

O CAMINHAR DO GRUPO DE PESQUISA EM AVALIAÇÃO DO PPGE/UFBA: DA CRIAÇÃO À CONSOLIDAÇÃO DE UMA GESTÃO EM REDE

Ana Cristina Muniz Décia – UFBA

anadecia@ufba.br

Marcos Antonio Vieira – UFBA

marcosvieirapontocom@yahoo.com.br

Rivailda Silveira Nunes de Argollo – UFBA

rivaildanunes@ufba.br

Resumo: O relato do Grupo de Pesquisa em Avaliação do PPGE/UFBA reflete sua trajetória ao adotar a gestão em rede e planejamento estratégico. As atividades integram ensino-pesquisa-extensão, delegação de responsabilidades, comunicação em rede, autonomia e educação continuada dos pesquisadores; seguem cronograma de reuniões plenárias e de coordenação, oficinas e seminários. É circunstanciado em vivência, concepções, observação assistemática e informações de integrantes do grupo. Ao socializar os diferenciais dessa gestão, espera inspirar práticas similares em outros grupos de pesquisa.

Palavras-chave: Gestão em rede; grupo de pesquisa; avaliação.

INTRODUÇÃO

Este trabalho relata a experiência do Grupo de Pesquisa em Avaliação do Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE) da Faculdade de Educação (FACED) da UFBA, destacando sua trajetória no período de 2007 a 2009, quando desenvolve ações voltadas à promoção de mudanças no modelo de gestão com a perspectiva de consolidação baseada em um paradigma de gestão em rede. O marco desta mudança é a adoção do planejamento estratégico, uma estratégia que desenvolve o “empoderamento” dos envolvidos pela delegação de responsabilidades, fluxo de comunicação em rede, norteando e prospectando ações futuras a partir de um cronograma de atividades e metas concernentes à competência e ao objeto de pesquisa de cada integrante.

A concepção de gestão e produção de conhecimento em rede promove a autonomia e assunção de responsabilidades por parte dos integrantes do grupo em sua esfera de responsabilidades. Tal modelo de gestão é desenvolvido integrando conhecimento, confiança e autonomia ao discente, a quem é aportada a responsabilidade de coordenação de atividades, para além das de pesquisador, cuja nomeação ocorre por meio de eleição.

Relevam-se ainda: o caráter multidisciplinar do grupo de pesquisa, formado por alunos e profissionais de diversas áreas de conhecimento; a integração ensino-pesquisa-extensão na implementação de projetos financiados que aproxima a teoria estudada da intervenção na realidade de sistemas educacionais e organizacionais. Essa diversidade e caráter multidisciplinar consolidam o Grupo de Pesquisa em Avaliação como um espaço crítico, de pesquisa, reflexão, inovação e gestão na amplitude do campo, caracterizado pela produção de conhecimento sobre avaliação, projetos para elaboração de produtos e soluções em avaliação e publicação científica, além de fomentar a educação continuada dos integrantes do grupo.

A produção do relato é circunstanciada na vivência, nas concepções, perspectivas teóricas dos autores, bem como da observação assistemática e das informações de membros integrantes do grupo. Da trajetória vivenciada apresentam-se as mudanças e os resultados obtidos por meio de parcerias, que fortalecem a vinculação entre os integrantes e os pilares da universidade.

OS PRIMEIROS PASSOS E A MUDANÇA DE FOCO

O Grupo de Avaliação foi criado em 2002 com o objetivo de aprofundar aspectos conceituais sobre o tema e, sobretudo, desmistificar a idéia corrente no senso comum de que a avaliação se restringe apenas aos aspectos da aprendizagem. Em seu início, o grupo caracterizava-se, fundamentalmente, como grupo de estudos, com apresentação de temas para debate e estudos em paralelo com a disciplina Avaliação e Educação. O grupo congregou a participação de graduandos, mestrandos, doutorandos, e alunos matriculados em caráter especial na pós-graduação em Educação.

O vínculo entre a disciplina e o referido grupo foi possível pelas ações conjugadas do professor da disciplina e coordenador geral do grupo, que com auxílio de uma coordenação executiva, exercida por discente da pós-graduação, colocava em prática a necessária interligação entre o ensino, a pesquisa e a extensão universitária.

Com o intuito de acompanhar os avanços teóricos e metodológicos relacionados à avaliação, em 2007 o grupo renova-se, caracterizando-se como um grupo de produção, configurando-se uma experiência inovadora ao tecer uma rede junto com o grupo de orientandos e com a disciplina Avaliação e Educação. Assim se articulam professores, pesquisadores, profissionais e estudantes de diversas áreas de conhecimento, da graduação ao doutorado, sendo essa rede colaborativa na produção de

conhecimento e capaz de gerar bases conceituais e estratégias para o crescimento e consolidação de uma cultura avaliativa negociada e participativa.

Esta rede colaborativa interessava a todos pela possibilidade de riqueza de olhares e perspectivas geradas, especialmente, nas seções de orientações realizadas de modo coletivo onde se ampliam a discussão para o projeto em pauta e a aprendizagem dos demais participantes. Dessa forma, os doutorandos e mestrandos se apóiam mutuamente, trocando informações pertinentes tanto à formação individual quanto da própria experiência prática profissional.

Esta prática encontra congruência nas concepções de Mendonça (2009) quando afirma que “a atuação em rede pressupõe a existência de valores”, dentre eles a “a colaboração entre os integrantes deve ser uma premissa de trabalho” onde a “informação circula livremente, emitida por pontos diversos, sendo encaminhada de maneira não linear a uma infinidade de outros pontos, os quais, igualmente, são emissores de informes”. Isso caracteriza a dinâmica vivenciada no Grupo de Avaliação.

Essa diversidade e caráter multidisciplinar consolidam o Grupo de Avaliação como um espaço crítico, de pesquisa, de reflexão, inovação e ação na amplitude do campo. Nos encontros plenários regulares são feitas discussões sobre a dinâmica de trabalho e a socialização de experiências em avaliação, contando eventualmente com a presença de convidados especializados. A agenda de trabalho inclui produção de conhecimento sobre avaliação, projetos para elaboração de produtos e ferramentas/soluções em avaliação e publicação científica, bem como a realização de seminários e oficinas visando ampliar e socializar conhecimentos entre os integrantes do grupo.

O ano de 2007 teve como fruto a proposta consolidada do conceito de avaliação como sendo uma atividade que a partir de informações de qualidade do processo que está sendo avaliado implica numa tomada de decisão para sua melhoria; ou seja, avaliação é o diagnóstico para tomada de decisão com vistas na melhoria do processo.

Esse conceito orienta as ações do Grupo de Avaliação na direção da produção de estudos, projetos e instrumentos que aproximem a avaliação da melhoria da gestão e dos processos educacionais. Com essa crença os integrantes mobilizam-se na participação e publicação da sua produção científica, consolidando o conceito de avaliação na prática e sendo o amálgama necessário para sedimentar ações mais ousadas como submissão de projetos em Editais.

Ainda em 2007, considerando as demandas de pesquisas apresentadas e para melhor organizar-se, o Grupo de Avaliação subdividiu-se em três subgrupos cujos

temas centrais referiam-se a: avaliação de competências, avaliação institucional e avaliação social. Inicialmente, essa configuração permanece vinculada à figura central do coordenador do Geral do Grupo de Avaliação, mas uma nova configuração aponta para uma gestão compartilhada onde os discentes, além da pesquisa e do ensino, podem experimentar a prática dessa gestão ao assumirem coordenações específicas.

UMA PROPOSTA DE GESTÃO EM REDE

Em 2008, cada um dos subgrupos tem coordenadores diretos que, a partir de agendas prévias, mobilizam-se em reuniões deliberativas e de trabalho para dar consistência à proposta de cada subgrupo.

O Grupo de Avaliação se volta para o desenvolvimento de pesquisas relacionadas à avaliação, especialmente no que se refere à análise das políticas avaliativas destinadas aos sistemas educacionais, orientando-se para as seguintes temáticas relacionadas a cada subgrupo. O Grupo de Avaliação de Competências (GAC) reúne projetos que tratam da avaliação de competências organizacionais em educação, a partir do estudo dirigido nas principais referências da escola francesa, sobre competências; o Grupo de Avaliação Institucional (GAI) abarca as pesquisas sobre avaliação de políticas públicas; avaliação de sistemas de ensino; avaliação de instituições, das condições de ensino, da comunidade acadêmica, dentre outras; o Grupo de Avaliação Social (GAS) concerne aos projetos que tratam da avaliação de impacto e resultado de programas sociais; envolve a questão da sustentabilidade e o impacto e o resultado da intervenção na comunidade. Os interesses de pesquisas dos grupos convergem para as demandas do Grupo de Avaliação e dos projetos de pesquisas dos seus respectivos membros; orienta-se na produção sobre as temáticas e por fim, desenvolvem paradigma, conceitos, instrumentos de avaliação segundo os pressupostos do grupo.

O coordenador geral e demais coordenadores que compartilham a gestão do Grupo de Avaliação têm como princípio a compreensão de que o papel da coordenação é orientar, indicar possibilidades de caminhos que promovam a articulação entre a teoria, a pesquisa e a prática. Nessa perspectiva o coordenador geral tem o papel de orientar, possibilitar a discussão, o diálogo em prol de definir as políticas e rumos do Grupo de Avaliação, conquanto os coordenadores específicos (GAC, GAI, GAS) atuem nas atividades diretamente ligadas a cada subgrupo, assumindo a coordenação das

atividades de reunião e oficinas que alimentam a prática de cada pesquisador. A Coordenação Executiva existente desde a origem do grupo apóia as atividades da Coordenação Geral; igualmente, tece com as coordenações específicas o calendário de atividades e a realização de eventos que proporcionem a congregação de todos os membros e a visão do todo, como acontecem nas reuniões plenárias e nos seminários de avaliação do Grupo de Avaliação. Essa configuração apresenta-se como um processo híbrido onde ao mesmo tempo em que ocorre a descentralização da coordenação geral para as coordenações de subgrupos, mantém-se a relação hierarquizada na estrutura do grupo.

As atividades realizadas de forma descentralizada são enriquecedoras para o grupo como um todo, pois várias contribuições do modo de funcionamento e organização do Grupo de Avaliação emergiram desses subgrupos, destacando-se a proposta do calendário de eventos, o portfólio e a compatibilização dos editais em andamento, todos compartilhados com os demais membros e participantes. Cabe destacar ainda a realização de oficinas cujos temas surgiram imbricados às competências individuais de seus membros, destacando a oficina de mapa conceitual e de matriz SWOT, ambas ocorridas em agosto de 2008, que contribuíram para a elaboração de mapas conceituais dos objetos pesquisados e da implementação do planejamento estratégico, respectivamente.

O interesse na temática avaliação e a mobilização do Grupo de Avaliação no âmbito da FACED geram aumento no número de integrantes do grupo, impulsionando uma nova dinâmica onde já se verifica a capacidade de uma descentralização maior na gestão dos subgrupos, não mais atrelada à figura do coordenador geral, quando se ampliam as responsabilidades da coordenação executiva que passa a dialogar mais intensamente com o coordenador geral e assumir parte de suas responsabilidades; vê-se também uma maior autonomia e assunção de responsabilidades e agendas por parte dos coordenadores dos subgrupos que conferem um caráter mais colegiado à gestão executiva do Grupo mantendo a convergência para os macro-objetivos estabelecidos pelo Grupo de Avaliação.

A rotatividade e o interesse efetivo daqueles que querem se integrar ao grupo motivaram um pensar sobre o estabelecimento de normas de funcionamento que culminaram na elaboração coletiva de um regimento interno do grupo que define um conjunto de regras internas, como os critérios para ingresso e permanência de participantes. Essa dinâmica revelou que a perenidade do grupo deve ser estabelecida,

para além das pessoas que o compõem, as ações devem ser fruto de um pensar coletivo, sem, no entanto, constituir-se numa única via para caminhar, ao contrário, deve congrega um repensar constante que atenda aos anseios e pertinência dos seus membros.

Assim, um fator relevante para a mudança da concepção e funcionamento do grupo é apoiado na idéia de planejamento estratégico, fruto de uma necessidade de nortear as ações futuras do grupo e de seus subgrupos. A configuração estabelecida contribui ainda mais para uma descentralização de ações, ao adotar temas transversais que se configuram em elementos-chave com seus respectivos responsáveis.

A ADOÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Essa perspectiva foi consolidada a partir da oficina temática da matriz SWOT, realizada em 2008. A metodologia possibilitou aos participantes traçar um diagnóstico do Grupo de Avaliação no que concerne aos seus pontos fracos, fortes, ameaças e oportunidades. De posse do diagnóstico e com a convicção da necessidade de auxílio dessa ferramenta gerencial para o caminhar articulado e colaborativo de todos os membros do Grupo de Avaliação, durante o segundo semestre de 2008, o grupo centra-se na elaboração de um planejamento estratégico para os próximos anos fomentado pelos coordenadores dos subgrupos, coordenação geral e executiva do Grupo de Avaliação.

O planejamento foi realizado, intermediando a concepção teórica à proposta a ser cunhada. A proposta é concebida a partir dos três subgrupos, interligando suas ações aos temas transversais delineados em cinco eixos, aqui denominados elementos-chave, a saber: (1) produção de conhecimento, que abarca as diversas formas de publicações científicas (comunicação, resenha, relato, ensaio, artigo, livro) a serem elaborados pelos membros, segundo estudos e pesquisas realizados; (2) divulgação/disseminação, que viabiliza a publicação das divulgações, especificamente na forma de livros ou eventos; (3) educação continuada, concernente a uma prática de capacitação interna dos membros do grupo, que pode ser aberta ao público externo, por meio de palestras, minicursos e oficinas; (4) dimensão humana, que concebe a necessidade de equilibrar produtividade e sociabilidade, produto e processo, a produção do grupo e qualidade de vida de cada ser humano que integra o grupo, refletindo um compromisso com nossa *práxis* como educadores e formadores; (5) intercâmbio e formação de redes, que

concentra esforços na consolidação da ampliação de contatos institucionais e parcerias para fortalecer o grupo; e (6) eventos que se delineou como uma ação articuladora dos demais eixos, capaz de dar visibilidade aos produtos e processos do Grupo de Avaliação.

Os elementos-chave que alimentam o planejamento transversal dos subgrupos têm responsáveis diretos, e dessa forma desloca a atividade de gerenciar as propostas planejadas pelos coordenadores dos subgrupos e seus integrantes, liberando-os para as atividades mais específicas voltadas a coordenação das reuniões de trabalho e acompanhamento do desenvolvimento dos projetos de pesquisas, dentre outras. Os subgrupos são unidades realizadoras do planejamento tático e operacional, por meio dos seus integrantes, enquanto que os elementos-chave agregam as respectivas ações de todos os subgrupos possibilitando a visão do todo numa matriz integradora do Grupo de Avaliação, conforme representado na Figura 1 abaixo.

VISÃO nacional, com projeção internacional, em avaliação, em seus diversos campos de aplicação. Ser referência

MISSÃO Produzir material e simbolicamente no campo da avaliação de forma negociada e participativa com responsabilidade social.

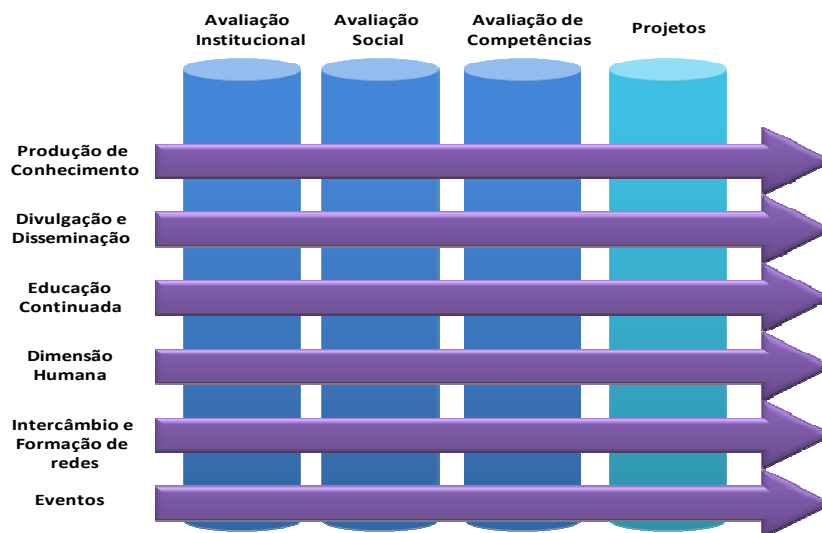


Figura 1: Matriz Integradora do Planejamento Estratégico do GA

Fonte: Adaptada pelos autores do Planejamento Estratégico do GA, 2009

Para melhor compreensão, os elementos-chave são entendidos como seguimentos de suporte para cada subgrupo e para os projetos do Grupo de Avaliação; esses elementos organizam, em categorias bem definidas, os objetivos, metas, plano de ação do planejamento estratégico. Assim sendo, um elemento chave como “Produção de Conhecimento” suporta as necessidades de cada subgrupo (Institucional, de Competências e Social) e dos projetos, por exemplo, formando pareceristas para as publicações desses subgrupos. Da mesma forma, os subgrupos têm objetivos e metas referentes a cada elemento-chave.

Com essa proposta os três subgrupos (GAC, GAI e GAS) passam a se posicionar e refletir suas ações com base nesses eixos configurando uma matriz única para o Grupo de Avaliação e a abertura a novos membros que por afinidade temática e/ou profissional passam a assumir projetos específicos.

A prática de elaboração e adoção do planejamento estratégico possibilita que todos os membros do grupo possam partilhar um propósito comum e fundamental

(missão e visão) numa rede interativa (metas dos subgrupos), assim como o compromisso assumido pelos integrantes (metas individuais) identificado com o seu objeto de pesquisa, dessa forma definindo uma necessidade comum, com atividades claras e coerentemente articuladas, fortalecendo a produção do conhecimento tão requerida pelos programas de Pós-Graduação *stricto sensu*.

Essa produção e configuração, articulada em forma de rede, é que marca o momento de amadurecimento pelo qual passa o Grupo de Avaliação e seus integrantes ativos, em particular; o que remete à reflexão de Capra (1996, p.77-78) quando questiona se haveria um padrão comum de organização que pode ser identificado em todos os organismos vivos; ele diz que “onde quer que encontremos [...] organismos, partes de organismos ou comunidades de organismos podemos observar que seus componentes estão arranjados à maneira de rede. Sempre que olhamos para a vida, olhamos para redes”.

Segundo Whitaker (2006), “a palavra rede é bem antiga e vem do latim *retis*, significando entrelaçamento de fios com aberturas regulares que formam uma espécie de tecido”. Fortalecidos pelo valor que têm as redes como forma de ação e superação na contemporaneidade, apóia-se na concepção de novos significados da palavra rede “a partir da noção de entrelaçamento, malha e estrutura reticulada”. A experiência do Grupo de Avaliação toma a origem de rede para refletir sua ação de forma contextualizada. Ao resgatar o conceito de rede que vem se transformando nas últimas décadas como sendo “uma alternativa prática de organização, possibilitando processos capazes de responder às demandas de flexibilidade, conectividade e descentralização das esferas contemporâneas de atuação e articulação social”, localiza-se a experiência do Grupo de Avaliação na busca de sustentar sua proposta também como um propósito de ação articulada com reflexão que vise à emancipação dos seus participantes e alternativas de respostas às questões educacionais postas pela sociedade.

Nesse sentido a viabilidade do Grupo de Avaliação inclui a compreensão de rede interna e externa, nacional e internacional, intra e interinstitucional. A síntese de uma gestão compartilhada e integrada em rede pode ser visualizada na Figura 2.

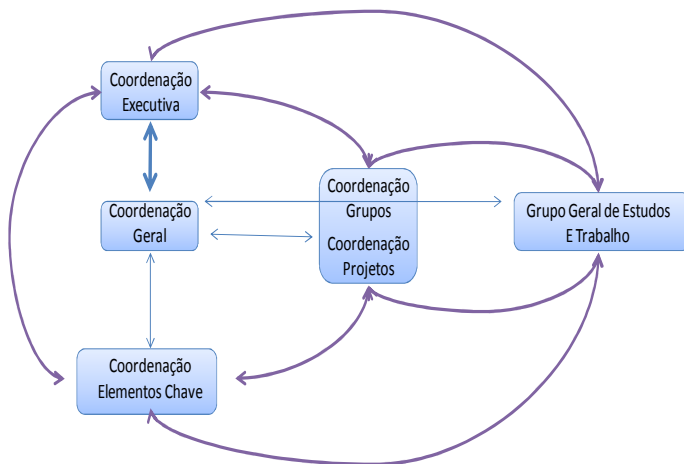


Figura 2: Mapa conceitual da interação em rede do GA
 Fonte: Elaborado pelos autores, 2009

EM BUSCA DE PARCERIAS NA CAMINHADA

O Grupo de Avaliação tem buscado por meio de participação em editais de financiamentos viabilizar suas ações. Nesse caminhar, apresentam-se sucessos e insucessos, uma vez que mesmo com o empenho de muitos integrantes na submissão de projetos para editais de financiamento nem sempre se é contemplado. Em todos os casos o aprendizado promove o fortalecimento de laços entre os membros integrantes dos projetos, possibilita o aprendizado coletivo, a criatividade e o sentimento de pertença que lastreiam qualitativamente o processo para a finalização dos produtos.

Por sua vez registram-se outras participações bem sucedidas em editais de financiamento para financiamento de pesquisa, publicação de livros, apoio em eventos, entre outros. O último biênio pode ser considerado um ano de colheita de bons frutos para o Grupo de Avaliação, bem como de sementeiras mais ambiciosas para adiante, seguindo o delineado no planejamento estratégico e que norteiam as ações do grupo para os próximos anos. Salienta-se que esse delineamento não é uma camisa-de-força, permitindo-nos perceber as mudanças necessárias que o cenário sinaliza como a abertura de editais que geram possibilidades não previstas no planejamento e as oportunidades de parcerias institucionais.

Como princípios norteadores da sua prática, o GA privilegia: a) a troca de experiências entre os participantes que visa ao enriquecimento individual e coletivo; b) a formação de uma rede de conhecimentos que tornem o grupo uma referência local e nacional; c) o entendimento da avaliação para além da avaliação educacional, como

elemento da gestão e subsídio a tomada de decisão por parte das instituições, quer seja Estado, organizações, programas e projetos; d) a produção de conhecimento como forma de disseminar o debate propositivo no campo da avaliação; e e) a autonomia dos integrantes do GA e a colaboração no desenvolvimento dos produtos e dos processos.

Segundo Whitaker (2006), o que “une os diferentes membros de uma rede é o conjunto de valores e objetivos que eles estabelecem como comuns, interconectando ações e projetos”. Por sua vez “a participação dos integrantes de uma rede é que a faz funcionar”. O autor salienta que uma rede só existe quando em movimento e sem participação, deixa de existir; e que ninguém permanece numa rede por obrigação, sendo o seu alicerce a vontade dos seus integrantes. A reflexão de Whitaker é um alerta para que se procure dar sustentação aos propósitos que se constrói na rede do Grupo de Avaliação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tomando como base a missão do GA de: produzir material e simbolicamente no campo da avaliação de forma negociada e participativa com responsabilidade social, tem-se um desafio nada simples. Uma das tarefas que estão postas a cada integrante é a necessidade de uma relação equilibrada entre produtividade e sociabilidade, entre produto e processo, entre ter e ser. O que na compreensão de Tenório (1998) equivale a complementaridade entre o analógico e o digital, entre a análise e a síntese.

No relato apresentado, o caráter multidisciplinar, a utilização do planejamento estratégico, os encontros presenciais, as trocas, a descentralização, as decisões compartilhadas, associados aos valores de respeito, atenção com o outro, revelaram-se como diferencial no caminhar harmônico e produtivo do grupo. Propõe-se, dessa forma, ser sujeitos e objetos da nossa *práxis*, a fazer a meta-avaliação do processo interno de funcionamento do Grupo de Avaliação e, portanto de efetivamente contribuir com a reflexão teórico-prática e integração das atividades de ensino-pesquisa e extensão.

O trabalho em grupo envolve desafios inerentes ao próprio ser humano, seus valores, conduta, interesses. Por outro lado, as coalizões, a articulação, sincronismo e complementariedade de um trabalho em rede beneficia tanto o indivíduo como a rede organizacional, nesse caso o grupo de pesquisa. Com a socialização dos diferenciais de funcionamento deste Grupo de Avaliação, espera-se que se possam inspirar práticas similares em outros grupos de pesquisa no âmbito das instituições de ensino superior.

REFERÊNCIAS

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida**: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. Tradução: Newton Roberval Eicheberg. São Paulo: Cultrix, 1996.

MENDONÇA, Ângela. **A importância da gestão em rede no sistema socioeducativo**. 2008. Disponível em <http://www.mp.go.gov.br/drogadicao/htm/med2_art06.htm>. Acesso em: 16. Abr. 2009

TENÓRIO, Robinson Moreira. **Cérebros e computadores**: a complementaridade analógico-digital na informática e na educação. São Paulo: Escrituras, 1998. (Coleção Ensaios Transversais).

WHITAKER, Francisco. **Rede**: uma estrutura alternativa de organização. 2006 Disponível em: <http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_conceitos.cfm>. Acesso em: 16 abr.2008.