

O EXERCÍCIO DA PARTICIPAÇÃO NAS AUTO-AVALIAÇÕES E PLANEJAMENTOS DAS MACROUNIDADES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

Maria do Socorro de Sousa Rodrigues

Universidade Federal do Ceará – sspaliti@ig.com.br

Introdução

Os anos de 2005 e 2006 na UFC foram marcados por muitas discussões acerca da avaliação institucional, o que equivale a dizer que o ato de avaliar internamente a instituição como primeira etapa da Avaliação das Instituições de Educação Superior (Avalies), implicava amplo processo de participação, com o sinônimo de envolvimento ou engajamento integral – começo, meio e fim.

Iniciada em 2005 e finalizada a primeira etapa em agosto de 2006 conforme preconizava a Lei 10.861, de 14 de abril de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), a auto-avaliação institucional na UFC teve dias de inquietação em relação à participação.

O segundo semestre de 2005 foi o marco de análise desse fenômeno. Dados do Relatório da Auto-Avaliação Institucional 2006 destacam, com clareza, o tímido grau de envolvimento dos atores institucionais docente, técnico e discente. Em alguns casos, nem o gestor da unidade participava das reuniões e tampouco autorizava a participação de sua equipe, dos servidores docentes e técnico-administrativos.

Atas das reuniões ordinárias demonstram que a presença dessas categorias foi de aproximadamente (20%) do total de cada uma delas. Apenas algumas reuniões de sensibilização ainda na fase inicial chegaram a registrar cerca de (30%), (40%) e (75%) de presenças.

No relatório final (2006, p. 5) o presidente da CPA diz ter incentivado incansavelmente a participação da comunidade



interna por acreditar nesse ideal. No entanto, inúmeras foram as dificuldades. Mesmo assim acredita que o esforço foi parte da construção de base para se pensar a auto-avaliação institucional participativa.

Dados recentes sobre as práticas de planejamento e auto-avaliações participativas, nas unidades da UFC, revelam, primeiramente, que o índice de operacionalização das ferramentas nesses ambientes é regular e, segundo a timidez dos gestores em relação ao envolvimento de todos os servidores nas atividades de planejamento e auto-avaliação das unidades.

Algumas idéias sobre participação

O significado que mais se aproxima da idéia de participação que empregamos, neste texto, é a de “associar-se pelo pensamento ou pelo sentimento” a alguma coisa, ou ainda, “informar ou tomar parte, comunicar-se” (FERREIRA, 1998). Derivado do latim *participatione*, o dicionário “Globo” define participação apenas como “ato ou efeito de participar, tomar parte, comunicar.

Gandin (1994, p.55) não discorda das definições anteriores e descreve os três níveis em que ela pode ser exercida. Para ele, participar é um conceito que, hoje, pode servir a três grandes desastres extremamente graves: **a)** manipulação das pessoas através de simulacro de participação; **b)** a utilização de metodologias inadequadas com o conseqüente desgaste da idéia e **c)** falta da compreensão do que seja realmente participação.

Leite (2005, p.81-88) refere-se a alguns estudos clássicos que discutem a participação como processo que envolve *tomada de decisão*

Considera a autora que a partir da revisão da literatura acerca da participação e da experiência da latinidade, percebe-se certa tendência “natural” para supervalorizar a participação, não como instrumento epistemológico e político, mas

como referente ideológico. Neste sentido destaca: “De tal forma estaria a participação apropriada pelos discursos que, em seu nome, processos ritualísticos, em moda para cativar pessoas e apoios políticos, se expandem pelos contextos e agências menos imaginados’ (LEITE, 2005. p.87).

O primeiro nível considerado por Gandin (1994) importante para que a participação seja exercida com efetividade é a *colaboração*. É o nível mais freqüente na prática concreta, hoje, embora não se pudesse chamar verdadeiramente de participação essa prática.

Concordamos com o autor, pois consideramos que a maioria das ações de participação são mais colaboração e cooperação do que participação. Compreendem (Greenwood, Whyte, Harkavy, 1993, p. 177) que um trabalho participativo requer gestação coletiva, desde a idéia inicial aos resultados finais. Entendem-na como processo a ser gerado, não acontece de forma espontânea, e deve ser encarada como propriedade emergente do processo, não *a priori*.

O segundo nível a que Gandin (1994) se reporta é o *nível de decisão*. Vai além da colaboração e tem a aparência democrática mais acentuada. O chefe decide que todos vão decidir. Leva uma questão ao grande plenário e manda que todos decidam. Em geral são decididos apenas aspectos menores desconectados da proposta mais ampla, sem afetar o que realmente importa. Ressalta ainda que, apesar de ser uma idéia que mascara a participação, pois diminui a força transformadora e transfere, para outros tempos, a verdadeira participação, é ainda uma precária manifestação democrática (GANDIN, 1994, p. 56).

O terceiro nível apontado pelo autor, pouco freqüente, é a *construção em conjunto*. Diz ele que as estruturas existentes normalmente dificultam esse tipo de participação, mesmo quando as pessoas a desejam. Em geral, segundo ele, as pessoas não acreditam na igualdade fundamental que têm entre si; acreditam no mais sábio, no mais rico, no mais poderoso, no mais forte [...]



Havendo adesão a este tipo de trabalho, “todos crescem juntos, transformam a realidade, criam o novo, em proveito de todos e com o trabalho coordenado” (Gandin, 1994, p. 57).

Considera Barreira (2005, p. 82) que todas as experiências de participação “são variadas, assim como muitos são os seus significados”: “Suas práticas supõem que o público envolvido não seja mero observador da execução de projetos governamentais. Há um consenso construído de que toda decisão política deve contar com a participação de segmentos organizados da população.

O Dicionário de política (Bobbio, Matteucci e Pasquino, 1986) destaca duas concepções acerca da participação, sendo a primeira mais direta e a segunda mais substantiva:

Na linguagem corrente da ciência política, participação diz respeito a uma série de atividades: 1. o ato de um voto, a militância em um partido, o apoio a um candidato em época de campanha, a participação em comícios, reuniões etc. 2. As situações nas quais os indivíduos ou os grupos organizados contribuem direta ou indiretamente, através de entidades representativas, para uma decisão política (BOBBIO, MATTEUCCI e PASQUINO, 1986).

Nos debates populares organizados pelas prefeituras que integram o modelo de gestão participativa, a palavra *participação* sempre aparece como grande símbolo de distinção política e mudança social” [...] um critério de diferenciação de uma administração face às gestões anteriores” (BARREIRA, 2005, p. 82).

Não é tarefa fácil para iniciantes e se tornará mais complexa e intrigante, se os gestores não conhecerem como se realiza e os mecanismos de conquista e integração das pessoas que devem estar presentes. Necessita de liderança forte, atuante e democrática para atuação participativa. Se atualmente conta com dificuldades de muitos jaezes para sua implantação, acredite-

mos, já foi pior. O importante é compreender que é necessário. No serviço público em todas as instâncias as dificuldades se evidenciam, “vão desde a resistência dos que perderiam privilégios até a falta de metodologias adequadas, passando pela falta de compreensão e de desejo de realizar isto e pelo constrangimento exercido pelas estruturas existentes” (GANDIN, 1994, p. 57).

Um curto passeio pela auto-avaliação institucional da UFC

Com a publicação do SINAES, em 14 de abril de 2004, pela lei 10.861, inicia o processo de avaliação institucional na UFC. Através de ato formal do Reitor, a CPA foi constituída tornando-se pública por meio da portaria nº 922, de 11 de junho de 2004, em conformidade com o artigo 11 da lei supracitada. Constituída a CPA, coube ao professor Wagner Bandeira Andriola presidí-la, plantando, juntamente com sua equipe, as primeiras sementes em solo ainda infértil.

A Parábola do Semeador (São Mateus, cap. XIII, v. 1-9 In: ESE, cap XVII, item 5, p.225) é a metáfora que utilizamos para evidenciar as dificuldades dos primeiros tempos sobre a participação da comunidade. Diz a parábola: “Enquanto semeava, uma parte da semente caiu ao longo do caminho, e vindo os pássaros dos céus a comeram”. Não havia muita receptividade, possivelmente pelo próprio desconhecimento sobre avaliação. Veio, pois, o *bicho* da indiferença minando o trabalho. “Outra semente caiu em lugares pedregosos, onde não havia muita terra; logo nasceu, mas o Sol tendo se erguido a queimou; e, como não tinha raízes, secou”. Alguns aderiram à idéia, mas não possuíam conhecimento suficiente e nem cultura de avaliação para fixar melhor e mais rápido o conhecimento e, mais uma vez, foram necessários seis meses de estudo de textos básicos para familiarização com o tema.

E semeando, “outra caiu no espinheiro, e os espinhos, vindo a crescer, a sufocaram”. Os espinhos estão representados



pelos gestores, docentes e técnicos que demonstravam indiferença para com a avaliação, ou apenas criticavam. São aqueles que tiram todas as idéias do lugar e não as substituem, é o solo do contra, estes, além de não propiciarem a germinação da semente ainda a esmagam, são os piores. “Outra, enfim, caiu na boa terra, e deu frutos” São hoje os integrantes das CPAs e das CPAs setoriais.

Caiu e germinará também, na boa terra dos que se conectam ao trabalho de uma forma ou outra, são os gestores que respondem, em tempo hábil e com presteza, os instrumentos de coleta, são docentes, alunos e técnicos que visitam a página da UFC, se informam e cooperam; são os que comparecem às reuniões; São os gestores que estão atentos, sensíveis à causa, acreditam na possibilidade dos bons frutos que ela poderá produzir para a instituição, envolvem-se mesmo na condição de pequenos colaboradores. Enfim, todos os que, de alguma forma, entendem que o trabalho não é da CPA sozinha, mas de todos. Quanto maior for o grau de honestidade e transparência com que enfrentamos o trabalho, tanto maiores serão os desafios, mas também melhores e mais visíveis serão os produtos, pois mais valiosos se apresentarão.

Nestes propósitos, iniciaram as primeiras frentes de trabalho com a elaboração do projeto, em março de 2005. Nas palavras iniciais do Reitor, ficou evidente o valor concedido ao intento: “constituir a avaliação institucional em prática rotineira, constante e sistêmica, participativa, holística e ética, é, pelo menos, para os membros da Comissão Própria de Avaliação, um hercúleo desafio” (Projeto, 2005, p.1).

Referido projeto toma como fundamento maior o princípio socrático do “conhece-te a ti mesmo” e apresenta seis dos princípios fundamentais que justificam a avaliação institucional: **Racionalidade:** como o conhecimento que se deva possuir sobre a realidade da instituição, o que ocorre e qual tem sido a atuação dos seus atores e os resultados produzidos; **Respon-**

sabilidade: passa, não somente pelo cumprimento do dever, mas pelo interesse de todos com a melhoria da qualidade do produto que a instituição oferece; **Gestão colegiada:** A unidade de pensamento e de ação, consciente e coletiva, sobre diferentes ações para responder as seguintes indagações: *como acabam formados os universitários da instituição e que funções estarão os discentes aptos a desempenhar na sociedade? Como funciona e o que há de melhorar na instituição? Que tipo de cidadão a sociedade requer e espera que saia da universidade?* **Reflexão:** reflexão permanente, coletiva e rigorosa sobre a prática profissional; **Aprimoramento:** avaliar para melhorar o processo avaliativo supõe, pois, uma interpelação à dimensão organizacional e estrutural da instituição educacional; **Referência:** a universidade precisa constituir-se em espaço de referência às exigências intelectuais, éticas e profissionais (ANDRIOLA e RODRIGUES, 2004, p.122).

Além desses princípios, constam, no referido projeto, algumas características desejáveis à avaliação, baseada na expressão de Sobrinho (2003), Sobrinho e Ristoff (2003) que são: democracia, contextualização, holística, flexível estimuladora, educativa, ética, sistemática, processual, de procedimentos variados e de linguagem compreensiva.

O projeto também sinalizava para a consciência dos obstáculos e desafios à implementação da avaliação institucional como: o individualismo dos profissionais, a repetição rotineira das práticas, o tempo de que dispõem e o tempo de que necessitam, a desmotivação dos protagonistas, o desconhecimento e a desinformação e a falta de recursos orçamentários. No entanto, isso não os desmotivava. Era necessário seguir em frente sem desconhecer o que os aguardava.

Informa Andriola (2005) que, baseada no modelo europeu desenvolvido pela Organização para Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), que adota quatro grupos de indicadores: de *contexto*, de *recursos*, de *processos* e de *pro-*



dutos, a UFC fundamentou o sistema de dados de indicadores institucionais e adicionou o indicador de *gestão*, como exigência do Tribunal de Contas da União (TCU), que o elaborou, em 2002, e os publicou, posteriormente, no documento intitulado *Orientações para o cálculo de indicadores de gestão* (ANDRIOLA, 2005, p. 158).

Os indicadores conformam o conjunto de dados necessários ao auto-conhecimento da instituição e garantem um olhar mais profundo sobre a atuação interna propiciando aprendizado constante, abrindo-se às indagações resultantes da avaliação.

para que a universidade seja uma instituição que aprenda consigo mesma deverá, obrigatoriamente, abrir-se às indagações resultantes da avaliação, isto é aceitar a informação válida e rigorosa que possibilitará o nascimento e a consolidação de uma consciência institucional voltada ao compromisso com o aprimoramento constante, função de todo e qualquer ato ou ação avaliativo (Projeto, 2005, p. 2).

O projeto para avaliação institucional da UFC alcança a possibilidade pautando sua história na máxima do poeta paraense Tiago de Melo “quem sabe onde quer chegar, encontra o caminho certo e o jeito de caminhar”, vencendo com maestria os obstáculos que a equipe já antevia.

Foi reconhecido pela Diretoria de Estatísticas e Avaliação da Educação Superior (DEAES)/INEP, em 22 de agosto de 2005, como atendendo à proposta de auto-avaliação. O parecer ressalta, entre outros aspectos, que tal proposta atende aos princípios e diretrizes do SINAES.

Chegar à interpretação crítica da importância da auto-avaliação institucional como processo interno, que vá além de mera determinação legal, no contexto das reformas educacionais brasileiras do ensino superior constitui necessidade im-

par. Não obstante essa interpretação, é imprescindível o desenvolvimento de autocrítica acerca do verdadeiro compromisso dos atores institucionais, na mudança que se espera a partir da avaliação interna. Para avaliar e promover mudança, é necessário fôlego longo, pois o processo não pode se asfixiar no gigantesco banco de dados sem que haja continuidade, transpiração.

Os resultados da auto-avaliação institucional na primeira fase, geraram um preciosíssimo dossiê de informações do passado e do presente, ao mesmo tempo em que apontam os rumos para a elaboração de novos cenários da UFC. Não foi fácil nem o será no futuro, pois a diversidade de informações capturadas e que precisam ser ainda coletadas exige muitos braços e muitos pulmões. Braços para levar adiante propósitos de melhoria, e pulmões de fôlego comprido para a continuidade das ações, todos respirando no mesmo compasso – integrados, envolvidos, ou seja, participando. A UFC necessitará de líderes entusiasmados que acreditem em transformações. Referido dossiê deverá se constituir na maior ocupação da gestão superior, diria até, seu principal instrumento de trabalho doravante.

Apesar das dificuldades, uma linguagem comum se fazia presente no cenário de avaliação do biênio 2005/2006. Além da auto-avaliação institucional, a Superintendência de Recursos Humanos desenvolvia projeto de reformulação da sistemática de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFC, no mesmo período. O trabalho de sensibilização constou de inúmeras visitas às unidades, por meio de seminários, reunião com gestores para falar das mudanças de sistemática. Nunca se falou e pensou tanto em avaliação, na UFC, como nesses dois anos. Por esta razão, resolvemos investigar *as práticas de auto-avaliação e planejamentos participativos sistêmicos nas unidades da UFC, em 2005 e 2006*, sendo este trabalho, apenas, o resultado dos dados coletados no ano em curso



(2006). Os dados referentes a 2005 foram objeto de artigo já publicado em anais de congresso nesse mesmo ano. Nosso intento, além de replicar os questionários em 2006 para observar se os dados se repetiam, foi também verificar se o fenômeno avaliativo da UFC (auto-avaliação institucional e avaliação de desempenho) havia modificado ou intensificado, de alguma forma, essas práticas nas unidades; se a linguagem havia impulsionado prática mais contundente das ferramentas conjugadas, com participação mais efetiva.

Não temos a ingenuidade de acreditar que mudança cultural aconteça em passe de mágica, mas entendemos que, se a avaliação institucional não for capaz de incrementar algumas mudanças na instituição, entre elas, a compreensão da necessidade da auto-avaliação e do planejamento participativo, que outra ação poderia fomentar a construção de nova cultura? “Via de regra, neste campo, há uma queixa generalizada da falta de consensos, de cooperação, de colaboração e participação dos docentes e de seus silenciamentos frente às avaliações” (LEITE, 2005, p. 85).

Além dos dados gerados pela auto-avaliação, nova consciência deverá ser construída, especialmente sobre a participação, não como “forma de cativar pessoas e apoios políticos” como reforça Leite (2005) ou para “camuflar interesses pessoais”, ao contrário, espera-se que a participação jamais seja uma “dissimulação, imposição de poderes e saberes, cujas forças penderiam para o lado dos mais fortes na instituição, ou daqueles que estão em cargos de exercício de poder mandatado” (LEITE, 2005, p. 87- 88).

A criação das CPAs e a operacionalização da auto-avaliação constituem a rede de interlocução e de engajamento que, por sua vez, se caracterizou como ação interventiva de “participação” na UFC, ambiente em que, pelo discurso, se respira democracia ou colaboração, mas nem sempre participação efetiva, conforme se observou no relatório da auto-avaliação institucional.

População objeto deste estudo

Nosso estudo foi censitário com os gestores das 21 unidades da UFC em Fortaleza, distribuídas nos três campi – Benfica, Porangabussu e Pici. As unidades acadêmicas compreendem **04** centros: Ciências, Ciências Agrárias, Tecnologia e Humanidades, **05** faculdades: Direito, Educação, Medicina, Faculdade de Economia, Administração e Ciências Atuariais (FEAC) e a Faculdade de Farmácia Odontologia e Enfermagem (FFOE). Por unidades administrativas se entendem as **06** Pró-Reitorias, a saber: Planejamento, Administração, Assuntos Estudantis, Extensão, Graduação e Pesquisa e Pós-graduação, e ainda **02** superintendências: Recursos Humanos e Planejamento Físico e Operações (PLANOP), **01** Instituto de Cultura e Arte (ICA), **01** Reitoria e **02** hospitais universitários, entendidos aqui como área de saúde: Maternidade Escola Assis Chateaubriand (MEAC) e Hospital Universitário Walter Cantídio (HUWC).

Instrumentos e procedimentos da coleta

Para a coleta de dados elaboramos questionário pré-testado, com 10 servidores da SRH para observar a clareza e coerência das questões, com duas perguntas fundamentais para entendimento das práticas participativas na UFC. Perguntamos se a unidade realizava auto-avaliação e planejamentos participativos de forma sistemática. Em caso positivo, com que periodicidade e em que medida se dava o envolvimento da equipe de trabalho, se era reflexivo. Em caso negativo, quais os motivos da não realização. Aplicamos o questionário com os 21 gestores das unidades supracitadas, em agosto de 2006.

Análise dos resultados

Os dados foram analisadas utilizando-se o Programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*. Responderam e de-



volveram os questionários 18 gestores, cerca de (85,71%) do total. Dois gestores, ou seja, duas unidades não devolveram e não nos explicaram os motivos.

À indagação se a **unidade realizava planejamento participativo com auto-avaliações sistemáticas**, obtivemos as seguintes respostas: Das dezoito unidades que responderam o questionário onze (61,1%) disseram que realizavam planejamento e avaliações participativas e sistemáticas. Sete unidades (38,9%) não o fazem, justificaram explicitando que:

- ↻ *Depende da liberação de recursos para se fazer planejamento;*
- ↻ *Falta de pessoal administrativo para realização de planejamento e implementação;*
- ↻ *Inexistência de uma rotina de trabalho onde planejamento participativo seja parte integrante do processo;*
- ↻ *Nossa unidade é por demais operacional, de modo que nos falta tempo e hábito*
- ↻ *Por falta de fundamentação legal;*
- ↻ *Tendo em vista a demanda crescente de trabalho e o número de pessoal reduzido cada vez mais.*

Analisando-se as respostas acima observamos que ainda não há compreensão clara sobre planejamento, que, como diz Toni (2006), “ não significa predizer futuro, mas sim buscar viabilidade para criar o futuro, como ferramenta que amplia o arco de possibilidades humanas, um instrumento de liberdade.” Existem equívocos comuns sobre o conceito e a prática do planejamento, é preciso superar a visão tradicional para que haja mudança de postura intelectual e prática.

Perguntados **se consideravam o planejamento anterior ao replanejarem suas atividades**, apenas (27,85%) do total de (61,1%) consideram a auto-avaliação do planejamento anterior quando vão replanejar, ou seja, partem de algo existente dando continuidade ao processo e (33,3%) não conside-

ram este aspecto ao replanejar, o que significa dizer que estão sempre começando. Houve também (38,9%) que não responderam acerca desse aspecto.

Indagados ainda se **durante a realização do planejamento envolvem os servidores da unidade (docentes ou técnicos)**, (50%) dos gestores responderam que sim, envolvem apenas **parcela** dos servidores e somente (11,1%) do total de (61,1%) envolve **toda** a equipe ao planejar.

Quando perguntados se **durante a realização do planejamento possibilitavam a reflexão coletiva na equipe** (38,9%) dos respondentes disseram que sim, contra (22,2%) que não promovem reflexões. Sobre esse aspecto é importante considerar que

uma organização que pensa e planeja estrategicamente com sistemas de planejamentos participativos, cria condições para o surgimento de lideranças baseada na democracia interna e na delegação de autoridade"[...] O monolitismo político e o dirigente autoritário surgem quase sempre, no ambiente de ausência de planejamento estratégicos e participativos (TONI, 2006, p. 1)

Indagados sobre a **periodicidade com que são realizadas as auto-avaliações e planejamentos participativos nas unidades**, do total de (61,1%), que fazem trabalho participativo, ou seja, onze unidades apenas (27,5%) realizam anualmente e (36,6%) o fazem a cada semestre e (27,5%) não possuem periodicidade definida para realizá-lo.

Considerações finais

No ano de 2006 houve acréscimo na colaboração dos gestores com a pesquisa, pois duas unidades a mais do que no ano passado responderam os questionários, ou seja, dezoito



(85,71%) das vinte e uma unidades consultadas devolveram os formulários devidamente respondidos, sendo que (61,1%) do total ou onze unidades dizem realizar planejamento com auto-avaliações participativas e sistemáticas.

No ano de 2005, apenas dezesseis unidades (76,19%) devolveram o questionário respondido, alguns incompletos e apenas onze (52,3%) realizavam planejamento com auto-avaliações participativas. Constatamos que, apesar do acréscimo de mais duas unidades em 2006, a operacionalização das práticas de auto-avaliação e planejamento participativos sistemáticos se manteve, visto que, em 2005 e em 2006, apenas onze unidades realizaram tal modalidade.

Observamos que, nos dois momentos (2005 e 2006), o envolvimento da equipe de trabalho na unidade ainda foi parcial, como também o foi a prática reflexiva durante a elaboração do planejamento. O exercício de replanejar a partir do planejamento anterior, foi pouco expressivo. Também não se observou evolução das respostas dos gestores quanto à questão da motivação promovida pelo exercício da auto-avaliação institucional na UFC, nos últimos dois anos. Neste sentido, é imprescindível que os debates continuem para impulsionar o envolvimento dos gestores na execução das práticas de auto-avaliação e planejamento reflexivos e participativos, nas unidades liderados pela gestão superior.

Referências Bibliográficas

ANDRIOLA, Wagner Bandeira.; RODRIGUES, M. S. S. **Avaliação institucional no ensino superior: idéias introdutórias e alternativas**. Anais do I Congresso Internacional em Avaliação Institucional. Edições BNB, Fortaleza: 2004.

_____. Organização de sistemas de dados e indicadores da qualidade institucional da Universidade Federal do Ceará. In:

Avaliação Múltiplos olhares em torno da Educação. Andriola B. W. (org), Fortaleza: Editora UFC, 2005.

BARREIRA, Irllys Alencar Firmo. **Gestão Participativa: experiências inovadoras na gestão pública.** Curso de Gestão Democrática e Protagonismo Cidadão. Universidade Aberta do Nordeste. Fundação Demócrito Rocha, 2005.

KARDEC, Allan. O Evangelho Segundo o Espiritismo. Tradução: Salvador Gentile, Araras, SP, IDE, 1993.

BOBBIO, N.; MATEUCCI, N.; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de política.** Brasília: UNB, 1986.

FERNANDES, Francisco, LUFT, Celso Pedro, GUIMARÃES F. Marques. **Dicionário Brasileiro GLOBO.** São Paulo: Globo, 2003.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa.** RJ: Editora Nova Fronteira, 1988.

GANDIN, Danilo. **A Prática do planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

GEENWOOD, D.J., WHYTE, W.E, HARKAVY, I. **Participatory action research as a process and as a goal.** Human Relations, v. 46, n. 2, 1993.

LEITE, Denise. **Reformas Universitárias: avaliação institucional participativa.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

RISTOFF, Dilvo Ilvo. **Algumas Definições de Avaliação.** In Avaliação e Compromisso Público da Educação Superior. (org) DIAS SOBRINHO, José. Florianópolis: Insular, 2003.

TONY, Jackson de. **Equívocos comuns sobre o conceito e a prática do planejamento.** Disponível em: <http://www.espacoacademico.com.br>. Acesso em: 28/09/2006.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Projeto para a Auto-Avaliação Institucional da Universidade Federal do Ceará** (UFC). Disponível em: (<http://www.ufc.br>). Acesso em: 19 e 20 de julho de 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Parecer ao Projeto para a Auto-Avaliação Institucional da Universidade Federal do Ceará** (UFC). Disponível em: (<http://www.ufc.br>). Acesso em 19 e 20 de julho de 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ **Auto-avaliação institucional UFC – Relatório final Ano 2006**. Disponível em: (<http://www.ufc.br>). Acesso em: 03/10/2006.