

## **GESTÃO UNIVERSITÁRIA VERSUS PERFORMATIVIDADE: uma comparação entre diferentes instituições**

GESTIÓN UNIVERSITARIA VERSUS PERFORMATIVIDAD: una comparación  
entre diferentes instituciones

UNIVERSITY MANAGEMENT VERSUS PERFORMATIVITY: a comparison  
between different institutions

Alcione Ziliotto<sup>1</sup>

<http://orcid.org/0000-0003-0240-5784>

Odilon Luiz Poli<sup>2</sup>

<http://orcid.org/0000-0001-9036-1296>

### **Resumo**

Atendendo às expectativas da nova economia mundial, organismos econômicos internacionais (Banco Mundial, FMI, OCDE) passaram a desenvolver mecanismos de indução à transformação no desenvolvimento da educação. Nesse contexto, adquire evidência e centralidade as categorias do gerencialismo e da performatividade, cuja lógica possibilita a substituição da fiscalização das ações pelo controle de resultados. A partir disso, as instituições passaram a responder à pressão por resultados, essenciais ao sucesso num contexto em que os *rankings* definem a percepção de qualidade das instituições. A presente pesquisa teve como objetivo analisar como as universidades estão agindo para responder às pressões postas pelas exigências da performatividade. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, de abordagem qualitativa, desenvolvida na forma de um estudo de caso, envolvendo três universidades localizadas na região sul do país, sendo uma particular, uma pública e uma comunitária, localizadas, respectivamente nas cidades de Curitiba (PR), Chapecó (SC) e Lageado (RS). Para a coleta de dados, além da análise documental, foram desenvolvidas seis entrevistas com gestores universitários, cuja análise fundamentou-se nos pressupostos da análise de conteúdo. Dessa análise, identificamos como tendências que: os gestores das instituições estudadas incorporaram em suas práticas, em grande medida, os princípios e as práticas que caracterizam os princípios do gerencialismo e a lógica da performatividade, vistos como uma condição de sobrevivência das instituições no atual cenário. A incorporação desses princípios revelou-se mais evidente nas instituições privada e comunitária, as quais convivem com as relações de concorrência. Esse fato é menos evidente na instituição pública.

<sup>1</sup> Mestre em Educação - Universidade Comunitária da Região de Chapecó- Unochapecó. Integra o grupo de pesquisa Formação de Professores, Currículo e Práticas Pedagógicas. E-mail: [alcionez@unochapeco.edu.br](mailto:alcionez@unochapeco.edu.br)

<sup>2</sup> Doutor em Educação - Universidade Estadual de Campinas. Docente do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração (PPGCCA) e Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE) – Unochapecó. Líder do grupo de pesquisa Formação de Professores, Currículo e Práticas Pedagógicas. E-mail: [odilon@unochapeco.edu.br](mailto:odilon@unochapeco.edu.br)

### **Como referenciar este artigo:**

ZILIOOTTO, Alcione; POLI, Odilon Luiz. Gestão universitária versus performatividade: uma comparação entre diferentes instituições. **Revista Pedagógica**, v. 23, p. 1-20, 2021.

DOI <http://dx.doi.org/10.22196/rp.v22i0.6782>

Palavras-chave: Gestão universitária. Avaliação do ensino superior. Performatividade. SINAES.

### Resumen

Respondiendo a las expectativas de La nueva economía mundial, organismos económicos internacionales (Banco Mundial, FMI, OCDE) han pasado a desarrollar mecanismos de inducción a la transformación en el desarrollo de la educación. En este contexto, las categorías de gerencialismo y performatividad adquieren evidencia y centralidad, cuya lógica permite sustituir la inspección de acciones por el control de resultados. A partir de esto, las instituciones comenzaron a responder a la presión por resultados, fundamental para el éxito en un contexto en el que los *rankings* definen la percepción de calidad de las instituciones. Esta investigación tuvo como objetivo analizar cómo están actuando las universidades para responder a las presiones que plantean las demandas de la performatividad. La investigación se caracteriza por ser descriptiva, con enfoque cualitativo, desarrollada en forma de estudio de caso, involucrando a tres universidades ubicadas en la región sur del país, siendo una privada, una pública y una comunitaria, ubicadas, respectivamente, en las ciudades de Curitiba (PR), Chapecó (SC) y Lageado (RS). Para la recolección de datos, además del análisis documental, se realizaron seis entrevistas con gerentes universitarios, cuyo análisis se basó en los supuestos del análisis de contenido. A partir de este análisis, identificamos como tendencias que: los gestores de las instituciones estudiadas incorporaron en sus prácticas, en gran medida, los principios y prácticas que caracterizan los principios del gerencialismo y la lógica de la performatividad, vistos como una condición de supervivencia de las instituciones. en el escenario actual. La incorporación de estos principios resultó más evidente en las instituciones privadas y comunitarias, que conviven con relaciones competitivas. Este hecho es menos evidente en la institución pública.

Palabras clave: Gestión universitaria. Evaluación de educación superior. Performatividad. SINAES.

### Abstract

Getting the expectations of the new world economy, international economic organizations (World Bank, IMF, OECD) started to develop mechanisms to induce the transformation in the development of education. In this context, the categories of managerialism and performativity acquire evidence and centrality, whose logic enables the replacement of the actions inspection by the control of results. From this, the institutions began to respond to the results pressure, essential to be successful in a context where rankings define the perception of the institutions quality. This research aimed to analyze how universities are acting to respond to the pressures posed by the demands of performativity. The research is characterized as descriptive, with a qualitative approach, developed in the form of a case study, involving three universities located in the southern region of the country, one private, one public and one community, located respectively in the cities of Curitiba (PR), Chapecó (SC) and Lageado (RS). For data collection, in addition to document analysis, six interviews were conducted with university managers, whose analysis was based on the assumptions of analysis content. From this analysis, we identified as trends that: the managers of the studied institutions incorporated in their practices, the principles and practices that characterize the principles of managerialism and the performativity logic, which are seen as a survival condition of the institutions in the current scenario. The incorporation of these principles proved to be more evident in private and community institutions, which coexist with competitive relations. This fact is less evident in the public institution.

Keywords: University management. Higher education assessment. Performativity. SINAES.

## INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, por meio dos processos de avaliação em larga escala, o Estado vem buscando exercer um controle sobre a qualidade e as características dos cursos oferecidos e sobre o modo de funcionamento das instituições. Por meio desse mecanismo, tanto as instituições quanto os seus professores são avaliados e sentem-se pressionados a performar, dentro dos critérios e parâmetros definidos pelo sistema regulatório vigente. E o nível de sucesso nos processos avaliativos apresenta consequências diretas no cotidiano das instituições, desde a possibilidade de ofertar (ou não) novas vagas nos cursos, possibilidade de financiamento estudantil, dentre outras.

Desta forma, mesmo que indiretamente, o Estado passa a exercer um controle efetivo sobre as instituições, mediante a justificativa da necessidade de preservar e/ou melhorar a qualidade na educação. Estabelecem-se critérios específicos para mensurar a qualidade das universidades, que devem conduzir a determinados resultados, os quais visam elevar os standards do ensino.

A partir da reestruturação da economia mundial, focada na inovação e no conhecimento, bem como da transformação das formas de sociabilidade, provocadas pelos avanços tecnológicos recentes, a demanda social de educação superior vem se transformando profundamente. Além de um acentuado processo de expansão da educação superior em todo o mundo (ROSSATO, 1998; 2006), as demandas sobre o perfil dos egressos apontam para uma nova lógica de formação, voltada prioritariamente, ao aprender a aprender, ao invés da tradicional assimilação passiva de conhecimentos (UNESCO, 1998).

Busca-se, com isso, atender às expectativas do projeto neoliberal, que se constitui num conjunto de princípios e diretrizes operacionais, presentes na orientação das políticas econômicas e educacionais de um significativo número de países. Trata-se, de fato, de um capitalismo mundializado. A partir disso, as instituições de ensino passaram a responder à pressão por resultados, essenciais ao sucesso, num contexto em que os *rankings* definem a percepção de qualidade das instituições. Em meio a esse contexto, novas exigências passam a fazer parte do cotidiano das instituições, induzindo a processos de mudança. Nesse contexto, é que o presente estudo se propõe ao objetivo de analisar como as

instituições estão agindo para responder às pressões postas pelas exigências da performatividade. Para atender a esse objetivo, busca responder perguntas como: quais as estratégias utilizadas pelos gestores para garantir um bom desempenho das instituições nos processos de avaliação? Que estratégias utilizam para a gestão e controle do trabalho dos professores, em vista de fazer frente a essas exigências do sistema de avaliação?

O estudo foi desenvolvido na forma de um estudo de caso multicase, tendo como *locus* três universidades localizadas na região sul do país, sendo uma particular, localizada na cidade de Curitiba, uma pública, localizada na cidade de Chapecó (SC) e uma comunitária, localizada na cidade de Lageado (RS). A escolha recaiu sobre instituições que apresentavam, no momento do estudo, um bom desempenho na avaliação institucional, no contexto do SINAES. A geração das materialidades empíricas foi realizada por meio da análise documental e de entrevistas semiestruturadas com seis gestores, sendo dois por instituição envolvida, sendo três ligados ao ensino de graduação e três ligados à pós-graduação. As entrevistas foram realizadas de modo remoto, sendo, posteriormente, transcritas e analisadas a partir da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2016).

O objetivo dessa composição foi observar como os fenômenos em estudo se comportam em universidades com diferentes naturezas jurídico-administrativas, visto que essa diferença, essencial do ponto de vista da definição das razões para a existência das instituições, acaba por influenciar significativamente a definição do seu foco prioritário. Isso porque, cada instituição, pela sua natureza, acaba tendo um enfoque prioritário na definição das suas estratégias e, conseqüentemente, na sua tomada de decisões. Assim, diante das pressões do mercado e das expectativas da sociedade, cada instituição tende a reagir de um modo próprio, de acordo com o seu centro de decisão estratégica em última instância.

## **GLOBALIZAÇÃO, PERFORMATIVIDADE E TRANSFORMAÇÕES DA UNIVERSIDADE**

A universidade, assim como outras instituições presentes ao longo da história das sociedades humanas, surgiu e se transformou, no decorrer do tempo, para responder às demandas sociais de cada momento histórico. A natureza dessas demandas variou de acordo com os contextos concretos de cada experiência, podendo ser ligadas às questões

de cultura, religião, ciência, poder, trabalho dentre outras. A expressiva longevidade da universidade, cuja trajetória histórica já se aproxima de completar um milênio, na verdade, se explica, em grande medida, pela sua capacidade de preservar tradições e, ao mesmo tempo, ou talvez, principalmente, pela sua capacidade de mudar para atender às demandas que surgiram em cada época histórica (ROSSATO, 2006). Por ser uma instituição dinâmica, ela se transforma, juntamente com a sociedade, na cultura, na política e na economia, de forma que seria inviável esperar que permanecesse a mesma de sua origem ou de vários anos atrás (DIAS SOBRINHO, 2003).

A universidade contemporânea vivencia um momento de grandes transformações. Pressionada pelas mudanças originadas na reconfiguração dos processos produtivos e pela globalização e, cada vez mais, marcada pela expansão e privatizações, necessita enfrentar novos desafios e, com isso, tem sido chamada a inovar (SILVEIRA; BIANCHETTI, 2016; BIANCHETTI; SGUISSARDI, 2017).

Com o advento da terceira e, mais recentemente, da quarta revolução industrial, as condições de vida e de trabalho se transformaram profundamente. Exemplo disso é a aceleração do processo de globalização e de inovação, alavancadas pela ampla difusão das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). Por essa razão, em todo o mundo, os sistemas educacionais entraram em crise: novas exigências educacionais, afirmação da noção de competências e habilidades, maior interesse no controle do desempenho da escola e outras instituições educativas, surgimento de uma onda de reformas educacionais, mudanças nos sistemas de regulação, dentre outros (BERHEIM; CHAUI, 2008).

Ao acompanharmos os movimentos das políticas educacionais e das ações dos governantes, é possível perceber o que Ball (2005) denomina de instauração de uma nova cultura da performatividade competitiva. A lógica da performatividade que, nas sociedades pós-modernas, tem estado presente no debate educacional, refere-se a dispositivos de controle e de mudanças no desempenho e na ação de instituições e sujeitos, medidos por critérios de eficiência e funcionalidade técnica, a partir de classificações, avaliações e diferenciações (BALL, 2005).

A performatividade desempenha um papel crucial nesse conjunto de políticas [...]. Ela facilita o papel de monitoramento do Estado, 'que governa a distância' – 'governando sem governo'. Ela permite que o Estado se insira profundamente nas



culturas, práticas e subjetividades das instituições do setor público e de seus trabalhadores, sem parecer fazê-lo. [...] Os discursos da responsabilidade (*accountability*), da melhoria, da qualidade e da eficiência que circundam e acompanham essas objetivações tornam as práticas existentes frágeis e indefensáveis – a mudança torna-se inevitável e irresistível, mais particularmente quando os incentivos estão vinculados às medidas de desempenho (BALL, 2005, p. 1116).

Nessa perspectiva, ocorre também uma transformação significativa no papel e nos modos de agir do Estado. Esse novo modelo de Estado combina: a defesa da livre iniciativa, de tradição liberal, com a defesa da autoridade do Estado, de tradição conservadora, gerando políticas nas quais coexistem ações centralizadoras com outras descentralizadoras, elitistas e populistas, liberais e autoritárias (AFONSO, 2000). Portanto, enquanto os governos têm fomentado uma certa liberalização dos sistemas educacionais, embora com diferentes formas nos diferentes países, essa tendência é contraposta com outra de controle, de tipo curricular ou avaliadora.

Surge aí, em diferentes países, um Estado Avaliador, que troca um modelo de avaliação dos processos, com validade no interior das práticas educacionais, por um modelo de avaliação dos resultados e produtos, centrado em procedimentos de controle (CATANI; OLIVEIRA; DOURADO, 2001).

Nesse sentido, a relação entre políticas educacionais e práticas institucionais manifesta-se na articulação entre a dinâmica capitalista, em consonância com a performatividade, reservando à docência universitária contornos decorrentes da regulação do Estado. Com isso, os gestores das universidades precisam transformar seu discurso e os fundamentos de suas ações. Muito mais do que preocupações de caráter epistemológico, passaram a ter preocupações típicas da concorrência no mercado capitalista. É assim que termos como planejamento estratégico, inteligência de mercado, vantagens competitivas, margem de lucro, redução de custos, controle de mão de obra (apenas para citar alguns), passaram a integrar o vocabulário diário dos gestores das universidades.

## **GESTÃO UNIVERSITÁRIA, GERENCIALISMO E PERFORMATIVIDADE**

Esse novo contexto é sentido, cotidianamente, no desenvolvimento das atividades dos gestores das IES. Quando questionados sobre os parâmetros definidos pelo SINAES

para a avaliação das instituições, essa caracterização do novo contexto global do setor da educação superior fica muito evidente. Considerando toda essa nova exigência de parâmetros regulatórios, saber analisar os resultados das avaliações externas para refletir sobre as práticas pedagógicas da universidade e aprimorar o ensino e a aprendizagem tornou-se um desafio para todos os gestores.

Enfrentar esse novo cenário exige que os diretores, coordenadores e técnicos adotem uma série de ações como realizar a leitura de todas as bases normativas das avaliações, organizar os materiais, analisar detalhadamente os boletins de resultados, reunir a equipe para debater as informações obtidas e, com base no diagnóstico e nas reflexões realizadas, preparar planos para transformar tudo isso em trabalho efetivo junto a instituição de ensino.

A fim de compreender melhor como os gestores percebem este novo cenário da educação superior, como veem a questão dos parâmetros exigidos pelos diversos órgãos regulatórios, foram realizadas entrevistas com seis gestores das instituições em estudo, sendo dois por instituição. A partir das entrevistas, observamos que, no âmbito da graduação, os gestores entrevistados têm uma visão positiva dos processos de avaliação institucional vigentes. Isso fica bem visível, indiferentemente da instituição em que atuam, pública, privada ou comunitária. Os depoimentos a seguir ilustram esse posicionamento<sup>3</sup>:

PR2: os parâmetros atuais eles não qualificam 100% uma instituição de ensino, mas eles estão mais próximos, estão muito melhores do que os parâmetros anteriores<sup>4</sup>.

P1: Eu vejo que isso acabou trazendo alguns parâmetros mínimos para que as instituições possam se organizar...

C2: O SINAES, me parece que eles trazem, no seu conjunto, uma boa oportunidade de melhoria para as instituições, principalmente no momento que fazem as inserções da ideia do processo de autoavaliação das avaliações. Isso contribui para que possamos parar olhar para o que se faz, identificar, então, como oportunidades de aperfeiçoamento. [...] Muito embora existam críticas

<sup>3</sup> Para a identificação das entrevistas utilizaremos as seguintes terminologias: pública (P), privada (PR) e comunitária (C).

<sup>4</sup> Neste caso foi citado como exemplo de avaliações anteriores o Provão e o antigo instrumento de avaliação de cursos, utilizado nos processos de reconhecimento de cursos, o qual passou por atualizações em 2017. Disponível em: [http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/avaliacao\\_cursos\\_graduacao/instrumentos/2017/curso\\_rec\\_onhecimento.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_cursos_graduacao/instrumentos/2017/curso_rec_onhecimento.pdf).

principalmente a construção do conceito de curso, quando colocam um peso significativo na manifestação dos alunos... de um modo geral, me parece que o SINAES foi bem pensado, pois ele traz oportunidades, realmente, para que as instituições olhem para si, se fazem uso da auto avaliação como oportunidade de melhoria.

Observamos, a partir destas falas dos gestores que, na sua avaliação, a existência de um parâmetro claro, ajuda dar segurança no rumo a ser dado às ações das IES. Assim, de forma geral, os gestores têm uma percepção positiva desses parâmetros, o que indica a incorporação dessa cultura. Ou seja, a lógica da performatividade já foi incorporada à cultura desses gestores. É importante observar que, especialmente no contexto das instituições privada e comunitária, cabe aos gestores dos cursos de graduação garantir a sustentabilidade das IES, visto que os cursos de graduação respondem pela maior parte do seu orçamento. Para isso, não podem negligenciar ações que garantam um bom desempenho institucional nos indicadores da avaliação. Ou seja, a performatividade faz parte do cotidiano desses gestores, seja no momento das contratações docentes, nas indicações de carga horária aos docentes, na definição dos investimentos, dentre outras ações.

Ball (2005) destaca a importância do uso de uma linguagem nova para descrever papéis e relacionamentos. Desse modo, a aprendizagem é representada como o resultado de uma política de custo-benefício e o êxito é resultante de um conjunto de metas de produtividade. Essas performances se fundamentam em práticas de ensino aprendizagem e de gestão acadêmica, produzidas e subordinadas a partir da utilização de um suporte material prescritivo, estandardizado e, por isso mesmo, passível de ser classificado, mensurado, comparado com a finalidade de se atingirem metas.

Nesse sentido, Freitas (2018, p. 41) nos alerta que, examinando a experiência de outros países como os EUA, por exemplo, nota-se que, apesar da vinculação da reforma empresarial da educação aos refundadores do liberalismo, os reformadores operam em redes difusas de influência, construindo alianças mais amplas com acadêmicos, grande empresários, rentistas e suas fundações, políticos no interior de instâncias legislativas e do governo, institutos, centros e organizações sociais, indústria educacional e a mídia, imersos no tecido social, construindo a legitimação de sua concepção de sociedade e de educação.



Um recente estudo de Avelar (2016) mostra como no Brasil a reforma se constrói por meio dessas redes de alianças.

O gestor da IES comunitária (C2), deixa bem nítido o seu posicionamento, na direção apontada por Ball (2005), uma vez que, mesmo que negue a existência de metas explícitas, a sua fala indica que há movimentos no sentido de buscar atingir a melhor nota possível, o que não deixa de ser representar o estabelecimento de um direcionamento estratégico da instituição em direção a resultados mensuráveis.

C2: nós não chegamos a colocar assim, explicitamente, as metas. O que se tem feito é trabalhar, sempre, a ideia de mobilizar os recursos necessários para o melhor conceito. Então nós fomos aprendendo, de certa forma, a jogar o jogo, no que diz respeito, principalmente, a alocação de professores com maior titulação naquele determinado curso, que vai passar por um processo de avaliação, ao mesmo tempo de fazer uma alocação de maior número de professores em tempo integral, naquele curso que vai passar pela avaliação.

Podemos inferir, assim, que a lógica da performatividade está intrinsicamente ligada às suas atividades cotidianas. O gestor acima citado ressalta que “aprendemos a jogar o jogo”, ou seja, o foco de suas ações, enquanto gestor, acaba sendo direcionado para o que atende aos indicadores do melhor conceito, ao invés de direcionar-se aos aspectos propriamente formativos.

Esse desempenho, expresso em indicadores mensuráveis, funciona como medida de produtividade e indicativo de qualidade, representando, de certa forma, a qualidade e o valor de um indivíduo ou organização, no contexto em que essa avaliação ocorre. Ball (2005) afirma que, no trabalho do novo gerente, está compreendido inculcar, em toda a equipe de trabalho, uma atitude e uma cultura, nas quais os docentes se sintam investidos da responsabilidade pelo bem-estar da instituição (*accountability*). Essas novas pedagogias invisíveis de gerencialismo, sustentadas por meio de avaliações, análises e, até mesmo, de definição de critérios de remuneração, relacionadas ao desempenho, ampliam o que pode ser controlado na esfera administrativa. Nesse contexto, a própria prática do ensino é reelaborada e reduzida a seguir regras geradas de modo exógeno, voltadas a atingir metas.

Como aponta Guerra (2010), quando uma IES, curso ou sistema de educação superior é acreditado/avaliado, sua qualidade é automaticamente legitimada no âmbito global. Ou seja, o cumprimento das regras ou a contemplação de indicadores pré-

estabelecidos por aqueles organismos é que define, em linhas gerais, a qualidade de um sistema de educação superior, independente de uma definição do conceito de qualidade.

O que se vê, atualmente, é uma legitimação geral do ranqueamento e da performatividade, que induz a comemorar os resultados obtidos, mesmo que certos resultados tenham sido obtidos com o arranjo dos insumos (titulação docente, por exemplo). Isso parece favorecer a adesão dos gestores entrevistados a esse ideário, até porque estão à frente de instituições bem sucedidas e, neste caso, tem motivos para comemorar seus resultados.

As instituições, nesse contexto, tornam-se atores empreendedores estratégicos, engajados em práticas de competição e desenvolvimento de estratégias, antes exclusivas do setor privado. “A reputação emerge como uma moeda central e dominante de risco para as universidades” (DALE, 2011, p. 64), e se constitui em novo tipo de métrica de performance. É a grande fonte de risco institucionalizado, que incentiva as organizações a apoiar avaliadores legitimados, fornecendo-lhes informações e internalizando, dessa forma, os elementos de medida, como variáveis integrantes de sua performance.

Sendo assim, não parece viável às universidades ficarem fora do processo avaliativo neste novo contexto de sociedade, nem descuidar de bom desempenho pois, demonstrar qualidade por meio de indicadores, em muitos casos, é sinal de prosperidade. Os indicadores de qualidade desenvolvem diferentes trajetórias, podendo exercer um papel de limitar certas ações, bem como, reelaborar a governança e organização da universidade.

Pode-se constatar a vivência concreta dos gestores em relação ao SINAES, os quais demonstraram ter participação direta nos processos avaliativos, o que lhes permitiu analisar e identificar, juntamente com os outros atores envolvidos, os problemas acadêmicos e administrativos do curso e, posteriormente, planejar e realizar mudanças.

Vale destacar que as três IES pesquisadas, desde o início da implantação da Lei do SINAES, passaram a desenvolver ações de fomento, analisar seus resultados e buscar maneiras de melhorar o desempenho de seus estudantes, porque compreendem que essas ações são importantes para garantir bons resultados e, conseqüentemente, propagar uma boa imagem da instituição.

E essa ação é ressaltada nas palavras de Dale (2011) que, ao considerar o contexto atual, sugere ser preciso considerar o papel do gerenciamento de risco, relativo à

reputação da instituição e, também, a necessidade de que os *rankings* desencadeassem respostas performativas que sustentam o potencial (e a ameaça) mais amplo do uso extensivo dos indicadores. A performatividade é mediada por mecanismos quantitativos, usados pelas agências internacionais de avaliação, que “[...] não apenas medem, mas efetivamente definem a natureza das reputações das universidades” (DALE, 2011, p. 74), em razão da capacidade que os *rankings* têm não apenas ordenar, mas de determinar a base dessa ordem.

A mídia, de modo geral, tem divulgado o conceito Enade (Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes) como prioritário. Mas é importante salientar que, aliados ao Enade, o CPC (Conceito Provisório de Curso) e o IGC (Índice Geral de Cursos) passaram a ter protagonismo na regulação e na orientação de um conjunto de políticas, expressando a alteração na interpretação das bases epistemológicas dessa política pública de avaliação pelos reguladores (GRIBOSKI, 2015).

As informações obtidas por meio das entrevistas indicam que os gestores da IES Comunitária têm realizado esforços para elevar os conceitos do ICG, tendo conseguido elevar o desempenho de 2,82 em 2009 para 3,28 em 2017. Vale ressaltar que essa instituição era um Centro Universitário e passou a ser Universidade somente em 2017. Desta forma, os índices tendem a subir nas próximas avaliações, a partir dessa modificação de característica administrativa, porque novos insumos serão agregados aos quantitativos da instituição.

A partir do relato dos gestores dessa instituição (comunitária), a performatividade faz parte do seu dia-a-dia e isso é uma realidade bem desafiadora. Para esse tipo de instituição, que não tem fins lucrativos, mas que sobrevive principalmente com os recursos oriundos das mensalidades dos estudantes, sem apoio financeiro público, obter uma boa performance é fundamental. Assim, a fim de garantir a sustentabilidade e o alcance de bons conceitos avaliativos, a instituição curva-se a lógica da performatividade, no contexto das políticas de cunho neoliberal. Uma das ações desenvolvidas pela gestão, nesse sentido, é a revisão periódica dos aspectos pedagógicos dos cursos, procurando formas de inovar no processo ensino aprendizagem, o que, segundo eles, tem sido um desafio constante.

Já na IES pública, o cenário é bem recente<sup>5</sup>. Os primeiros conceitos foram

---

<sup>5</sup> A instituição foi criada em 2009 e os primeiros cursos de graduação foram implantados em 2010.

publicados em 2014, onde a instituição foi muito bem avaliada. O cenário manteve-se nos próximos três ciclos, sem estabelecer foco no aumento do desempenho. O gráfico de desempenho da instituição, inclusive, espelha essa realidade, apresentando uma curva de desempenho levemente descendente, tendo obtido 3,45 em 2014 e 3,39 em 2017. O bom desempenho na avaliação se dá, provavelmente, pela própria constituição da universidade pública, a qual tem melhores condições de atender os indicadores para conceito 5, visto que tende a contratar um maior número de docentes com formação em nível de doutorado e com atuação em tempo integral. Por outro lado, na instituição pública, a questão da performance propriamente dita, não é sentida no que diz respeito à graduação. Por ser gratuita, não sente a necessidade de disputar espaço no mercado, o que torna os resultados menos cruciais para o futuro da IES. Nesse caso, conforme foi observado nos depoimentos, a pressão da performatividade, na IES pública, se faz sentir, de modo mais evidente, na pós-graduação, devido às exigências de produção científica definidas pelo sistema de avaliação da pós-graduação.

Na instituição privada, o desempenho no IGC demonstra um cenário de foco na performance. O aumento dos conceitos, ao longo dos anos, tem sido bem significativo, tendo subido de 2,23 para 3,22 entre 2009 e 2017, com aumento de desempenho mais expressivo nos últimos 4 anos. Conforme ficou evidenciado nas entrevistas dos gestores e nas ações observadas em visita *in loco*, a performatividade é quase que uma palavra de ordem nesta instituição. Nenhuma ação se desloca deste intuito. Ou seja, desde a contratação docente, as melhorias na infraestrutura e na organização didático pedagógica dos cursos, as capacitações docentes, tudo tem intensa ligação com os resultados almejados. Essa instituição possui um contrato com uma empresa de consultoria em educação, a qual realiza planos estratégicos anuais. Os gestores da instituição, por sua vez, devem cumprir fielmente essas diretrizes. E, ao que parece, essas ações têm surtido efeito, a julgar pelo desempenho da instituição em seu IGC.

Por meio dos documentos disponibilizados para nossa consulta<sup>6</sup> e das falas dos gestores, identificamos que as IES, com o intuito de melhorar os resultados das avaliações externas dos seus cursos de graduação, realizam várias ações, a fim de atingir bons

---

<sup>6</sup> Foram analisados os relatórios de avaliação do SINAES, especialmente os que se referem ao desempenho no Enade e CPC.

resultados (conceitos), principalmente nas provas do ENADE. Dentre essas ações destacamos, por exemplo, a verificação da consonância da matriz curricular dos cursos e os planos de ensino dos componentes curriculares, com as diretrizes curriculares de cada área; a organização da avaliação dos conteúdos dos cursos, de acordo com as diretrizes do Enade; a promoção de avaliações continuadas para os cursos de graduação participantes do Enade; a revisão de provas avaliativas aplicadas em edições anteriores do Enade; o acompanhamento do desempenho dos estudantes, com possibilidade de proposição de ações coletivas e individualizadas; o apadrinhamento das turmas por docentes, a fim de criar um vínculo que garanta a participação dos estudantes, com maior entusiasmo, nos processos; a criação de ações estratégicas relacionadas ao perfil do egresso do Curso, dentre outras.

Já no âmbito dos trabalhos das coordenações de cursos, estes desenvolvem um importante papel, com ações voltadas a coordenar a elaboração e implementação do plano de trabalho para as avaliações específicas do seu curso; identificar o desempenho escolar dos estudantes que serão avaliados no ciclo do Enade para diagnosticar o perfil de cada turma que participará do processo, em vista de organizar intervenções (motivação, revisões, simulados, etc.); sensibilizar todos os professores do curso para a importância das avaliações; trabalhar, nas reuniões de planejamento do Colegiado do Curso, conteúdos do Enade, solicitando a análise do desempenho do alunado que fará a prova; reforçar, em todas as reuniões de planejamento do Colegiado do Curso, a necessidade da adoção, ao longo do curso, de pelo menos um instrumento de avaliação individual do aluno na disciplina ministrada; realizar visitas aos laboratórios específicos do curso, articulando sua utilização com o currículo, de modo a demonstrar uma visão integral da formação. Esses são exemplos de ações bem sucedidas realizadas nas IES avaliadas, apontadas pelos gestores entrevistados.

A importância de capacitar o pessoal técnico e o corpo docente sobre as novas legislações também apareceu em todas as entrevistas e é tida, pelos gestores entrevistados, como algo muito bom, que já desmistifica o processo de imediato, diminuindo os problemas futuros.

C1: Em relação à avaliação em curso, quando nós recebemos, no final do ano



passado, que foi publicada nova portaria, um novo instrumento, num primeiro momento nós capacitamos, primeiramente, o pessoal que trabalha com avaliação e depois nós montamos uma estratégia de capacitação dos coordenadores de curso. Então foram feitas duas oficinas, repassando todo o instrumento.

Parece evidente que o sistema avaliativo instituído pela Lei do SINAES, vem apresentando resultados no desenvolvimento de uma cultura de avaliação, que passou a fazer parte do cotidiano das IES. As instituições, a julgar pelos depoimentos colhidos junto aos gestores, gravitam em torno dos processos avaliativos, transformando a avaliação na principal política de desenvolvimento da educação superior.

Conforme demonstrado, a cultura da performatividade é, neste momento, uma característica inerente à nossa sociedade. O prestígio que confere a boa performance institucional tornou-se um verdadeiro fetiche. O importante é estar entre os primeiros ou em boa posição no *ranking*. Nas entrelinhas do jornal, dos relatórios, das propagandas, consta o que mede o *ranking*, seus indicadores e pesos. Talvez a grande maioria dos leitores (consumidores) os ignore, mas a ideia da classificação, presente na manchete, tende a permanecer mais tempo na memória coletiva. De certa forma, as imagens produzidas e transmitidas por meio dos resultados das avaliações (Enade, CPC, IGC, etc.) ganharam autonomia, vida própria na comunicação pública, sendo um processo difícil de se frear.

O grau obtido (neste caso, a performance), para além dos efeitos formais e legais, passou a expressar uma exteriorização da ideia de qualidade, inserindo-se na estratégia de marketing das instituições, reconfigurando suas identidades historicamente constituídas. Ao assumir essa condição, as comunidades universitárias acabaram validando o modelo e diminuindo o impacto de suas críticas. Ou seja, o ranqueamento está posto e bem incorporado ao cotidiano das instituições. Assim, prática de utilizar-se dos conceitos obtidos no Enade e nas visitas avaliativas dos processos de reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos é uma estratégia que está bem evidente nas IES Comunitária e Privada em estudo, dada a sua necessidade de disputar espaço no mercado concorrencial do ensino superior. Os gestores se utilizam dos bons conceitos para consolidar a marca da instituição e atrair mais estudantes.

Logo, os cursos que não atingem os conceitos mínimos de qualidade passam por um processo de adequação curricular, pedagógica e administrativa, que pode incluir o desligamento de docentes e gestores que estavam à frente das coordenações de curso. O

relato a seguir exemplifica esse fato:

C2: Nossa IES ficou com conceito 2 no curso de Enfermagem há alguns anos atrás, houve uma estratégia de troca de coordenação e de alguns professores e o que se percebeu é que, a partir dessa ação, nos demais ciclos o conceito só subiu.

A partir de uma análise objetiva das implicações dos resultados das avaliações na vida de cada instituição, tendo como norte sua missão e objetivos, principalmente para as instituições privada e comunitária, entendemos que não existe, no atual cenário, a possibilidade de escolha, quanto a aderir ou não ao processo de performance. Resta a eles, apenas indagar: vamos nos limitar a fazer apenas isso (obter bons resultados para ter uma boa classificação no *ranking*)? Ou vamos nos desafiar a ir além, por meio de uma formação cidadã, em busca de superação das desigualdades sociais e da construção de uma sociedade mais humana, pautada na ética?

Neste ponto, cabe discutir se é possível responder aos parâmetros exigidos pelas demandas do mercado e, ao mesmo tempo, manter uma atuação voltada à relevância do papel social da universidade na formação humana, cidadã, ética, política, técnica. Para o gestor da universidade pública (P2): “A avaliação é extremamente importante, entretanto, essa precisa de limites. E isso se requer, pois hoje vivenciamos muitos exageros. Exemplo disso são os excessos de indicadores quantitativos”. Segundo o gestor, deveríamos migrar para uma avaliação mais qualitativa.

Nas conversas com os gestores das universidades comunitária e pública, fica evidente a percepção da importância de garantir uma formação ética, política e técnica ao mesmo tempo. E, tal intento, pode ser obtido, segundo esses gestores, por meio das ações extensionistas que essas instituições realizam junto a sociedade, além da inserção desses temas no currículo dos cursos. A instituição pública, por exemplo, preocupa-se com a abordagem de temas transversais, com uma formação cidadã. Para isso, no último processo de revisão dos currículos dos cursos de graduação foram inseridos componentes curriculares que estudam a “Sociedades e Culturas e Temas Contemporâneos”. A intenção é incentivar o estudante a dialogar com essas novas concepções de sociedade que tem se apresentado nos últimos anos, a fim de quebrar preconceitos e tabus, os quais estão enraizados na nossa cultura local, principalmente na região Sul do país, onde o preconceito

com negros e indígenas é muito forte, por exemplo.

De forma geral, analisando o conjunto das entrevistas, em confronto com o histórico da institucionalização do SINAES, expressamos nosso entendimento de que os processos de avaliação, originalmente, foram criados para serem ferramentas voltadas para orientar as políticas públicas, ajudando a “separar o trigo do joio”, revelando a diversidade e a heterogeneidade do ensino e da pesquisa realizada no país. O intuito parece ter sido viabilizar ao Estado poder fazer uso mais racional e eficiente dos recursos públicos, dando condições para que aqueles que oferecem ensino de qualidade e pesquisa competitiva pudessem avançar e se destacar no contexto da educação superior.

Essa perspectiva é endossada por Dias Sobrinho (2010), indicando que o processo de avaliação (SINAES) foi, inicialmente, concebido para ser entendido como um processo de fomento ao desenvolvimento das políticas públicas para a área educacional. Porém, com o passar do tempo, não foi bem isso que ocorreu e os processos avaliativos se tornaram uma estratégia para avaliação de performances e estabelecimento de *rankings*.

Questionamos os gestores das IES em estudo sobre como as instituições estão procedendo em relação à gestão do corpo docente, para adequar sua atuação às novas exigências da educação superior. Um aspecto comum às IES em estudo é o fato de que todas atendem aos critérios definidos pelo SINAES. No caso da IES pública, contudo, essa não chega a ser uma preocupação explícita, visto que faz parte da política das instituições federais de ensino superior contratar prioritariamente mestres ou doutores que atuem em tempo integral. Nesse caso, suas ações não se pautam, especificamente, pelo SINAES e o seu corpo docente supera, em muito, os parâmetros mínimos exigidos pelo sistema de avaliação. No caso das IES privada e comunitária, ao contrário, o atendimento dos critérios do SINAES é feito de modo estritamente planejado. O depoimento do gestor C1, da universidade comunitária, demonstrou que a prioridade da IES é o atendimento às exigências do processo avaliativo em relação à titulação do corpo docente. Em suas palavras:

C1: Nesse indicador não enfrentamos problema, inclusive, por trabalhar os dados relativos ao corpo docente (titulação) nós aumentamos nosso CPC, considerando que atingimos um número suficiente de docentes com contratos de tempo integral. Outra ação é que contratamos somente mestres, não contratamos mais

especialistas.

Em outro momento, o mesmo gestor revela que, ano a ano, é feita a gestão da distribuição dos docentes mais titulados pelos cursos em processo de avaliação, o que revela a iniciativa da IES em gerir, de modo intencional e deliberado, esse insumo.

Os gestores da IES privada, por sua vez, apontam na mesma perspectiva que os gestores da IES comunitária. Relatam que trabalham os dados relativos ao corpo docente, infraestrutura e organização didático pedagógica, de modo a atender os parâmetros estabelecidos pelo sistema de avaliação, sempre focados em atender os pré-requisitos para obtenção do maior conceito avaliativo.

Foram ressaltados, tanto pela instituição privada como pela comunitária, os esforços empreendidos para com todos os cursos de graduação, com o intuito de atingir o conceito máximo nas avaliações externas. Para isso, ações de estudo minucioso do quadro docente, levando em consideração a titulação, a carga horária contratada, o número de publicações nos últimos três anos e o tempo de vínculo com o curso de graduação, são de extrema importância para se obter conceito bom neste quesito. Além, é claro, de ofertar oficinas variadas sobre temas de formação geral, ligados às questões étnico raciais, indígenas, gênero e orientação sexual, temas esses que foram abordados de forma enfática nas últimas provas.

Já a IES pública, como vimos, não sente essa pressão de responder às demandas do mercado, ou de ter de preparar-se para a avaliação como objetivo principal da gestão. Isto porque, em decorrência das suas possibilidades de contratação, no item que trata do corpo docente, a grande maioria são doutores e desenvolvem suas atividades em tempo integral. Considerando esses indicadores, a IES atinge o conceito 5 em praticamente todos os itens relativos à dimensão que trata do corpo docente, salienta o gestor P2 da IES Pública.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo voltou-se a entender como universidades com diferentes naturezas jurídico-administrativas, localizadas na região sul do Brasil, vêm reagindo às exigências impostas pelo mercado e pelo atual sistema de regulação, por meio do SINAES

e de outros mecanismos a ele relacionados, em que impera a lógica da performatividade. Buscamos identificar as estratégias adotadas por essas instituições para obter bons resultados nos processos avaliativos e garantir um lugar de destaque nos *rankings* do ensino superior, incluindo as estratégias de gestão e controle das atividades docentes, em vista de adequar o desempenho das instituições às exigências de performatividade colocadas pelo atual sistema de regulação.

Observando as estratégias de ação a que tivemos acesso no desenvolvimento da pesquisa, estas não evidenciam um projeto que prioriza interesses e valores de uma educação para a *práxis*, para a transformação das relações sociais. Ainda que apresentem aspectos relevantes (como a consideração da formação integral do sujeito) não explicitam o compromisso com a transformação social no sentido da *práxis*. Trazem implícito o entendimento de que essa formação proverá a sociedade do sujeito que ela reclama para responder afirmativamente às transformações em curso, exigências essas que encontram expressão nos critérios de avaliação instituídos pelo SINAES.

O diálogo com os gestores evidenciou que é difícil, especialmente para os que atuam nas instituições privada e comunitária, expostas à concorrência do mercado e que têm a função de garantir a sustentabilidade institucional, não priorizar a busca por resultados expressivos nos processos avaliativos, mesmo que isso os obrigue a deslocar o foco de sua atenção das questões de caráter epistemológico, para preocupações típicas da concorrência no mercado capitalista. Incorporam, assim, em seu cotidiano, termos como planejamento estratégico, inteligência de mercado, vantagens competitivas, margem de lucro, redução de custos, controle de mão de obra, dentre outros. Esses gestores, como vimos, acabam incorporando o discurso típico da lógica da performatividade (BALL, 2005), de um modo até naturalizado e direcionam o foco de suas ações para o êxito da instituição no sistema de ranqueamento instaurado a partir dessa lógica.

Vale ressaltar que, conforme descrevemos no desenrolar da pesquisa, mesmo que o SINAES tenha sido criado com outra intencionalidade (de caráter prioritariamente formativo), voltada à análise do desenvolvimento das instituições, em vista de mapear possíveis fragilidades e corrigi-las, as intervenções do poder público e a própria divulgação dos resultados realizada pela mídia, ao longo do tempo, alteraram significativamente sua lógica, tornando-o, principalmente, um sistema de ranqueamento, na lógica da



performatividade.

Na nossa percepção, a persistir a lógica vigente, as instituições privadas, principalmente os grandes *players* educacionais, ampliarão seu domínio no mercado, visto que o contexto atual (legislação e expectativas da sociedade) lhes favorece. As instituições públicas, ao que tudo indica, perderão, progressivamente, sua autonomia, devido, principalmente, a restrição de verbas para seu financiamento, a qual, segundo Santos (1997 e 2005) tem, justamente, a intenção de desestabilizá-las.

## REFERÊNCIAS

AFONSO, A. J. **Avaliação educacional: regulação e emancipação**. São Paulo: Cortez, 2000.

AVELAR, M. Entrevista com Stephen J. Ball: uma análise de sua contribuição para a pesquisa em Política Educacional. **Archivos Analíticos de Políticas Educativas**, v. 24, n. 24, p. 1-18, 2016.

BALL, S. J. Profissionalismo, gerencialismo e performatividade. **Cadernos de Pesquisa**, v. 35, n. 126, p. 539-564, set./dez. 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: 70, 2016.

BERNHEIM, C. T.; CHAUI, M. S. **Desafios da universidade na sociedade do conhecimento: cinco anos depois da conferência mundial sobre educação superior**. Brasília: UNESCO, 2008.

BIANCHETTI, L.; SGUISSARDI, V. **Da universidade à commoditycidade: ou de como e quando, se a educação/formação é sacrificada no altar do mercado, o futuro da universidade se situaria em algum lugar do passado**. Campinas: Mercado de Letras, 2017.

BRASIL. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. **Bases para uma nova proposta de Avaliação da Educação Superior**. Brasília: MEC/INEP, 2003.

BRASIL. Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, abr. 2004.

CATANI, A. M.; OLIVEIRA, J. F.; DOURADO, L. F. A política de avaliação da educação superior no Brasil em questão. In: DIAS SOBRINHO, J.; RISTOFF, D. (Org.). **Avaliação democrática para uma universidade cidadã**. Florianópolis: Insular, 2001.

DALE, R. Constructing risk management of higher education sector through reputational risk management of institutions. In: MOROSINI, M. C. (Org.). **Qualidade da educação**

**superior:** reflexões e práticas investigativas. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2011. p. 32-76.  
Disponível em: <http://www.pucrs.br/edipucrs>. Acesso em: 01 fev. 2019.

DIAS SOBRINHO, J. Avaliação e transformações da educação superior brasileira (1995-2009): do provão ao Sinaes. **Avaliação:** Revista da Avaliação da Educação Superior, Campinas; Sorocaba, v. 15, n. 1, p. 195-224, 2010.

FREITAS, L. C. **A reforma empresarial da educação:** nova direita, velhas ideias. São Paulo: Expressão Popular, 2018.

GRIBOSKI, C. **Regular e/ou induzir qualidade?** Os cursos de pedagogia nos ciclos avaliativos do Sinaes. Brasília, 2015. 481 p. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade de Brasília. Brasília, 2015.

GUERRA, M. Redes de Avaliação e Acreditação Latino-Americanas: RANA - MERCOSUR EDUCATIVO. In: LEITE, D (Org.). **Inovação, avaliação e tecnologias da informação.** Porto Alegre: Pacartes, 2010. p. 53-72.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo da Educação Superior 2016/2011.** Brasília: INEP, 2018.

PORTAL DO MEC. **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes).** [s.d.]. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/component/content/270-programas-e-aco-es-1921564125/sinaes-2075672111/12303-sistema-nacional-de-avaliacao-da-educacao-superior-sinaes>. Acesso em: 20 jun. 2019.

PORTAL INEP. **Sinaes.** [s.d.]. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/sinaes>. Acesso em: 19 jun. 2019.

ROSSATO, Ricardo. **Século XXI:** saberes em construção. 2. ed. Passo Fundo: EDUPF, 2006.

ROSSATO, Ricardo. **Universidade:** nove séculos de história. Passo Fundo: EDUPF, 1998.

SILVEIRA, Z.; BIANCHETTI, L. A universidade moderna: dos interesses do Estado-nação às conveniências do mercado. **Revista Brasileira de Educação**, v. 21, n. 64, jan./mar. 2016

UNESCO. Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura. **Educação um tesouro a descobrir:** relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. São Paulo: Cortez, 1998.

Enviado em: 01-07-2021

Aceito em: 03-11-2021

Publicado em: 20-11-2021