

Possibilidades de Contribuição da Análise Institucional à Avaliação e Gestão de Instituições Educativas: Retomando Conceitos e Avaliando os Resultados

Stella Cecilia Duarte Segenreich*

RESUMO

Existe um crescente interesse em relação à análise da dinâmica interna de funcionamento das instituições educativas, refletido em seminários recentemente realizados. Quando se fala em avaliação institucional, em auto-consciência ou em auto-gestão, são levantadas algumas questões comuns às que são objeto de estudo da análise institucional.

Este artigo tem por objetivo, a partir do mapeamento das atuais abordagens de análise institucional, discutir algumas possibilidades de sua contribuição à área de administração educacional. Primeiramente tomou-se como exemplo pesquisa onde se procedeu à reanálise dos dados relativos ao engajamento de determinado grupo de funcionários de uma instituição educativa, sob a ótica de uma das abordagens de análise institucional. Em seguida, são apresentados os primeiros dados sobre nova pesquisa que se propõe a avaliar a produção acadêmica que utiliza esta abordagem no estudo de instituições educativas.

Introdução

Tanto no Brasil como no exterior, a questão da qualidade das instituições educativas e, conseqüentemente, sua avaliação, vêm despertando a atenção dos vários segmentos nela envolvidos. Por outro lado, existe um crescente interesse em relação à análise da dinâmica interna de funcionamento das instituições a partir de uma abordagem microsossial, ou seja, das pessoas e de suas relações sociais. De certo modo, esta tendência vem cobrir uma lacuna deixada pela produção acadêmica, mais voltada para a análise macrosossial na medida em que ela procura se deter em questões mais concretas e vivas da realidade do cotidiano das organizações. São estas questões, levantadas em seminários realizados no início da década de 90, que procuramos destacar no primeiro item deste documento.

Em função deste relato, pretende-se demonstrar que os estudos apresentados em relação à avaliação e gestão de instituições educativas se preocupam com questões que também vêm sendo objeto de investigação das atuais abordagens de análise institucional. A partir, então, de um mapeamento dessas diferentes abordagens, procuramos discutir suas possibilidades de contribui-

*Stella Cecilia
Duarte Segenreich*

*Professora Adjunta e
Dra. em Educação,
Faculdade de
Educação, UFRJ.*

(*) Filiação Institucional: Professora Adjunta da Faculdade de Educação, UFRJ.

ção para o estudo das instituições educativas, com base na produção acadêmica levantada sobre o assunto.

Avaliação - Gestão - Análise Institucional

A valorização do conhecimento da dinâmica interna de funcionamento da escola/universidade se situa no bojo de uma ampla discussão teórica e relatos de experimentos sobre a avaliação de seu desempenho institucional nos diferentes níveis. Alguns exemplos apontam de maneira clara para esta nova postura. No Seminário Internacional sobre Avaliação do Ensino Superior, realizado em setembro de 1987, a proposta de avaliação institucional da Universidade de Brasília já chama a atenção para o fato de que os principais objetivos da avaliação de uma instituição se referem à construção de uma autoconsciência institucional e à formação de subsídios para a tomada de decisões (*Belloni et alii, 1988*).

Em um segundo momento, temos a realização de um seminário sobre Avaliação Institucional onde, no texto proposto para discussão, aparece explicitamente a constatação de que "a avaliação passou a preocupar-se com instituições (escola/universidade) e com o próprio sistema em suas diferentes dimensões" (*Vianna, 1990, p.6*). Este ponto é retomado em diferentes documentos apresentados sobre o assunto, neste seminário:

a) "a Avaliação Institucional acontece sobre uma entidade viva, que tem história, composta de seres vivos, heterogêneos, em contínuo processo de crescimento e evolução, existindo por vários séculos, nas mais diversas situações geográficas, humanas, culturais, políticas e econômicas, adaptando-se a elas, contrapondo-se às mesmas, mas sempre sobrevivendo" (*Masetto, 1990, p.9*)

b) avaliação "visa engajar os agentes da ação educativa na universidade, num processo de autocrítica e de transformação, comprometendo-os com o delineamento e com a execução de um projeto de universidade onde a participação garante o envolvimento daqueles que vivem o cotidiano da universidade, na sua construção e/ou reconstrução" (*Saul, 1990, p.18*)

Finalmente, nas últimas reuniões da ANPED, principalmente na de 1991, foi também significativa, nos trabalhos apresentados no Grupo de Trabalho de Políticas do Ensino Superior, a preocupação com a dinâmica interna de funcionamento da instituição de ensino superior, mesmo quando se propunham a avaliar empiricamente aspectos de seu funcionamento (*Morosini & Leite, 1991; Grillo et alii, 1991*) ou a discutir teoricamente questões ligadas à avaliação institucional (*Pereira, 1991*), à formação profissional dos administradores universitários (*Barros & Silva, 1991*) ou às políticas de avaliação de Universidade na conjunção das tensões Estado-Sociedade (*Franco & Morosini, 1991*). Dois documentos de participantes da UNESP (*Gutierrez, 1991; Vieitez, 1991*) nos chamaram a atenção, na medida em que neles se discutem as implicações que a autonomia da Universidade coloca para sua gestão, na medida em que ela se torna responsabilidade da própria comunidade acadêmica, em particular de seus professores e funcionários, e deve ser por ela assumida.

Esta preocupação de resgatar o interior do espaço institucional como elemento central do seu processo de avaliação não se restringe às instituições de ensino superior nem ao momento exclusivo da avaliação. A questão da gestão escolar, por exemplo, foi diretamente objeto de caloroso debate na mesa redonda realizada pelo Grupo de Trabalho Sociedade e Educação na América Latina nesta mesma reunião da ANPED (1991), da qual participaram Guiomar Namó de Mello, Juan Carlos Tedesco e Norberto Lamarra.

Em artigo publicado recentemente sobre este tema (*Mello & Silva, 1991*), Mello já defendia a idéia, debatida no referido painel, de que a questão da mudança na organização institucional e nas formas de gestão da escola é uma estratégia vital para superar os obstáculos políticos e técnicos que se têm colocado para promover sua melhoria qualitativa. Ao avaliar a organização institucional da escola pública atual, chega ela à conclusão de que o exercício da autonomia das escolas, sob pressão dos interesses sindicais ou das instituições que formam profissionais da educação, vem se enfraquecendo e gerando, conseqüentemente, ausência de capacidade de gestão. Para corrigir esta distorção Mello propõe uma reorganização institucional dos sistemas educa-

tivos baseados em dois eixos - descentralização e integração - e, para atingir esta meta, coloca como necessário, entre outras coisas: (a) um esforço sistemático para aperfeiçoar a qualidade técnica das equipes para que elas tenham condições de escolher por si próprias os programas e formatos institucionais mais adequados às suas necessidades; (b) o delineamento de estratégias para desenvolver a capacidade de gestão, isto é, preparação para conviver com os conflitos, atuar na construção do consenso, incorporar a diversidade e compartilhar a responsabilidade de prestar contas sobre os resultados alcançados. (p. 55-57)

É justamente neste espaço aberto à necessidade de auto-suficiência, autoconsciência, participação, condução do processo pelo próprio grupo envolvido, tanto na avaliação como na própria gestão de suas instituições, que pretendemos situar os atuais enfoques de análise institucional. Para isto, faz-se necessário explicitar o que entendemos por análise institucional.

Análise Institucional: os Atuais Enfoques

A exemplo do que *Nisbet e Joyce (1978)* definem para o estudo de caso em pesquisa educacional, a expressão análise institucional é aqui utilizada como uma denominação "guarda-chuva" para um conjunto de estratégias que, partindo de diferentes pressupostos teóricos e utilizando procedimentos diversos de ação, tem como foco comum de estudo a dinâmica interna da instituição, acoplada ou não a uma proposta de intervenção. Na verdade, a proposta que leva originalmente o nome de análise institucional é a representada por *Lourau e Lapassade*, mas essa expressão tem sido usada de forma mais ampla abarcando a psicologia institucional, a socioanálise etc... Segundo *Baremblytt (1992)*, os objetivos últimos da análise institucional são a auto-análise e a autogestão; as diferentes escolas se distinguem entre si pelas teorias, pelas metas, pelas técnicas com que elas tentam introduzir estes objetivos últimos e pelo grau de realização com o qual se conformam. Apresentaremos neste documento, a título de ilustração, como três autores sistematizam os diferentes enfoques de análise institucional partindo de sua

própria formação, mais sociológica (*Barbier*) ou psicológica (*Guirado e Baremblytt*).

Do conjunto de publicações e de práticas sociais que tratam da instituição, no campo das ciências humanas clínicas, *Barbier (1977)* distingue quatro tipos de análise institucional: (a) a análise institucional socioanalítica, desenvolvida por *Lourau e Lapassade*; (b) a sociopsicanálise institucional, representada por *G. Mendel*; (c) a esquizo-análise, proposta por *G. Deleuze e F. Guattari*; (d) a análise institucional de inspiração sociológica, representada pelas obras, entre outras, de *Bourdieu e Passeron* e do próprio *Barbier*.

A análise institucional socioanalítica compreende uma intervenção feita a pedido de uma organização-cliente, numa situação criada pela instalação de um dispositivo analisador, de uma "encenação" geradora de uma outra "cena", na acepção psicanalítica. A intervenção analítica diz respeito às estruturas sociais visíveis e sobretudo invisíveis, às relações sociais antagônicas e veladas, de que se compõe uma "instituição".

A sociopsicanálise institucional põe em destaque os conflitos manifestos e latentes da organização, com o objetivo de permitir uma reconquista do poder real, atual, social de cada sujeito, num espaço instituído, pelo desvelamento progressivo dos fantasmas pessoais ou coletivos que bloqueiam a emergência desse poder. Trata-se principalmente de impedir, nos membros de uma organização, a regressão do político ao psíquico, bem como às suas hábeis racionalizações.

Ao contrário dos dois primeiros tipos de enfoque, que se apresentam, em última análise, como uma proposta de prestação de serviço, apesar de sua franca inspiração libertária, a esquizo-análise se propõe a destruir, dividir e liberar as singularidades cimentadas no ego pessoal ou na aparente unidade do grupo. Segundo *Baremblytt (1992)* "é uma posição maximalista ou extremista dentro do institucionalismo" (p. 94), rica de conceitos mas difícil de ser definida suscitadamente.

Finalmente, a análise institucional de inspiração sociológica se distingue das demais por não visar diretamente à mudança social, embora seja eminentemente crítica quanto à ordem estabelecida. Ela é engajada mas não clínica; *Lourau*

chama-a de análise institucional no papel. Apesar de não ter sido mencionada explicitamente por *Barbier*, poderíamos situar neste enfoque a obra de *Goffman* sobre instituições totais. O próprio *Barbier*, entretanto, ao aprofundar as fontes teóricas e práticas da sociologia institucional mais adiante em seu livro, analisa a contribuição de outros autores que vêm influenciando a produção científica no Brasil como, por exemplo, *Lefebvre*, que serviu de base ao significativo trabalho desenvolvido por *Sonia Penin* (1989) sobre o cotidiano escolar de 4 escolas públicas de São Paulo.

Em uma das mais recentes obras sobre o assunto, organizada pelo Movimento Institucionalista de Minas Gerais, *Baremblytt* (1992) ratifica três tendências mencionadas por *Barbier* do que ele, *Baremblytt*, chama de institucionalismo: (a) a sociopsicanálise de *Mendel*; (b) a análise institucional de *Lourau* e *Lapassade*; e (c) a esquizo-análise de *Deleuze* e *Guattari*. Segundo este autor, estas não são as únicas, nem necessariamente as mais importantes, mas são as abordagens que mais notoriedade têm atingido no movimento acima mencionado.

No terceiro livro por nós utilizado para apresentar uma visão do assunto em pauta, *Marlene Guirado* (1987) destaca algumas contribuições que, do ângulo da Psicanálise, da Psicologia ou da Sociologia, permitem entender o que se tem feito sob a égide da Psicologia Institucional. Ela analisa a contribuição de *Lapassade*, já mencionada no esquema de *Barbier* e *Baremblytt*, mas acrescenta duas significativas linhas de trabalho não exploradas anteriormente, que ampliam o restrito leque de autores franceses. A primeira foi desenvolvida por *José Bleger*, médico, psicólogo e psicanalista argentino que, fundamentado na teoria de *Pichon-Rivière*, surge como um representante da abordagem psicanalítica dos fenômenos institucionais. Este autor (*Bleger*, 1989), juntamente com outro autor também argentino, *Jorge Visca* (1991), é responsável pela sistematização de uma nova corrente de análise institucional - a psicopedagogia institucional - que se preocupa com o processo de aprendizagem da instituição como uma totalidade, isto é, com o processo de aparição, produção e estabilização de condutas. Algumas monografias vêm sendo elaboradas no curso de especialização de

Psicopedagogia Institucional da Puc-Rio, com base neste enfoque.

A segunda linha de trabalho, também significativa, se refere à proposta de *José Augusto Guilhon de Albuquerque*, pensador da área de Ciência Política. Em sua análise das instituições concretas (*Albuquerque*, 1978) ele acena com a possibilidade de repensar a prática, o discurso e as representações institucionais através da articulação do binômio instituição/poder, tomando como base o pensamento de *Michel Foucault*.

Análise Institucional - Gestão - Avaliação Educacional

Se no início deste documento procurávamos encontrar, na produção das áreas de avaliação institucional e gestão, pontos de convergência com as questões tratadas pela análise institucional, cabe agora trilhar o caminho inverso, quer dizer, discutir em que aspectos o conjunto de abordagens acima descrito pode nos auxiliar na investigação e desenvolvimento de estratégias de avaliação e intervenção nas instituições educativas.

Do ponto de vista teórico, pensamos ser importante chamar a atenção para a tendência da análise institucional no sentido de superar barreiras entre as abordagens sociológicas e psicológicas. De certa forma, a socioanálise de *Lourau* foi construída, parcialmente, em contraposição ao modelo psicossociológico inspirado na dinâmica de grupos norte-americanos mas isto não significa a negação da dimensão psicossocial como tal.

Na visão de *Barbier* (1977), por exemplo, a própria sociologia institucional possui atualmente uma dimensão clínica no estudo dos fenômenos que ocorrem no interior de uma organização. Sua intenção é explorar o comportamento e as representações de um grupo de sujeitos diante de uma situação concreta, para compreender-lhes o sentido, colocando-se alternadamente na perspectiva de observador e na de sujeitos - atores e de sua vivência.

Por outro lado, *Bleger* chama a atenção, na introdução de seu livro "Psico-Higiene e Psicologia Institucional" (1989), para a necessidade de a psicologia se inserir, penetrar cada vez mais na

realidade social e em círculos mais amplos, incluindo o estudo dos grupos, das instituições e da comunidade. Por acreditar na transcendência social da psicologia, Bleger vem ampliando gradualmente seu campo de investigação e aplicação.

A experiência de abertura para análise de um fenômeno a partir de diferentes dimensões foi vivenciada em investigação, recentemente concluída (Segenreich, 1993a), que teve por objetivo explorar mais sistemática e aprofundadamente o banco de dados gerado na pesquisa "Participação na Universidade: as mil faces do cotidiano" (Segenreich, 1990). Nesta primeira pesquisa, os dados foram analisados com base na abordagem de ação de Silverman (1970). Preocupada com uma perspectiva menos "reificada" de organização (Segenreich, 1991), esta abordagem enfatiza os seguintes focos de análise: (a) o ponto de vista dos atores que participam da situação em estudo, isto é, sobre sua definição de situação; (b) a interação que surge quando os atores atribuem significados às suas próprias ações e às ações de outros.

Ao aplicar o método de análise das relações sociais de Silverman, através dos três problemas por ele enunciados - a origem das organizações, a natureza do comportamento dentro delas e a mudança social - pudemos constatar que as variáveis psicossociais pareciam desempenhar um papel relevante no engajamento do grupo de funcionários da instituição de ensino superior analisada na pesquisa, tanto no sentido de promover sua participação como no sentido de tolhê-la. A percepção da dimensão subjetiva da participação de vários entrevistados, aliada à carga de experiências de vida anterior à entrada na instituição demonstrou ter reflexos na forma como definiram sua situação nela. Detectamos neste grupo, principalmente nos funcionários mais antigos, um grande desencantamento com sua situação profissional e um sentimento de desprestígio frente aos demais setores da comunidade universitária.

Para aprofundar a análise deste tipo de comportamento recorreremos a uma consultoria que, com base nas concepções teóricas de uma das abordagens de análise institucional, a desenvolvida por Pichon - Rivière e Bleger, analisou os dados de entrevista sob uma nova óptica, a

de grupo operativo, e com o concurso de novos conceitos: transversalidade, vínculo, processo grupal etc... A avaliação do processo grupal, através dos diferentes vetores do "cone invertido"-afiliação, cooperação, eficácia, comunicação, aprendizagem, telé-, permitiu, por exemplo, perceber até que ponto a incidência do pólo negativo de determinados vetores não só confirma a constatação acerca do sentimento de desencanto e desprestígio como, também, dá conta de algumas contradições nas falas dos entrevistados.

Foi possível perceber, ao adotar um dos enfoques da análise institucional, em relação à pesquisa mencionada, que houve enriquecimento das questões anteriormente levantadas e surgimento de novas questões de estudo. Resta avaliar, em um segundo momento, em que medida estas abordagens estão presentes na produção acadêmica da área da Educação e áreas afins e que contribuições podem trazer à questão em estudo.

Análise Institucional: Potencialidades e Limites

Uma tentativa de análise de como estão sendo desenvolvidos outros estudos, pesquisas e experiências, utilizando a abordagem da análise institucional, veio demonstrar que a produção acadêmica, neste aspecto, é bastante escassa. Isto nos levou a desenvolver nova pesquisa (Segenreich, 1993b) que, a partir do objetivo geral - avaliar as possibilidades de contribuição dos diferentes enfoques de análise institucional para a avaliação e gestão de instituições educativas - se propunha a:

- elaborar uma bibliografia anotada enfocando pesquisas e estudos realizados nos últimos cinco anos;
- realizar um diagnóstico, a partir da bibliografia comentada, da penetração destes enfoques, dos resultados alcançados e das dificuldades enfrentadas na colocação em prática de suas propostas teórico-metodológicas;

Na realidade, buscava-se nesta investigação não só a inspiração teórica e metodológica para o desenvolvimento de futuros trabalhos de campo como subsídios para enriquecer os atuais

modelos de avaliação institucional e para instrumentalizar as novas propostas de gestão. A pesquisa, de natureza bibliográfica, abrange principalmente as dissertações/teses defendidas nas áreas de Educação, Sociologia, Psicologia, Administração e Serviço Social.

O trabalho, que se encontra em fase de relatório final, tem como base: (a) o levantamento sistemático das dissertações/teses de Educação dos últimos dez anos de todo o Brasil e, das outras áreas, em igual período, no Rio de Janeiro; (b) a análise de dissertações/teses de universidades do estado de São Paulo levantadas nas próprias instituições.

Em relação à área de Educação, foram encontradas poucas pesquisas que utilizam o enfoque de análise institucional. Outras áreas, em particular a Psicologia e o Serviço Social, têm coberto a lacuna aparentemente deixada pela Educação no que se refere ao estudo das instituições educacionais, através da abordagem da análise institucional, pelo menos no que se refere ao estado do Rio de Janeiro. Com base nos 43 trabalhos reunidos na Bibliografia Anotada sobre Análise Institucional, foi possível delinear um primeiro diagnóstico sobre a penetração dos diferentes enfoques desta abordagem na produção

acadêmica das áreas analisadas, do qual apresentaremos aqui alguns resultados no que concerne às pesquisas referentes ao estudo de instituições educativas. Foram analisados, ao todo, 14 estudos referentes a este tipo de instituição como pode ser visualizado no Quadro 1.

Como pode ser verificado no quadro, a presença de *Foucault* é bastante significativa nos estudos que têm por objeto a instituição educativa, independentemente da área de origem da pesquisa. Os conceitos mais citados são: poder disciplinar; relações de poder e saber; disciplinarização do espaço; poder como exercício. Entretanto, poucos trabalhos usam o referencial foucaultiano como linha teórica básica da pesquisa; a maioria dos trabalhos usa Foucault ocasionalmente, para citar aspectos particulares da instituição analisada.

Quanto a *Lapassade* e *Lourau*, os mais citados depois de *Foucault*, pode-se verificar sua presença mais constante nos trabalhos da área de Psicologia. Os autores dos trabalhos analisados vão buscar em ambos os autores a definição de instituição, analisador, transversalidade, auto-gestão. A análise das instâncias institucionais e burocráticas e da burocracia pedagógica partem mais de *Lapassade*, enquanto os conceitos de

QUADRO 1- Instituições educativas analisadas segundo a abordagem da Análise Institucional

Programa de origem do estudo	Tipo de Instituição	Autores mais citados na Bibliografia Anotada
Ciências Soc.	Escola 1º/2º Grau	Foucault
Ciências Soc.	Universidade	Foucault
Educação	Escola 1º/2º Grau	Foucault
Educação	Universidade	Foucault
Educação	Escola 1º/2º Grau	Foucault
Psicologia	Universidade	Foucault
Psicologia	Sec. Educação	Foucault, Bleger, Althusser
Psicologia	Escola 1º/2º Grau	Foucault, Goffman, Lourau
Psicologia	Pré-escola	Bleger, Lapassade, Lourau, Pichon
Psicologia	Escola 1º/2º Grau	Foucault, Althusser, Lapassade, Lourau
Psicologia	Pré-escola	Foucault, Lapassade, Lourau, Guattari
Serv. Social	Universidade	Lourau, Lapassade
Serv. Social	Escola 1º/2º Grau	Foucault
Serv. Social	Sec. Educação	Foucault, Guilhaon

Fonte: 14 trabalhos da Bibliografia Anotada (Segenreich, 1995)

instituinte e de instituído partem de Lourau. Em relação a estes teóricos vale ressaltar que os autores das pesquisas citam seus conceitos descritivos mas não se apropriam de sua metodologia de análise.

O que se pode concluir é que, independentemente da forma como estes conceitos foram utilizados, não se pode negar o potencial de explicação que eles podem dar a certos aspectos da natureza e funcionamento da instituição educativa, a partir das questões enfocadas. Neste conjunto de 14 trabalhos analisados foi possível detectar pelo menos três vertentes de propostas de análise com base nas questões de pesquisa que usaremos a título de ilustração:

a) propostas relacionadas à instituição como tal.

- Qual o papel representado pela pré-escola na organização familiar? (Souza, 1983)

- Como funciona a Universidade em termos de suas relações internas de poder e função na sociedade? (Ribeiro, 1989)

b) propostas relacionadas ao papel dos "agentes institucionais".

- Os psicólogos realizam na Secretaria Municipal de Educação um trabalho dentro da perspectiva institucional de Bleger? (Coimbra, 1980)

- Qual o papel institucional do inspetor de alunos? (Sucena, 1994)

c) propostas relacionadas à avaliação de algum tipo de intervenção

- A técnica do Grupo Operativo promove mudanças ou cria adaptacionismo? (Innocenzi, 1981)

- A relação professor-aluno pode mudar pela introdução do jogo como estratégia educacional? (Marval, 1984)

Independentemente dos resultados alcançados, as questões propostas nos 14 trabalhos apontam uma série de aspectos que merecem ser levados em consideração na análise dos diferentes tipos de instituição educativa. Com relação à pré-escola, por exemplo, é discutida a face disciplinar da instituição, enquanto nas Secretarias questiona-se a eficácia do trabalho dos agentes institucionais.

No conjunto de trabalhos que se ocupam de escolas de 1º e 2º graus são tratadas questões bastante relevantes da instituição escolar deste nível: relação professor-aluno, papel institucional do inspetor e conceito de aluno problema. Entretanto, a exemplo do que ocorreu em relação à pré-escola, também são apontados em alguns estudos os traços de autoritarismo, controle e vigilância de algumas escolas. Isto nos leva a uma importante questão: Se toda escola possui traços mais ou menos marcantes de uma instituição disciplinar, que tipo de intervenção pode penetrar nestes mecanismos e mudar seus rumos?

Finalmente, nos trabalhos que estudam instituições de educação superior, há uma convergência no sentido de demonstrar que o ambiente universitário reproduz mecanismos de dominação, subordinação e poder da sociedade no seu cotidiano e nos cursos que oferece. Será importante, neste momento em que se fala muito em avaliação da educação superior, discutir-se em que tipo de instituição estamos pensando quando planejamos a avaliação.

Considerações Finais

Não se constitui no objetivo principal deste artigo a apresentação e discussão de dados de pesquisa mas sim uma reflexão, a partir destas pesquisas e do mapeamento das diferentes abordagens de análise institucional, sobre as possibilidades de sua contribuição para a avaliação e gestão de instituições educativas.

Em primeiro lugar, vale ressaltar a contribuição teórica da análise institucional na medida em que ela chama a atenção para a necessidade de um estudo mais interdisciplinar e multifocal da instituição. A exemplo do que foi realizado em uma das pesquisas relatadas, torna-se imprescindível que os pesquisadores responsáveis por projetos de avaliação institucional busquem desenvolver modelos que contemplem as diferentes dimensões do objeto de estudo, que até bem pouco tempo estavam instituídas em campos diferentes. Concordamos com Tenório (1994) quando defende a participação da sociedade e de instituições congêneres no processo de avaliação de uma instituição, mas acreditamos que a mudança está fortemente vinculada à possibilidade de mobilizar a própria instituição.

Para melhor compreender a convergência de enfoque das propostas de análise institucional, da avaliação e das novas alternativas de gestão, basta retomar as falas de *Baremblytt, Saul e Mello* no decorrer deste artigo. Na medida em que *Baremblytt (1992)* coloca como objetivo último da análise institucional a auto-análise e a auto-gestão, esta muito se aproxima não só do modelo de avaliação emancipatória de *Saul (1990)*, que considera o engajamento dos agentes da ação educativa como condição para a existência de um processo de autocrítica e de transformação, como da capacidade de gestão definida por *Mello*

(1991) como capacidade de escolha mais autônoma em relação ao jogo de interesses. Neste sentido, as questões levantadas nas pesquisas aqui analisadas, assim como conceitos por elas utilizados, tais como poder disciplinar, relação poder/saber, instituinte e instituído, analisador e transversalidade, entre outros, podem se constituir em contribuições significativas no sentido de instrumentalizar os agentes institucionais para assumir o papel de condutor de seu próprio processo de avaliação e transformação. A instituição educativa, ela própria, precisa "aprender a aprender".

ABSTRACT

There is an increasing concern about the internal dynamics of educational institutions. Furthermore, institutional evaluation and self-government debates present some questions that are also focused by institutional analysis.

First, the work describes different institutional analysis approaches in order to evaluate their potential contribution to develop research on management of educational institutions. Later, we discuss the results of a new analysis approach of the interviews holded with participants of the administration staff of a particular university. Finally, we present the first results of a new research about the potentialities and limits of the different institutional analysis approaches as a whole.

Referências Bibliográficas

- ALBUQUERQUE, José Augusto Guilherme.** *Metáforas da desordem: o contexto social da doença mental.* Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978. 119 p.
- BARBIER, Rene.** *A Pesquisa-ação na instituição educativa.* Rio de Janeiro: J. Zahar, 1985. 280 p.
- BAREMBLITT, Gregorio.** *Compêndio de análise institucional e outras correntes: teoria e prática.* Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1992. 204 p.
- BARROS, Davi Ferreira, SILVA, Rinalva Cassiano.** *A formação dos administradores universitários.* In: REUNIÃO DA ANPEd, 14. , 1991, São Paulo. Papers... Porto Alegre, ANPEd, 1991, 21p.
- BELLONI, I. (Coord.) et al.** *Proposta de avaliação da Universidade de Brasília: avaliação da Universidade: propostas e perspectivas.* Brasília, D. F. : CRUB, 1988. p. 181 - 91. (Estudos e debates/ Conselho de Reitores das Universidades, n.)
- BLEGER, José.** *Psico-higiene e psicologia institucional.* 2. ed. Tradução de Emília de Oliveira Diehl. Porto Alegre: Artes Médicas, 1989. 138 p. (Biblioteca artes médicas).
- COIMBRA, Cecília Maria Bouças.** *Psicologia institucional: deficiências e limites: análise da atuação do psicólogo escolar no Município do Rio de Janeiro.* Rio de Janeiro, 1980. 152 f. Dissertação de Mestrado. Instituto de Estudos Avançados em Educação. Departamento de Psicologia da Educação, Fundação Getúlio Vargas.
- FRANCO, M. E. B. P., MOROSINI, M. C.** Políticas de avaliação da universidade na conjunção de tensões Estado-Sociedade. In: REUNIÃO DA ANPEd, 14. , 1991, São Paulo. Papers... Porto Alegre, ANPEd, 1991. _p.
- GRILLO, M. et. al.** Avaliação da qualidade do ensino-compromisso da comunidade acadêmica. In: REUNIÃO DA ANPEd, 14. , 1991, São Paulo. Papers... Porto Alegre, ANPEd, 1991. _p.
- GUTIERREZ, G. L.** Participação na gestão das universidades paulistas: uma reflexão sobre os possíveis caminhos para a autogestão. In: REUNIÃO DA ANPEd, 14. , 1991, São Paulo. Papers... Porto Alegre, ANPEd, 1991. _p.
- GUIRADO, Marlene.** *Psicologia institucional.* São Paulo: E.P.U. , 1987. 87 p. (Temas básicos de psicologia, v. 15).
- INNOCENZI, Rosane Fátima de Queiroz.** *O grupo operativo na instituição escola e a investigação do psicólogo.* Rio de Janeiro. 1983. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
- MARVAL, Claudia Giambiagi de.** *Escola e jogo: uma crítica ao ensino tradicional.* Rio de Janeiro, 1984. Dissertação de Mestrado em Psicologia, Departamento de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
- MASETTO, M. T.** Avaliação institucional: definições e posicionamentos. *Avaliação Educacional*, São Paulo, n.1, p. 9-12, jan./jun. 1990.
- MELLO, G. N., SILVA, R. N.** A gestão e a autonomia da escola na novas propostas de políticas educacionais para a América Latina. *Estudos Avançados*, São Paulo, v.12 , n. 5, p. 45-60, maio/ago. , 1991.
- MOROSINI, Marília Costa, LEITE, Denise Balarine Cavalheiro.** Universidade, ensino-aprendizagem e utopia II. In: REUNIÃO DA ANPEd, 14. , 1991. São Paulo. Papers... Porto Alegre, 1991, 16p.
- NISBET, J. , WATT, J.** *Guides in educational research.* University of Nottingham, School of Education, 1978. Mimeografado.
- PENIN, Sônia Teresinha de Souza.** *Cotidiano e escola: a obra em construção: o poder das práticas cotidianas na transformação da escola.* 2. ed. São Paulo: Cortez, c1989. 165p. (Biblioteca da educação. Escola; v. 2).
- PEREIRA, M. A.** A avaliação institucional: o caminho para a mudança. In: REUNIÃO DA ANPEd, 14. , 1991. São Paulo. Papers... Porto Alegre, ANPEd, 1991. _p.
- RIBEIRO, Célia Maria.** *Universidade: sequestro e normalização: uma análise da UFG enquanto uma instituição disciplinar.* São Paulo, 1989. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- SAUL, A. M.** Avaliação da universidade: buscando uma alternativa democrática. *Avaliação Educacional*, São Paulo, n.1 , p. 17-9, jan./jun. , 1990.
- SEGENREICH, Stella Cecília Duarte.** *Análise institucional: possibilidades de contribuição e ges-*

- tão de instituições educativas. Rio de Janeiro: UFRJ, 1993 b. Projeto de pesquisa.
- _____. *Participação na universidade: as mil faces do cotidiano*. Rio de Janeiro, 1990. Tese de Doutorado em Educação, Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- _____. *Participação na universidade: penetrando nos meandros do cotidiano*. Rio de Janeiro: INEP, 1993a. Relatório de Pesquisa.
- _____. A preocupação com uma perspectiva mais subjetiva para o estudo das organizações universitárias. In: REUNIÃO DA ANPEd, 14. , 1991, São Paulo. *Papers...* Porto Alegre, ANPEd, 1991. 11p.
- _____. *Relatório parcial de pesquisa: potencialidades e limites dos diferentes enfoques de análise institucional*. Rio de Janeiro: UFRJ/Faculdade de Educação, 1995.
- SILVERMAN, David.** The theory of organizations - a sociological framework. London: Heinemann, c1970. 246 p. (Heinemann studies in sociology)
- SOUZA, Vera Lúcia Batista de.** *A relação pré-escolar-família: um enfoque institucional*. Rio de Janeiro, 1983. Dissertação de Mestrado, Departamento de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
- SUCENA, Ivone Silveira.** *O papel social e institucional do inspetor de alunos da rede pública paulista*. São Paulo, 1994. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- TENÓRIO, Fernando Guilherme.** Avaliação institucional: perspectivas e tendências. In: SIMPÓSIO SOBRE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: UMA REFLEXÃO CRÍTICA, 1. , 1994, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: CESGRANRIO, 1994. p. 26-30.
- VIANNA, H. M.** Avaliação institucional: a universidade. *Avaliação Educacional*, São Paulo, n.1, p. 5-6, jan./jun. 1990.
- VISCA, Jorge.** *Psicopedagogia: novas contribuições*. Tradução de Andrea Moraes, Maria Isabel Guimarães. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1991. 119 p.