

tiram prioritariamente na formação e qualificação de sua população, em nosso país a incorporação quantitativa das massas não correspondeu à sua integração qualitativa. Por razões que não deixam de ser surpreendentes nosso sistema educacional parece estar montado de cabeça para baixo, e olhando para trás, em vez de voltar-se para o futuro. Juntos, a escola e o sistema de ensino resistem à mudança. O ensino superior, por sua vez, reedita no topo da pirâmide educacional as mesmas distorções que podemos verificar entre este topo e a sua base. A pós-graduação está superdimensionada em relação à graduação da mesma forma que a estrutura universitária com relação ao ensino básico, tanto em termos de número de alunos quanto de recursos.

A explicação que podemos encontrar para a persistência de tantos erros é a de que estes erros não são fortuitos: fatores determinam rígidas hierarquias entre o professor e o aluno confirmando uma situação de forte "autoritarismo social". Injunções políticas agravam tal estado de coisas tornando a educação um apêndice submisso dos interesses eleitorais e imediatistas. Do ponto de vista gerencial e funcional a escola é hoje uma instituição obsoleta e falida. Dentro deste diagnóstico geral sugerimos discutir o sistema educacional examinando o seu desempenho enquanto núcleo de formação básica, através da alfabetização, da formação de técnicos de nível médio para o mercado de trabalho e da formação de profissionais qualificados. Outra dimensão importante é a do gerenciamento dos recursos, com taxas de desperdício abusivas em virtude das irracionalidades da centralização administrativa. O conteúdo escolástico do ensino e o formalismo inadequado dos métodos utilizados para transmitir novos conhecimentos. Examinaremos também como se enquadram neste contexto o intervencionismo corporativo do Estado e das profissões.

5 - CULTURA PARA A EDUCAÇÃO Educação Formal e Informal

Cada vez mais a economia e a sociedade que emergem deste final de século exigem a chamada "educação permanente" que se reflete em número cada vez maior de "museus educativos" inventados pelos americanos para suprir a carência de acervos na vida cultural dos Estados Unidos. Estes museus se propagam nas chamadas cidades globais. Da mesma forma, redes de televisão diversificam as suas ofertas e passam a atender cada vez mais a necessidades culturais-educativas, supridas por uma imensa produção de vídeos voltados para o mesmo fim. Na empresa moderna, por outro lado, generalizam-se as iniciativas de treinamento, de atualização e de informação.

Desejamos enfatizar que a educação começa pela mobilização cultural dentro da própria família, como o mostram pesquisas recentes realizadas no Brasil e no Uruguai. Cuidar dos pais, especialmente da mãe, é em realidade uma boa maneira de formar a criança antes

mesmo de sua entrada na escola. Oferecer ao ser humano em formação opções culturais paralelas ao sistema de ensino é também a melhor maneira de motivá-lo e de enriquecê-lo. Trata-se, em outras palavras, de suprir fora mas também dentro da escola o déficit de capital cultural existente no circuito familiar. Experiências pioneiras têm registrado a influência da cultura como método pedagógico bem sucedido de romper a barreira da resistência à aprendizagem escolar, através da música e da dança, das artes plásticas e do teatro. Da mesma forma e com iguais resultados temos acompanhado o trabalho cultural junto à comunidade que cerca e que frequenta a escola.

6 - A DEMOCRACIA EFICIENTE Empresa, Educação e Gestão Participativa

A reunião será dividida em três grandes blocos. No primeiro, discutiremos os dois modelos organizacionais que hoje se defrontam mundialmente, o norte-americano, individualmente competitivo e o japonês, baseado na autoridade tradicional e na participação de tipo cooperativo. Estes modelos precisam ser melhor compreendidos em seus contextos culturais e em suas origens, que garantiram o sucesso de modelos de gestão diferentes em cada um dos respectivos países. Uma avaliação de seus resultados e de sua consistência de longo prazo poderia ajudar o Brasil a refletir melhor sobre a generalizada crise de gestão que atinge o conjunto de suas instituições e que dificulta o seu crescimento, afetando também as políticas públicas, a política industrial, a qualidade de seus produtos e dos recursos humanos disponíveis.

No segundo dia, iremos debater as formas modernas de gestão e de participação nas empresas brasileiras, assinalando diferenças entre as empresas públicas, privadas nacionais e multinacionais. É importante observar as inovações que estão sendo introduzidas e os obstáculos encontrados nesta direção. Nosso objetivo será o de extrair conclusões sobre a cultura empresarial e os modelos de gestão ainda vigentes.

Confrontaremos o conjunto de informações recebidas com as experiências inovadoras recentes na área educacional, fazendo uma avaliação de seus resultados. Estão na pauta de discussões: a atuação das empresas na área educacional; as escolas cooperativas e por contrato de gestão; a descentralização administrativa dentro da escola e do sistema de ensino; e as experiências espontâneas em regiões carentes. Pretendemos concluir observando os aspectos culturais que poderiam prevalecer na busca de um modelo educacional adaptado a nossa realidade social. ■

Centro de Avaliação e Desenvolvimento Institucional

Torna-se cada vez mais inadmissível conviver com a defasagem entre organizações, cada vez mais dinâmicas e flexíveis por um lado, e a visão retrógrada na concepção e nos métodos de avaliação por outro.

Isto ocorre, nem tanto pela lacuna na produção do conhecimento na área de avaliação, rápida e substancialmente desenvolvida nas duas últimas décadas, mas sim, por uma prática arbitrária e distorcida, porque desvinculada das conquistas teórico-metodológicas já alcançadas. Tem faltado, sobretudo, a crítica ao que se divulga como resultados de avaliações que às vezes, são *pseudo-avaliações* por sua fragilidade, superficialidade e manipulação; outras vezes, são as *quase-avaliações* que, embora não incluídas de modo algum nas anteriores, são entretanto, muito mais identificadas com a pesquisa e, por isso, nem sempre úteis aos propósitos avaliativos. Raramente se trata de *verdadeiras avaliações* onde o juízo de valor tem lugar primordial, e questões essenciais, referentes a mérito e relevância, são objetos de atenção. Nesse contexto, as dimensões filosóficas, políticas, metodológicas, sociais, pedagógicas e técnico-científicas da avaliação são consideradas nas suas múltiplas implicações.

No momento atual, de acentuada crise social e econômica, marcada pela convulsão de valores éticos e morais, simultaneamente com a preocupação por uma sociedade melhor, não se pode prescindir de uma postura sensível e crítica e, sobretudo, de um compromisso sério com soluções que conduzam ao aperfeiçoamento constante dos empreendimentos humanos. Avaliações devem servir a este propósito.

Nesse sentido, entende-se que avaliar se caracteriza como uma ação que orienta os caminhos que um programa deve seguir e que estimula seus participantes a segui-los, gerando e preservando seu compromisso de assim proceder.

Dentro desta ampla perspectiva, está o desafio de rever e recriar abordagens e metodologias, buscando essencialmente responder, com propriedade, às ocupações, aos interesses e às necessidades desses envolvidos, sejam eles pessoas, grupos, programas ou instituições, num concerto democrático de entendimento e negociação.

Pretendemos com a criação de um Centro de Avaliação, favorecer o encontro de estudiosos e profissionais da avaliação, estimular o desenvolvimento da área, com ênfase na capacitação de recursos humanos, no que diz respeito aos vários enfoques teóricos e práticos da avaliação, realizar avaliações de cursos, programas, instituições e sistemas e prestar assessoria a instituições, órgãos ou indivíduos na realização de intentos avaliativos. Os estudos práticos e de pesquisa desenvolvidos no Centro, bem como as sugestões decorrentes dessas experiências, deverão ser divulgados para que possam beneficiar uma área de maior abrangência.

Prof. Carlos Alberto Serpa de Oliveira

A criação do Centro de Avaliação e Desenvolvimento Institucional pela Fundação Cesgranrio decorre da importância atribuída à avaliação como procedimento gerencial para a utilização adequada de

recursos na busca de qualidade e efetivo desempenho das organizações.

O Centro resulta do reconhecimento de alguns pontos relevantes, como:

- a importância crescente da avaliação como fator indispensável ao sucesso de todo e qualquer empreendimento profissional, público ou privado;
- a necessidade de consolidar uma visão estratégica integral e integrada da avaliação, englobando não somente os aspectos relativos aos resultados, meios e recursos, mas também os aspectos de planejamento e gestão;
- os recursos humanos em avaliação, capacitados dentro ou fora do país, ainda se constituem em elementos esparsos, sem efetivas condições de utilização de todo o seu potencial em benefício da sociedade brasileira;
- a insuficiência de equipes integradas para as atividades de avaliação impede que os recursos humanos sejam utilizados visando a uma otimização no sentido de concentração de esforços;
- as inovações no campo da avaliação não são suficientemente intercambiadas entre os organismos e indivíduos que delas devem fazer uso constante, tanto em nível nacional como internacional;
- o meio acadêmico ainda não explorou suficientemente os seus próprios recursos humanos e técnicos, em termos de coordenar e sistematizar os intentos na área da avaliação;

Especificamente, no que se refere ao sistema educacional, são também pontos significativos:

- as prioridades da política educacional brasileira, com respeito ao incentivo de experiências, devem contemplar a avaliação de instituições, programas, projetos, ensino aprendizagem e materiais de instrução, com vistas à melhoria de sistema educacional;
- o sistema educacional carece de um processo de avaliação contínuo, que identifique desvios e sucessos, para corrigir aqueles e consolidar estes;
- há carência na formação do professor em todos os níveis de ensino quanto à avaliação e a consequente aplicação educacional;
- a utilização inadequada de modelos pré-estabelecidos de avaliação, ocasiona uma percepção distorcida da realidade educacional brasileira que ainda é agravada pela ausência de incentivo à criação de abordagens/metodologias e instrumentos adequados ao contexto nacional, regional ou local;
- os procedimentos de avaliação utilizados tanto no processo de ensino-aprendizagem como nas atividades de pesquisa são, em geral, inconscientes com os princípios teóricos e éticos preconizados.

OBJETIVOS

- 1 - Organizar um acervo de informações na área da

avaliação que contemple:

- avaliações e pesquisa realizadas e em realização;
- fundamentações teóricas em avaliação e pesquisa;
- metodologias e técnicas em avaliação;
- instrumentos de avaliação e pesquisa.

2 - Estudar os aspectos teóricos da avaliação e acompanhar os avanços desse campo de conhecimento, de modo a garantir sólida fundamentação às práticas desenvolvidas;

3 - Realizar avaliações de instituições, sistemas, programas, projetos ou cursos, quer para atender a solicitações externas, quer por interesse da própria Fundação;

4 - Assessorar instituições públicas e particulares na execução de avaliações e na formação de recursos humanos em avaliação;

5 - Capacitar recursos humanos em avaliação, através de cursos, seminários, encontros e estágios;

6 - Realizar pesquisas em avaliação, com vistas à elaboração, testagem, validação e implementação de instrumentos, materiais, programas e abordagens de avaliação;

7 - Difundir as experiências efetuadas pelo Centro, através de publicações, congressos, seminários, cursos, encontros, em nível nacional e internacional;

8 - Constituir-se num **forum** permanente de debates das questões de avaliação e do desenvolvimento institucional.

FORMA DE ATUAÇÃO E DENOMINAÇÃO

Considerando que a avaliação deve ser entendida como um processo de construção coletiva, a abordagem preferencial do Centro será o de trabalhar com o sistema-cliente e não para ele. Esta forma de atuação visa a integrar os membros da organização no processo de trabalho, a fim de que melhor se identifiquem os propósitos, objetivos e questões mais relevantes para sua realização, os fatores críticos de sucesso e as diferentes percepções vigentes na cultura organizacional.

Dessa forma, a avaliação deixa de se constituir em **ameaça** para se tornar um procedimento útil na identificação de possibilidades de melhoria de desempenho e de ganho de qualidade.

Em síntese, a avaliação deve ser entendida como uma ajuda ao sistema-cliente, para que este mais facilmente atinja seus objetivos com mínimos desvios ou desperdícios, desenvolvendo, ao mesmo tempo, a capacidade crítica sobre esses mesmos objetivos.

Essa abordagem dinâmica da avaliação permite melhor identificar desvios e possibilita que se façam correções durante a ação, tornando-se um elemento **integrante da gestão**, na medida em que acompanha a ação e determina novos rumos, através da revisão de procedimentos, objetivos e metas.

Assim posta, a avaliação torna-se conseqüente, pois incentiva e orienta mudanças e inovações que contribuem para o fortalecimento e a maturidade organizacional. É esta concepção que justifica e dá sentido à denominação **Centro de Avaliação e Desenvolvimento Institucional** para o órgão criado pela **Fundação CESGRANRIO**.

A abordagem educacional de consultoria nele utilizada, ao enfatizar a participação de elementos-chave da organização-cliente, traz uma vantagem:

- o trabalho será planejado e desenvolvido de forma original, levando em conta as especificidades da instituição em estudo, adequando-se assim a sua cultura;

- permite e favorece o desenvolvimento da equipe interna da organização, facilitando a auto-sustentação das ações que vierem a ser implantadas.

Finalmente, destaque-se que, em todas as etapas de implantação e desenvolvimento do Centro, serão realizadas atividades de avaliação, cujos resultados subsidiarão as decisões pertinentes ao aperfeiçoamento do Centro e do seu impacto junto à Comunidade a que estará servindo.

PROJETOS EM DESENVOLVIMENTO

1) Programa de Apoio a Teses e Dissertações.

Este programa visa a:

- estimular e apoiar a produção de testes e dissertações na área da educação e especialidades afins;
- assegurar tratamento adequado aos dados e informações disponíveis na **Fundação CESGRANRIO**;

- contribuir para melhor apreensão e conhecimento de questões-chave da educação brasileira;

- reforçar e estimular o convívio e o intercâmbio de técnicos da **Fundação CESGRANRIO** com a comunidade acadêmica;

- facilitar e incentivar estudos avaliativos de Projetos em desenvolvimento, pela **Fundação CESGRANRIO**.

A quem se destina e condições:

- Podem candidatar-se estudantes regularmente inscritos em cursos de mestrado e doutorado, que tenham concluído a fase de créditos;

- a duração máxima da bolsa é de 10 meses, cujo valor mensal corresponde, em cruzeiros reais, a 300 (trezentos) dólares comerciais;

- além da tese ou dissertação, o candidato se compromete a preparar um artigo para publicação, obedecendo às normas da ABNT;

- o candidato deverá apresentar Projeto de Dissertação ou Tese já aprovado pelo orientador e/ou coordenação do curso de mestrado e/ou doutorado.

Área de interesse:

- Para os anos de 1993 e 1994 foi escolhido o tema

Avaliação como prioridade do Programa.

2) *Estudo de Experiências Educacionais Empresariais, Sindicais e Cooperativas, em Nível de Ensino Fundamental.*

O objetivo deste projeto é avaliar e descrever expressivas iniciativas não-governamentais na área de educação, as quais, por seus objetivos e finalidades, não se confundem com os empreendimentos das organizações privadas de educação.

Preende-se identificar as várias formas e modalidades de intervenção e participação de empresas, sindicatos ou associações em atividades educacionais. A avaliação dessas iniciativas deverá envolver tanto os aspectos pedagógicos, quanto os padrões mínimos do ponto de vista institucional e de insumos, com destaque especial para as relações entre a escola, a entidade que a mantém e a comunidade, vistos sob a forma e a natureza da participação no processo de decisão.

3) *Padrões Mínimos de Funcionamento de Escolas.*

Este projeto pretende desenvolver um conjunto de ações que forneçam bases conceituais para definição de insumos mínimos para diferentes tipos de escola, identificando indicadores e custos associados a esses padrões mínimos.

Um estudo desta natureza fornecerá elementos para a fixação de uma nova política de transferência de recursos financeiros a Estados e Municípios como base para resoluções de problemas de qualidade, equidade e eficiência dos sistemas vigentes.

4) *Busca Compartilhada da Inovação Pedagógica: Ação Consorciada com Municípios do Rio de Janeiro.*

Dois tipos de ação consorciada foram planejadas:

- a) Apoio ao planejamento educacional de Municípios novos; e
- b) Ação conjunta com os Municípios da Região das Baixadas Litorâneas do Estado do Rio de Janeiro.

A primeira ação tem como atividade central a capacitação das equipes locais com vistas à elaboração do diagnóstico educacional do Município e de planos educacionais locais.

Já a segunda atividade tem seu eixo principal na capacitação dos profissionais das escolas envolvidas, com ênfase nos professores alfabetizadores, no sentido da adoção de uma linha de currículo que privilegie as características regionais, bem como de um sistema de avaliação que envolva a escola como um todo.

5) *Capacitação de Recursos Humanos e Fortalecimento Institucional das Entidades Integrantes do Programa de Atenção a Menores em Circunstâncias Especialmente Difíceis e Avaliação de seu Desenvolvimento.*

Este projeto, realizado em convênio com a Unida-

de Executora do BID, visa a desenvolver atividades de formação de recursos humanos para reforço da capacidade profissional de educadores, técnicos e gestores e das instituições envolvidas no programa. Um sistema de avaliação será planejado para trazer informações relevantes quanto à análise situacional, ao processo de desenvolvimento e ao impacto do programa junto aos seus destinatários.

6) *Colaboração com a Diretoria de Ensino do Ministério da Marinha na realização de um Seminário sobre Avaliação e no desenvolvimento de uma Sistemática de Avaliação apropriada a seus interesses.*

ALGUMAS DAS REFLEXÕES TEÓRICO-METODOLÓGICAS EMERGENTES NO CENTRO DE AVALIAÇÃO DA FUNDAÇÃO CESGRANRIO.

AVALIAÇÃO: UMA TENTATIVA DE SÍNTESE DE SUA EVOLUÇÃO CONCEITUAL.

Se por um lado, a avaliação está frequentemente ausente nos empreendimentos profissionais, por outro lado, quando presente, não raro é mal utilizada nos seus resultados. Ela é falha, também, quando suas questões são triviais, conseqüentemente trazendo informações irrelevantes. Nesse sentido, é melhor até que seus resultados não sejam aproveitados. Outras vezes, e, por que não dizê-lo, a complexidade incompreensível de relatórios torna a informação inacessível aos que deveriam utilizá-la.

Todo este panorama conflitivo da avaliação vem provocando estudiosos da área, no que se refere à busca de definições, conceituações e metodologias que impregnem uma prática substancial e útil aos seus propósitos mais elevados. Nessa polêmica, a avaliação vem conceitualmente atravessando uma trajetória cuja origem remonta, em essência, ao início do século e cujos avanços mais significativos se intensificaram nesta entrada do terceiro milênio. Entre um e outro marco, algumas transformações se destacaram, configurando, basicamente, quatro gerações nessa evolução histórica e conceitual (1).

A primeira, principalmente associada à mensuração, não distiguia avaliação e medida, nem na teoria, nem na prática. A ênfase se colocava na utilização de testes para a verificação de rendimento escolar e seu valor residia no aprimoramento de tais medidas. O papel do avaliador era, então, eminentemente técnico.

A segunda geração, voltada para a verificação do alcance dos objetivos, adquiriu visão mais descritiva do rendimento do aluno. Tornava-se, também, evidente a necessidade de rever o currículo escolar. Mais ainda, nesta fase, emergiu o termo avaliação educacional na expressão de Tyler (2) e daí eclodiu grande expansão da tecnologia de elaboração de testes, tanto com relação a objetivos, como a diferenças individuais ou ao estabelecimento de normas regionais ou

nacionais, especialmente no contexto norte-americano. Deu-se, então, uma grande expansão de modelos de avaliação que explicavam relações entre as variáveis do fenômeno educacional maior, fosse ele programa ou instituição, ou currículo, ou sistema. Falta-va, porém, à complexidade desses modelos, utilidade e relevância aos que deveriam beneficiar-se da avaliação, e o papel do avaliador, embora ainda técnico, foi muito mais o de descrever padrões e critérios em relação ao sucesso ou ao fracasso no alcance de objetivos.

A terceira geração surgiu em decorrência das limitações detectadas na fase anterior, em relação à excessiva dependência da definição de objetivos. Programas e projetos, nos seus variados campos de conhecimento, nem sempre estabeleciam, a priori e com rigor, seus objetivos, o que bloqueava o processo avaliativo, tornando-o, muitas vezes, inútil e pouco relevante (3). Mais ainda, o aspecto puramente descritivo, ou seja, o julgamento de valor, e este foi o que caracterizou esta terceira geração. O papel do avaliador, de acordo com uma multiplicidade de modelos de avaliação, se distinguiu predominantemente como o de juiz.

Quando essas três gerações tivessem representando um avanço no desenvolvimento do conhecimento em avaliação, alguns problemas se agudizaram na tentativa do avaliador integrar todos esses papéis técnicos, descritivos e de julgamento. Nesse sentido, algumas tendências se tornaram conflitantes e o foram, principalmente no que diz respeito à relação entre gerenciamento e avaliação, a falta em integrar a pluralidade de valores e ao compromisso rígido com o paradigma científico de investigação (4).

A quarta geração emerge então e se identifica, principalmente, pela busca de um enfoque mais amplo e amadurecido de avaliação, indo, por isso, além de uma posição supostamente científica e meramente voltada para a coleta de informação, a fim de envolver aspectos humanos, políticos, sociais, culturais e contextuais, sendo a negociação elemento crucial de integração. Nesse sentido, são levadas em consideração as preocupações, as percepções, as construções e os valores dos interessados, em relação ao objeto da avaliação. É, sobretudo, no respeito à dignidade, à integridade e à privacidade de cada um dos envolvidos, que o processo deve ser trabalhado, o que implica intensa participação e criatividade na construção de metodologias de abordagem. Em síntese, poder-se-ia dizer que uma geração não eliminou a anterior, mas sim, buscou superá-la, sempre incorporando aspectos indispensáveis na essência do processo avaliativo.

Na prática, são várias as concepções do enfoque de avaliação que se prioriza, que vão gerar as diferentes abordagens avaliativas. De qualquer forma, seria possível dizer, também, que de um modo geral, o papel da avaliação é dar respostas às indagações que, por sua vez, provêm essencialmente de três grupos de interessados: os que têm poder de decisão sobre o objeto ou foco em questão, seja um programa, um curso de ação, uma instituição ou outro; os que fora da instituição ou desse objeto, influem direta ou indiretamente na formulação de políticas relacionadas ao foco de atenção; e aqueles que formam o corpo da instituição ou do programa e que vivem e dinamizam seu cotidiano (5).

Assim, é das preocupações dos interessados e do tipo de questões que se formulem que se vai escolher o caminho ou a abordagem para a resposta mais apropriada a cada caso, o que poderia gerar uma abordagem mais voltada para os propósitos ou objetivos do programa, para o gerenciamento, ou ainda para os destinatários. Tais direcionamentos inspirariam as diferentes metodologias para a busca e a interpretação das informações.

Responder, porém, a todos esses interesses é o genuíno desafio da avaliação. Assim, o que mais contemporaneamente emerge e que possui maior sintonia com a concepção de avaliação no perfil da quarta geração, é a abordagem voltada para os participantes, ou seja, todos os de alguma forma envolvidos com o objeto da avaliação. A característica principal dessa abordagem é a de responder à multiplicidade de interesses, por sua flexibilidade e amplitude. Conhecida como abordagem responsiva (6), ela leva em consideração toda e qualquer indagação que se apresente, ao longo do processo avaliativo, detectando ou criando, para cada uma, os procedimentos metodológicos mais pertinentes. Estes, por sua vez, tendem a privilegiar a descoberta, em todo o curso do projeto ou programa. Esta é, sobretudo, uma abordagem que envolve democraticamente todos os integrantes do objeto-alvo.

CENTRO DE AVALIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Equipe Técnica

- Prof. Fátima Cunha Ferreira Pinto
- Prof. Heron Beresford, Consultor
- Prof. Maria Vitória Teixeira de Carvalho
- Prof. Paulo Elpídio de Menezes Neto
- Prof. Paulo Soares Edler
- Prof. Thereza Penna Firme, Consultora
- Prof. Edson Nunes, Consultor
- Prof.ª Rosa Maria Torte da Cunha, Consultora

3 - Cronbach, Lee J. (1963). Course Improvement Through Evaluation. *Teachers College Record*, 64, 672-683.

4 - Guba, Egon G. and Lincoln, Yvonna S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, California: Sage.

5 - Tijiboy, Juan A., Penna Firme, Thereza; Stone, Vathsala I (1990).

Avaliação de Programas Sociais: Como Enfocar e Como Pôr em Prática. (mimeo). Brasília, DF: UNICEF.

6 - Stake, Robert E. (1975). *Evaluating the Arts in Education: A responsive Approach*. Columbus, Ohio: Merrill.