



USO DOS RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA PERSPECTIVA DOS GESTORES DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL

Maria do Socorro Maia Silva

UNILAB

Maria Elias Soares

UFC

Agência Financiadora: não contou com financiamento

RESUMO

Com a implantação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), há aproximadamente uma década, as instituições de ensino superior vivenciaram um processo de mudança que repercutiu tanto em sua estrutura organizacional quanto em sua concepção e modelo. A avaliação institucional adquire cada vez mais significado, notadamente no que diz respeito ao uso dos resultados do processo avaliativo como subsídio para o aperfeiçoamento institucional. Assim, considera-se relevante e oportuna a realização de estudo acerca da relação entre os resultados das avaliações realizadas e as ações da gestão no âmbito de uma universidade. Nesse sentido, o trabalho tem como objetivo analisar a repercussão dos resultados do processo de autoavaliação realizado pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), no âmbito da gestão de uma instituição pública federal, na perspectiva do grupo gestor. O estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, de natureza descritiva, com abordagem quantitativa e qualitativa, que utilizou como instrumento de coleta de dados um questionário constituído de questões abertas e fechadas, aplicado aos gestores. Os resultados encontrados evidenciam que, embora os gestores concebam os resultados da autoavaliação como um importante subsídio de gestão, a utilização dessas informações ainda é pontual e não se configura como uma ação institucionalizada na universidade. As conclusões do estudo apresentam elementos que podem contribuir para a (re) formulação e melhoria da prática avaliativa na instituição e para o avanço dos estudos sobre a avaliação institucional com vistas ao atendimento dos objetivos do SINAES.

Palavras-chave: Avaliação institucional. Ensino Superior. Gestão



ABSTRACT

With the implementation of the National System of Evaluation of Higher Education, approximately a decade ago, higher education institutions experienced a process of change that had repercussions on their organizational structure and on their design and model. Institutional evaluation becomes more and more important, especially with regard to the use of the results of the evaluation process as a subsidy for institutional improvement. Therefore, it is considered relevant and timely to conduct a study about the relationship between the results of the evaluations carried out and the management actions within the university. In this sense, the objective of this study is to analyze the repercussion of the results of the self assessment process carried out by the Self Evaluation Committee, within the scope of the management of a public institution, from the perspective of the management group. The study is characterized as an applied research, of a descriptive nature, with a quantitative and qualitative approach and a questionnaire composed of open and closed questions, applied to the managers, was used as instrument of data collection. The results show that although the managers conceive the data of the self-evaluation as an important management allowance, the use of this information is still punctual and does not constitute an institutionalized action in the university. The conclusions of the study present elements that can contribute to the formulation and improvement of the evaluation practice in the institution and to the advancement of the studies on the institutional evaluation in order to meet the objectives of National System of Evaluation.

Key-words: Institutional evaluation. Higher education. Management.

Introdução

O SINAES tem como objetivo assegurar o processo nacional de avaliação das instituições, constituindo-se, assim, de três componentes principais: avaliação institucional, avaliação de cursos e avaliação dos estudantes. Utiliza-se de mecanismos e ferramentas variadas e está ancorado em uma concepção de avaliação comprometida com a melhoria da qualidade e da re-

ORGANIZADORES

MARIA ISABEL FILGUEIRAS LIMA CIASCA • RAIMUNDO HÉLIO LEITE • JOCYANA CAVALCANTE DA SILVA • LUCAS MELGAÇO DA SILVA
NÁGILA RABELO DE LIMA • MARIA AUREA • MONTENEGRO ALBUQUERQUE GUERRA • PABLO CARVALHO DE SOUSA NASCIMENTO
RITA DE FÁTIMA MUNIZ • VERA LÚCIA PONTES JUVÊNCIO



levância das atividades de cada uma e do conjunto das instituições educacionais (BRASIL, 2004).

Um dos pressupostos da avaliação institucional é que o resultado desse processo constitua uma oportunidade de reflexão tornando-se referencial para o planejamento e o fortalecimento da gestão da IES. No entanto, a falta de uma boa prática avaliativa pode culminar na ausência de referenciais de qualidade e de elementos que contribuam para a efetividade dos bons resultados do trabalho e a concretização de um projeto de universidade.

Com base no exposto, a avaliação passa a ter um importante papel no contexto das políticas de educação superior, e é compreendida como uma atividade essencial para o aperfeiçoamento acadêmico, a melhoria da gestão universitária e a prestação de contas de seu desempenho para a sociedade (BRASIL, 2009). Nesta perspectiva, a proposta do SINAES e seus mecanismos de avaliação são tomados como uma relevante iniciativa, do ponto de vista do desenvolvimento institucional, e necessária enquanto ferramenta de acompanhamento por parte do governo e do Ministério da Educação.

Tendo em vista que a política de avaliação instituída pelo SINAES, após uma década de implantação, de fato, desencadeou mudanças nas instituições de ensino superior, tanto nas relações das instituições com outros setores da sociedade quanto com os órgãos responsáveis pela formulação e desenvolvimento dessa política; torna-se relevante investigar como essa prática avaliativa e seus resultados têm ressoado no âmbito das instituições, especialmente nas universidades públicas.

Assim, considerando-se a finalidade primordial do SINAES e o significado dos resultados do processo avaliativo no âmbito das universidades públicas, tomou-se como objetivo



deste estudo, analisar a repercussão do processo de autoavaliação e de seus resultados, no âmbito da administração de uma instituição pública federal de ensino superior, na perspectiva do grupo gestor.

Para ampliar o conhecimento das questões tratadas, foram utilizadas referências teóricas que possibilitassem clarificar o entendimento dos conceitos que envolvem o tema em estudo e que tem se mostrado de significativa complexidade, especialmente no contexto da universidade pesquisada. Os estudos realizados por Andriola (2012); Balzan (2011); Dias Sobrinho (2005, 2008, 2010, 2011); Gatti (2014, 2015) e Ristoff (2011, 2015) foram elementos basilares no desenvolvimento do trabalho.

Acredita-se que a análise dos componentes da avaliação institucional e o avanço dos conhecimentos sobre o processo avaliativo, instituído na educação superior pelo SINAES, revelam-se de grande significado para o aperfeiçoando de uma cultura de avaliação, contribuindo para a formulação de políticas e melhoria dos processos realizados na instituição.

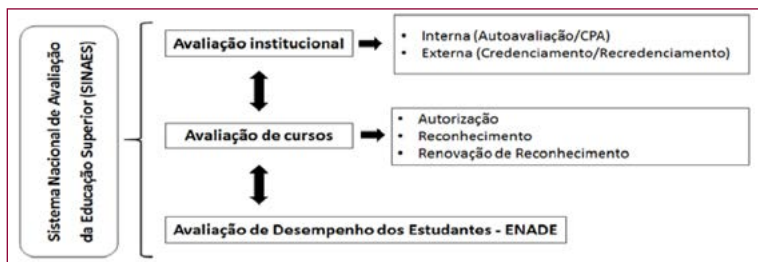
O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior [Sinaes]

O SINAES é constituído de três componentes principais: (i) a avaliação de cursos, (ii) a avaliação do desempenho dos estudantes (ENADE) e (iii) a avaliação das instituições de ensino superior, o que, nos termos de Ristoff e Giolo (2006, p. 205), são “[...] três olhares: um olhar sobre a instituição, um olhar sobre o curso e um olhar sobre o estudante. Estes olhares se completam”. Corroborando esta concepção dos três olhares, a Figura 1 apresenta os três componentes do SINAES e a maneira como estão interligados entre si.

ORGANIZADORES

MARIA ISABEL FILGUEIRAS LIMA CIASCA • RAIMUNDO HÉLIO LEITE • JOCYANA CAVALCANTE DA SILVA • LUCAS MELGAÇO DA SILVA
NÁGILA RABELO DE LIMA • MARIA AUREA • MONTENEGRO ALBUQUERQUE GUERRA • PABLO CARVALHO DE SOUSA NASCIMENTO
RITA DE FÁTIMA MUNIZ • VERA LÚCIA PONTES JUVÊNCIO

Figura 1 – Componentes do SINAES



Fonte: Elaborado pela autora com base nas diretrizes do SINAES.

O componente Avaliação Institucional está organizado em dois momentos principais articulados entre si: (i) a avaliação interna ou autoavaliação, que envolve toda a comunidade acadêmica e é de responsabilidade da Comissão Própria de Avaliação (CPA), constituída por ato do dirigente máximo da instituição de ensino superior; e (ii) a avaliação externa, que é realizada por comissão de avaliadores externos, designados pelo Ministério da Educação (MEC/INEP).

É importante destacar que, desde sua gênese, a concepção de avaliação do SINAES mostrou-se bastante comprometida com a transformação acadêmica, numa perspectiva formativa e emancipatória ao mesmo tempo em que priorizava a expectativa de avaliação quantitativa e voltada para o controle (BRASIL, 2009).

A esse respeito, Dias Sobrinho (2002, p. 25) nos diz que “A avaliação é, pois, o instrumento que muitos governos vêm utilizando para modelar o sistema, não tendo, portanto, uma função educativa”. Desse modo, a avaliação assume o papel de mecanismo de controle do Estado. Corroborando essa ideia, o documento “Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação” (BRASIL, 2009) explicita



que é por meio da avaliação que o estado supervisiona e regula a educação superior para fins de planejamento e garantia da qualidade do sistema.

Dias Sobrinho (2002, p. 111) reforça ainda que “Avaliar a instituição é também exercitar os gestos de sua permanente e interminável construção”. Nesse sentido, diagnosticar problemas não é o bastante, é muito importante também identificar as qualidades e aspectos fortes da IES. Quanto aos problemas e carências, além da verificação e da constatação, é importante identificar as suas causalidades, explicitar as possibilidades reais para a superação e estabelecer as ações adequadas e os meios para a transformação desejada (BRASIL, 2009).

A Avaliação Institucional como ferramenta de gestão

No atual cenário educacional, cada vez mais as instituições de educação superior são desafiadas a desenvolver como característica fundamental de sua cultura organizacional, a capacidade de se modificar perante as profundas e aceleradas mudanças da sociedade contemporânea. Os indicadores da educação superior brasileira das últimas décadas apontam a quantidade e a complexidade dos desafios a serem enfrentados, caso seja mantida a política de expansão e ampliação do acesso à educação superior (SPELLER; ROBL; MENEGHEL, 2012).

Nestas circunstâncias, Real (2008) observa que, mediante os desafios e mudanças enfrentados pela educação superior, a avaliação vem ocupando um lugar de destaque na formulação e implementação de políticas educacionais, de modo que se evidencia o uso da avaliação como instrumento de gestão da qualidade das instituições. No mesmo sentido, Dias Sobrinho

ORGANIZADORES

MARIA ISABEL FILGUEIRAS LIMA CIASCA • RAIMUNDO HÉLIO LEITE • JOCYANA CAVALCANTE DA SILVA • LUCAS MELGAÇO DA SILVA
NÁGILA RABELO DE LIMA • MARIA AUREA • MONTENEGRO ALBUQUERQUE GUERRA • PABLO CARVALHO DE SOUSA NASCIMENTO
RITA DE FÁTIMA MUNIZ • VERA LÚCIA PONTES JUVÊNCIO



(2011) afirma ser a avaliação uma ferramenta primordial na organização e implementação de reformas educacionais, tanto nas práticas pedagógicas quanto na gestão, nas políticas e modelos institucionais do presente e do futuro.

Além de ser um processo sistemático de produção de conhecimentos sobre as atividades gerais da universidade, especialmente a docência, a pesquisa e a extensão, além de promover os juízos de valor sobre todas essas funções e apontar as formas para incrementar sua qualidade, a avaliação institucional deve tratar de suscitar as grandes reflexões e os questionamentos mais radicais sobre a condição da universidade no mundo contemporâneo, os significados de seus trabalhos e a dimensão ético-política de seus projetos e de seus compromissos (DIAS SOBRINHO, 2011, p. 62).

Entretanto, na expectativa do uso da avaliação como instrumento de gestão e modernização do sistema educacional, faz-se importante salientar que a universidade é ainda uma instituição de características conservadoras, cuja administração fundamentou-se historicamente nos princípios da burocracia Weberiana.

De acordo com Marcelino (2004):

Esse modelo, que ainda permeia a administração pública brasileira em várias dimensões e níveis organizacionais, é gerador de burocracias que se tornaram um fim em si mesmas, com estruturas administrativas centralizadas e padronizadas e serviços que não atendem aos desafios de uma sociedade baseada no conhecimento e na informação (MARCELINO, 2004, p. 31).

As universidades públicas federais, como parte constitutiva do sistema público brasileiro de educação, ainda vivenciam essa fase de intensas transformações decorrentes dos avanços tecnológicos e das novas demandas sociais e políticas que provocam a modificação do padrão existente e o desenvolvimento



de competências no que tange à inovação e à internacionalização do ensino superior. (SPELLER; ROBL; MENEGHEL, 2012).

Surge, assim, a necessidade nas instituições de “[...] novas referências para o planejamento e para a organização das unidades acadêmicas na busca de atender demandas como: prestação de serviços, qualidade, automação, tecnologia, eficiência interna e eficácia organizacional” (MARCELINO, 2004, p. 32). Nesse panorama, a avaliação institucional e o resultado desse processo mostram-se como importantes instrumentos de apoio à gestão institucional na elaboração de seu planejamento e de suas políticas, bem como nas tomadas de decisão.

Uso dos resultados da Avaliação Institucional como suporte para ações de gestão

A Lei nº 10.861/2004 define como finalidades do SI-NAES a melhoria da qualidade da educação, a orientação da expansão da oferta de ensino superior, o aumento da eficácia institucional e da efetividade acadêmica e social, bem como a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições (BRASIL, 2004). Com base nisso, é importante destacar que a composição desse processo requer a articulação entre resultados e indicadores de avaliação e ação da gestão para o alcance de tais finalidades, com vistas a assegurar a concretização dos objetivos do sistema nacional de avaliação.

Nas palavras de Gatti e Sousa (2015, p. 31), a avaliação interna “[...] visa oferecer à instituição condições de refletir sobre suas perspectivas e seu planejamento para o futuro, a partir do contexto e da situação atual em que se encontra”. Nessa perspectiva, defende a ideia de que o processo de avaliação ins-

ORGANIZADORES

MARIA ISABEL FILGUEIRAS LIMA CIASCA • RAIMUNDO HÉLIO LEITE • JOCYANA CAVALCANTE DA SILVA • LUCAS MELGAÇO DA SILVA
NÁGILA RABELO DE LIMA • MARIA AUREA • MONTENEGRO ALBUQUERQUE GUERRA • PABLO CARVALHO DE SOUSA NASCIMENTO
RITA DE FÁTIMA MUNIZ • VERA LÚCIA PONTES JUVÊNCIO



titucional e seus resultados não devem se encerrar em si mesmos e que a avaliação deve ter em vista a tomada de decisão.

Desse modo, os indicadores de qualidade resultantes da avaliação poderão contribuir para a identificação dos aspectos positivos e daqueles que necessitam de intervenção, permitindo maior conhecimento da realidade e possibilitando o replanejamento, a tomada de decisões em função da transformação da realidade e melhoria da qualidade dos processos institucionais.

Não há sentido a realização de processos avaliativos, se estes não se tornam ferramentas de gestão, subsidiando a reflexão constante acerca do PDI e PPI, e se não houver mecanismos para sua modificação e revisão. O envolvimento efetivo de dirigentes, docentes, técnicos administrativos e órgãos colegiados nessas atividades é essencial para que haja apropriação desses propósitos no cotidiano da IES (BRASIL, 2011, p. 36)

Entretanto, nem sempre o processo avaliativo e seus resultados são tomados como instrumento de gestão e utilizados como referência nas tomadas de decisão e melhoria institucional, de modo que esta avaliação também pode ser concebida unicamente como mecanismo de controle por parte do estado e dos organismos internacionais, e divulgação dos resultados quantitativos, restringindo-se à medição e quantificação de resultados.

A este respeito Dias Sobrinho (2002, p. 79) afirma que “A avaliação cujo único propósito é o controle não é educativa”. Embora o controle seja uma das funções da avaliação, este deve funcionar como um dos recursos dentro de um contexto maior que é o processo de avaliação, cujos resultados são submetidos a análises e por vezes integram-se a outros dados com vistas à melhoria da qualidade.

Conforme concepção apresentada pelo SINAES, a orientação é de que a avaliação seja iniciada no âmbito de cada ins-



tituição com a autoavaliação, que seria o ponto de partida para a avaliação externa, tornando-se assim, referência para os atos regulatórios. Assim, o uso dos resultados da autoavaliação como ferramenta de gestão nas instituições, depende do interesse e do nível do valor e da importância atribuída ao processo de avaliação pela gestão de cada instituição de ensino.

Procedimentos metodológicos

Para efeito deste estudo, optou-se por desenvolver uma pesquisa de natureza exploratória, intencionando buscar uma visão geral e aproximada do objeto de pesquisa, e de natureza descritiva, resguardada a intenção primordial de descrever certa população ou fenômeno, estabelecendo relação entre variáveis, conforme classificação de Gil (2008).

Como lócus de investigação, escolheu-se a Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab), e para realização da pesquisa de campo, uma amostra intencional e não probabilística (Mattar, 1996), cujos sujeitos participantes caracterizam-se como gestores, ocupantes de cargos considerados instância de decisão na instituição, com atuação no âmbito administrativo e/ou acadêmico da universidade.

Os dados da pesquisa foram coletados por meio de análise dos documentos institucionais e através de um questionário aplicado aos gestores, mediante o qual pretendeu-se obter informações que expressassem a percepção da gestão sobre o uso dos resultados da avaliação institucional, com nível de clareza e profundidade suficiente para identificar os sentidos que lhe são atribuídos e, ainda, os efeitos decorrentes da avaliação institucional na gestão da universidade.

ORGANIZADORES

MARIA ISABEL FILGUEIRAS LIMA CIASCA • RAIMUNDO HÉLIO LEITE • JOCYANA CAVALCANTE DA SILVA • LUCAS MELGAÇO DA SILVA
NÁGILA RABELO DE LIMA • MARIA AUREA • MONTENEGRO ALBUQUERQUE GUERRA • PABLO CARVALHO DE SOUSA NASCIMENTO
RITA DE FÁTIMA MUNIZ • VERA LÚCIA PONTES JUVÊNCIO



Segundo Gil (2008, p. 60), “Os trabalhos de análise e interpretação exigem o cotejo dos dados coligidos em campo com os dados disponíveis, que habitualmente são encontrados nas bibliotecas”. Com base neste entendimento, na análise de dados buscou-se compilar os resultados obtidos à luz dos referenciais da política nacional de avaliação do SINAES, da pesquisa bibliográfica e da pesquisa de campo.

Com base nesta concepção, procedeu-se à análise dos documentos institucionais relacionados à gestão e à avaliação, cujos resultados, adicionados aos dados coletados por meio dos questionários aplicados com gestores, foram organizados e armazenados digitalmente, sistematizados e tabulados com o auxílio do software Excel e analisados com suporte em Bardin (2011), de modo que a apreciação dos documentos foi organizada de acordo com as seguintes etapas: pré-análise, exploração do material e o tratamento dos resultados obtidos.

Considerando o exposto, esta pesquisa constituiu um desafio, tal é a complexidade e a importância da temática abordada. Enfrentou-se tal desafio com a certeza de que o estudo oportunizará novos conhecimentos sobre o processo avaliativo instituído nas universidades e poderá contribuir para o avanço dos estudos em avaliação institucional, propiciando novas pesquisas com o propósito de aperfeiçoamento das políticas de avaliação e do SINAES.

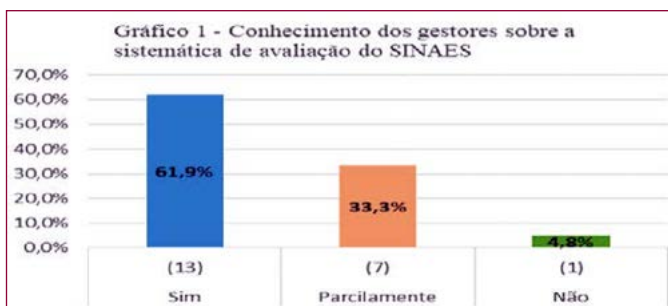
Resultados e discussão

O questionário utilizado foi aplicado com 31 sujeitos que compõem a equipe de gestão da universidade pesquisada, dos quais 21 (68%) responderam ao instrumento. Com base nos dados, pode-se verificar que os sujeitos participantes são ges-



tores que respondem pelas decisões administrativas e acadêmicas da universidade. O grupo pesquisado constitui-se de 21 indivíduos, dos quais 13 (61,9%) são do gênero masculino e 8 (38,1%) do gênero feminino. Quanto à instância de atuação, os sujeitos ocupam variados cargos de gestão, tanto no campo administrativo quanto acadêmico.

Quando indagados, *sobre terem conhecimento ou não da sistemática de avaliação institucional proposta pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)*, a maioria dos gestores (61,9%) respondeu afirmativamente à questão, enquanto 33,3% afirmaram conhecer apenas parcialmente e 4,8% declararam desconhecer a sistemática de avaliação proposta pelo SINAES, conforme apresentado no Gráfico 1.



Fonte: Elaborado pela autora.

Sobre esse aspecto, é importante ressaltar, que o real envolvimento de gestores e demais membros da comunidade acadêmica é essencial para que a avaliação se efetive mediante a apropriação por parte dos envolvidos do propósito avaliativo do SINAES e do uso de seus resultados (BRASIL, 2011). Cabe refletir que, embora mais da metade dos gestores afirmem conhecer o SINAES e sua sistemática de avaliação, um terço dos sujeitos diz conhecê-lo apenas parcialmente, e ainda há ges-

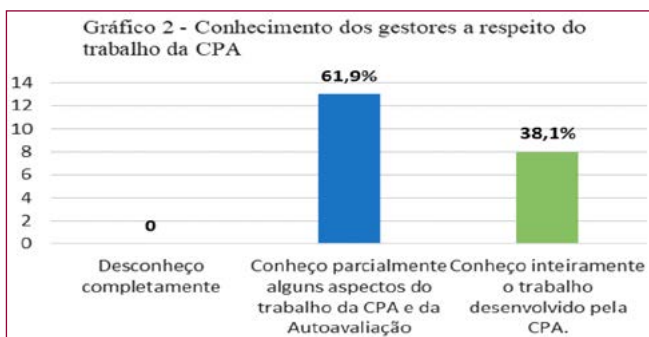
ORGANIZADORES

MARIA ISABEL FILGUEIRAS LIMA CIASCA • RAIMUNDO HÉLIO LEITE • JOCYANA CAVALCANTE DA SILVA • LUCAS MELGAÇO DA SILVA
NÁGILA RABELO DE LIMA • MARIA AUREA • MONTENEGRO ALBUQUERQUE GUERRA • PABLO CARVALHO DE SOUSA NASCIMENTO
RITA DE FÁTIMA MUNIZ • VERA LÚCIA PONTES JUVÊNCIO



tor que afirma desconhecer completamente os procedimentos avaliativos, indicando pouca familiaridade de parte desses indivíduos que constituem o núcleo gestor da universidade em relação à avaliação institucional.

A respeito do *conhecimento dos gestores sobre a atividade de autoavaliação coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA)* na Unilab, entre as alternativas, os sujeitos optaram majoritariamente (61,9%) pela opção “conheço parcialmente alguns aspectos do trabalho da CPA e da Autoavaliação”, enquanto 38,1% afirmaram conhecer inteiramente o trabalho desenvolvido pela CPA. Nenhum dos sujeitos da pesquisa desconhece completamente o processo, como pode ser observado no Gráfico 2.



Fonte: elaborado pela autora.

A resposta dada pela maior parte dos sujeitos, evidencia parcial familiaridade dos gestores com a atividade de autoavaliação coordenada pela CPA. Corroborando as informações que nos apresenta o documento *Análise dos Relatórios de Autoavaliação das Instituições de Educação Superior (BRASIL, 2011)*, esse resultado nos mostra que a instituição investigada pode se apropriar ainda mais das informações decorrentes do trabalho



de avaliação desenvolvido pela CPA e utilizar esses dados com o propósito de melhoria das políticas institucionais.

Buscou-se investigar ainda, se na concepção dos gestores, *os resultados da autoavaliação institucional são importantes para a consolidação e o aprimoramento da instituição*. Nesta perspectiva, os sujeitos se manifestaram atribuindo um nível de importância aos resultados da autoavaliação para consolidação e o aprimoramento dos processos da universidade.

Conforme pode ser visualizado no Gráfico 3, mais da metade dos respondentes (52,4%) afirmaram que os resultados da autoavaliação são imprescindíveis nesse processo, enquanto para 38,1% esses resultados são muito importantes para a consolidação e desenvolvimento institucional. Apenas 9,5% dos gestores percebem os resultados da autoavaliação como pouco importantes institucionalmente. Nenhum dos sujeitos optou pela alternativa que afirma que tais resultados não têm nenhuma importância.



Fonte: elaborado pela autora.

Tendo em vista que 90,5% dos sujeitos consideram os resultados da autoavaliação muito importantes ou imprescindíveis para o aprimoramento institucional, pode-se concluir

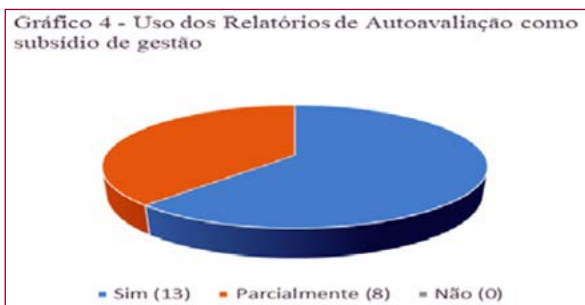
ORGANIZADORES

MARIA ISABEL FILGUEIRAS LIMA CIASCA • RAIMUNDO HÉLIO LEITE • JOCYANA CAVALCANTE DA SILVA • LUCAS MELGAÇO DA SILVA
NÁGILA RABELO DE LIMA • MARIA AUREA • MONTENEGRO ALBUQUERQUE GUERRA • PABLO CARVALHO DE SOUSA NASCIMENTO
RITA DE FÁTIMA MUNIZ • VERA LÚCIA PONTES JUVÊNCIO



que a gestão da instituição valoriza a prática da avaliação e o uso dos resultados nas ações de planejamento e tomadas de decisão na universidade. Esta percepção positiva dos gestores sobre o resultado do processo de autoavaliação pode ser indicativo de interesse institucional pela implementação do uso desses dados.

Quando os gestores foram indagados, se, no entendimento deles, os relatórios de autoavaliação institucional elaborados pela CPA podem ser considerados instrumentos de gestão e subsídio nas tomadas de decisão, 61,9% dos gestores responderam afirmativamente à questão. Nenhum dos gestores optou pela resposta negativa a esta pergunta, conforme informações apresentadas no Gráfico 4.



Fonte: elaborado pela autora.

Os argumentos utilizados para justificar tais respostas permitem apreender a percepção e o conhecimento dos gestores quanto ao processo de autoavaliação. Para justificar a concordância com a ideia de que os relatórios da autoavaliação podem ser tomados como instrumento de gestão, os sujeitos que responderam “Sim” à questão, mencionaram os resultados da autoavaliação com oportunidade de se obter uma visão geral da universidade que propicia a identificação de fragilidades, e



possibilita a elaboração de indicadores, permitindo o alinhamento dos rumos e ações institucionais, e aprimoramento dos processos e melhoria da qualidade da instituição, a exemplo do que asseveram; o Gestor 1 que diz “Os resultados do relatório da CPA são fundamentais para direcionar as ações assertivas de alinhamento dos rumos das ações institucionais [...]” e o Gestor 8: “A partir do relatório é possível verificar problemas e tentar buscar soluções”.

Para 38,1% dos sujeitos, os relatórios de autoavaliação podem ser considerados apenas, parcialmente, como subsídio na gestão da universidade. As justificativas para esta resposta se sustentam na alegação de que a universidade “[...]ainda requer certo nível de amadurecimento para desenvolver a avaliação de forma integral e eficiente” (Gestor 4), e de que as avaliações “Devem, portanto, ser desenhadas para melhorar a instituição internamente e, também, para otimizar o resultado de avaliações externas” (Gestor 7). O Gestor 5 justifica sua resposta “parcialmente”, citando a “[...] falta de uma política pública de avaliação e de requerer interação das ações da CPA com os diversos setores da Unilab”, o que denota certo desconhecimento a respeito da política nacional de avaliação da educação superior implantada no ano de 2004.

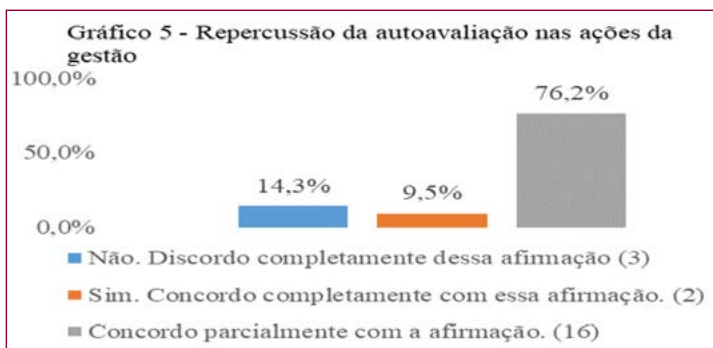
Indagados, *se acreditam que a autoavaliação institucional da Unilab reflete-se nas ações desenvolvidas pelos gestores da Universidade*, a maioria dos sujeitos (76,2%) concorda, parcialmente, com a afirmação, enquanto 14,3% discorda completamente da afirmação e, somente 9,5% concorda completamente com a afirmação. Ao apresentarem suas justificativas para a alternativa que obteve maior percentual de respostas, com 76,2% de adesão, alguns dos sujeitos mencionaram o fato de a instituição e a CPA ainda se encontrarem em processo de con-

ORGANIZADORES

MARIA ISABEL FILGUEIRAS LIMA CIASCA • RAIMUNDO HÉLIO LEITE • JOCYANA CAVALCANTE DA SILVA • LUCAS MELGAÇO DA SILVA
NÁGILA RABELO DE LIMA • MARIA AUREA • MONTENEGRO ALBUQUERQUE GUERRA • PABLO CARVALHO DE SOUSA NASCIMENTO
RITA DE FÁTIMA MUNIZ • VERA LÚCIA PONTES JUVÊNCIO



solidação e, também, a necessidade de formação dos gestores para melhor utilização dos resultados da avaliação. Outros, entretanto, afirmam que “[...] não há discussão da avaliação e, a partir dela, propostas de mudanças” (Gestor 4). Dizem também que “As Ações são pulverizadas em diversos setores que, em certos casos, não dão a devida importância a autoavaliação” (Gestor 5) e, ainda, que “Muitos gestores não tomam como uma das ferramentas para suas ações os indicadores dos relatórios” (Gestor 18).



Fonte: elaborado pela autora.

Os argumentos dos gestores que “discordam completamente da afirmação” (14,3%) de que os resultados da avaliação se refletem nas ações da gestão, complementam parte das justificativas apresentadas anteriormente, afirmando que “Os gestores não consideram as avaliações” (Gestor 20) e que os gestores não acessam tais resultados de modo que “[...] ações são tomadas independentes dos indicadores dos relatórios” (Gestor 15).

Estes argumentos evidenciam que embora uma parte significativa dos gestores reconheça a relevância dos dados, resultantes da autoavaliação, para o desenvolvimento de ações de melhoria na instituição, concepção essa, evidenciada anterior-



mente, esses mesmos dados ainda não são utilizados institucionalmente de maneira sistemática e/ou processual no âmbito da administração da universidade, reiterando o que nos diz Dias Sobrinho (2008), quando afirma que é comum a avaliação ser compreendida e praticada somente como mecanismo de averiguação de dada realidade, realizando constatações de consistências e inconsistências entre o real e o ideal, sem, necessariamente, gerar algum tipo de ação decorrente.

Consultados *se têm conhecimento de alguma medida adotada em seu setor de atuação e/ou pela gestão superior da universidade, nos últimos três anos, em decorrência de algo descrito ou sugerido no relatório da CPA*, e convidados a exemplificar tais ações, 42,9% dos gestores responderam negativamente à questão ou afirmaram não lembrar, não ter ciência ou desconhecer essa prática. Os demais sujeitos (57,1%) responderam afirmativamente e exemplificaram, citando ações realizadas em relação à infraestrutura, informação e comunicação, criação de novos cursos, avaliação docente, programa de assistência estudantil e Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). A análise documental dos Relatórios de Autoavaliação (2012-2015) evidencia alguns indicativos textuais de necessidade de intervenção e/ou adequação pela gestão em relação aos aspectos mencionados pelos gestores, exceto avaliação de docentes, no entanto, nos PDIs analisados, não foi identificado nenhum elemento que apontasse para a interação entre avaliação e planejamento dos objetivos e metas da instituição.

Considerações finais

Os dados revelaram a necessidade de se promover uma cultura avaliativa na instituição, em que toda a comunidade

ORGANIZADORES

MARIA ISABEL FILGUEIRAS LIMA CIASCA • RAIMUNDO HÉLIO LEITE • JOCYANA CAVALCANTE DA SILVA • LUCAS MELGAÇO DA SILVA
NÁGILA RABELO DE LIMA • MARIA AUREA • MONTENEGRO ALBUQUERQUE GUERRA • PABLO CARVALHO DE SOUSA NASCIMENTO
RITA DE FÁTIMA MUNIZ • VERA LÚCIA PONTES JUVÊNCIO



seja partícipe do processo. Embora mais da metade dos gestores (61,9%) afirmem ter familiaridade e conhecimento com a sistemática de avaliação institucional proposta pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, no que tange especificamente às atividades desenvolvidas pela CPA, a maioria dos gestores investigados (61,9%) dizem conhecer apenas, parcialmente, alguns aspectos do trabalho da CPA e da autoavaliação.

Com efeito, existe a percepção da importância da avaliação, e a maior parte dos gestores (61,9%) concebem a avaliação como uma ferramenta que possibilita o autoconhecimento institucional e propicia o desenvolvimento de ações para fins de aprimoramento interno da instituição, reconhecendo que esta prática e seus resultados podem ser utilizados como subsídio de gestão e aperfeiçoamento institucional. No entanto, quando se trata da repercussão dos resultados da autoavaliação nas ações da gestão, 76,2% destes sujeitos dizem que essa possibilidade é apenas parcial e citam fatores como a necessidade de formação, a ausência de discussão dos resultados da avaliação e a falta de importância atribuída ao processo avaliativo para indicar as limitações de uso das informações oriundas da autoavaliação.

Os resultados obtidos na análise documental, bem como as opiniões emitidas pelos sujeitos da pesquisa com respaldo nas referências teóricas e na legislação pertinente, permitem propor encaminhamentos à instituição investigada, no sentido de melhorar a prática de avaliação na instituição, possibilitando sua completa efetividade com o aprimoramento da utilização de seus resultados, como por exemplo a formação de gestores acerca da avaliação educacional, abordando pressupostos e diretrizes da política nacional de avaliação e autoavaliação, na expectativa de melhoramentos e oportunidades baseados no



uso dos resultados dos processos avaliativos realizados, apresenta-se como um elemento fundamental e propiciador de uma nova percepção e prática da avaliação na universidade.

Referências

ANDRIOLA, W. B. et. al. **Faroleiros da Educação**: Lançando Luzes Sobre o Ensino Superior. Ed. UFC, Fortaleza, 2012.

BALZAN, Newton Cesar, DIAS SOBRINHO, José. (Org.). **Avaliação institucional**: teoria e experiências, 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2011

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Edições 70; 2011.

_____. **Lei nº. 9394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm. Acesso em: 14 mar. 2016.

_____. Ministério da Educação. Comissão Nacional De Avaliação Da Educação Superior - CONAES. **Diretrizes para a Avaliação das Instituições de Educação Superior**. Brasília, 2004.

_____. **Lei Nº 10.861 de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação (SINAES) e dá outras providências. Brasília, DF, 2004. BRASIL. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm. Acesso em: 22 jan. 2016.

_____. **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior**: da Concepção à Regulamentação. Brasília, 5ª Ed. INEP, 2009. Disponível em: <http://www.publicacoes.inep.gov.br/portal/subcategoria/5>. Acesso em: 20 nov. 2015.

_____. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES. **Análise dos Relatórios de Autoavaliação das Instituições de Educação Superior**. Brasília: INEP, 2011, 3

ORGANIZADORES

MARIA ISABEL FILGUEIRAS LIMA CIASCA • RAIMUNDO HÉLIO LEITE • JOCYANA CAVALCANTE DA SILVA • LUCAS MELGAÇO DA SILVA
NÁGILA RABELO DE LIMA • MARIA AUREA • MONTENEGRO ALBUQUERQUE GUERRA • PABLO CARVALHO DE SOUSA NASCIMENTO
RITA DE FÁTIMA MUNIZ • VERA LÚCIA PONTES JUVÊNCIO



v. Disponível em: <http://www.publicacoes.inep.gov.br/portal/subcategoria/5>. Acesso em: 10 nov. 2015

_____. **Desafios e Perspectivas da Educação Superior Brasileira para a Próxima Década**. Org: Paulo Speller, Fabiane Robl e Stela Maria Meneghel. UNESCO, CNE, MEC, 2012. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/imagenes/0021/002189/218964POR.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2015.

_____. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - Inep. **Anais dos seminários regionais sobre autoavaliação institucional e comissões próprias de avaliação (CPA)**. Organizado por Claudia Maffini Griboski e Stela Maria Meneghel. Brasília: Inep, 2015. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/seminarios-regionais/anais-trabalhos>. Acesso em: 15 jan. 2016.

DIAS SOBRINHO, José. **Universidade e Avaliação: Entre a ética e o Mercado**. Florianópolis: Insular, 2002.

_____. Avaliação educativa: produção de sentidos com valor de formação. **Revista da Avaliação do Ensino Superior, Campinas**, v. 13, n. 1, p. 193-207, 2008. Acesso em 22 março 2016 em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-40772008000100011&script=sci_abstract&lng=pt

_____; QUALIDADE, J. Avaliação e transformações da educação superior brasileira (1995-2009): do provão ao SINAES. **Avaliação (UNICAMP)**, v. 15, p. 195-224, 2010.

_____. (Org.) **Avaliação institucional: teoria e experiências**. 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2011, p. 87-113

GATTI, Bernadete Angelina. Avaliação: contexto, história e perspectivas. **Olh@res**, v. 2, n. 1, p. 08-26, 2014. Acesso em 18 fevereiro 2016 disponível em: <http://www.olhares.unifesp.br/index.php/olhares/article/view/202>

GATTI, Bernadete A.; SOUSA, Clarilza Prado de. Avaliação de instituição de ensino superior e autoavaliação educacional.



In: BRASIL. CLAUDIA MAFFINI GRIBOSKI e STELA MARIA MENEGHEL. (Org.). **Anais dos Seminários Regionais Sobre Autoavaliação Institucional e Comissões Próprias de Avaliação (CPA)**. Brasília: Inep, 2015. p. 30-37.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008

MARCELINO, Gileno Fernandes (Org.). **Gestão estratégica de universidade**: a construção da FACE/UnB. Brasília: Universidade de Brasília, Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia, Ciência da Informação e Documentação, Brasília: Ed. UnB, 2004.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. Ed. Atlas. 1996.

REAL, Giselle Cristina Martins. **Impactos da Avaliação na Educação Superior**. Dourados, MS: Ed. UFGD, 2008.

RISTOFF, Dilvo. **Avaliação institucional**: pensando princípios. In: BALZAN, Newton Cesar, DIAS SOBRINHO, José. (Org.). Avaliação institucional: teoria e experiências, 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2011, p. 37-51.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v.1, n.1, p.1-15, 2009

SPELLER, Paulo. Marcos da educação superior no cenário mundial e suas implicações para o Brasil. In: OLIVEIRA, João Ferreira de CATANI, Afrânio Mendes, JÚNIOR, João dos Reis Silva (organizadores). **Reformas da educação superior**: cenários passados e contradições do presente. São Paulo: Xamã, 2010.

ORGANIZADORES

MARIA ISABEL FILGUEIRAS LIMA CIASCA • RAIMUNDO HÉLIO LEITE • JOCYANA CAVALCANTE DA SILVA • LUCAS MELGAÇO DA SILVA
NÁGILA RABELO DE LIMA • MARIA AUREA • MONTENEGRO ALBUQUERQUE GUERRA • PABLO CARVALHO DE SOUSA NASCIMENTO
RITA DE FÁTIMA MUNIZ • VERA LÚCIA PONTES JUVÊNCIO