muito bom para os órgãos e também o pessoal, que foi forçado a se organizar e a planejar as atividades do seu período, para atuarmos aqui nos quatro anos, eu diria. Todo mundo começou bem. E a gente conseguiu de fato aprovar aquilo ainda dentro do tempo, dentro do prazo, tudo aprovado.

Mas superada esta fase de aprovar um Plano de Gestão que pudesse subsidiar avaliações, novos desafios se apresentaram: a UFRGS havia sido colocada pelo MEC numa lista das primeiras Universidades a serem avaliadas. A justificativa para essa avaliação era a grande experiência da Universidade com avaliação, e a identificação, por parte do MEC, de alguns arquivos postados eletronicamente, que foram considerados equivalentes ao PDI. Em função dessa Avaliação Institucional, a SAI precisou propor uma série de medidas preparatórias, inclusive junto à CPA:

Nós ainda não tínhamos os relatórios da CPA, nosso sistema de autoavaliação institucional, inseridos [eletronicamente] no sistema do MEC ... a última versão tinha sido feita dois ou três anos antes, em papel. E era um outro contexto, uma outra maneira de organizar relatórios que não era ainda aquilo que era exigido pelo MEC para a avaliação. (...) Aí nós tivemos que produzir um relatório que cobrisse os três últimos anos. E chegou a um total de 1200 páginas, se eu não estou enganado.

Com base na experiência anterior, novamente a comunidade foi mobilizada para produzir e organizar dados. O resultado de todo esforço novamente foi recompensado. Após encaminhar esse Relatório ao Conselho, a Universidade então se preparou para receber a Comissão de avaliadores externos, e foi bem avaliada.

Após esta visita, foi elaborada uma nova nota técnica do MEC, determinando que as Universidades deveriam passar por um recredenciamento institucional, e a UFRGS

teria de passar de novo por um processo de avaliação institucional. Novamente houve a dedicação do coletivo a um trabalho gigantesco num curto prazo, envolvendo os vários setores da Universidade, e a comunidade conseguiu, com a colaboração de todos, produzir seu PDI. Vários Relatórios de Autoavaliação também foram produzidos na época, procurando vincular os dois processos – de planejar a gestão e refletir sobre a mesma – de modo a contemplar as exigências legais sobre a autoavaliação.

Enquanto isso, a Comissão Própria de Avaliação, com esta denominação, também era nova na Universidade<sup>11</sup>. Apesar de toda experiência institucional com avaliação, a composição de uma Comissão com status de Conselho Superior, que guardasse autonomia em relação à gestão, era algo novo, previsto numa legislação recente e aprovada em portaria também recentemente, o que se refletia no trabalho da Comissão:

(...) Basicamente depois de quatro anos, até por toda mudança de legislação que foi acontecendo, grande parte das reuniões que nós tínhamos com a CPA era para explicar as novidades [legislação]: o que está acontecendo, o que está mudando, o rumo da regulação da avaliação. (...) a portaria 40, a famosa 40, que estabelecia uma série de coisas, foi uma intervenção branca da Regulação na Avaliação (...). A 40 começa a atrelar a Avaliação em relação à Regulação (...) só que num primeiro momento muito sutilmente, às vezes criando todo um regramento de regulação dos Cursos, das instituições.

Segundo o professor, a mudança que a UFRGS estava enfrentando era uma mudança geral, no próprio foco da avaliação, que não teria mais um peso maior na avaliação interna:

(...) Mas não havia como a gente ficar fazendo coisas dentro da CPA e fazendo a avaliação interna, porque daqui a pouco não era mais nada daquilo que se precisava. Era outra coisa, outro relatório, outro tipo de informação que o INEP queria e que claro, a lei do SINAES já disse que o órgão principal responsável para fornecer informações ao Inep é a CPA. E a CPA não podia se recusar a tarefa de apreender o contexto todo que estava acontecendo. E esse contexto que é realmente o básico para a gente entender aquele período todo.

Logo após a regularização da avaliação institucional, com todos os requisitos legais cumpridos, novos desafios se apresentaram. Estava faltando os dados completos sobre projetos pedagógicos de cada Curso de graduação, para alimentar um sistema eletrônico do MEC, com todas as novas informações solicitadas. E todas as informações sobre os projetos pedagógicos dos Cursos eram preenchidas pelas COMGRADs e revisadas pela equipe técnica da SAI.

<sup>11</sup> A Decisão do CONSUN que institui a CPA é a de número 184/2009. Apesar da experiência UFRGS de possuir qualificadas Comissões de Avaliação locais desde a instituição do PAIUB em 1993, a CPA estabelecida pela Lei do SINAES possuía uma série de novas atribuições e competências.

Pode-se perceber também na fala do professor Gilberto alguns desafios internos com relação ao significado da avaliação (e do setor de avaliação) no período: havia muitas resistências e o setor era visto quase como um órgão de auditoria interna, e era necessário todo um trabalho da SAI para demonstrar que o trabalho era a favor da Universidade. O professor também se refere a forte cultura institucional da UFRGS, com valorização da forma própria de organização, o que de algum modo poderia explicar as resistências:

A UFRGS (...), na falta de um planejamento estruturado (...), ela foi se organizando numa forma de peças legislativas e disciplinares numa ideia de planejamento [desde o final da década de 90 em diante]... E como nós somos muitos fiéis nessa questão das nossas peças internas de legislação, a UFRGS acabou se organizando mais do que as outras instituições. Esse é o fato, (...) o nível de organização interna que nós temos aqui em cima da legislação, comparada com outras instituições de grande porte como a UFRJ, UFMG, nós somos mais rigorosos do que eles. A cultura interna da UFRGS é de que as coisas são feitas à moda de dentro da UFRGS, e isto basta para resolver os nossos problemas.

Refletindo a respeito dessa cultura interna contemplar ou não a avaliação, o professor esclarece (grifo nosso): “Assim, tem uma *cultura de administração* interna. O pessoal acreditava tanto que considerava melhor que a externa”. Portanto, essa cultura organizacional podia em alguns momentos representar uma barreira para a consolidação de uma cultura de avaliação.

A seguir, convidado a refletir sobre a colocação da UFRGS em primeiro lugar no ranking nacional, o professor se posiciona atribuindo o resultado à atenção que foi dada à regulação que, segundo ele, não pode ser tratada separadamente da avaliação:

Eu não ia chegar nisso, nem ia falar isso, mas.... A UFRGS nunca tinha sido a primeira colocada no MEC. E o ano em que nós terminamos o nosso mandato foi o primeiro ano em que a UFRGS tirou o primeiro lugar. Todo aquele longo esforço de colocar as coisas nos eixos, foi o primeiro ano que nós pudemos nomear: agora estamos no topo! (...) Porque muito mais difícil do que tu sair bem na avaliação, é tu sair bem na regulação. Muito mais complexo. Mas o que as pessoas não entendem, e aí é que está o problema, é que ao se auto regularizar na regulação tu consegue um ponto na avaliação. As pessoas não conseguem entender, elas estão tratando as coisas separadas. (...) se tu perdes o foco de te manter dentro dos parâmetros da regulação, o problema na avaliação começa a aparecer.

Assim, terminado este período, e devidamente organizada com base na legislação externa, a área de avaliação da UFRGS partia para novos desenvolvimentos.

O novo gestor da SAI que assumiu no período de 2012 a 2016 (em andamento), foi o professor Daltro José Nunes<sup>12</sup>, e a sua gestão retomou como foco central a questão da autoavaliação:

(...) o foco da nossa gestão tem sido na autoavaliação institucional (...) ela tem vários objetivos, um deles é apoiar a gestão da universidade, os gestores da universidade em geral, e em segundo lugar a avaliação institucional também dá para a sociedade um feedback, um retorno dos recursos aplicados. Se nós estamos aqui usando recursos do contribuinte, o contribuinte que está lá fora quer saber se aquele trabalho-as atividades, os processos da universidade - se estão sendo feitos com qualidade. E depois também tem o objetivo de verificar a qualidade dos processos da universidade, processos de pesquisa, de extensão, sustentabilidade financeira, a missão da universidade, o plano institucional da universidade, a assistência estudantil e etc..... Então nós temos o foco que é de trabalhar na universidade em cima das dez dimensões do SINAES.

Para dar conta da complexidade das dimensões previstas na Lei do SINAES, a SAI tem trabalhado intensamente para implementar instrumentos de avaliação propostos pela CPA e extrair dados que possam ser medidores de qualidade:

Trabalhamos utilizando como dados aqueles que são extraídos dos questionários de avaliação, e infelizmente a gente só conseguiu construir até o final da gestão quatro instrumentos de avaliação: a avaliação do docente pelo discente, a avaliação da pós-graduação, a autoavaliação docente e a avaliação dos professores do colégio de aplicação. (...) quem constrói o questionário é a CPA, ela é que toma os processos, ela é o ente criativo, ente inteligente que produz os questionários de avaliação, com o quais se realizam coletas de dados de avaliação, a Secretaria de Avaliação é um órgão executivo da CPA. (...) A SAI sempre implementa as decisões da CPA, mas é claro que a implementação ela é complicada, porque envolve o nosso setor de análise de sistemas.

O professor diferencia a avaliação de produtos da avaliação de processos, esclarecendo que a SAI trabalha com avaliação de processos:

Então o foco é a avaliação da Universidade, a avaliação dos processos e, diga-se de passagem, que existe avaliação de processo e avaliação de produto, mas a SAI, o foco da SAI nessa gestão é avaliação dos processos uma vez que pelo menos a pós-graduação é avaliada com base nos seus produtos pela CAPES, portanto, alguém já faz isso e avaliação da graduação com base nos produtos é feito pelo ENADE, portanto não faz sentido a SAI ficar analisando produtos da universidade. Claro que nós temos um questionário já pronto, mas que não entrou em operação ainda, que é o questionário do egresso, onde muita informação a gente pode obter com base no sucesso ou fracasso dos profissionais formados pela UFRGS no mercado de trabalho.

O professor explica também as mudanças realizadas à frente da gestão da SAI, especificando o trabalho em departamentos:

Nós procuramos dividir o trabalho, e criamos um departamento de regulação para tratar das

<sup>12</sup> O Prof. Daltro Nunes exerce o cargo de Secretário de Avaliação Institucional na segunda gestão do Professor Carlos Alexandre Netto como Reitor. É Professor Titular convidado da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Possui graduação em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1969), mestrado em Informática pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (1972) e doutorado em Der Naturwissenschaften - Informatik - Universität Stuttgart (1985).

questões de interação com o sistema e-MEC de forma a resolver todos os problemas de credenciamento, reconhecimento e renovação de reconhecimento, todo esse papel cartorial que o departamento de regulação possui no sentido de registrar corretamente as informações do sistema e-MEC. Criamos também o departamento de avaliação que é realmente o departamento que se preocupa com a implementação dos instrumentos de avaliação da CPA. Estamos até tentando criar um núcleo de análise de sistemas, de tecnologias da informação, para se preocupar com essa parte computacional, e para construção de questionários, coleta de dados, banco de dados, enquanto que outro núcleo de estatística (...) pode pegar os dados e fazer uma análise, trabalhar esses dados, para dali tirar informações de avaliação.

Quanto aos NAUs, no início da gestão encontravam-se novamente num limiar de necessidade de revitalização, e passaram a receber dados de avaliação para análise:

Então a primeira decisão foi no sentido de fortalecer os Núcleos de Avaliação o fortalecimento se deu com a formação dos Fóruns dos Núcleos de Avaliação na nossa gestão. Em segundo lugar eles recebem dados de avaliação do ano anterior, todos os dados de avaliação relativamente à sua unidade e fazem um trabalho semelhante ao da CPA, ou seja, tirar conclusões a partir dos dados qualitativos e quantitativos, tirar conclusões a respeito das fragilidades e potencialidades de suas unidades, e isso também deve ser levado aos gestores da unidade, num trabalho semelhante que a CPA faz na universidade. Então nós temos anualmente duas grandes avaliações: a da CPA que olha a universidade como um todo e o Núcleo de Avaliação que olha cada unidade em particular.

O Relatório de Autoavaliação Institucional (RAAI) foi outro trabalho que passou por especializações e melhorias recentes. Realizado anualmente sob coordenação da SAI e aprovado pela CPA, envolve tanto os órgãos da Administração Central que participam da redação do texto, quanto os Núcleos de Avaliação das Unidades, que enviam seus relatórios parciais para fazerem parte dos Apêndices. O professor considera que é possível avançar ainda mais no formato deste Relatório:

O relatório de autoavaliação institucional (...) nós herdamos (...) e a gente procurou fazê-lo da melhor maneira possível, mas a metodologia de construção desse relatório ela é antiga, vem desde as primeiras gestões, fazer essa autoavaliação através das Pró-Reitorias. Mas eu acho que futuramente essa metodologia de construção do RAAI via gestores da universidade deve desaparecer e a CPA deve ela própria fazer a avaliação como muitas universidades fazem. (...) A CPA é um espaço de avaliação. Se nós imaginarmos que os Pró-Reitores encaminham relatórios de autoavaliação e depois a CPA preenche esse relatório, analisa, modifica, etc. a gente pode dizer, sim, que no final das contas o relatório é da CPA. Mas é muita informação que ali já vem preparada. A intenção do Pró-Reitor é valorizar sua Pró-Reitoria e não destacar as fragilidades, aqueles pontos que precisam ser melhorados. Para o futuro, o meu sonho, que eu vou tentar passar para o novo secretário, é que ele tente durante o ano extrair através de questionários todos os dados possíveis a respeito da lei do SINAES. Todos os dados de ensino, pesquisa, extensão, infraestrutura, gestão, PDI, e etc. Então ter um banco de dados gigantesco de toda a universidade, considerando as dez dimensões do SINAES e aí sim *softwares* poderosos que poderão entrar nessa base gigantesca e dali retirar conclusões muito interessantes que poderão estar em tabelas, com relações que mostrem onde estão com precisão as fragilidades da universidade.

O professor aborda a própria realização do evento AVALIES revelando um novo significado para a avaliação, por ser um evento que pela primeira vez propôs refletir

cientificamente sobre avaliação:

O AVALIES eu acho que ele nasceu por conta dessa falta de cultura de avaliação. As universidades americanas estão muito avançadas no quesito de avaliação e o Brasil não está, está muito atrasado na questão de avaliação principalmente porque a avaliação não é tratada de forma científica, isto é, como uma área de conhecimento. E ela é uma área de conhecimento, tanto que existem cursos em avaliação (...). Então muitas universidades necessitam que se considere a avaliação como área de conhecimento, e é muito importante. (...) Então o AVALIES teve esses objetivos de gerar e disseminar conhecimentos de avaliação para que a avaliação nas instituições de ensino superior possa ser feita com qualidade.

Convidado a discorrer se o que estava faltando na Universidade era a reflexão sobre a sua própria qualidade, o professor esclarece:

[Falta uma reflexão na Universidade] não só sobre a sua qualidade, mas sobre a avaliação como instrumento para gestão, o que é que os gestores querem ver, se estão aptos para saber (...) quais são as fragilidades, quais os pontos que merecem uma atuação e muitas vezes eles não sabem (...). É importante detectar essas fragilidades dos processos para que a gente chame os gestores e diga quais são os problemas que estão acontecendo, e a partir daí o que é que eles têm que fazer para melhorar a qualidade, isso é um problema de gestão, já foge da avaliação, que já fez o seu papel.

Ou seja, a avaliação, para ser efetiva, ela precisa ser um instrumento para a gestão. Uma instituição não pode andar às cegas, sem saber quais os problemas que devem ser enfrentados e resolvidos. Com este objetivo foi proposta, a partir de 2015, a Semana de Avaliação na Universidade. Trata-se de um momento em que a CPA realiza um encontro com os gestores da Administração Central (Reitor, Vice-Reitor, Secretários e Pró-Reitores) e os Núcleos de Avaliação das Unidades realizam encontros com os gestores das Unidades Acadêmicas (Diretores, Chefes de Departamento, Coordenadores de COMGRADs). Na ocasião os gestores recebem os resultados das avaliações do ano anterior e os diagnósticos (com base na avaliação dos docentes pelos discentes, autoavaliação docente, relatórios de avaliação interna e externa, entre outros), para proporem ações de melhoria da qualidade. Em 2016 acontece a segunda Semana de Avaliação, e a aceitação e divulgação do evento demonstram que a UFRGS tem procurado caminhar para consolidar uma cultura de avaliação com este enfoque.

#### **4. Considerações Finais**

A trajetória da avaliação na UFRGS mostra que a mesma tem sido bastante valorizada e tem demonstrado forte tradição de participação democrática e envolvimento da comunidade nos trabalhos internos e externos para constituição do campo. Verifica-se uma alternância de foco nas várias gestões entre avaliação externa e interna, num processo

que demonstra a busca do ponto de equilíbrio entre atendimento à legislação externa e valorização de uma cultura de avaliação local.

Na primeira gestão, tem-se o foco voltado para iniciativas externas, como a realização do Provão e nos diagnósticos recebidos do MEC, mobilizando e motivando a comunidade interna, com participação dos NAUs, que já haviam sido criados na época do PAIUFRGS.

Na segunda gestão tem-se o fortalecimento da autoavaliação, com a realização da avaliação interna do trabalho dos docentes através de questionários, mas com forte diálogo com a comunidade externa (através do compartilhamento deste trabalho e metodologia em todo território nacional); tem-se também o início do recebimento de comissões externas de avaliação, continuidade do trabalho com os NAUS e forte participação das unidades.

Na terceira gestão tem-se o foco voltado novamente para o externo, buscando o atendimento à legislação nacional, e a reorganização interna, com a regularização do PDI, de Relatórios de Gestão e de Autoavaliação, atualização de informações sobre os Cursos no sistema e-MEC, e incremento do recebimento de avaliações externas, inclusive o próprio credenciamento da UFRGS, além da formação da CPA nos moldes estabelecidos pelo SINAES, e da realização do ENADE.

Na atual gestão, volta-se novamente para a autoavaliação, com o fortalecimento e especialização do trabalho da CPA e dos NAUs, considerando a avaliação como uma instância que fornece subsídios para a gestão promover ações de melhoria. Espaços de trabalho são criados para facilitar estas iniciativas, tais como os Fóruns dos NAUs e a Semana de Avaliação. Departamentos de Regulação e Avaliação são criados, tornando o trabalho mais especializado, tanto para o acompanhamento da realização do ENADE, bem como das visitas de Comissões Externas a Cursos. Além da continuidade da produção e aplicação de questionários, estes se ampliam e solidificam a base de dados, trabalhados por analistas de TI e estatísticos. Os Relatórios de Autoavaliação continuam sendo produzidos anualmente e passam a guardar um pouco mais de independência em relação aos relatórios de gestão. Continua uma intensa troca com a comunidade externa, com a multiplicação de visitas de Comissões externas de avaliação, além de visitas para

intercâmbio de informações e a própria realização do AVALIES (promovido pela Universidade e coordenado pela SAI).

Analisando esta trajetória chega-se, portanto, ao período atual de desenvolvimento da avaliação na UFRGS, com a percepção de que o equilíbrio entre autoavaliação e avaliação externa pode ser a chave para compreender o fortalecimento local da cultura de avaliação.

### Referências

- Andriola, W. B. e Oliveira, K.R. “Autoavaliação institucional na Universidade Federal do Ceará (UFC): meio século de história”. Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 20, n. 2, p. 489-512, jul. 2015.
- Braga, A.; Leite, D. Verbete Cultura da Avaliação. In: Morosini et al. Enciclopedia de Pedagogia Universitária. Glossário, Vol.2. INEP / RIES - Rede Sulbrasileira de Investigadores da Educação Superior, 2006, p. 469.
- Catrib, Ana Maria Fontenelle. Avaliação do desempenho institucional de uma unidade acadêmica da UNIFOR. 1997. 136 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 1997.
- Dias Sobrinho, José. “A Avaliação Institucional na Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP): considerações teóricas e processo”. Educación Superior y Sociedad, Venezuela, v. 5, n. 1 e 2, p. 31-49, 1994.
- Dias Sobrinho, José. Avaliação da educação superior. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.
- Goldenberg, Mirian. A arte de pesquisar. Como fazer Pesquisa Qualitativa em Ciências Sociais. 8 ed. Rio de Janeiro e São Paulo: Record, 2004.
- Leite, Denise B. C. (Coord). “Inovação como fator de revitalização do ensinar e do aprender na Universidade – o caso da avaliação institucional – estudo desenvolvido por grupos interinstitucionais de pesquisa”. Porto Alegre/ UFRGS: Editora da Universidade, 2000.
- Pereira de Queiroz, Maria Isaura. "Relatos Oraís: do 'Indizível' ao 'Dizível'". In: Von Simson, O. M. (org.), Experimentos com Histórias de Vida (Itália-Brasil), Rio de Janeiro: Editora Vértice, 1988, p. 14-43.
- Ristoff, Dilvo I. Universidade em foco: reflexões sobre a educação superior. Florianópolis, Insular, 1999.

Rodrigues, Cláudia Medianeira da Cruz. Proposta de Avaliação Integrada ao Planejamento Anual: um modelo para as UCGs. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção/ UFRGS, 2003.

UFRGS. Avaliação Institucional da UFRGS: PAIUFRGS. Projeto UFRGS Século XXI, Compromissos e Ações.1999.

UFRGS. Relatório de Gestão, 2000. <http://www.ufrgs.br/ufrgs/arquivos/relatorios-de-gestao/relatorio-de-gestao-ufrgs-2000>.