

## **PARTICIPAÇÃO DOCENTE NA UNIVERSIDADE *MULTICAMPI***

***José Lúcio Santos Muniz***

Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia-UESB  
jlsmuniz@hotmail.com

***Nádia Hage Fialho***

Universidade do Estado da Bahia-UNEB  
nadiahfielho@yahoo.com

**Resumo:** Este artigo resulta de uma pesquisa sobre as “Políticas Pública Educacionais do PAR (Plano de Ações Articuladas) em municípios da Bahia”, a qual investiga os municípios de Ilhéus, Itabuna e Vitória da Conquista. O método utilizado é o materialismo histórico dialético, numa abordagem quanti-qualitativa com enfoque na pesquisa exploratória, alicerçada na revisão bibliográfica e na participação dos sujeitos da pesquisa. O olhar investigativo se volta para a política pública do transporte escolar do campo, por se consistir como política pública de atendimento às necessidades de deslocamento dos alunos, residentes em áreas rurais para iniciar, continuar e terminar seus estudos. O recorte utilizado nesse artigo é demonstrar como está sendo executada a política do transporte escolar nos municípios pesquisados, verificar as condições de locomoção destes educandos que necessitam destes transportes para garantir sua permanência na escola no campo, tendo como parâmetro, a realidade educacional no meio rural de cada município, observando as condições das estradas e do difícil acesso nas escolas do campo, a potencialidade dos recursos destinados a essa política e sua eficiência. Os resultados parciais da pesquisa procura apresentar um panorama sobre a realidade da política de transporte na Educação do Campo nos municípios pesquisados.

**Palavras-chave:** Políticas Públicas, Transporte Escolar, Educação do Campo.

### **Introdução**

Caracteristicamente, do ponto de vista organizacional a universidade é considerada como uma das estruturas de maior complexidade no mundo moderno. Seja, pela sua condição de instituição especializada, pela apresentação de um sistema social complexo ou por apresentar grupos divergentes com objetivos e valores conflituosos a universidade enquadra-se como estrutura dinâmica e distinta com capacidade de adaptar-se rapidamente a mudanças. Se para Etzioni (1980), as organizações são agrupamentos de indivíduos construídos ou reconstruídos com objetivos específicos, em termos da dinâmica social, encontramos em Chanlat (1996), a

caracterização da organização como um local onde cada indivíduo que a compõe, atua na perspectiva de realizar os seus objetivos pessoais.

No intuito de facilitar a compreensão sobre a unidade em estudo, apresentaremos peculiaridades que marcam o contexto organizador e institucional da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, seguindo uma perspectiva na qual, distante de representar uma tradução linear de um dado arcabouço teórico, constitui-se mais em uma interpretação conceitual, a partir do entrelaçamento entre perspectivas empíricas e teóricas. A demarcação do campo de estudo, faz-se parte integrante e importante para o conhecimento próprio da organização em análise, pois, transforma-se em terreno fértil para que possamos, inicialmente, tornar mais visíveis aspectos a serem explorados, possibilitando a elucidação das dinâmicas constitutivas desse ambiente complexo e que dão forma às ações cotidianas dos indivíduos na organização.

Para ser mais preciso, tratamos de compreender a organização universitária baseando-se na ideia de um *locus* de conflito onde não há lugar para a mobilização de ações coletivas espontâneas que, nomeadamente, manifestam-se, sobretudo, como uma ação institucionalizada. (GUERRA, 2006)

Nesse sentido, explorar as particularidades próprias da UESB, que a tornam específica e diferente frente às demais e, simultaneamente, em função das suas características organizacionais, estruturais e funcionais, integrante do universo compreendido como universidade, torna-se determinante para o entendimento e desvelamento das condições que se estabeleceram na construção do seu projeto de autoavaliação. Dessa forma, tanto no âmbito das referências teóricas e documentais, como também no âmbito do universo empírico de construção das mobilizações desencadeadas pelos sujeitos membros da comissão de avaliação institucional, via participação, não participação, enfatizaremos aspectos singulares da UESB que a determinam de forma particular e possuem uma relação direta com o objeto de análise desse estudo.

A intenção básica nesse momento recai sobre a perspectiva de se criar uma identidade própria da organização em estudo com o propósito de se fazer sobressair elementos fundamentais para a construção de variáveis que possam contribuir para esclarecer as diferentes ou contraditórias formas de participação dos membros da comissão de avaliação institucional. A

expectativa fundamental em delimitar o campo de estudo resulta da ideia de entender a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, não a partir de um conjunto de aspectos simplistas que a tornaria, inevitavelmente, comum ante as demais, mas sim, a partir das suas condicionalidades estruturais e significados sociais, do como ela é produzida?

### **Discussão teórico-metodológica**

O propósito deste trabalho é compreender as dinâmicas de construção de um processo de avaliação institucional, designadamente pela participação dos professores-membros da comissão de avaliação institucional. Dito de outro modo, esta pesquisa busca entender a dinâmica da participação estabelecida pelos docentes/representantes dos *campi* da UESB, integrantes da Comissão Central de Avaliação Institucional, levando em consideração aspectos que dizem respeito ao campo da ação, da estratégia e ao universo da micropolítica.

Longe da pretensão de esgotar a discussão sobre a influência do modelo estrutural *multicampi*, foca-se o olhar para o contexto organizacional, o lugar concreto de atuação dos atores que cotidianamente constroem a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia. Isto implica na necessidade de compreender as escolhas realizadas, as estratégias utilizadas, as mobilizações praticadas no interior da UESB, especificamente no processo de construção da autoavaliação.

Esse processo de construção da autoavaliação na UESB ficou marcado durante os 14 anos de tentativas e intenções, por pressões e demandas externas à Universidade (reestruturação produtiva, ajustes estruturais, reforma do Estado) e por tensões internas (mobilização pela revogação da Lei 7176/97, disputa de poder entre as coalizões pela conquista da reitoria, proximidade da comissão de avaliação com a administração central, resistência a processos de avaliação docente). Ou seja, foi um resultado do choque oscilatório entre fatores exógenos e fatores endógenos que de certa maneira interviram na emergência da autoavaliação na UESB.

Diante dessa realidade complexa, elegemos como foco principal desse estudo o projeto de avaliação institucional da UESB aprovado em 2002, a sua construção e as tramas que o envolvem. Pretendemos, convergindo esses fatores, desvendar a lógica das ações dos professores representantes da comissão a partir do entendimento das intenções mobilizadoras das suas condutas.

Pelas características que podem ser evidenciadas na definição do repertório conceitual a ser utilizado nessa pesquisa que tem seu foco referencial dirigido ao trato da universidade como organização e coetaneamente, pela influência dessa escolha no aporte metodológico a ser utilizado, centrado na natureza do objeto, seguimos uma abordagem qualitativa. Esta escolha nos fez aceitar como necessário a utilização de uma estratégia de pesquisa (estudo de caso) e de técnicas de recolha e análise de dados compatíveis com a compreensão dos processos sociais e das interpretações dos atores (entrevistas, complementadas com fontes documentais, e análise temática dos conteúdos das entrevistas).

Formada basicamente por docentes representantes da maioria dos departamentos da UESB, a comissão pesquisada contou com integrantes provenientes dos três *campi* da Universidade, que se reuniam principalmente no *campus* sede em Vitória da Conquista em datas acordadas ou pré-estabelecidas.

No intuito de captar aspectos subjetivos, implícitos nas dinâmicas de participação dos atores/representantes, enquanto canal de mobilização das ações políticas ou para sermos mais específicos, práticas do universo micropolítico, optamos intencionalmente pela seleção de procedimentos para a coleta de informações, coerente com a riqueza de aspectos manifestos nesta pesquisa.

Como nossa pesquisa dirigiu o olhar para investigar os significados subjetivos implícitos nas formas de ação dos representantes da comissão de avaliação institucional da UESB, se fez necessário o emprego da análise documental, assim como a utilização da entrevista semi-estruturada ou semi-dirigida.

### **Perspectivas teóricas**

O modelo de universidade implantado no Brasil trilhou o caminho que não proporcionava a organicidade entre as dimensões acadêmicas, organizacionais e espaciais em função da desarticulação entre suas unidades, pois, esse referencial atuava como uma condição importante para com a funcionalidade do modelo universitário instaurado.

Para Romanelli (1984, apud, Fialho, 2000, p. 102), “essa política de aglutinação faz parte da política de concentração de esforços e recursos materiais e humanos para obtenção de maior

economia de aplicação de recursos e maior produtividade”. Pois, mesmo acarretando implicações de ordem acadêmica e/ou administrativa, serve de referência corrente e quase natural para a criação da universidade no Brasil e, conseqüentemente, das estaduais *multicampi*, o modelo de aglutinação de unidades em contraposição a um modelo mais orgânico e menos disperso.

Se analisarmos a constituição da universidade brasileira e das políticas governamentais, do ponto de vista histórico, podemos admitir que, naquelas regiões onde prevaleceu a associação entre o procedimento de aglomeração de unidades existentes e a ausência de participação do governo federal na educação superior do Estado, o resultado foi, muito provavelmente, universidades estaduais *multicampi*. (FIALHO, 2000)

Pelo tamanho do Estado da Bahia, que ocupava a quinta posição em extensão do país com uma área de 564.692,27 Km<sup>2</sup>, possuindo 417 municípios, e pela quantidade de faculdades isoladas existentes nas décadas de 1970 e 1980, o modelo de organização universitária que ofereceu grande abrangência pelo território se adequando as pretensões do governo estadual, naquele momento, foi o modelo estruturado na *multicampia*<sup>1</sup> (BOAVENTURA, 2005).

Para expandir o sistema de educação superior pelo Estado com a constituição de universidades a partir do modelo *multicampi*<sup>2</sup>, dois fatores foram preponderantes para a escolha: o primeiro dizia respeito à ideia de universidade como lócus impulsionador do desenvolvimento local e regional; o segundo estava condicionado à relação custo/benefício em termos de expansão da educação superior pelo interior do Estado. A intenção era garantir o caráter orgânico da universidade primando pelo ensino, pesquisa e extensão a partir de unidades geograficamente desconcentradas, administradas centralmente pelo *campus* sede e a conseqüente economia de recursos. Para Boaventura (2005, p.161), “sem o modelo *multicampi*, tem-se uma duplicação de serviços com várias reitorias ou a não aconselhável faculdade isolada”, já que o propósito era estabelecer, uma universidade geograficamente dispersa, mas economicamente eficiente. Uma administração complexa, com uma sede, interligando-se com os vários *campi*.

---

<sup>1</sup> Vale registrar que o uso desse termo foi consagrado pelo prof. Edelzuito Soares – ex- reitor da Uneb, nas suas reflexões sobre a gestão universitária.

<sup>2</sup> Representando de forma contundente, o universo de mais de 80% das universidades estaduais do Brasil, o modelo *multicampi* é considerado como uma estrutura universitária, geralmente implantada de maneira não planejada a partir de unidades originalmente dispersas, mas formalmente reunidas em distintas regiões. (Fialho, 2000, p. 223)

Priorizada no Plano de Educação e Cultura da Bahia (1984 – 1987), a interiorização da educação superior por via da universidade *multicampi* levou em consideração três fatores de acordo com Edvaldo Boaventura (1987, p.82):

1. - um sistema estadual de educação para ser completo há de possuir todos os níveis e tipos de ensino, indo do infantil às instâncias superiores da pós-graduação;
2. - uma educação superior estadual há de se organizar regionalmente, confirmando a identidade cultural, em unicampus e multicampi;
3. – uma faculdade ou universidade, pelas exigências próprias à condição mesma da educação superior, concentra laboratórios, bibliotecas e equipamentos, que mudam e enriquecem a vida cultural de uma comunidade urbana do interior como fator de progresso.

Nesse contexto, há de observarmos a existência de particularidades e diferenças cruciais na criação das *multicampi* na Bahia que podem servir de fator condicionador da capacidade de gestão dessas universidades. Fialho (2000, p. 104), revela que,

Essa modalidade institucional, em razão da sua configuração – que implica desconcentração organizacional e dispersão físico-geográfica – está a requerer medidas que possam lhe conferir um certo grau de organicidade capaz de lhe assegurar o exercício das suas atividades, o seu desempenho, a realização da missão universitária que tem sob seu encargo.

Se por um lado, a UESB já nasceu no interior do Estado como uma Universidade regional, justificando à necessária interiorização, o mesmo não aconteceu com a Universidade do Estado da Bahia, considerada multiregional, que na contramão da perspectiva da descentralização da educação superior pelo interior do território baiano, posiciona seu *campus* sede na cidade de Salvador capital do Estado.

Apresentando características comuns, que comporta um modelo organizacional disperso e desconcentrado a Universidade do Estado da Bahia e a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, estão presentes em 27 (vinte e sete) municípios baianos, de um total de 417 (quatrocentos e dezessete) municípios. Possuem estrutura administrativa centralizada (reitoria, pró-reitorias,

assessorias), respectivamente, na Capital<sup>3</sup> (Salvador) e em Vitória da Conquista, onde nomeadamente, acontecem as reuniões consultivas e deliberativas.

Por se tratar do campo de análise desse estudo, daremos ênfase a particularidades e características mais específicas da UESB. Presente em 03 (três) dos 39 (trinta e nove) municípios<sup>4</sup> baianos situados na região sudoeste a UESB, detém uma estrutura organizacional distribuída entre distâncias que variam de 100 Km, entre a sua sede, na cidade de Vitória da Conquista e o *campus* localizado na cidade de Itapetinga, entre 150 Km da sede ao *campus* de Jequié, e entre 250 Km do *campus* de Itapetinga ao *campus* de Jequié.

Criada a mais de 30 anos, a UESB encontra-se situada na região sudoeste<sup>5</sup> do Estado da Bahia, que possui uma área de 42.542,9 km<sup>2</sup>, correspondente a 7,5% do território baiano, apresentando uma população<sup>6</sup> estimada em 1.144.138 (um milhão cento e quarenta e quatro mil cento e trinta e oito), que equivale a aproximadamente 8,13% da população do Estado da Bahia.

Organicidade e funcionamento das universidades estaduais *multicampi*

Regulamentadas especificadamente por cada Estado, as universidades *multicampi* conservam a estrutura matricial básica do modelo geral de universidade (reitoria, pró-reitorias, institutos, faculdades, departamentos, centros, conselhos, colegiados). Seguindo um padrão básico de planejamento, constituição e funcionamento a universidade *multicampi* mantém-se apoiada a uma estrutura e a um estilo gerencial, “que não observa suas dimensões espaço-temporais e funcionais como distinta das demais, dimensões essas que afetam a sua operatividade e o seu desempenho”. (FIALHO, 2000, p. 144)

<sup>3</sup> Na malha territorial do Estado da Bahia a UNEB abriga unidades em 24 (vinte e quatro) municípios baianos e detém uma estrutura organizacional distribuída entre distâncias que variam de 40 até mais de 900 Km, entre a sua sede, na Capital (Salvador) e cidades do interior. (Fialho, 2000)

<sup>4</sup> Municípios da Região Sudoeste: Anagé, Barra do Choça, Belo Campo, Boa Nova, Bom Jesus da Serra, Caatiba, Caetanos, Cândido Sales, Caraíbas, Cravolândia, Encruzilhada, Firmino Alves, Ibicuí, Iguai, Irajuba, Itambé, **Itapetinga**, Itaquara, Itarantim, Itiruçu, Itororó, Jaguaquara, **Jequié**, Lafayette Coutinho, Lajedo do Tabocal, Macarani, Maiquinique, Manoel Vitorino, Maracás, Mirante, Nova Canaã, Planaltino, Planalto, Poções, Potiraguá, Ribeirão do Largo, Santa Inês, Tremedal e **Vitória da Conquista**.

<sup>5</sup> É uma das 15 regiões econômicas do Estado da Bahia propostas pela Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia – SEI – BA

<sup>6</sup> Instituto brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE/2007

Se levarmos em consideração características que identificam ou que modelam a organização das universidades estaduais baianas, especificadamente, encontraremos estruturas distintas que refletem institucionalmente grande heterogeneidade. Caracteristicamente determinada, a universidade *multicampi* pode ser considerada como aquela que dispõe de “*campi* distribuídos por vários municípios e não aquelas que, ainda que dispo de mais de um *campus*, encontra-se sediada num mesmo município ou os tem em localidades bastante próximas” (FIALHO, 2000, p. 169).

A patente heterogeneidade detectada a respeito da complexidade organizacional das universidades estaduais baianas não é contemplada na Lei 7176. Criada em 1997 com o propósito de reestruturar tais instituições, ao empregar um tratamento padronizado e ao não levar em consideração, o caráter específico que diferencia as Universidades *unicampus* (UEFS e UESC), que possuem suas unidades reunidas apenas em uma localidade, e as Universidades *multicampi* (UESB e UNEB), que possuem suas unidades espalhadas em diversas localidades, apresentando estrutura colegiada com um tempo de decisão próprios em função das suas distintas dimensões espaço-temporais e funcionais, produz impactos significativos sobre sua operacionalidade.

Desta forma, aspectos condicionantes do cotidiano da universidade *multicampi* provocam desdobramentos quanto ao seu modo de funcionamento administrativo e acadêmico incidindo numa organização desintegrada. Pois, para Fialho (2000, p. 11), dois pontos são decisivos enquanto condicionantes da vivência universitária numa universidade *multicampi*:

- a) Falta de estrutura gerencial e de recursos de infra-estrutura, considerados fundamentais para lidar com distâncias físicas em tempo real;
- b) Subordinação do modelo *multicampi* a uma lógica de funcionamento estatizante que não observa as suas peculiaridades ao tempo em que revela o mais profundo desconhecimento quanto às suas características organizacionais e quanto às suas potencialidades institucionais.

Dentre alguns aspectos que podemos designar quanto a configuração *multicampi*, está o fato de este modelo organizacional não ser contemplado especificamente por políticas governamentais e nem tampouco por processos de planejamento e expansão adequados a sua estrutura desconcentrada geograficamente e dispersa fisicamente, pois, se a intenção foi

estabelecer um modelo de organização descentralizado a partir do sistema *multicampi* pelo interior do Estado, o mesmo não aconteceu com o modelo utilizado de gestão que de maneira centralizada situa a administração apenas no *campus* sede.

Assim, a ausência na Lei 7176, da concepção própria que defina o caráter desconcentrado e disperso do modelo *multicampi*, de parâmetros ou normas que estabeleçam estrutura gerencial adequada a esse modelo estrutural, associado conseqüentemente, ao tratamento padronizado e uniforme do Estado para lidar com organizações universitárias que, estruturalmente, apresentem características peculiares, faz com que essas organizações tenham que se ajustar a regras não muito apropriadas à sua funcionalidade.

Exemplo evidente desse contexto pode ser verificado quando analisado o processo de implantação da avaliação institucional na UESB<sup>7</sup>, que atingiu 13 anos de discussões, com dois projetos aprovados, sendo posto em prática apenas no ano de 2006 em função do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

Possuindo representantes docentes dos três *campi* da instituição, a comissão de avaliação institucional refletia internamente algumas condicionalidades estabelecidas pela não funcionalidade e organicidade do modelo *multicampi* implantando na UESB. A centralidade das reuniões no *campus* sede em Vitória da Conquista e a não existência de meios mais modernos e/ou operacionais, como a tele conferência, para minimizar os obstáculos postos pelas distâncias entre os *campi*, evidenciou uma barreira para a consolidação do processo de avaliação institucional na UESB, pois a estrutura física e a condição *multicampi*, identificados como problemas no primeiro relatório parcial apresentado pela avaliação institucional no ano de 2007, fazem com que haja permanente mudança e influência na participação dos membros da comissão e conseqüente descontinuidade nos encaminhamentos do projeto de autoavaliação construído entre outubro de 2001 a setembro de 2002.

Mas, é necessário compreendermos que a configuração *multicampi* que modela a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia diz respeito ao imbricamento coetâneo de duas

---

<sup>7</sup>Mais informações no trabalho Trajetória da avaliação institucional na UESB.

dimensões que coexistem no espaço e no tempo, ou seja, sua instituição como universidade e a sua estrutura organizacional.

Assim, mesmo que determinada por uma configuração distinta e/ou por uma legislação que fixa normas e procedimentos que não observam seu caráter diferenciado, condicionando suas dimensões acadêmicas, administrativas e o fluxo comunicacional, em face da interdependência das dimensões espaço-temporais e funcionais, pensar a respeito da universidade *multicampi* implica considerar questões como o seu assentamento geográfico, o contexto regional e urbano, a distribuição do seu corpo docente, o fluxo de informações e comunicação entre os seus diferenciados espaços, as estratégias no domínio da ação, os interesses de grupo, a mobilização dos atores, ou seja, fatores que diretamente impactam na dinâmica do seu funcionamento (FIALHO, 2000, p. 35). Uma vez que, os processos de produção da universidade ocorrem independentes da estrutura organizacional implantada ou das normas e regulamentos estabelecidos, que em primeira-mão podem até proporcionar condicionamentos diretos e indiretos, dificultando sua operacionalidade. Mas, no campo da ação, não se torna elemento determinante para a mobilização dos atores organizacionais.

Modelos Organizacionais e Avaliação institucional: construindo lógicas de ação

Podemos situar as formas de constituição das políticas de avaliação institucional no Brasil a partir das características que a definem e que podem enquadrar-se em concepções políticas, filosóficas e educacionais distintas transitando entre sínteses teóricas que formalizam modelos de avaliação que permeiam em determinados momentos, ideais formativo/emancipatórios e em outros, ideais técnico/somativos.

Se por um lado essas sínteses teóricas expressam, a partir de concepções, formas diferenciadas de análise sobre o campo de investigação, é pertinente levar em consideração “um contexto mais amplo, as instâncias e os atores de produção, os processos de difusão e circulação, as bases de legitimação invocadas...” (LIMA, 2002, p. 19), para possibilitar interpretar e compreender a realidade da concepção de avaliação instituída numa organização.

No plano teórico é imprescindível a estruturação de conceitos e concepções que se formalizam a partir de referenciais que podem ser encontrados, observados, analisados e

interpretados empiricamente. Mas, se percebido como formulação de princípios, regras e leis que visam explicar um conjunto de fatos, os referenciais teóricos normativo/pragmático ou analítico/interpretativo (LIMA, 2002b), representam bases indispensáveis ao trabalho científico, porém, não definem o perfil das relações ou modelam um ambiente de interesses e contradições subjacentes no interior de organizações que tem como distintivo a construção dinâmica das suas ações.

Assim, Lima (2002, p. 17) considera que:

As políticas e as práticas avaliativas passam a ser objeto de uma hermenêutica organizacional, buscando a identificação de marcas teóricas, de imagens ou metáforas, de concepções organizacionais que contextualizam e que, sobretudo, conferem (certo) sentido às *démarches* avaliativas.

No cotidiano organizacional das práticas de avaliação eclodem situações e contextos que se estruturam organicamente em função da interação dos seus atores que posicionam-se distintamente acerca de modelos políticos de avaliação legalmente introduzidos.

Os objetivos, as modalidades e os instrumentos de avaliação adotados, os efeitos ou consequências dos processos de avaliação, o poder de avaliar, de participar na avaliação e na interpretação dos “resultados”, entre muitos outros elementos, diferem substancialmente consoante o protagonismo atribuído a concepções, imagens e metáforas organizacionais que, por sua vez, envolvem necessariamente opções políticas, visões do mundo e interesses traduzindo diferentes prioridades de ação. (LIMA, 2002, p. 18)

Dentro de um contexto organizacional as práticas de avaliação não reproduzem fidedignamente ou de forma espelhada o referencial normativo da política de avaliação. “Pelo contrário... enquanto práticas avaliativas e, igualmente, representações textuais, ambas são passíveis de produzir representações múltiplas, elementos de construção social da realidade, ampliando ou reduzindo certas vozes”. (LIMA, 2002, p. 19)

É no cotidiano da construção da ação mediado pelo diálogo dos sujeitos, que se define a constituição do ambiente cultural da organização. Para Friedberg (2005, p. 148), “por mais importantes que sejam, a estrutura e as regras formais de uma organização nunca constituem mais que uma descrição muito aproximada do seu funcionamento verdadeiro. O trabalho real afasta-se do trabalho prescrito”.

A compreensão é a de que “toda a organização é uma arena de luta política, dividida por conflitos entre os seus membros, debilmente coordenada e diversa no plano ideológico” (BALL, 1989, p. 237). De acordo com a ideia de construção coletiva que dá forma ao *locus* de uma organização, a construção teórica ajuda no entendimento e definição conceitual, porém não corporifica as nuances da realidade constituída e em plena constituição.

A elaboração de práticas de avaliação expressas ou implícitas no contexto de uma organização é subjacente a ideia de adaptação por que passam os objetivos, as normatizações e as regras circunscritas externamente. Friedberg (2005, p. 60), analisa que:

Era, pois, forçoso reconhecer que as organizações não eram esse instrumento passivo e transparente ao serviço de objetivos que lhes eram exteriores e anteriores. Os fins de uma organização, quer sejam oficiais ou latentes, declarados ou reais, tal como os imperativos funcionais de sobrevivência e de adaptação que a caracterizam enquanto sistema natural, não bastam para classificar o seu funcionamento ou para explicar o seu comportamento.

Assim, é possível inferir que as políticas e as práticas de avaliação são plausíveis de apresentar possíveis congruências/incongruências, articulações/desarticulações em contextos organizacionais distintamente definidos do ponto de vista analítico e normativo. (LIMA, 2002)

Na operacionalização das políticas de avaliação subjaz o aflorar de eventuais tensões e contradições que delimitam um plano definidor das orientações para a ação que transcende o determinismo das políticas, concepções e regras definidas no plano teórico e as orientações e práticas de avaliação efetivamente construídas no cotidiano da organização.

Do ponto de vista político as práticas de avaliação institucional, sejam elas processos de avaliação externa ou processos de autoavaliação que confere em certa medida *status* de autonomia a uma organização, vão depender basicamente dos valores, das tensões e das lógicas de ação implícitas ou explícitas, determinadas pelos atores que a estruturam e que a executam.

Afonso (2002, p. 52), analisando as lógicas de ação dos atores comenta:

Ao contrário da procura “naif” da objetividade própria do positivismo ingênuo, uma abordagem à avaliação centrada na análise estratégica das lógicas de ação dos atores organizacionais sublinha justamente o seu caráter intrinsecamente pluralista e subjetivo.

Quanto ao caráter pluralista e subjetivo que expõe a multiplicidade de motivações dos membros (individual e/ou grupos) na dinâmica da organização Friedberg (2005, p. 59) expõe que, “as aspirações e motivações múltiplas, variáveis e eventualmente contraditórias dos membros de uma organização entram em concorrência e conflito com a racionalidade econômica que os fins, a estrutura e as regras formais da mesma devem exprimir”.

Qualquer ação de avaliar, seja no contexto educacional para mediar o processo de ensino-aprendizagem, seja no contexto organizacional como forma de regulação ou emancipação, não será precedida de nenhuma neutralidade política como supunham os positivistas. Será marcada fulcralmente pela indissociabilidade existente entre a ação humana e a sua intencionalidade política que modela e estrutura a dinâmica da organização.

É no constructo organizacional marcado pelo conflito (micro) político que os sujeitos exercem suas influências e determinam sua interferência na elaboração do “ponto de vista” que dinamiza as práticas de avaliação no jogo dos interesses. A organização é intrinsecamente política. Para Morgan (1996, p. 146), “a política, o reconhecimento e o intercâmbio de interesses conflitantes implícitos na política são todos meios de se criar uma forma de ordem social não coercitiva”.

Nesse contexto organizacional, “a avaliação é, portanto, uma “*demarché*” subjetiva, onde a aparência da objetividade varia na razão direta da partilha de subjetividade entre os atores, decorrente do exercício do poder no jogo político em curso”. (AFONSO, 2002, p. 52)

Desta forma, a efervescência das relações concomitante a estrutura altamente adaptável na qual o jogo político, os conflitos, as estratégias, os interesses individuais ou de grupos se apresentam como determinantes do grau de realização das atividades institucionais revelam a condicionalidade do processo político a atividade organizacional.

Nesse panorama, analisando a universidade a partir da perspectiva (micro) política podemos considerar que essas organizações são de fato “sistemas políticos em miniatura”, pois apresentam no seu cotidiano espaços de formação de consensos e nomeadamente de conflitos, configurando-se como uma arena de ações políticas que inevitavelmente pelas suas características

de debilidade dos relacionamentos, instabilidade nas interações sociais, complexidade estrutural e organizacional, se apresentam como um *locus* privilegiado de relações de poder.

### Considerações finais

Mesmo que à primeira vista nos seja revelado que a estrutura que modela o espaço organizacional seja fator condicionante para a realização dos objetivos institucionais, das metas de gestão e da missão universitária, o local de trabalho é um lugar de interação contínua entre grupos competitivos que esforçam para se legitimar, utilizando para isso, estrategicamente dos benefícios da influência e do poder para sancionarem o controle real ou simbólico dos recursos disponíveis numa organização.

As restrições causadas pela organização da universidade seja ela baseada na *multicampia* ou na *unicampia*, no cumprimento das atividades cotidianas, não podem ser colocadas em primeiro plano quando analisado o contexto de elaboração e desenvolvimento das relações entre os atores institucionais ou da vida universitária, e no nosso caso específico, no processo de participação docente na construção de um projeto de avaliação institucional. São as lógicas de ação, caracteristicamente baseadas nas estratégias empregadas pelos atores, que determinam a emergência da construção da organização, ou seja, a ação coletiva em contexto organizacional que potencializa as condições políticas que estabelecem as bases estruturantes da constituição da universidade e concomitantemente de mecanismos de regulação institucional como é o caso da autoavaliação.

Assim, para entendermos a universidade como organização e compreendermos as lógicas de ação dos professores integrantes da comissão de avaliação institucional da UESB, a partir das estratégias empregadas pelas coletividades ou grupos de referência como meio de dominação e/ou resistência, necessitamos identificar os fatores (micro) políticos motivadores da participação/não participação desses membros. Pois, a participação/não participação pode evidenciar ou ocultar determinações ideológicas, intenções políticas, interesses de grupo, estratégias de resistência geralmente utilizadas para desafiar o controle de grupos que dominam a organização.

Nessa perspectiva o entendimento da participação/não participação docente na construção de um projeto de autoavaliação precisa orientar-se nas características, motivações, interesses,

objetivos estrategicamente mobilizados pelos atores da organização, ou seja, necessita compreender como se estruturam as lógicas de ação e como se organizam os espaços de negociação e o jogo estratégico entre os atores, pois, “operários organizacionais ativamente se esforçam para evitar e desviar o controle, procurando maximizar seus próprios interesses coincidentes ou não com os da organização”. (SALOMON, apud: BALL, 1980, p. 219)

Como uma manifestação complexa e multifacetada o fenômeno da participação/não participação docente na UESB não se deu num vazio de legitimidade. Estrategicamente utilizada para atingir fins partilhados à participação/não participação dos docentes se pautou na crença das conveniências da estrutura de autoridade proporcionada pela democracia representativa enquanto canal legítimo empregado nas organizações colegiadas como é a universidade.

Podemos dizer que as tensões estabelecidas entre as coalizões na construção da autoavaliação na UESB provocaram movimentos oscilatórios que deslocaram alternativamente o foco de atenção, obstaculizando temporalmente o processo de institucionalização deste processo de regulação.

Neste sentido, a ação coletiva desencadeada pelas oportunidades políticas, oferecidas na construção da avaliação institucional na UESB, fez transparecer elementos constitutivos do mundo da micropolítica, onde a dinâmica da participação docente estabelecida foi estimulada pela conquista de distintos interesses mediatizados por relações de poder deflagrados pelas comissões na institucionalização da autoavaliação.

Entendemos que, os projetos estabelecidos pelas comissões de avaliação institucional no ano de 2001 e no ano de 2002 são exemplos claros do desencadeamento do conflito e do acirramento político entre as coalizões na UESB, pois, caracterizaram-se como reflexo de ações estratégicas temporárias no intuito de consolidar interesses individuais e coletivos. Corporificando intenções políticas claramente definidas, os projetos de autoavaliação elaborados na UESB em 2001 e 2002, além de confrontar ideologicamente propostas antagônicas, buscaram legitimar o poder de controle entre as coalizões.

Percebemos que, as decisões promovidas pelas comissões de autoavaliação da UESB e que diretamente influenciaram a rejeição do projeto de 2001 e a promoção do projeto de 2002, foram

resultado da tentativa dos atores ou das coalizões para se promoverem, utilizando estrategicamente um recurso de controle e nomeadamente de autoridade.

Podemos assim afirmar que, o processo de autoavaliação instituído na UESB transcendeu o universo das normas e determinações legais e constituiu uma ferramenta estratégica do jogo político na organização. A autoavaliação na UESB foi instalada para além da sua condição reguladora, estabelecendo-se enquanto um espaço do exercício do poder político, possibilitador endógeno de intensa mobilização entre as coalizões da organização.

Diante deste corolário, a participação exercida pelos representantes docentes dos três *campi*, na comissão de autoavaliação da UESB, foi basicamente norteadas, pela possibilidade de intervenção nos processos decisórios e de regulação e/ou pela conquista de benefícios e/ou privilégios em função da carreira e/ou pela consolidação ou fortalecimento da coalizão dominante.

Sem nenhum receio, reconhecemos que, a participação dos representantes docentes na comissão de autoavaliação foi condicionada pela estrutura organizacional que modela a UESB. A configuração distinta da estrutura *multicampi* impôs a autoavaliação obstáculos que interferiram na dinâmica das atividades realizadas pela comissão. Em face da interdependência das dimensões espaço-temporais e funcionais da UESB, a distância e as horas de viagem até o *campus* sede em Vitória da Conquista, impactaram de maneira direta no fluxo comunicacional e coetaneamente, na mobilização dos *campi* de Itapetinga e de Jequié na comissão de autoavaliação.

Contudo, apesar da UESB apresentar um modelo organizacional desintegrado, somos levados a acreditar que, a participação dos representantes docentes na comissão de autoavaliação da UESB foi caracteristicamente determinada por fatores políticos. Desnaturalizar e historicizar os fatores (micro) políticos existentes no cotidiano da universidade constituem um passo importante na tarefa de percebermos que o processo de construção da avaliação institucional na UESB, serviu de canal de legitimação de benefícios, da influência e do poder, determinante do ponto de vista político, da intensidade de mobilização e conseqüentemente, do grau de realização das atividades desenvolvidas pelos representantes docentes na comissão.

## Referências

AFONSO, Natércio. Avaliação e desenvolvimento organizacional da escola. In: COSTA, Jorge Adelino. NETO-MENDES, António. VENTURA, Alexandre. **Avaliação de organizações educativas**. 2002, Universidade de Aveiro.

BALL, Stephen J. Micro-politics versus management: towards a sociology of school organization. In: WALKER, Stephen. **Politics and the processes of schooling**. Len Barton: Open University Press, 1989. (p. 218-241)

BOAVENTURA, Edvaldo M. Origem e formação do sistema estadual de educação superior da Bahia – 1968-1991. **REVISTA da FAEBA – Educação e contemporaneidade**, Salvador, v. 14, n. 24, p. 155-173, jul./dez., 2005.

CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo, SP: Atlas, 1996. (p. 21-45)

ETZIONI, Amitai. Organizações modernas. São Paulo, Biblioteca Pioneira de Ciências Sociais, 1984.

FIALHO, Nádia Hage. **Universidade multicampi: modalidade organizacional, espacialidade e funcionamento**. 2000, 394 f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação da Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, 2000.

FRIEDBERG, Erhard. **O poder e a regra: dinâmicas da acção organizada**. Lisboa, Portugal: Instituto Piaget, 2005.

GUERRA, Isabel Carvalho. **Participação e acção colectiva: interesses, conflitos e consensos**. Estoril, Portugal: Príncípia, 2006.

LIMA, Licínio C. Avaliação e concepções organizacionais de escola: para uma hermenêutica organizacional. In: COSTA, Jorge Adelino. NETO-MENDES, António. VENTURA, Alexandre. **Avaliação de organizações educativas**. Universidade de Aveiro, 2002.

\_\_\_\_\_. Modelos organizacionais de escola: perspectivas analíticas, teorias administrativas e o estudo da acção. In: MACHADO L; FERREIRA, N (Org.). **Política e gestão da educação**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002b.

\_\_\_\_\_. **A escola como organização e a participação na organização escolar**. Braga, Portugal: Instituto de Educação da Universidade do Minho, 1992.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo, SP: Atlas, 2007.