

Avaliação Institucional & O Desafio da Implantação da Cultura da Autoavaliação (*Autoavaliação e CPA*)

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC)

Eixo I - Criação de estratégias e metodologias para o trabalho das CPA

Cleverson Tabajara Vianna (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina)

Resumo

Avaliar e julgar fazem parte do cotidiano. O processo de avaliar, não é ingênuo, permeado não apenas por teorias, mas também por ideologias, é implicitamente uma demonstração de poder, com diversas variáveis subjetivas, muitas das quais incontornáveis no processo de avaliação. O modelo brasileiro de avaliação institucional no ensino superior, é um universo robusto e complexo de instituições, onde há coleções de exames intrincados e classificações transformadas em grandes eventos da mídia. Envolvendo milhares e milhares de estudantes, centenas e Instituições de Ensino Superior (IES), a avaliação em cursos de graduação no Brasil é regulamentada pelo governo, e conduzida pelo Conselho Nacional de Avaliação Superior CONAES. O objetivo deste trabalho é analisar e detalhar a implantação do processo de autoavaliação das Instituições de Ensino Superior no Brasil, contribuindo teoricamente na revisão do tema, evidenciando a cultura da autoavaliação e trazendo à tona as principais dificuldades para a implantação das Comissões Próprias de Avaliação e apresentando os possíveis pontos de contorno destas dificuldades, servindo assim de subsídio à sua instalação e formação (contribuição prática). Percorrendo a história da avaliação e trazendo o pensamento de muitos autores, este trabalho revisita o campo e os fins da avaliação institucional em suas funções regulatórias e de aperfeiçoamento; valendo-se de uma pesquisa bibliográfica, descritiva e qualitativa, utilizando o método de levantamento de fontes primárias e secundárias, como relatórios, relatos, entrevistas e constatações do autor (participante de CPA). Ainda com base em experiências documentadas em artigos científicos e ação direta do autor na CPA, este trabalho destaca os desafios e soluções para a constituição das comissões, fornecendo uma contribuição prática para a autoavaliação e CPAs. É um tema fascinante que gera múltiplas discussões, e que adequadamente conduzido fornece informações úteis para as instituições que buscam a excelência.

Palavras Chave: Desafios do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior – SINAES; Autoavaliação Institucional; Comissão Própria de Avaliação – CPA.

1 INTRODUÇÃO

Contemplando aspectos formativos, punitivos, políticos e repercussões sociais, a avaliação institucional, percorreu um longo caminho até os dias de hoje, perpassando diversos conceitos apropriados das mais diversas áreas científicas.

A avaliação do Ensino Superior no Brasil e o credenciamento das Instituições de Ensino Superior – IES é atribuição do Estado, através do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior – SINAES. A autoavaliação é entendida no SINAES

como um processo cíclico, criativo e renovador de análise e síntese das dimensões que definem a instituição.

O processo contínuo de auto-avaliação será um instrumento de construção e ou consolidação da cultura de avaliação na instituição, em que a comunidade interna se identificará e se comprometerá. O caráter formativo deve possibilitar o aperfeiçoamento tanto pessoal dos membros da comunidade acadêmica, quanto institucional, pelo fato de fazer com que todos os envolvidos se coloquem em um processo de reflexão e autoconsciência institucional (SINAES, 2004).

Formar uma cultura da autoavaliação nas Instituições de Ensino Superior (IES) é um dos desafios do SINAES, pois o contexto geral da Avaliação deve ser “formativa” e não apenas “punitiva” (descredenciamento). Assim autoavaliação institucional, a qual faz parte do processo avaliativo, deve preceder a avaliação externa (avaliadores do MEC) e deve ser desenvolvida internamente através das Comissões Próprias de Avaliação – CPAs envolvendo toda a comunidade escolar.

No Brasil, o ensino superior tem suas regras estabelecidas no *Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior* (SINAES), onde os diversos stakeholders¹ atuam em contínua interação: A comunidade acadêmica com os discentes, docentes e técnicos, clamando por seus espaços e a busca e manutenção do poder. A sociedade, procurando a integração entre mercado de trabalho e academia, e tendo um sistema gigantesco e complexo como é o ensino superior no Brasil, procura fazer a distinção entre as boas IES e as de desempenho abaixo do conceito definido como “média” – é quando surgem os diversos *rankings* cuja publicação pela imprensa é um grande evento. O Governo, regulador e credenciador, estabelecendo megaeventos como o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM)..

Iremos nesse trabalho detalhar e analisar a implantação do processo de autoavaliação das Instituições de Ensino Superior no Brasil apresentando: a trajetória histórica do processo de avaliação; evidenciar o desafio da cultura da autoavaliação entre os principais desafios iniciais do SINAES (Quadro 1), incluída aí a implantação da Comissão Própria de Avaliação – CPA, apresentando dificuldades e contornos da sua implementação.

A contribuição teórica será evidenciada pela revisão das principais literaturas no que tange à avaliação institucional e no aspecto prático o estudo contribui com a descrição e análise de diversos fatores encontrados no cotidiano da CPA, servindo assim como preparo para esses desafios, bem como podendo se servir das possíveis soluções adotadas em outras IES que o texto apresenta, sem perder de vista a relevância do tema ao remeter o estudo para os milhares de alunos concluintes, nas centenas de IES do País.

Em Lima et al (2011,p.18) apresentado no III Seminário de Pesquisa Interdisciplinar UNISUL, temos um ponto de vista a ser considerado:

Por entender que as IES são de natureza complexa, ambígua e anárquica, e que, em decorrência deste contexto

QUADRO 1 – Desafios iniciais do SINAES

- Ter como centro, a avaliação institucional.
- Construir e integrar os instrumentos avaliativos nos diversos níveis (Federal, Estadual e Municipal) capacitando permanentemente os avaliadores.
- Consolidar a CTA e as CPAs buscando uma integração da comunidade acadêmica.
- Buscar maior intercâmbio e integração com organismos internacionais e o próprio Mercosul.
- Administrar, controlar e regular cursos e instituições e observar os princípios da democratização do acesso e permanência do aluno na IES e as necessidades atuais e futuras da nação.
- Estabelecer um processo amplo, aberto e racional de avaliar a avaliação.

Fonte: Adaptado do Manual SINAES-MEC (2008)

complexo, é que se sugere a realização de estudos que estejam voltados para o desenvolvimento metodologias para “processo de construção” da autoavaliação, de tal forma que, este processo represente de forma alinhada os anseios e os desejos de sua comunidade acadêmica e institucional.

A abordagem aqui apresentada do processo de autoavaliação institucional, visa não apenas atender ao paradigma funcionalista dominante, mas trazer através da vivência e experimentação ao participar das CPAs, um novo paradigma emergente, que conecta-se ao pensamento complexo, mostrando as diversas nuances que envolvem a avaliação, que vão além de uma simples classificação de desempenho.

2 OBJETIVOS

Este trabalho busca uma contribuição teórica e prática para todos aqueles que passam a se envolver com a Avaliação Institucional, especialmente no que tange à autoavaliação. Apresenta uma rápida revisão teórica sobre o tema, apresentando um histórico fora e dentro do Brasil, indicando suas origens e principais focos de discussão. A seguir apresenta a visão prática da formação da CPA, seus desafios e conquistas.

Tem como objetivo principal, evidenciar a importância formativa da CPA dentro do contexto da avaliação institucional. Para tanto, apresenta três objetivos menores de:

- Trazer à discussão o referencial teórico que trata da avaliação e seus aspectos doutrinários e históricos;
- Evidenciar os aspectos conceituais na construção do processo de avaliação institucional e da autoavaliação no Brasil;
- Apresentar dificuldades e indicar possíveis caminhos de contorno na formação, atuação e resultados das CPAs.

3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada na medida que indica processos e caminhos que possam ser utilizados no dia a dia, com objetivos descritivos e explicativos, valendo-se do método observacional comumente utilizado pelas ciências sociais:

“Por um lado, pode ser considerado como o mais primitivo e, conseqüentemente, o mais impreciso. Mas, por outro lado, pode ser tido como um dos mais modernos, visto ser o que possibilita o mais elevado grau de precisão nas ciências sociais.” (GIL, 2008, p. 16).

Vale-se do método explicativo, na medida que “aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o porquê das coisas. (GIL, 2010, p. 28)”. Ainda em Gil (2008) vale-se do método documental, com dados primários sem tratamento (documentos oficiais) e secundários que já foram pesquisados (relatórios de pesquisas, tabelas). É também bibliográfica na medida que se vale de materiais existentes (livros, revistas, artigos) e utiliza um pequeno questionário semiestruturado.

Ao valer-se de estudos anteriores, utiliza-se método comparativo ao ocupar-se da explicação dos fenômenos e permite analisar o dado concreto, deduzindo desse “os elementos constantes, abstratos e gerais.” (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 107).

É um estudo de caso, com a participação do autor na CPA, coleta e analisa informações sobre o grupo, com o fim de estudar aspectos variados que sejam objeto da pesquisa. Yin (2005, p.28), ressalta que “a utilização do estudo de caso torna-se adequada quando se pretende investigar o como e o porquê de um conjunto de eventos contemporâneos”.

Sobre a forma de análise dos dados, Godoy (1995, p.33) afirma que “com a abordagem qualitativa é possível obter dados descritivos sobre pessoas, processos interativos, através do contato direto do pesquisador com a situação a ser estudada”;

ainda afirma Godoy: “Os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados ou produto. (1995, p.63)

4 AVALIAÇÃO E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL (brevíssima revisão)

4.1 Considerações sobre o campo e sua abrangência

A avaliação irá expressar as ações, atitudes e valores e tanto de indivíduos, quanto comunidades, ou a própria ciência em si; se possível deverá contemplar as suas múltiplas dimensões e inter-relações. Sempre produzirá efeitos ao longo do tempo, sejam eles políticos ou pedagógicos. Uma parte importante da avaliação se refere aos testes aplicados, questionários a responder e os resultados obtidos – esta é o que chama-se de parte técnica da avaliação; logo, medir faz parte da avaliação, mas a avaliação não se esgota na medição. Isto significa que não basta atribuir-se notas, pesos e conceitos.

Sendo fruto da complexidade crescente da Sociedade, a avaliação passou a partir do século XVIII a ser estruturada visando estabelecer requisitos de objetividade, transparência, legitimidade e seleção, apresentando muitos significados políticos e sociais; surge em 1808, o “DIPLOME DU BACCALAUREAT GENERAL²”. Com a “era da administração científica” surgiram os testes que através do rigor e transparência, deveriam legitimar saberes, profissões e indivíduos e definindo hierarquias de poder e privilégios. (REED, 2012, p.61-97) e (CHIAVENATTO, 2008, Parte 1). Iniciada com Tyler e Merton (1940-1950) a avaliação adquire aspectos quantificáveis e no final dos anos 90 torna-se uma “indústria profissionalizada” com revistas, prêmios, convenções e padrões. A “qualidade da avaliação geral” é também aperfeiçoada através da contribuição das demais ciências como psicologia, filosofia, etnografia, fenomenologia, antropologia social, etc. ; docimologia³, psicometria⁴, edumetria⁵, bibliometria⁶, passam a fazer parte das medições.

Em 1965 o presidente americano Lyndon Johnson e o Senador Robert Kennedy, estabelecem nos Estados Unidos a Lei sobre Educação primária e secundária formalizando a avaliação. Os anos de 60 marcaram pela crença de que os conflitos sociais, a pobreza e outras mazelas, seriam resolvidos com investimentos maciços nas políticas sociais. A crise mundial do petróleo (1973) acelera a emergência do neoliberalismo tendo seus expoentes em Reagan e Thatcher e, surgem os profundos cortes nos programas sociais e na educação⁷. A partir daí o “mercado é o rei”, valorizando a competência, as habilidades, a eficiência e provendo a accountability⁸; prolifera a padronização de testes e mesmo de currículos, permitindo a imediata comparação e exames de abrangência nacional e facilitando o aspecto regulatório do Estado (accreditation⁹).

O financiamento de programas sociais, associados aos organismos estrangeiros de fomento, estavam todos impregnados pelas demandas de mercado, da empregabilidade e da competitividade mundial, representando certamente o interesse dos países à frente destas entidades, gerando a dominação econômica-ideológica e o Estado Avaliador. Foram surgindo então as fundações, os cursos de curta duração, a terceirização e estabelecidos dezenas de indicadores relacionando despesas/PIB, crédito por nível de ensino, taxas de acesso, despesas por aluno, relação alunos/professor, etc. A avaliação de um modo geral, se especializa e passa a ser importante instrumento que valida (ou não) as transformações (e medidas impopulares) promovidas pelo governo, quase sempre aplicadas, produzidas e interpretadas pela “tecnocracia de plantão”.

Ao recolher e sintetizar evidências, o processo avaliativo é uma investigação aplicada visando coletar e sintetizar as evidências e provendo conclusões sobre a situação em que se encontram os assuntos, o valor, o mérito, o significado, ou qualidade

de um programa, produto, pessoa, política, proposta, ou plano. É o aspecto de “valor” que distingue a avaliação de outros tipos de investigação, tais como a pesquisa científica básica, epidemiologia clínica, jornalismo investigativo, ou mesmo pesquisas. (Fournier¹⁰, 2005, p.140) apud (Patton, 2008, p.4).

Neste período, praticamente desaparece a avaliação formativa, construtora de relações e ilações e que gera a autonomia do pensar; em seu lugar se estabelece o controle pela avaliação e atende-se ao modelo produtivo de mercado, o qual passa a dominar o pensamento da academia e sua pedagogia.

4.2 A linha do tempo

A seguir apresenta-se um resumo histórico-bibliográfica:

QUADRO 2 - Autores e os seus conceitos centrais relativos à avaliação.

Autor	Temas centrais
1950 - Ralph Tyler	A avaliação está sempre associada a objetivos. Avaliação é um processo para determinar até que ponto os objetivos educacionais foram realmente alcançados.
1963 - Cronbach	A avaliação deve produzir dados que servem à Gestão O juízo a ser emitido está intrinsecamente ligado aos indicadores selecionados. Avaliação é a coleta de informações com vistas à tomada de decisões
1969 - Stake	Tem como objetivo identificar no Objeto: Substância; Função e Valor Tem como propósitos: Descrever, méritos e deméritos Tem como consequências: Identificar causas/efeitos; Tirar conclusões; Prever o futuro
1981 – Joint Comitee on Standards for Evaluation	Definição predominante comitê (conjunto de Univ. americanas): Caráter investigativo Natureza sistemática Objetos tem valor intrínseco e de mercado <i>“Investigação sistemática do valor e do mérito de algum objeto”</i>
1983 – Evaluations Models Daniel Stufflebeam	OBJETIVOS: Julgar o valor (que é mutável) e está no domínio do próprio objeto e de quem o estuda. Estudo orientativo para decisões. USO: Proativo (aperfeiçoar) e retroativo (julgar) ; Deve servir de prestação contas e atribuição de responsabilidades UTILIDADE: Formativa (interfere no processo) e somativa (resultado) <i>“Avaliação educacional é o estudo concebido e conduzido para ajudar o publico a julgar e aperfeiçoar o valor de algum objeto educacional”</i>
1986 – Stephen Kemmis	É um processo de legitimação política na medida que não estabelece verdade e sim abre a participação do grupo no debate. <i>“Avaliação é o processo de reorganização de informações e argumentos que permitam aos indivíduos ou grupos participarem do debate critico sobre programas específicos”.</i>
1989 – Guba e Lincoln: Fourth Generation Evaluation	Não existe maneira correta de definir, pois isto é impor um cenário (compreensão da realidade) o que congela procedimentos e objetivos. É uma construção mental não havendo importância se corresponde ou não à realidade.
1991 – Michael Scriven	Avaliação: O processo avaliativo determina o valor ao invés de estudá-lo. É avaliado pelo que se constrói a partir do que é encontrado. <i>Ao Avaliar, ajusta ao “molde” aquilo que encontra e difere da Mensuração que tem apenas natureza descritiva</i>
CONCEITOS EM DESTAQUE	
DAVID NEVO Joint Comitee	Investigação sistemática do valor e do mérito de um objeto Avaliador deve emitir juízos, não existe uma “neutralidade” deste. Há um valor intrínseco da organização.
CRONBACH Stanford Evaluation Consortium	Conduzir um estudo sistemático do que ocorre com a instituição com o objetivo de melhorar e instrumentalizar outros programas e instituições. O avaliador não tem o papel de Juiz.

Michael Quinn Patton – Utilization-Focused Evaluation	Características: Métodos qualitativos; Avaliação formativa; Promover discussão com os interessados (stakeholders) <i>“Como definimos avaliação e que nome dar a uma avaliação específica são questões que precisam ser discutidas, classificadas e negociadas. O que não é negociável é que a avaliação esteja baseada em fatos, intencional e sistemática”</i>
NO BRASIL	
José Dias Sobrinho	<i>“Um empreendimento sistemático que busca a compreensão global da universidade, pelo reconhecimento e pela integração de suas diversas dimensões”</i>
Isaura Belloni	a) Preocupação com o processo educacional da avaliação como meio para o despertar da consciência. b) Processo constante de negociação em todas as fases (decisão, implementação e uso dos resultados). <i>“Avaliação institucional... É um empreendimento que busca a promoção da tomada de consciência sobre a instituição”</i> <i>Ver artigo em EDUCACIÓN SUPERIOR y SOCIEDAD - VOL 5 N° 1 y 2: 51-70, 1994 - Proposta de avaliação institucional da Universidade de Brasília</i>

Fonte: José Dias Sobrinho e Dilvo Ristoff (2002, p.21 -31)

As universidades, ao longo dos anos perdem seu conceito como centro de pesquisa, ciência e saber, assumidos pelo mercado. “O enriquecimento cultural da humanidade: Ao lado das duas finalidades básicas¹¹ a reforma da universidade brasileira não pode perder de vista a finalidade complementar de ser instrumento do enriquecimento cultural de toda humanidade.” (BUARQUE, 2005, p.24)

Boaventura de Sousa Santos (2004) nos recorda do papel da Universidade e de como ela se colocou a serviço da injustiça social.

... Ou seja, a injustiça social, contem no seu âmago uma injustiça cognitiva. Isto é particularmente óbvio à escala global já que os países periféricos, rico em saberes não científicos, mas pobres em conhecimento científico, viram este último, sob a forma da ciência econômica, destruir suas formas de sociabilidade, as suas economias, as suas sociedades indígenas e camponesas, o seu meio ambiente¹². (SANTOS, 2004, p.76)

O neoliberalismo conduziu a universidade diretamente para o mercado e produção, onde o sucesso pessoal, a formação técnica, a busca da eficiência funcional, e dos resultados imediatos fortaleceu ainda mais o paradigma dominante. Deve a universidade apenas produzir indivíduos especialistas para o mercado, ou tem algo mais substantivo a ser considerado? Ao voltar-se para a sociedade e para o indivíduo, a universidade deixa de olhar apenas a técnica e a ciência e, passa a apreciar toda a vida humana em sua forma substantiva: “Uma teoria da vida humana associada é substantiva quando a razão, no sentido substantivo, é sua principal categoria de análise” Ramos (1989, p.26). Mas a universidade pública, submissa e dependente dos aspectos econômicos se curva à força das ideologias e paradigmas: “Assim, os indivíduos conhecem, pensam e agem segundo os paradigmas inscritos culturalmente neles. Os sistemas de ideias são radicalmente organizados em virtude dos paradigmas.” (MORIN, 1991:188).

4.3 Avaliação no Brasil

A avaliação apresenta incontáveis nuances e vários caminhos, mas a aparente *nobreza* deste processo está no fato de transformá-la em algo *útil ao aperfeiçoamento*; quando colocada neste contexto, ela deixa de ser punitiva, classificatória ou um prêmio, para ser formativa, fornecendo subsídios para a evolução da IES. Ao servir a comunidade, a universidade tende a buscar a excelência na produção, sistematização e democratização do saber, e neste caso o papel principal da avaliação institucional deve ser o de conduzir ao aperfeiçoamento constante dos empreendimentos humanos. Para Merion Bordas (1994) a universidade, deve gerar respostas efetivas aos problemas mais concretos que sufocam a sociedade.

Quatro aspectos envolvem a avaliação: a preocupação com a tomada de consciência sobre a instituição; o seu papel como instrumento aos tomadores de decisão; o caráter formativo e de aperfeiçoamento individual e institucional; participação coletiva em todo o processo avaliativo (Isaura Belloni, 1980, 1995). Neste processo avaliativo, coletar dados, é para Déborah Founier (1995) papel fundamental do avaliador.

Há em toda avaliação uma evidente *demonstração de poder* e “*cada pergunta formulada não será jamais inocente; é de se supor que sempre tenha a intencionalidade de fixar valores*”.

4.4 SINAES

Neste início da apreciação do tema, apresentam-se algumas das mais importantes características, pois as discussões sobre avaliação no Brasil passaram por diversas etapas e culminaram (2003) com o SINAES, o qual representava o modelo conceitual dos debates da época (Quadro 2), sobre o tema avaliação, embora a partir daí sofra a influência forte dos preceitos utilitaristas afirmados com a legislação. Sua gestão é pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior – CONAES – constituída por 13 membros, dos quais cinco representantes de órgãos governamentais (INEP, CAPES, MEC), cinco indicados pelo ministro da Educação e três representantes da comunidade acadêmica.

Além da avaliação externa o sistema prevê a avaliação interna ou autoavaliação que deverá anteceder à externa. Estas avaliações são conduzidas internamente por uma comissão autônoma em relação aos conselhos e colegiados internos, chamada CPA (Comissão Permanente de Avaliação).

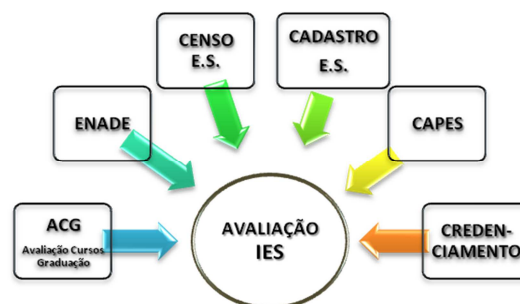
4.5 Indicadores Educacionais

Algumas siglas muito conhecidas, representam os indicadores entre os quais, trazemos alguns ligados diretamente ao tema:

- **Enade** - leva em conta a nota dos ingressantes e concluintes nos cursos de graduação. Composto de prova dos alunos e os questionários: a) de impressões dos estudantes sobre a prova; b) socioeconômico; c) do coordenador do curso. Veio a substituir o Provão que existiu de 1996 a 2003. O Enade é aplicado todos os anos a parte das graduações do país e os cursos são avaliados a cada três anos.
- **IDD** (Indicador de Diferença entre os Desempenhos) procura mostrar o quanto a IES contribuiu para a formação do aluno, buscando isolar o “efeito ingresso”.
- **CPC** (Conceito Preliminar de Curso) é um indicador que considera diversos aspectos: alunos, docentes, a infraestrutura e práticas pedagógicas.

Há que observar que os ranqueamentos produzidos pelo ENADE, embora tenham seus efeitos pirotécnicos fascinantes, não trazem fidelidade aos preceitos

FIGURA 1 - Avaliação das IES



Fonte: Adaptada dos Instrumentos de Avaliação do Roteiro de Avaliação do MEC-INEP-CONAES (publicado a partir de 2004)

Fonte: Adaptado do Roteiro de Avaliação do MEC-INEP-CONAES (SINAES, 2004)

avaliativos básicos, neles incluídos o orientativo e formativo; a nota do ENADE deve ser sempre parte de um sistema global.

4.6 Autoavaliação e CPAs

Um dos primeiros passos para o interessado inteirar-se no tema específico da autoavaliação é ler o Roteiro de Avaliação do MEC-INEP-SINAES, o qual inicia com a autoavaliação dirigindo-se aos professores, estudantes e técnicos, encontraremos as diversas considerações, recomendações e normativas relativas ao tema. Roteiro e Diretrizes: Inicia o documento, recordando os princípios do SINAES (RISTOFF, 1994) e os seus instrumentos (Figura 2). A seguir o manual, considera as características do processo avaliativo o qual deve ter o caráter formativo, visando sempre o aperfeiçoamento dos agentes. Naturalmente para que isto possa ocorrer é fundamental a participação efetiva da comunidade interna gerando a autoavaliação e avaliação externa, produzida pelos avaliadores externos.

A incorporação destes processos e métodos de Avaliação à vida da IES tende a produzir conhecimentos, identificando pontos fortes e fracos e servido para questionar as causas dos problemas. Enquanto as dificuldades são vencidas, aumenta a capacidade tanto dos docentes como os técnicos e proporciona um aumento da consciência pedagógica. Presta contas à sociedade a qual em conjunto julga a relevância social das atividades e produtos daquela instituição de ensino superior. Essa instituição, enfrenta uma crise de legitimidade, porque a própria condição do conhecimento como bem social é questionada, pela incorporação da lógica de mercado a múltiplos aspectos da vida social (Barreyro, 2003).

Há que destacar o conceito de avaliação interna, explicitado no documento, para o qual cabe leitura, releitura e reflexões:

A avaliação interna é um processo contínuo por meio do qual uma instituição constrói conhecimento sobre sua própria realidade, buscando compreender os significados do conjunto de suas atividades para melhorar a qualidade educativa e alcançar maior relevância social.[...]

É um processo cíclico, criativo e renovador de análise, interpretação e síntese das dimensões que definem a IES. (SINAES, 2008)

Para empreendimento de tal monta, muito empenho, constância e esforços serão necessários, tanto na **PREPARAÇÃO, DESENVOLVIMENTO e CONSOLIDAÇÃO** do processo; neste aspecto alguns requisitos são fundamentais como: **A Coordenação; a participação** efetiva da comunidade; o **compromisso** dos Dirigentes; **validade e confiabilidade** de métodos e o **uso efetivo** dos resultados.

A avaliação interna é composta de quatro dimensões e dividida em núcleos representativos, que permeiam estes eixos; assim cada eixo Ensino, Pesquisa, Extensão e Pós Graduação apresentam *núcleos básicos, optativos e documentos* a serem gerados.

5 RESULTADOS E DISCUSSOES

5.1 Comissão Própria de Avaliação- Fases de ação

O primeiro passo é a criação da CPA a qual cabe ao dirigente máximo da Instituição (Reitor) estabelecer a relevância do tema e promover o espírito de necessidade e urgência. Criar a massa crítica, promover, apoiar e nomear a comissão é fundamental. Seu interesse deve ser manifestado não apenas na criação da CPA, mas no acompanhamento de suas atividades e no provimento dos meios para sua efetiva atuação – local físico, atribuição de tarefas, suporte técnico, capacitação, etc.

Os objetivos das CPAs são decorrentes dos objetivos da autoavaliação: Avaliar a sua Instituição de forma Global e Integral, estabelecendo todo o seu cronograma de

eventos e através deles verificar a aderência das atividades exercidas com a missão e as políticas institucionais estabelecidas; promover a prática institucional da avaliação como um mecanismo de melhoria de qualidade da instituição fazendo com que se tenha a participação efetiva da comunidade acadêmica. Uma de suas tarefas iniciais é regulamentar seu funcionamento, aprovando este regulamento nas instancias superiores (na internet você vai encontrar diversos regimentos internos de CPAs).

Recorda-se neste momento um dos princípios basilares da avaliação, que é a autoavaliação, quando em PRINCÍPIOS do PAIUB¹³ (RISTOFF, 1994): “***O que se busca, repito, é a instalação da cultura da avaliação para que se perceba diuturnamente a importância da preocupação com processos e resultados.***” (grifo nosso).

Para atingir estes objetivos maiores, é necessária uma preparação, pois contar com o acaso é bastante temerário, desta forma a fase preparatória envolve inúmeras tarefas, entre as quais o conhecimento de todo este processo, como descrito neste artigo. Outro fator é a capacitação técnica no que se refere aos requisitos técnicos para elaboração de questionários, disponibilização, tabulação e interpretação de dados. Quase sempre o conhecimento estatístico é importante, o uso de ferramentas para geração de gráficos e uso de softwares para elaboração de questionários.

Outra fase é organizar os materiais disponíveis, planejar e divulgar os eventos e promover todos os meios de sensibilização da comunidade acadêmica (folders, apresentações, jornais internos, manuais, etc.). Os cuidados na elaboração dos questionários são extremamente relevantes, visto que não podem ser excessivamente longos a ponto de cansar o pesquisado, nem curtos em demasia, deixando lacunas nos objetivos a serem alcançados.

Chega-se ao momento de pico das atividades externas, onde todo o planejado é colocado em ação para a comunidade – coleta dos dados. Depois dos ensaios, da preparação, do samba enredo é necessário “*colocar a escola na avenida*”, e são momentos cruciais, onde não se pode “*atravessar o samba, nem perder o ritmo e o timing*”; ou seja, os formulários eletrônicos vão ser acessados ou os em papel serão preenchidos. Cada local, cada curso, cada sala de aula deverá ser acompanhada e as dúvidas devem ser dissipadas pela comissão em tempo real, significando que tudo esteja bem planejado e em cada local se possa ter pessoal capacitado para apoiar os eventos.

À coleta de dados seguir-se-á a análise e consistência de dados procedendo-se aos relatórios parciais e relatórios de fechamento. Dados interpretados e unidos aos demais instrumentos vão gerar as informações a serem analisadas. Chega-se assim ao detalhamento do processo avaliativo interno com a elaboração dos manuais, apresentações e demais documentos, inclusive os relatórios finais que servirão para alimentar o site do MEC (com vistas à avaliação externa).

Para que atinja seus objetivos temos a sua consolidação, o debate a ser promovido, ou seja o processo crítico interno a cada campus, cada curso, cada função, cada local, com vistas a melhoria de qualidade, apropriando este conhecimento para a cultura da organização.

5.2 CPAs – Formação e Estruturação

5.2.1 Constituição e Autonomia

No aspecto inicial, da constituição da CPA, o princípio da autonomia da comissão, pode esbarrar em algumas dificuldades políticas e disputas de poder, uma vez que a comissão avalia aspectos docentes-pedagógicos e também a gestão; atuar com autonomia, não necessariamente significa independência, pois dependerá sempre a CPA de toda uma infraestrutura proporcionada pela alta administração. Isto poderá

transparecer em alguns momentos como uma troca de favores, prejudicando sobremaneira os objetivos maiores.

O outro aspecto constitutivo se refere à representatividade (e legitimidade) da comissão, o que significa que não basta uma “indicação inicial” dos membros, é preciso um processo aberto que permita sensibilizar e trazer à tona o processo político que venha a estabelecer os representantes (docentes, técnicos e estudantes). A sensibilização irá se valer dos diversos meios disponíveis, mas todos aqueles que convivem no ambiente acadêmico sabem das dificuldades para a alocação de eventos que não sejam diretamente ligados ao ensino; desta forma, professores interessados e com disponibilidade de tempo, técnicos capacitados e disponíveis e mesmo alunos, terão muita resistência em deixar sua zona de conforto se não existir um real envolvimento de todos.

As discussões em reuniões e o contraditório é que irão gerar o volume motivacional, devendo-se abrir espaço para que elas existam e procurando a conciliação, com uma agenda mínima consensual.

5.2.2 *Aspectos formativos*

O conhecimento conceitual sobre Avaliação da comissão, com a leitura dos diversos materiais (tal como este trabalho), é condição *sine quae non* para que seja vista como um eficaz instrumento para o aperfeiçoamento institucional.

Além do cenário interno na Instituição, outros estudos¹⁴ se referem, o distanciamento do CONAES e outros organismos das comissões próprias de avaliação das instituições, ou seja, os avaliadores externos, são formados, capacitados, avaliados e remunerados externamente, o que não ocorre com os avaliadores internos.

Ao final do processo interno de autoavaliação, os relatórios finais produzidos são encaminhados ao órgãos externos competentes (postados via upload), mas permanece o distanciamento, não existindo qualquer feedback sobre o documento. Em resumo há evidências de um diálogo insuficiente entre CPAs e CONAES-INEP, não apenas com o feedback final, mas inclusive sobre as diversas publicações, notas técnicas, normativas, etc. Ou seja, da parte do governo, a implementação de mecanismos de comunicação tais como redes sociais, emails, comunicações para as CPAs é inexistente, embora fácil de ser implementada, especialmente considerando os recursos proporcionados pelo sistema BASis¹⁵.

Outro ponto de fragilidade é o aspecto formativo-técnico dos membros da CPA que deve iniciar com a familiaridade dos princípios e conceitos do SINAES, e a seguir com o apoio técnico das TICs (Tecnologias de Informação e Comunicação) para a elaboração de questionários, documentos, tabelas, gráficos, relatórios, etc. onde geralmente falta gente habilitada tanto na captação, publicação, análise, estatística e produção de materiais internos ou mesmo no caso de existência destas pessoas, elas estão sem disponibilidade adequada.

5.2.3 *Inexistência da Cultura de autoavaliação institucional*

Também há que ressaltar que a inexistência da cultura de avaliação nas IES deixa uma grande lacuna, quando se trata de documentos relativos ao processo, inclusive a precariedade dos disponíveis (inclusive PDI e PPI) gerando um ciclo vicioso.

Decorrente de obrigatoriedade legal, dos conflitos de poder, ou de incompetência técnica e formativa da comissão, inexistem muitas vezes as condições mínimas de trabalho, envolvendo espaço físico, logística, estrutura e materiais, equipamentos e condições de trabalho. Observe que embora os membros da CPA possam ser transitórios, é importante que estas condições de funcionamento persistam

ao longo do tempo, criando as condições para a transmissão do conhecimento e incorporação à cultura da empresa; ou seja, é preciso que tenham mesas, cadeiras, computadores, arquivos onde possam permanentemente se reunir.

Alie estes fatores à resistência a mudanças e à inércia para movimentar as IES devido aos entraves legais, e então teremos um grande desafio.

5.3 Autoavaliação – um grande desafio

Para se chegar à autoavaliação é preciso ter a clareza do que é a avaliação e do que é avaliação externa: Como visto anteriormente a avaliação consiste num processo sistemático e estruturado de revisar o existente determinando seu valor e decidindo o que deve ser mudado ou melhorado. Neste caso, temos dois grupos de processos, os externos e os internos ou autoavaliação.

A avaliação externa é independente e feita por alguém externo à instituição, normalmente uma comissão de avaliadores, e que avalia todo o conjunto institucional de acordo com parâmetros e objetivos estabelecidos externamente (de conhecimento do avaliado) e que quase sempre tem caráter “coercitivo”.

A autoavaliação é um processo reflexivo interno, onde um grupo avaliativo interno define os propósitos (imediatos, médio e longo prazo) do trabalho, definem como o trabalho será feito, quem estará envolvido e como utilizar os resultados obtidos. Quase sempre tem um caráter formativo. Segundo “A Guide to Self-Evaluation”, surgem as perguntas básicas devem ser respondidas: “O que estamos fazendo? Estamos de acordo com aquilo que nos propomos fazer? Como melhorar o que fazemos?” (Clarke, 1996, p.1) Tradução nossa.

No fluxo (Figura 3) a avaliação externa deverá ser precedida pela interna e a CPA é que efetiva o processo avaliativo interno; mas acatar, analisar e melhorar o que se faz, deve ser um esforço constante e repetido da instituição como um todo.

5.4 Desafios passo a passo.

5.4.1 Passo 1 - Planejar

No passo que é o planejamento é natural que quando você saiba o “porque” está sendo feita a avaliação seja muito mais fácil concordar sobre o que deve ser avaliado. Mas na realidade o que acontece é que muitas vezes o objetivo, o “porque” não é claro, uma vez que o conflito de interesses dos diversos stakeholders é usual.

Embora “avaliar” seja parte de nossa rotina, “autoavaliar” é incomum pois significa refletir sobre as próprias ações, reconhecer as limitações e quase sempre isto é doloroso; então a primeira dificuldade é reconhecer as limitações e a segunda e maior ainda é estabelecer o que deve ser mudado, pois isto requer esforço e honestidade.

É improvável que se possa conquistar uma posição melhor e perene, fortuitamente, é quase sempre necessário empenho, esforço e constância.

Observa-se que o planejamento e especialmente o cronograma que não contempla algumas “folgas”, ou um “coeficiente de segurança”, é

FIGURA 3 - O processo de autoavaliação



Fonte: Adaptado de MEC/INEP e Clarke (1996, p.5)

comumente fadado ao insucesso, porque durante o processo, os membros da equipe são solicitados a tarefas fora da CPA e que fazem parte do dia a dia da instituição. Como a função na CPA não é perene, é do conhecimento do participante que poderá atrasar suas obrigações na CPA toda vez que for solicitado para atuar em outra atividade que faz parte da rotina da IES. Outro ponto desafiador é a natural “resistência às mudanças” e neste caso, uma das fontes importantes para orientar as organizações nas mudanças, é Harvard, com os 8 passos de Kotter (2012) conforme observa-se no Quadro 3.

Para colocar em movimento toda a “estrutura organizacional” em torno da avaliação é quase sempre requerido um esforço, para deixar claros os valores e objetivos e compartilhá-los com a instituição, visando minimizar situações pontencialmente problemáticas como:

Além dos processos institucionais regulares da IES, outro fator que “drena” o potencial humano à disposição da CPA, são as necessidades particulares de cada membro que devem ser atendidas, tais como capacitações, cursos internos e externos, programas de pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado) que comumente requerem dedicação e tempo e que muitas das vezes representam uma retribuição financeira futura da qual o servidor/colaborador não irá abrir mão. Divulgar e tornar público estes cronogramas, datas limite, recursos envolvidos pode ser um bom fator para desencadear o processo de forma clara e evitar desculpas como “desconhecimento” e/ou “não fui avisado disso”.

Olhando para aos aspectos organizacionais, temos a estrutura da gestão da IES, papéis e atribuições, responsabilidades, processos de tomada de decisão, eficiência e eficácia, comunicação, uso de recursos, planejamento participativo e efetividade das decisões tomadas e, todos são tópicos que podem vir à tona, toda a vez que se fala em avaliação pois estão ligados diretamente ao “poder”, daí que pode surgir o conflito entre a administração da instituição e a equipe que implementará o processo avaliativo interno. Dentre estes **conflitos** pode ser citado:

- A equipe ajudará a mostrar os pontos fracos da gestão atual o que pode não ser adequado especialmente se tratando de cargos diretivos eletivos.

Decorrente do temor ocasionado pelo item anterior poderá inexistir qualquer apoio logístico ao processo e à equipe; é lógico que o escalão superior não queira dar “munição” a quem vai “detoná-los”.

São comuns:

- Não ter apoio logístico: Sala, materiais, equipamentos;
- Não liberar os componentes das tarefas pré-existentes, fazendo com que a participação no processo seja um encargo adicional e desgastante, prejudicando o desempenho regular do envolvido.
- Não proporcionar suporte técnico adequado: Tecnologia da informação e Comunicações, estatística, softwares, etc.
- Desinformação o que produz conflitos entre as

QUADRO 3 - Passos de Kotter para liderar as mudanças

<p>Em seu livro “liderando a mudança”, Kotter enumera oito pontos, apresentados aqui de forma sucinta:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estabeleça um "senso de urgência" (crise é sinal de oportunidade); 2. Crie uma coalizão administrativa forte; 3. Desenvolva uma Visão de Futuro e Estratégia; 4. Comunique-se exaustivamente apresentando uma Visão das Mudanças (exemplifique); 5. Dê poder aos envolvidos (remova obstáculos); 6. Realize conquistas a curto-prazo (vitórias imediatas); 7. Consolidar os ganhos e vitórias e divulgue-os; 8. Estabeleça novas metodologias na organização (integrar à cultura organizacional)
--

Fonte: Kotter (1997, 2012)

diversas áreas da instituição (cursos, departamentos) e a CPA e muitas vezes gerando conflitos internos na própria equipe.

Embora a condução do processo seja pela CPA (interna), esta poderá necessitar de recursos externos, e pessoas, tais como especialistas no preparo de formulários, questionários, tabulação de resultados e estatística, editoração e impressão, etc. A não liberação destes recursos implica na prática na fragilidade da equipe, falta de confiabilidade dos resultados e na aniquilação do processo.

- Falta de habilidade do presidente da comissão em apresentar os dados de forma isenta e imparcial. Apresentar os dados comprovados é fundamental; a avaliação não pode prescindir de dados fidedignos.
- Falta de interesse dos componentes da equipe uma vez que foram designados arbitrariamente para tal.
- Falta de habilidade da CPA e transmitir os valores e objetivos da Instituição e de como os resultados da avaliação podem conduzir a IES a patamares mais elevados.
- Maior interesse da administração no ranking representado pelo “provão” que na evolução da IES; o que significa: Do ponto de vista interno, investir o mínimo suficiente para manter o credenciamento da instituição e do curso e investir apenas no preparo da “grande prova dos alunos”, a qual detém toda a *atenção da mídia* – é o marketing. Dir-se-ia mais que isso, é o “TER” sobrepujando o “SER”, quando os dois poderiam estar aliados; é a aparência vencendo o real. No caso das IES públicas governamentais e especialmente as Federais, esta situação adquire outras conotações, uma vez que o “descredenciamento” é quase que impraticável. Neste caso a comissão de avaliação interna (CPA) tem apenas papel Figurativo. Felizmente esta ideia de apenas “aparência” é praticamente inexistente nas IES públicas.
- Falta de clareza por parte da CPA dos valores, objetivos e da metodologia a ser aplicada e que estes possam refletir a ética organizacional.

Existe aqui o pressuposto de que os objetivos maiores da avaliação interna dentro da IES sejam formativos, proporcionando um aperfeiçoamento institucional servindo de base para a tomada de decisões que impliquem em evolução da instituição; claro que se o objetivo for apenas “maquiar” a Instituição para que obtenha uma boa pontuação junto aos avaliadores externos, isto terá outra conotação e outra abrangência.

Embora abordados cada um dos pontos de forma isolada, cabe ressaltar que todos estes tópicos atuam de forma concorrente e muitas vezes simultânea cada um dos componentes da CPA, o que evidencia que a natureza desta forma de pensar e agir não é simples, e sim bastante complexa requerendo da coordenação esforços para manter o foco nos aspectos relevantes e/ou substantivos da autoavaliação.

Novamente cabe recordar Ramos (1989) e Morin (2000), o primeiro quando evidencia a racionalidade substantiva e o paradigma multidimensional, ao invés de um único paradigma (econômico) voltado para o mercado e produção; já Morin nos apresenta que a realidade é o pensamento complexo e não o pensamento simplista, que ora funde, ora separa (“unir sem fundir, distinguir sem separar”).

Para Patton (2008) a avaliação deve estar voltada para os objetivos da organização e *toda avaliação que não tenha como foco sua utilização futura deve ser abandonada* – nem deve ser feita. Cabe observar que no modelo americano, o processo avaliativo para a acreditação¹⁶ é por adesão voluntária e não obrigatório como no Brasil¹⁷.

5.4.2 *Passo 2: Implementar (executar o processo de autoavaliação)*

Nesta parte, no que tange às perguntas a serem conduzidas, questionários, entrevistas, no SINAES, há uma série de sugestões em cada uma das dimensões; no entanto além dos objetivos explícitos há outra série de perguntas implícitas no tema central, cuja formulação irá depender da experiência dos membros da CPA nas atividades de avaliação institucional.

Ao conduzir o processo avaliativo, tenha claro como e quanto a equipe irá atingir seus objetivos e quais os critérios podem ser utilizados para saber se os resultados foram satisfatórios. Ao estabelecer estes critérios, você está estabelecendo os “indicadores”.

Há também a necessidade da definição de quais informações devem ser coletadas e como serão coletadas é fundamental e deve estar completamente entendida por todos os membros da comissão, sabendo ainda que meios serão utilizados para obtê-los e/ou elucidá-los: questionários, observações, entrevistas, visitas.

É recomendável que cada atividade realizada fora do âmbito da comissão e que tenha a participação de outros envolvidos ou interessados, seja precedida de uma clara exposição de seus objetivos e tenha ao final, uma avaliação forma de como foi o encontro. Isto pode ser muito útil para a readequação de reuniões, estabelecimento de novos encontros ou mesmo como documentação do processo para futuras auditorias e necessidades de justificativas.

Todas as conclusões e sugestões devem ser registradas para análise e avaliação posterior.

5.4.3 *Passo 3: Resultados*

Antes de chegar aos resultados (coleta, tabulação e análise) é importante que saber de antemão como chegaremos a eles e como serão apresentados; ou seja se você não pensou previamente em como apresentá-los poderá se deparar com informações incompletas, incongruentes e inconclusivas, que não poderão mais ser obtidas, a não ser com grande esforço adicional e certamente custos elevados. Como os recursos disponibilizados às CPAs, não são ilimitados, é importante estar preparado; com o passar do tempo, a CPA terá aprendido com os erros do passado e este item será minimizado em sua importância.

A divulgação dos resultados é algo, fundamental e também deve ser planejado minuciosamente. O uso de arquivos digitais ou a mídia impressa é necessária que significa que além dos pontos técnicos que iremos discutir, alguns aspectos de diagramação, padrões da instituição, layout deve ser obedecido para que torne sua leitura agradável e útil.

Os relatórios podem ter classificações conforme sua destinação:

- INTERNO À CPA: Completos contendo todos os dados.
- CIRCULAÇÃO INTERNA: Apresentando os resultados importantes
- CIRCULAÇÃO EXTERNA: Obedecendo aos critérios de regulação

Observando os relatórios das IES publicados e que são considerados adequados, pode-se destacar alguns requisitos que parecem ser comuns a todos; esta é a estrutura comum de relatório final:

- Introdução conceitual com arrazoado legal, histórico organizacional e descrições gerais. Nesta etapa é comum ser apresentada a estrutura organizacional da IES, os responsáveis e a estrutura da CPA.
- Propósitos e objetivos, indicando dimensões, cronograma de execução e a abrangência do processo. Uso de diagramas esquemáticos, e cronogramas.

Foco, missão, visão (PDI, etc.) geralmente são abordados neste item ou no item anterior.

- As informações coletadas, normalmente apresentadas através de tabelas e gráficos indicativos e comentários. A metodologia empregada.
- Resultados e conclusões e/ou comentários.
- Recomendações: É interessante observar que este item não ocorre em todos, pois há uma suposição de que estas recomendações devem ser feitas nas áreas envolvidas, onde cada curso, cada departamento, cada instituto, a partir dos resultados evidenciados no item anterior.

Há uma grande diversidade e alguns muito singelos sem qualquer conteúdo relevante (observado nos sites); aparentemente pelo que se observa há sempre uma reunião formal onde um resumo deste relatório é apresentado à alta administração.

De forma predominante, estes relatórios são publicados no site da IES em formato digital e (muito provavelmente) sua versão impressa deve estar disponível na biblioteca central da instituição (pesquisadas apenas 3 instituições e não foram encontradas) ou na própria CPA.

É possível observar que o trabalho não encerra com uma apresentação para a alta administração, mas sim deveria promover encontros com a comunidade através de seminários e outras apresentações e a promoção de workshops com as diversas áreas (cursos, departamentos, campi) com vistas a planejar e estabelecer metas de superação, que deveriam ser acompanhadas periodicamente. O trabalho “real” começa agora e não termina aqui, como é comum acontecer.

5.4.4 *Passo 4: Uso dos resultados*

Para Patton (2008), o uso dos resultados obtidos é fundamental e neste quesito, entre os inúmeros questionamentos surgidos, parece que temos alguns pontos comuns e “velhos conhecidos nossos”:

O que aprendemos ou podemos aprender a partir dos resultados apresentados?

Onde a Instituição está melhor ou pior? Quais nossos pontos fortes e fracos? Temos a possibilidade de um benchmark?

Posso estabelecer um plano de ação? O que deve ser mudado; como; quando; quem está envolvido e quem são os responsáveis? Como acompanhar as ações definidas para o melhoramento da instituição?

Em princípio, este tempo dedicado ao aperfeiçoamento institucional é um tempo nobre do processo; pois apenas indicar os pontos a serem melhorados não deve bastar; a preservar as conquistas já alcançadas, e fazer novas conquistas é o fundamental.

Isto pode nos levar a concluir que a CPA não deveria ser uma comissão eventual de vida efêmera, mas deveria fazer parte da instituição de modo permanente.

5.4.5 *Passo 5: Avaliando a autoavaliação.*

Em minha experiência pessoal, esta é uma fase muito subjetiva, superficial e quase sempre dispensada; e porque isto ocorre?

Se observa que ao final do processo de coleta, tabulação e apresentação dos dados à alta, estão os membros da CPA exauridos em suas energias, pois para a maioria dos membros, a CPA foi um encargo adicional. Todos querem voltar à rotina. Prosseguir o trabalho, com workshops, viagens, deslocamentos diversos e enfrentar os diversos envolvidos, coordenações, diretorias e chefias pode ser algo penoso e geralmente impensável; mas observe que encerrar o trabalho por aqui, garante um “sucesso parcial, sem estar comprometido” com os resultados.

Existem coisas simples que podem ser feitas para que possa aperfeiçoar o processo de autoavaliação e facilitar os trabalhos das CPA subsequentes, e que devem estar documentadas:

1. Quais dificuldades e facilidades encontradas e que soluções foram adotadas.
2. O que/quem contribuiu para que chegássemos ao resultado atual?
3. O que não pudemos observar e que deveríamos observar futuramente?
4. Nossa estrutura foi adequada?
5. A comunidade foi envolvida e participou satisfatoriamente?
6. Quando reiniciaremos este ciclo novamente?
7. Os resultados poderão ser usados com eficácia? Os resultados foram utilizados?
8. O que recomendaremos para as futuras atuações, relativos a:
 - Encontros, workshops e seminários.
 - Capacitação e treinamento da equipe e dos envolvidos
 - Cronogramas, divulgação e apresentação de resultados.
 - Logística e suporte.
 - Processo decisório interno
 - Estruturação: Comissões, subcomissões, representatividade, etc.
 - Papeis e responsabilidades

Uma forma simples de avaliar a *efetividade* da CPA é observar a reincidência dos pontos de um ano para outro; isto significa que pontos são abordados e apontados todos os anos, mas não existiu ação eficaz para modificar o “status quo”.

Aparentemente esta autoavaliação da CPA deve ser feita periodicamente e não apenas ao final (quando já esquecemos muita coisa), desta forma parece lógico que ao *final de cada um dos 5 passos* apresentados, se faça uma reunião de avaliação da atuação da comissão.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 O Fundamental: Pessoas, pessoas, pessoas ...

Na epígrafe deste trabalho, dá-se o destaque à seguinte frase de Halcolm:

Há cinco variáveis que são absolutamente críticas no uso da avaliação. São elas, em ordem de importância: pessoas, pessoas, pessoas, pessoas, e pessoas.
- Halcolm (in Patton, 2012, p.61 - tradução nossa)

Sendo “*pessoas*” o elemento realmente fundamental, apresenta-se neste final o comentário da entrevista que foi feita com elementos componentes de CPA (anexo B) onde cabe destacar os aspectos positivos de que “proporcionou aos participantes a oportunidade de um amplo conhecimento da instituição e novos vínculos profissionais”.

Igual destaque cabe ao “apoio institucional presente”, situação atual¹⁸ e que diverge dos diversos estudos anteriores em outras instituições, a qual pode ser reflexo da instalação desta cultura, e da importância da CPA. Interessante observar que no caso do IFSC, não apenas os cursos de graduação foram avaliados, mas todos os cursos técnicos regulares, o que demonstra o interesse em conhecer a si mesmo. De um lado o apoio institucional, de outro o individual dos membros, com “forte disposição” e “conciliando a CPA com outras tarefas”. Neste caso, há que ressaltar que muito do sucesso é fruto da disposição e desprendimento individuais, pois mesmo com suas atividades cotidianas, o servidor público comprometido busca conciliar tarefas e atender prioridades.

Como pontos que merecem atenção surge no questionário a questão do envolvimento discente, pois para os alunos (interessados diretos), se observa em conversas informais com dezenas deles, esta é apenas mais uma obrigação que não traz resultados práticos. A participação é fundamental e a razão simplista nos diz que podemos convidar a participar, mas não obrigá-los; embora verdadeira esta afirmativa, é

falaciosa na medida em que cabe ao administrador público sensibilizar todas as partes interessadas para que participem e contribuam no processo. A administração estratégica (top-down¹⁹), não cabe ao administrador público, pois efetivamente não se trata apenas de um “negócio”, com áreas sistêmicas, áreas de negócios, clientes e fornecedores. Não é apenas uma boa prática de governança e responsabilidade social da instituição; trata-se de uma instituição pública, mantida com o dinheiro público e cujas políticas públicas devem ser implementadas, dentro de uma gestão social (bottom-up²⁰) na busca de uma cidadania deliberativa.

O processo da política deliberativa não fica restrito às corporações parlamentares, mas orienta-se através da esfera pública política fundada numa teoria de discurso, de pressupostos comunicativos e procedimentais, sob a qual o processo deliberativo surge por meio do melhor argumento, da ação comunicativa. (TENÓRIO, 1999, p.158)

Outro ponto a ser aprimorado se reporta ao fator financeiro, onde a CPA reclama “Condições orçamentárias independentes para que o contingenciamento de recursos não comprometa o funcionamento da CPA”. Pessoas envolvidas nestas tarefas necessitam deslocar-se, alimentar-se, matérias de trabalho, etc. tudo isto precisa ser negociado, cada item individualmente, gerando desgastes desnecessários e gerando por vezes a perda do foco principal – o processo avaliativo.

6.2 E agora ?

Identidade, a organização racional e burocrática, seus objetivos são parte fundamental dos estudos organizacionais (REED, 2012) e “refletem sua cultura organizacional e o princípio de que a organização social atribui racionalmente a cada indivíduo sua função técnica cai por terra”. Observa-se desta forma nas organizações o que diz REED (2012, p.112): “um emaranhado de atividades, delegações e responsabilidades desconexas”.

Nas organizações públicas não seria diferente e por consequência, também não nas Instituições de Ensino. Em Vianna (2011), dentre os desafios para o gestor da nova administração pública, encontramos “Desenvolver a cultura da qualidade”, a qual é baseada na premissas de:

*Apontar as características e valores das organizações no Século 21
Distinguir cultura organizacional e cultura de serviço
Identificar os fundamentos constitucionais e gerenciais da cultura de qualidade no serviço público. (VIANNA, 2011, p.108)*

Não há como ter qualidade, desenvolver valores se não possui uma avaliação crítica e permanente de sua atuação, eis aí o fundamental numa Instituição de Ensino: Não olharmos para a avaliação apenas do ponto da acreditação, mas do ponto de vista de aperfeiçoamento interno e da superação.

Neste desiderato, percorremos os principais conceitos de avaliação, evidenciando os pensadores expoentes no tema. Ao aportarmos no Brasil, não adotamos o simples conceito reducionista e sim, trouxemos junto com os teóricos a experiência prática da CPA, servindo-nos de artigos anteriormente publicados sobre a atuação destas comissões. Vimos que a aplicação e a necessidade de um processo avaliativo, nunca é inocente e está impregnado de poder; ou seja o avaliador dará maior peso aos pontos que considera mais importantes, fazendo com que o avaliado responda (e atue) de acordo com seus pontos de vista. Vimos também que a despeito de evidenciar este poder, deve sempre estar apoiado em dados e fatos e seu ponto mais vulnerável é o ser humano.

Apresentamos a gênese do SINAES e os principais princípios – observamos a sociedade, seu clamor para o ranqueamento e como este processo deixa de ser substantivo, na medida que não contempla as idiosincrasias de cada instituição;

abordamos o antigo “provão”, o ENEM, e no que tange à autoavaliação nos concentramos no aspecto conceitual do processo, na cultura organizacional da autoavaliação e na atuação cotidiana das CPAs. Com a autoavaliação, o processo avaliativo permite que o avaliado *olhe para si mesmo*, avalie sua real situação, melhore seus resultados e evolua, de modo que a avaliação externa seja um complementar ao que já é feito.

Cabe-nos constatar que a despeito de não estar incorporada à cultura da instituição, a autoavaliação deixou de ser uma mera coleção de dados, e já supera a fase da informação transformando-se em conhecimento. No Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), a comparação dos resultados atuais, com experiências anteriores já demonstra que se está trilhando um novo caminho, inclusive avaliando não apenas os cursos de graduação, mas também os cursos técnicos (além da obrigatoriedade legal). Embora timidamente e ainda sem utilizar os resultados de forma rotineira, se percebe sua necessidade e possível contribuição na busca da excelência. Embora citada, a dificuldade da inexistência de um orçamento próprio pode ser superada, mas aparentemente o problema maior que não permite dar o grande passo e buscar a superação, reside no fato de que a CPA não é uma estrutura perene como em algumas instituições, com maior tradição – a equipe é circunstancial e a força tarefa, uma vez montada, executa a coleta de dados, tabulação e divulgação, sem dar o aporte necessário para o acompanhamento das possíveis correções de rumo – como analisar, fazer recomendações, acompanhar soluções e a partir do sucesso de algumas destas alternativas, indicar para outros.

Nossa sugestão para futuras pesquisas é no sentido de avaliar os resultados efetivamente conquistados a partir dos relatórios da CPA, comparando-se os relatórios ano a ano e verificando os pontos de reincidência em várias instituições. Outro tema de grande praticidade é observar os padrões, formatos, profundidade e extensão dos relatórios das CPAs, buscando os tópicos mais comumente abordados e indicados para melhoria.

Nesta pesquisa foram apresentados os aspectos teóricos, práticos e a constatação de que na instituição da qual o pesquisador participou, a expectativa futura é promissora a despeito das dificuldades até o momento encontradas. Apoiada no desempenho individual, na disposição de seus elementos, nos multiplicadores e na capilaridade de sua atuação em cada campus, floresce uma nova cultura organizacional, tendo como ponto central a excelência do ensino e a formação não apenas de técnicos, mas também de cidadãos onde floresce a cultura da autoavaliação.

7 REFERÊNCIAS

Barreyro, G. B. **Do Provão ao SINAES**: o processo de construção de um novo modelo de avaliação da educação superior. Avaliação: revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior - RAIES, Campinas, SP, v. 8, n. 4, p. 37-49, 2003.

Belloni, Isaura. **A Função Social da Avaliação Institucional**. In: Dias Sobrinho, José; Ristoff, Dilvo I. Universidade desconstruída: avaliação institucional e resistência. Florianópolis: Insular, 2000.

_____. **Avaliação do Ensino de Graduação**. Brasília: UNB, 1980. (1995).

Bordas, M. C. ; Leite, D. C. **Avaliação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**: a qualidade da diferença e a diferença de qualidade. Revista Educación Superior y Sociedad, Caracas- Venezuela, v. 5, n. 1 e 2, p. 109-123, 1994.

BRASIL. Decreto n.º 2.026, de 10 de outubro de 1996. Estabelece procedimentos para o processo de avaliação dos cursos e instituições de ensino superior.

BRASIL. Lei n.º.10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Diversas publicações no site inep.gov.br** - acesso em 10/11/2012.

BRASIL. Portaria nº. 249, de 18 de março de 1996. Institui a sistemática para a realização do Exame Nacional de Cursos.

Buarque, Cristovam. **A REFUNDAÇÃO DA UNIVERSIDADE**. Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. Brasília: ABMES Editora, 2005.

Chiavenato, Idalberto. **História da Administração: Entendendo a Administração e sua Poderosa Influência no Mundo Moderno** - 1ª edição - 2008 - Editora Saraiva

Clarke, Jane. **Managing Better - A guide to self-evaluation**. Combat Poverty Agency - 1996 - ISBN 1-87164359 7

Dias Sobrinho, José . **CAMPO E CAMINHOS DA AVALIAÇÃO: A avaliação da educação superior no Brasil**; Insular, 2002.

_____. **AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR. REGULACAO E EMANCIPAÇÃO**, Avaliação – Revista da Rede de Avaliação Institucional do Ensino Superior, Vol 8, 2003

_____. **AVALIAÇÃO E TRANSFORMAÇÕES DA EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRA (1995-2009): DO PROVÃO AO SINAES**, Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 15, n. 1, p. 195-224, mar. 2010

Dias Sobrinho, José; Ristoff, Dilvo. **Avaliação Democrática para uma Universidade Cidadã**. Insular. 2002

_____. **Acreditação da Educação Superior e C&T: políticas e ideologia**. Revista Avaliação (Campinas). 2006, vol.11, n.04

FOURNIER, Deborah M. APUD PATTON, Michael Quinn, **Utilization-focused evaluation** - SAGE, 2008 - 4TH ED

_____, Deborah M. **New directions for evaluation**. Reasoning in Evaluation: Inferential Links and Leaps, American Evaluation Association, Jossey-Bass Pub., 1995, ed 68

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades**. Revista de Administração de Empresas (RAE), São Paulo, v.35, n. 2, mar./abr. 1995.

_____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas (RAE). São Paulo, v. .35, n. 03, p. 20-29, mai./jun.1995b.

_____. **A PESQUISA QUALITATIVA E SUA UTILIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**. RAE. São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71 Jul./Ago. 1995

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP, Sistema Nacional de Avaliação Superior SINAES, Brasília, 5ª.Ed, INEP, 2009

Kotter, John P. **Liderando Mudanças**. São Paulo. Ed. Campus. 1997

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 5a ed. São Paulo: Atlas, 2003.

Lima, Mauricio Andrade de; Meyer Jr., Victor; Lima, Marcus Vinicius Andrade de; Lima, Carlos Rogério Montenegro de, **SINAES: UM ALERTA SOBRE A AUTOAVALIAÇÃO EM IES**, III Seminário de Pesquisa Interdisciplinar - A primeira década novo milênio: sociedade, instituições e inovações. UNISUL, SC, Brasil, maio 2011

MORIN, Edgar. O método. Vol IV. As idéias: sua natureza, vida, habitat e organização. Publicações Europa-América, Lisboa, 1991

_____, Edgar; LE MOIGNE, Jean-Louis. **A Inteligência da Complexidade**. São Paulo: Petrópolis, 2000

Patton, Michael Quinn, **Utilization-focused evaluation** - SAGE, 2008 - 4TH ED

_____, **Essentials of Utilization-Focused Evaluation**, SAGE, Londres, 2012

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações** . Editora da Fundação Getúlio Vargas, Rio, 1989

REED, Michael. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R (Orgs.). Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2012, p.61-98.

RISTOFF, Dilvo I. **Algumas definições de avaliação**. Avaliação (Campinas), Jun 2003, vol.08, no.02, p.19-30.

_____. **O EXAME NACIONAL DE CURSO E A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL**, Avaliação democrática – p.17-35 Avaliação - vol.6, n.3, Campinas. 2001

_____. **AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: Pensando Princípios**, EDUCACIÓN SUPERIOR y SOCIEDAD - VOL 5 N° 1 y 2: 87-97, 1994

SANTOS, Boaventura Sousa. **A universidade no século XXI**: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade, Editora Cortez, São Paulo, 2004

SINAES-CONAES, **Roteiro de Autoavaliação Institucional e as Diretrizes para Avaliação das Instituições de Educação Superior**, Brasília, MEC – SINAES, 2004 - 2008

TENÓRIO, Fernando G. **INOVANDO COM DEMOCRACIA, AINDA UMA UTOPIA**, Novos Cadernos NAEA vol. 2, n° 1 – 1999

The Guardian Education, Towards a national debate: The following is the full text of the **speech by Prime Minister James Callaghan**, at a foundation stone-laying ceremony at **Ruskin College**, Oxford, on October. 18 1976.

<http://education.guardian.co.uk/thegreatdebate/story/0,9860,574645,00.html> acesso em 4/11/2012

VIANNA, Cleverson Tabajara; Lino, Sonia R. Lamego. **Novos paradigmas na gestão pública**. – 2. ed. rev. atual – Florianópolis : Publicações do IF-SC, 2011.

YIN, Robert. **Case study research: design and methods**. Newbury Part: Sage Publications, 1989.

NOTAS DE FINAL DE TEXTO

¹ Stakeholder: Termo utilizado em administração para indicar partes interessadas, tais como fornecedores, clientes, sócios, colaboradores, proprietários, governo, etc.

² Criado em 1808, o *bacharelado* é um diploma do sistema educativo Frances que apresenta uma dupla particularidade de sancionar o fim dos estudos secundários e abre o acesso ao ensino superior. Ele constitui primeiro diploma universitário. (Ministério da Educação do Governo Frances, 2012) – tradução do autor.

³ Docimologia: Estudo sistemático dos exames, em particular da atribuição de notas e dos comportamentos de examinadores e examinados.

⁴ Psicometria: Testes padrões e objetivos para medir inteligência e desempenho.

⁵ Edumetria: a ciência da medida aplicada às ciências da educação.

⁶ Bibliometria: Um conjunto de leis e princípios empíricos que contribuem para estabelecer os fundamentos teóricos da Ciência da Informação. O termo *statistical bibliography* – hoje *Bibliometria* – foi usado pela primeira vez em 1922 por E. Wyndham Hulme.

⁷ Discurso Ruskin – Oxford: Em outubro de 1976, James Callaghan, eleito primeiro-ministro trabalhista da Inglaterra, pronuncia seu famoso discurso no College Ruskin de Oxford, lançando suspeitas em relação ao baixo padrão de ensino, gerando grande repercussão. Logo a seguir, no mesmo mês, numa conferência do Partido Trabalhista, preocupava-se com as despesas muito elevadas em educação. Surge então o “Yellow Book”, elaborado pelos conselheiros de Callaghan, que era um documento com 60 páginas fazendo um balanço da educação.

⁸ Accountability: Termo em inglês utilizado na administração que corresponde à prestação de contas.

⁹ Accreditation: Termo em inglês, utilizado pelos autores em avaliação e que significa que a Instituição foi oficialmente reconhecida como satisfazendo os requisitos essenciais de excelência acadêmica. No Brasil os principais autores a traduziram como *acreditação*.

¹⁰ Fournier, Deborah M. Evaluation. In S. Mathison,(ed.) *Encyclopedia of Evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2005, p. 139–140

¹¹ Finalidades básicas: 1. O sucesso pessoal 2. A construção da nação e a transformação social),

¹² A vinculação recíproca entre injustiça social e injustiça cognitiva será uma das idéias que mais resistência encontrará no seio da universidade uma vez que esta foi historicamente o grande agente do *epistemicídio* cometido contra os saberes locais, leigos, indígenas, populares em nome da ciência moderna. No Brasil, a resistência será quicá maior uma vez que a elite universitária se deixou facilmente iludir pela a idéia auto-congratatória do país novo, país sem história, como se no Brasil só houvesse descendentes de imigrantes europeus dos séculos XIX e XX e não, portanto, também povos ancestrais, indígenas e descendentes de escravos.

¹³ PAIUB - iniciado em 1993 se estende até 2004, pois com a LDB em 96 (Art. 9) a União deve assegurar processo nacional de avaliação do rendimento; surge então a necessidade de definir o padrão e tem origem o Sistema Nacional de Avaliação Educação Superior (SINAES).

- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei nº 9.394 - 20/12/1996

- Lei Federal nº 10.861 – 14/04/2004 -Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES

¹⁴ Revista Avaliação (Campinas), Sorocaba, v. 16, n. 3, nov. 2011 - Avaliação institucional no contexto do SINAES: a CPA em questão.

¹⁵ INEP - Banco de Avaliadores dos Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - BASis

¹⁶ *Accreditação* é termo que vem sendo utilizado pelos especialistas na área da avaliação, que derivado do termo accreditation (inglês), significa o credenciamento para funcionamento de uma instituição de ensino superior.

¹⁷ No que se refere ao marco legal, sugere-se o estudo da Lei nº 10.861/04 (SINAES).

¹⁸ 2011 - Talvez neste caso considerar que o maior apoio à CPA, decorre de que a autoridade máxima, recém constituída na instituição (Reitora) era membro efetivo do CONAES e participou diretamente do SINAES.

¹⁹ Top-down: Termo em administração que indica que as decisões partem do nível hierárquico superior, sempre de caráter mandatório.

²⁰ Bottom-up: Termo em administração que indica que as decisões são participativas, tomadas sempre com a interlocução de todos (de baixo para cima).