



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO  
TRÓPICO ÚMIDO  
MESTRADO EM PLANEJAMENTO DO DESENVOLVIMENTO

**ALEXANDRA FERREIRA**

**AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: a realidade da CPA na prática do SINAES**

Belém  
2013

**ALEXANDRA FERREIRA**

**AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: a realidade da CPA na prática do SINAES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido (PPGDSTU), do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA) como requisito para a obtenção do título de Mestre em Planejamento do Desenvolvimento.

Orientador: Prof. Dr. Josep Pont Vidal.

Belém  
2013

Dados Internacionais de Catalogação de Publicação (CIP)  
(Biblioteca do NAEA/UFPA)

---

Ferreira, Alexandra

Autoavaliação institucional: a realidade da CPA na prática do SINAES / Alexandra  
ferreira; Orientador, Josep Pont Vidal. – 2013.

109 f.: il. ; 29 cm.

Inclui bibliografias

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos  
Amazônicos, Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Sustentável do Trópico  
Úmido, Belém, 2013.

1. Educação. 2. Autoavaliação na Educação. 3. SINAES. I. Vidal, Josep Pont,  
Orientador. II. Título.

---

CDD 22 ed. 371. 26

**ALEXANDRA FERREIRA**

**AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: a realidade da CPA na prática do SINAES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido (PPGDSTU), do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA) como requisito para a obtenção do título de mestre em.

**Aprovado em:** \_\_\_\_\_

**Banca Examinadora:**

Prof. Dr. Josep Pont Vidal  
Orientador - NAEA/UFPA

Prof. Dr. José Bittencourt da Silva  
Examinador interno – NAEA/UFPA

Prof. Dr. Milton Farias Cordeiro Filho  
Examinador externa – DCS/UNAMA

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a DEUS, por tudo que ele me propiciou de bom nesta vida, pela oportunidade de chegar a este ponto, visto à dificuldade que sempre tive em colocar no papel tudo que estava em meu pensamento. Sem ELE, não teria chegado até aqui, comprovando a mim mesma minha capacidade. Obrigada meu DEUS.

Aos meus pais, Neiva e Walter, por toda força, tolerância e paciência que tiveram comigo durante toda a vida, mais precisamente durante esses dois anos de dedicação ao mestrado e pelas vezes que ficaram com minhas filhas quando me ausentei para escrever. A vocês, tão especiais, que tanto amo, muito obrigada!

Às minhas filhas Helena e Giulia, pela paciência naqueles momentos em que precisei ficar ausente, minhas desculpas por privá-las de muitos momentos com vocês e meu muito obrigada.

À Universidade Federal do Pará, por propiciar uma chance de crescimento e realização pessoal e profissional.

Agradeço, em especial, Maria Bernadete Ribeiro da Costa, Berna, assessora da PROPLAN da UFPA, que num momento de indecisão acerca da temática, me abriu os olhos em relação ao interessantíssimo tema “Avaliação Institucional”, que levei adiante e hoje se torna a conclusão desta pesquisa de dissertação. Muito Obrigada, mesmo!

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, representada pelos Professores Daltro José Nunes, Denise Leite e Ana Maria de Souza Braga; à Universidade Federal de Minas Gerais, representada pela Professora Maria do Carmo Lacerda Peixoto; e à Universidade Federal do Pará, representada pela Professora Scarleth Yone Ohara, por me propiciarem a realização desta pesquisa.

Aos professores do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA/UFPA), muito queridos, pelas disciplinas ministradas e pelo conhecimento fornecido, conhecimento este que vou levar para todo o sempre.

Aos queridos funcionários do NAEA/UFPA, Rosangela Mourão, Ruthane da Silva, Aldo Lisboa, Daniella Mota, Roseany Caxias e tantos outros que nos acompanharam e nos foram servis nos momentos que mais precisamos. Muito obrigada!

Ao meu Orientador Prof. Dr. Josep Pont Vidal, pela ajuda recebida, mesmo sendo eu uma orientanda meio ausente, mas que soube me dar as palavras certas, nos momentos certos. Obrigada.

Aos componentes da Banca de Qualificação, Prof. Dr. Durbens Nascimento e Prof. Milton Farias Filho, pelas contribuições dadas, ainda no começo, que tornaram meu trabalho válido.

Aos colegas de trabalho da Escola de Teatro e Dança da UFPA, agradeço a compreensão neste momento tão difícil, pela paciência. Minhas desculpas pelos momentos de ausência destinados à pesquisa e escrita dessa dissertação.

Aos queridos amigos que cursaram comigo este mestrado, Jefferson Wagner Galvão, Mozart Victor Silveira, Rosana Chagas e Samir Resques, mas principalmente às queridas amigas e companheiras de todas as horas: Cristina Souza, Iara Neves, Márcia Helena Maués, Mislene Cizs e Ruthane da Silva, por tudo que vivemos, pelos momentos difíceis e pelos momentos felizes, pelas palavras dadas naqueles momentos em que mais precisava, tudo isso e muito mais tornaram vocês parte da minha família. Meu muitíssimo obrigada. Amo vocês!

**A mente que se abre a uma nova  
ideia jamais voltará ao se tamanho  
original.**

**(Alberto Einstein)**

## RESUMO

Esta pesquisa surgiu pela necessidade de conhecimento acerca do trabalho realizado no processo de avaliação interna de instituições federais de ensino superior. Este tipo de trabalho vem sendo realizado desde a década de 1990, por meio de várias políticas públicas traduzidas em programas que pudessem avaliar a qualidade da educação superior devido ao aumento no quantitativo de instituições de ensino superior, tanto públicas quanto privadas. Desta forma, hoje, não mais se discute a implementação de um processo avaliativo, mas a forma que deve ser trabalhado nas instituições de ensino superior. A política mais atual nesta temática se traduz no sistema nacional de avaliação da educação superior (SINAES), instituído pela Lei 10.861/2004, o qual tornou obrigatória, dentre outras, a autoavaliação institucional, a ser realizada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), também de caráter obrigatória, constante no Art. 11º da lei do SINAES. Este estudo faz parte do questionamento acerca do trabalho da CPA, de modo que a sua constituição, sua localização na estrutura organizacional e a metodologia utilizada pela CPA poderiam influenciar no resultado final, que é o relatório de autoavaliação institucional, utilizado pelo sistema e-MEC e pelas comissões de avaliação externas. O objetivo foi analisar as CPAs de três instituições federais de ensino superior, escolhidas por sua experiência na temática, quanto: à composição, tanto no quantitativo quanto na categoria de seus membros; à localização da CPA na estrutura organizacional, de modo a verificar seu grau de autonomia; e à metodologia utilizada pelas CPAs na condução do processo avaliativo. Partiu-se do pressuposto que essas variáveis, quando aplicadas em cada instituição, poderiam levar a formas de trabalho e resultados diferenciados. Para tanto, optou-se por um Estudo de Caso, com predominância na pesquisa qualitativa, utilizando: pesquisa bibliográfica, com autores da teoria geral dos sistemas e avaliação; pesquisa documental; e entrevistas junto aos presidentes das CPAs das instituições analisadas. Chegou-se à conclusão que, embora os resultados possam ser diferentes em termos de qualidade dos relatórios, problemas em relação à autonomia, hierarquia e ao reconhecimento da CPA frente aos outros órgãos da administração superior, à relação avaliação e planejamento e à instituição de uma cultura de avaliação são observados nas três instituições estudadas.

Palavras-Chave: Instituição de Ensino Superior. Avaliação Institucional. SINAES.



## ABSTRACT

This research was directed due the knowledge needs around the work evaluation process in the internal federal Universities institutions. Such kind of work is being done since the 1990s decade, through various public policies translated into programs that could evaluate the education quality of the Universities due to the increased of University Institutions quantity, public and private. Considering such form, today the implementation of an evaluation process is not discussed anymore, instead is discussed the way it should be worked in the University institutions. The current policy directed to this issue is translated in the national evaluation of education system (SINAES), established by Law 10.861/2004, which became mandatory, among others, the institutional self-evaluation to be conducted by the internal committee Assessment (CPA), also with mandatory character inserted in the Art. 11° of SINAES law. This study is part of the questions around the CPA work. Mainly considering the way of their constitution, localization on the organizational structure and the CPA methodology that could influence in the final result, which is related to the institutional self-evaluation used by E-MEC system and by external review committees. The objective was to analyzes the CPAs of three Federal Universities institutions, chosen for their experience in the theme, regarding: The composition, directed to the quantity and their members category; The CPA localization in the organizational structure, in order to verify their autonomy level and the methodology used by CPAs in the conduction way of the evaluation process. It was assumed that such variables when applied in each institution, it could lead to ways of working and different results. For this reason it was opted for a study of a case, predominantly in qualitative research, using literature research, with authors of general systems theory and assessment; documental research and interviews along the presidents of CPAs institutions analyzed; Finalizing that although the results may be different in terms of quality of the reports, problems related to the autonomy, hierarchy and recognition of the CPA against other organs of the Universities management, the relationship assessment and planning and the establishment of a culture of evaluation, are observed in the three institutions studied

Keywords: Higher Education Institution. Institutional Assessment. SINAES.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Organograma 1-	Estudo de caso múltiplo.....	25
Organograma 2-	Organograma desta pesquisa.....	26
Figura 1-	Elemento do sistema.....	32
Figura 2-	Fluxograma do sistema de autoavaliação.....	54
Organograma 3-	Organograma da SAI/UFRGS.....	62
Quadro 1-	Comparativo de membros da CPA UFRGS.....	63
Quadro 2 -	Avaliação da Dimensão 8 – Relatório 2010.....	64
Quadro 3 -	Avaliação da Dimensão 8 – Relatório 2012.....	66
Quadro 4 -	Comparativo de membros da CPA UFMG.....	74
Quadro 5 -	Comparativo de membros da CPA UFPA.....	86
Quadro 6 -	Resumo dos dados das Instituições estudadas.....	88
Quadro 7 -	Representação resumida dos achados da pesquisa.....	89
Quadro 8 -	Comparativo da quantidade de membros das IFES.....	91

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACE	Análise das Condições de Ensino
ACG	Avaliação dos Cursos de Graduação
AI	Avaliação Institucional
ANDES/SN	Sindicato de Docentes das Instituições de Ensino Superior
ASSEAI	Assessoria Especial de Avaliação Institucional
AVALIA	Programa de Autoavaliação da UFPA
AVALIES	Avaliação das Instituições de Ensino Superior
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAP	Comissão Própria de Avaliação
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CAVI	Conselho de Avaliação Institucional
CECLIMAR	Centro de Estudos Costeiros Limnológicos e Marinhos
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COLTEC	Colégio Técnico
CONAES	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
CONSEPE	Conselho de Ensino e Pesquisa
CONSUN	Conselho Universitário
COPAI	Comissão Permanente de Avaliação Institucional
CP	Centro Pedagógico
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CPC	Conceito Preliminar de Curso
CPGA	Coordenadoria de Planejamento da Gestão e Avaliação
CRUB	Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras
DAI	Diretoria de Avaliação Institucional
DEAVI	Departamento de Avaliação Institucional
DAVI	Diretoria de Avaliação Institucional
DOU	Diário Oficial da União
ENADE	Exame Nacional de Desempenho do Estudante
ENC	Exame Nacional de Cursos
GERES	Grupo de Estudos da Reforma da Educação Superior
IDD	Indicador d Diferença de Desempenhos
IES	Instituições de Ensino Superior

IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IGC	Índice Geral de Cursos
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MEC	Ministério da Educação
NAEA	Núcleo de Altos Estudos Amazônicos
NAU	Núcleo da Avaliação das Unidades
PAIUB	Programa de Avaliação das Universidades Brasileiras
PAIUFRGS	Programa de Avaliação Institucional da Universidade Federal do Rio Grande do Sul
PARU	Programa de Avaliação da Reforma Universitária
PDCA	<i>Plan, Do, Control, Action</i>
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PROAVI	Projeto de Avaliação institucional
PROAVI	Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
PROEG	Pró-Reitoria de Graduação
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento
REUNI	Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RS	Rio Grande do Sul
SAI	Secretaria de Avaliação Institucional
SESU	Secretaria de Ensino Superior
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
TA	Técnico Administrativo
TU	Teatro Universitário
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UNICAMP	Universidade de Campinas
USAID	<i>United States Agency for International Development</i>

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1	<b>Metodologia</b> .....	19
1.2	<b>Estrutura do Trabalho</b> .....	26
2	<b>MARCO CONCEITUAL</b> .....	28
2.1	<b>Teoria geral dos sistemas</b> .....	28
2.2	<b>Ciclo PDCA</b> .....	34
2.3	<b>Avaliação</b> .....	37
3	<b>AVALIAÇÃO NA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO</b> .....	39
3.1	<b>Avaliação no ensino superior</b> .....	41
3.2	<b>Políticas públicas de avaliação do ensino superior</b> .....	42
3.3	<b>SINAES</b> .....	45
3.4	<b>CPA e a autoavaliação</b> .....	47
4	<b>A CPA E SUA REALIDADE</b> .....	52
4.1	<b>Instituições Federais de ensino superior (IFES)</b> .....	52
4.2	<b>A CPA e a autoavaliação na prática</b> .....	55
4.3	<b>Universidade Federal do Rio Grande Do Sul (UFRGS)</b> .....	55
4.3.1	Estatuto.....	59
4.3.2	Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).....	59
4.3.3	Regimento da CPA.....	60
4.3.4	Portarias da CPA.....	62
4.3.5	Relatórios da Autoavaliação.....	63
4.4	<b>Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)</b> .....	66
4.4.1	Estatuto.....	71
4.4.2	Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).....	71
4.4.3	Regimento da CPA.....	73
4.4.4	Portarias da CPA.....	73
4.4.5	Relatórios da Autoavaliação.....	74
4.5	<b>Universidade Federal do Pará (UFPA)</b> .....	76
4.5.1	Estatuto.....	81
4.5.2	Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).....	82
4.5.3	Regimento da CPA.....	84
4.5.4	Portarias da CPA.....	85
4.5.5	Análise dos Relatórios.....	86
4.6	<b>Resumo dos Dados</b> .....	88
5	<b>ANÁLISES E DISCUSSÕES</b> .....	90
5.1	<b>Quantitativo de membros da CPA</b> .....	90
5.2	<b>Representatividade dos membros</b> .....	92
5.3	<b>Localização na estrutura</b> .....	92
5.4	<b>Autonomia</b> .....	94
5.5	<b>Relatórios de avaliação</b> .....	94
5.6	<b>Autoavaliação e PDI</b> .....	96
5.7	<b>Entrevistas</b> .....	97
6	<b>CONCLUSÕES</b> .....	98
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	102

## 1 INTRODUÇÃO

A qualidade das instituições de ensino superior tem sido questionada desde a expansão na quantidade de vagas ocorrida na década de 1960, no governo militar, por meio da Reforma do Ensino Superior em 1968.

A Constituição de 1967, lançada durante o período da ditadura militar, no Art. 168, afirma que a educação é um direito de todos os cidadãos e ministrado nos diferentes graus pelo poder público, bem como assegura a liberdade e incentivo à iniciativa privada. Segundo Chaves (2005), a partir deste período, o setor privado expandiu sua atuação no fornecimento do ensino em todos os níveis, principalmente no superior.

A “Reforma Universitária”, concebida pela Lei 5.540/1968, trouxe para a educação superior um aumento significativo de vagas, que vinha atender o déficit que havia e ampliar as chances da classe média chegar a cursar o ensino superior, capacitando a maior quantidade de mão de obra qualificada para atender o mercado. Vieira (2007) relata que seu objetivo principal estava na ampliação das vagas no ensino superior para atender à classe média, além de capacitar mão de obra para o mercado de expansão, bem como, almejava manter sob controle a classe estudante.

A Reforma Universitária, para Fávero (1991), envolvia aspectos de autonomia e gestão universitária e foi formulada e implantada de acordo com relatórios *Atcon* - feito sob encomenda da Diretoria de Ensino Superior do Ministério da Educação e Cultura (MEC) e *Meira Matos* - resultado de estudos e trabalhos de uma Comissão Especial criada por Decreto pelo presidente da República, que encaravam a educação como fator primordial de desenvolvimento econômico; bem como os acordos entre MEC e *United States Agency for International Development* (USAID). Nesse ponto, o governo militar submete a educação a um modelo produtivista, igualando-a a uma empresa privada.

O Grupo de Trabalho que propôs a Reforma Universitária de 1968 procede a um amplo diagnóstico e verifica a necessidade de incrementar o número de matrículas na Educação Superior, da mesma forma que a tendência vigente em outros países de um fenômeno chamado de massificação. Nesse momento, inicia o “boom” da expansão da Educação Superior, com aumento indiscriminado de instituições e de matrículas, sem que com isso fosse assegurada a democratização do acesso com garantia de permanência e qualidade (DIAS SOBRINHO, 2003; ZAINKO, 2008).

Em nível mundial, a qualidade passou a ser questionada e o “Estado Facilitador” passa, a partir da década de 1970, a ser o “Estado avaliador” e “Estado Interventor”, sendo

visível no Brasil a partir dos anos de 1980, que, com o esgotamento da crise militar, traz à tona o assunto da avaliação do ensino superior como “instrumento básico para orientar a distribuição dos recursos públicos e a imposição da racionalidade da eficiência” (DIAS SOBRINHO, 2003, p. 72).

Afonso (2000, p. 49) explica o Estado Avaliador como sendo aquele que passa a admitir a lógica de mercado, “através da importação para o domínio público de modelos de gestão privada, com ênfase nos resultados e produtos dos sistemas educativos”

Desta maneira, em 1983 foi lançado o Programa de Avaliação da Reforma Universitária (PARU), que, segundo Weber (2010), tinha o objetivo de conhecer o processo de implementação da Reforma Universitária e o tipo de modernização por ela suscitada, com ênfase na gestão das Instituições de Ensino Superior (IES) e no processo de produção e disseminação do conhecimento. Porém, por falta de apoio político do MEC, foi descontinuado em 1984.

A “Comissão dos Notáveis” elaborou, em 1980, o documento “Uma nova política para a educação superior” (DIAS SOBRINHO, 2003), e, em 1986, o Grupo de Estudos da Reforma da Educação Superior (GERES) lançou uma série de debates acerca da avaliação do ensino superior como subsídio à formulação de políticas governamentais. Em resposta, o Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (CRUB) e o Sindicato de Docentes das Instituições de Ensino Superior (ANDES) produziram documentos defendendo a adoção de um “padrão único de qualidade para as universidades”, associando o ensino, a pesquisa e a extensão (WEBER, 2010; VASCONCELOS, 1996).

Em decorrência a esses documentos, foi elaborado um relatório propondo Comissões de Especialistas, com o intuito de avaliar os cursos de graduação, instituídas em 1992. Às Comissões de Especialistas de ensino ficaram a responsabilidade de, juntamente com a Secretaria de Ensino Superior (SESU/MEC), “instalar um processo permanente de avaliação, acompanhamento e melhoria dos padrões de qualidade do ensino superior, nas diversas áreas de formação científica e profissional” (WEBER, 2010, p. 1253).

Neste momento, a Universidade de Campinas (UNICAMP) vinha experimentando um programa de avaliação institucional, protagonizado pelo seu Reitor Prof. José Dias Sobrinho, programa este que estimulou a criação do Programa de Avaliação das Universidades Brasileiras (PAIUB), que tinha seu foco na avaliação institucional como promotora de melhoria na qualidade. Este Programa, de acordo com Weber (2010), suscitou o interesse de 43 reitores e pró-reitores de diversas universidades federais, 30 das quais deram início ao processo de avaliação institucional em 1993. Já em 1996, segundo Cunha (2004), esse número

aumentou para 98 universidades, sendo 38 federais e 22 estaduais, que, inclusive, receberam recursos financeiros do MEC para cobrir parte de seus custos com o projeto de autoavaliação.

O relatório emitido pela GERES ainda propunha a aplicação de um exame padronizado, o qual possibilitava aferir o conhecimento dos alunos. Este exame foi denominado Exame Nacional de Cursos, mais conhecido como “Provão”, que ganhou realidade em 1995-1996. O Exame Nacional de Cursos, juntamente com a “Análise de condições de oferta” e depois a “Análise das Condições de Ensino” (ACE) são apontados por Dias Sobrinho (2003, p. 75) como “núcleo do modelo de avaliação representativo dessa lógica de eficiência e do atrelamento da educação ao projeto econômico neoliberal”.

Contudo, Weber (2010) teve outro olhar acerca da avaliação realizada neste período, de forma a verificar que isso ocasionaria competição entre as universidades e o fato das instituições de ensino superior ficarem a mercê do desempenho dos alunos:

a avaliação do ensino superior, procedida entre 1995 e 2004, mediante o ENC, centrava-se nos resultados da formação pela averiguação dos conhecimentos adquiridos pelo aluno ao longo do curso. O conceito do curso, juntamente com o conceito obtido na Avaliação das Condições de Ensino (ACE), indicava o lugar que a IES ocupava entre as suas congêneres, forma claramente indutora de competição (WEBER, 2010, p. 1256).

A visão exposta por Weber acima foi a mesma observada por outros pesquisadores da área, na época, levando à realização de vários debates acerca de avaliação no Brasil, culminando na criação de uma Comissão Especial de Avaliação do Ensino Superior, em 2003, presidida pelo Prof. José Dias Sobrinho, a qual fez seminários para discutir a questão, e que tinham a finalidade de “analisar, oferecer subsídios, fazer recomendações, propor critérios e estratégias para a reformulação dos processos e políticas de avaliação da educação superior e elaborar a revisão crítica dos seus instrumentos, metodologias e critérios utilizados” (WEBER, 2010, p. 1257).

Como resultado a esta estratégia de debates, foi proposto e implementado o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) por meio da Lei 10.861 de 14 de abril de 2004, que traz em seu Art. 1º a finalidade:

a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente de sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social, e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional (BRASIL, 2004).



A proposta descrita no texto acima veio da ideia de aproveitar as diversas experiências anteriores, trazendo ao SINAES uma visão ampla da instituição, analisando a instituição em seu todo, além do tripé ensino-pesquisa e extensão; a gestão universitária agora tinha sua vez, e planejamento, infraestrutura física, gestão financeira, dentre outros, passariam a fazer parte do processo de avaliação institucional.

O SINAES traz como princípios básicos: a responsabilidade social com a qualidade da educação superior, o reconhecimento da diversidade do sistema, o respeito à identidade, missão e história das instituições, a globalidade institucional e a decorrente multiplicidade de indicadores, e a continuidade do processo avaliativo (BRASIL, 2004c).

Conforme relatado por Weber (2010), alguns dos princípios do SINAES dizem respeito ao fortalecimento dos valores éticos, visando melhorar compromissos institucionais, a dinâmica dos processos e das relações, o respeito à identidade e à diversidade institucional, a globalidade expressa na integração dos instrumentos de regulação e de avaliação em uso pelo Estado e nas IES, a busca de legitimidade técnica e de legitimidade ética e política.

A avaliação proposta pelo programa perpassa por três etapas distintas: a primeira é a avaliação institucional, iniciada pela autoavaliação, realizada no âmbito da própria instituição; em seguida a avaliação externa, organizada pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES), a Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG); e o Desempenho do Estudante (ENADE). Para tanto, a avaliação institucional compreende como principais atores do processo, os professores, os estudantes, os funcionários, dirigentes, ex-alunos e grupos sociais.

É no contexto do SINAES, mais precisamente do processo de autoavaliação institucional, que esta pesquisa está inserida. A autoavaliação institucional é realizada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), a qual é configurada e regida pela Lei do SINAES, Art. 11º.

A Comissão Própria de Avaliação tem a atribuição de conduzir os processos de avaliação internos da instituição, de sistematização e de prestação de informações solicitadas pelo INEP, sendo assegurada a participação de todos os segmentos da comunidade acadêmica e da sociedade civil organizada, e tem sua atuação autônoma em relação aos conselhos de demais órgãos existentes na instituição de educação superior (BRASIL, 2004a).

Para que ocorra o processo avaliativo nas instituições, o SINAES estabeleceu, no Art. 3º, dez dimensões de caráter obrigatório, sob as quais a avaliação IES deveriam se pautar. Para cada uma das dimensões, existem um grupo de indicadores e seus respectivos critérios de qualidade, os quais poderão ser utilizados tanto para as avaliações internas como externas.

Desta forma, não cabe aqui avaliar o SINAES como política pública, sua efetividade, sua atuação junto às IFES, mas ficar restrito a um artigo contemplado pela Lei do SINAES. A proposta deste trabalho delimita-se na Autoavaliação Institucional, mais precisamente na atuação CPA durante a autoavaliação, ficando a cargo da instituição, a nomeação dos componentes da comissão, o qual a Lei não estabelece critérios quantitativos para os componentes. Da mesma forma, a escolha e criação dos instrumentos metodológicos para obtenção das informações ficam sob a responsabilidade da comissão, com o apoio da administração central de cada instituição.

A Comissão Própria de Avaliação é regulamentada por documentos oficiais, a Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004, emitida pela Presidência da República, que institui o SINAES, e a Portaria 2.051 de 09 de julho de 2004, emitida pelo MEC, que regulamenta os procedimentos de avaliação do SINAES.

Em consequência do grau de liberdade que a legislação atribuiu às IES para a organização das CPAs, a não ser pela representatividade das classes, sabe-se que existem modelos distintos de composição e funcionamento dessas Comissões. Nesse sentido, a diversidade das características que esse processo assume nas IFES pode ser um elemento importante para a análise do papel desempenhado pelas Comissões nessa avaliação.

Como Administradora e técnica administrativa na Universidade Federal do Pará (UFPA), curiosa pelos assuntos pertinentes à gestão e planejamento e por meio de conversas que se deram com a presidente as CPA da UFPA, surgiu a temática acerca da dificuldade da introdução de um processo avaliativo em meio a uma comunidade sem a “cultura de avaliação”, resultando no questionamento se esta realidade se fazia presente em outras Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

Neste sentido, optou-se por fazer uma análise das CPAs de três Universidades Federais: Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), UFPA e Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), justamente por apresentarem características semelhantes, porém estruturas e características de CPAs bastante distintas.

A pergunta que nos leva a realização deste estudo é: **Como e de que forma a composição, a localização na estrutura da instituição e o modo como trabalha a CPA influenciam na autoavaliação institucional?**

Perante este questionamento, temos como objetivo geral: Analisar as CPAs de cada uma das instituições acima citadas.

Para os objetivos específicos propomos:

- a) Identificar a composição de cada uma das CPAs e as atribuições que cabem a cada membro;
- b) Investigar as metodologias e os instrumentos utilizados pelas CPAs na condução da autoavaliação,
- c) Verificar a localização das CPAs na estrutura das IFES, e, portanto, seu grau de autonomia;
- d) Analisar os relatórios de autoavaliação destas IFES.

O conceito de estrutura está intimamente ligado à teoria de sistema social e à análise sistêmica a ela associada, pode-se dizer que este termo diz respeito ao método em que uma parte só é cognoscível quando entendida em sua relação com as outras partes de uma mesma totalidade. Neste caso, a noção de sistema é fundamental, pois define que uma totalidade se faz por partes independentes, e, simultaneamente, integradas a um grupo, a de tal modo que as modificações ocorridas em uma das partes que compõem o grupo são capazes de alterar o comportamento do mesmo (MEKSENAS, 2002).

No contexto dessa abordagem metodológica é que perpassa esta pesquisa, na qual se pressupõe que a composição, os métodos utilizados pelas CPAs e sua localização na estrutura das IFES podem influenciar no processo de autoavaliação de uma IFES e trazer formas de trabalho e resultados muito diferentes, variando de uma instituição para outra. O diferencial que traz cada CPA é o que realmente faz a diferença no processo de autoavaliação institucional.

O interesse em trabalhar este tema está no fato de fazer parte de uma Instituição Federal de Ensino Superior, a Universidade Federal do Pará, que apresenta características peculiares e uma realidade multicampi, realidade esta que dificulta o processo de autoavaliação institucional, pois por maior que seja a estrutura da CPA existente, torna-se complexo com as distâncias que separam os *campi* do *campus* Belém, sede da CPA. Além do fato de o Governo Federal reconhecer o papel estratégico das instituições de ensino superior para o desenvolvimento da região amazônica, culminando com a criação de novos *campi* e novos cursos em resposta às necessidades locais. Dessa forma, a UFPA cumpre com seu papel multicampi, com a política de interiorização em direção à concretização da visão de futuro proposta no Plano Desenvolvimento Institucional que almeja “Ser referência nacional e internacional como universidade multicampi integrada à sociedade e centro de excelência na produção acadêmica, científica, tecnológica e cultural” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2011-2012, p. 7).

A UFMG e a UFRGS possuem características de CPAs bem distintas em comparação à UFPA, porém apresentam grande experiência na condução do processo avaliativo, o que, após o término da pesquisa, poderá nos fornecer subsídios para um trabalho de autoavaliação diferenciado e fortalecido em seus processos e resultados.

Em vista do apresentado, esta pesquisa se torna relevante no sentido de várias IES se encontrarem na busca de uma efetividade, o que poderá ser alcançada por meio de uma otimização do trabalho empenhado pela CPA no que diz respeito à autoavaliação institucional, em que as informações obtidas por meio desta pesquisa poderão fornecer subsídios para um melhor desenvolvimento no processo avaliativo nas instituições, assim como demonstrar que a utilização dos dados fornecidos pelo resultado desse processo – o relatório de autoavaliação, poderão ser de extrema valia no planejamento do desenvolvimento institucional.

Da mesma forma que, outras instituições que se apresentam problemas semelhantes no que tange ao trabalho desenvolvido pela CPA, poderão observar neste estudo, que de modo geral, os problemas independem de seu status social, mas da importância que é dada ao resultado desse trabalho, que culmina com a apresentação de um relatório anual de autoavaliação institucional.

Conforme artigo de Reis; Silveira e Ferreira (2010), são os resultados da autoavaliação que fornecerão subsídios para a promoção da efetividade no desempenho da instituição, seja na qualidade da gestão, como do ensino, cabendo ao gestor implementar ações corretivas necessárias às soluções dos problemas detectados na avaliação, garantindo, assim, credibilidade ao processo.

Desta fora, para desenvolver essa pesquisa propõe-se fazer um Estudo de Caso Múltiplo, no qual se pretende descrever as CPAs de cada uma das instituições escolhidos e verificar o que cada uma produz de forma diferente que lhes faça alcançar o resultado desejado. Para alcançar os objetivos propostos, optou-se por fazer uma pesquisa bibliográfica e documental, pesquisa nos sites das instituições e entrevista semiestruturada com os presidentes das comissões próprias de avaliação das instituições em questão.

## 1.1 Metodologia

Ao iniciar esse processo, sabendo da importância de descrever os passos dados para a realização desta pesquisa, após estudos aprofundados acerca do assunto, verificou-se que para trabalhar o tema em questão em três instituições distintas seria necessário optar por um estudo

de caso múltiplo ou estudo de caso comparativo. Os estudos de caso múltiplos ou comparativos podem contribuir para que os “responsáveis pela tomada de decisões tomem a decisão mais justa e correta em cada momento [...], pode ajudar para que se aprenda com os erros cometidos e com as consequências de determinadas decisões. Ajuda também, a tomar a decisão mais acertada em cada caso” (VIDAL, 2013, p. 3).

A contribuição do estudo de caso se dá na medida em que há o desejo de compreender os fenômenos que ocorrem no processo avaliativo dentro das instituições, possibilitando, como observa Yin (2005), uma investigação para preservar as características holísticas e significativas dos processos organizacionais e administrativos dentro do seu contexto da vida real.

O objetivo do estudo de caso é o estudo de uma ou mais unidades sociais, onde estas são analisadas de forma intensa e profunda. Para Martins (2008, p. xi), o estudo de caso é “uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro do seu contexto real, onde o investigador tem controle acerca dos eventos e variáveis, buscando apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto”.

Gressler (2003, p. 56) aponta o estudo de caso como uma “tentativa de manter juntas, em uma unidade ou um sistema integrado, aquelas características importantes para o problema científico que está sendo investigado”. Essa assertiva se encaixa no propósito de estudar a universidade como sistema composto por sistemas menores, os quais devem seguir orientações expressas por um órgão maior, da mesma forma que possui normatização interna que instrui seus processos.

Esta pesquisa veio a estudar o processo de autoavaliação institucional, promovido pela CPA, e para tanto foram escolhidas como lócus da pesquisa IFES: a UFRGS, a UFMG e a UFPA.

Para Vidal (2013, p. 4), o estudo de caso é “uma perspectiva para abordar problemas e fenômenos sociais, o qual está intimamente vinculado com questões de caráter epistemológico e de procura e construção do conhecimento”. Foi em busca de conhecimento que este estudo foi proposto, pois o trabalho da CPA é orientado por legislações emitidas pelo MEC e INEP, que fornecem um direcionamento, diretrizes e dimensões a serem analisadas, no entanto, a legislação não é específica quanto à atuação da CPA em cada instituição, dando liberdade para o uso de uma metodologia que se adapte à realidade institucional, o que pode fazer a diferença. A intenção aqui não é ter o “conhecimento do que deve fazer-se para ter êxito nos

assuntos da gestão pública, senão o que pode ser feito para evitar o fracasso e aumentar as possibilidades de êxito” (VIDAL, 2013, p 19).

O presente estudo poderá contribuir para elucidar uma realidade presente nas três instituições no que concerne ao curso de atuação da CPA, o que poderá levar a resultados já esperados ou apresentar novas descobertas, com novos significados; por isso, como afirma Vidal (2013, p. 2), “faz-se necessário analisar as causas e os processos que desencadeiam a mudança e como uma variedade de causas resultam em mudanças diferentes no tempo e no espaço”.

O foco e o delineamento do estudo, para Gressler (2003, p. 89), “deverão emergir de um processo indutivo, da observação do contexto e das diferentes realidades que se inter-relacionam”. Desta forma, o intuito nesta pesquisa é fazer um estudo de caso comparativo de sistemas similares, no caso, as CPAs de instituições federais de ensino superior, por meio do método indutivo, no qual o estudo de casos, em particular, poderá ou não levar a uma generalização, embora a amostra escolhida seja apenas 5 % do total de universidades federais, que contam hoje um total de 58 IFES.

No percurso metodológico, Gatti (2002) enfatiza a necessidade de eleger as fontes que poderão nos fornecer as informações necessárias e precisas, e que serão detectadas por meio de um conjunto de procedimentos que encaminham o pesquisador e direção à busca de conhecimento em torno do objeto de estudo.

A pesquisa realizada neste estudo é de caráter qualitativo, visto que este permite uma “relação dinâmica entre o mundo real e o pesquisador, entre o mundo objetivo e a subjetividade de quem o observa, que não pode ser traduzida em números” (FARIAS FILHO; ARRUDA FILHO, 2003 p. 64). Porém, requer um planejamento cuidadoso, visto que ao emergir no contexto de estudo, a fase exploratória pode trazer surpresas, indicando a necessidade de algumas alterações no plano inicial (GRESSLER, 2003; YIN, 2005).

Esta pesquisa qualifica-se, quase que em sua totalidade, de uma pesquisa documental, que, conforme a definição de Farias Filho e Arruda Filho (2013, p. 65), é realizada “a partir de material que não recebeu tratamento analítico ou que pode ser elaborado, [...], a fonte de dados e de informações são documentos; é por intermédio deles que responderão às questões de pesquisa”. Porém, fez-se necessário, também, uma fase de levantamento bibliográfico, anterior à pesquisa documental e a execução de entrevistas.

A fase de planejamento exigiu um longo estudo, iniciando com o levantamento bibliográfico, que levou à descoberta de alguns trabalhos já escritos acerca do tema CPA e sobre avaliação institucional, mais precisamente da autoavaliação institucional, em artigos

escritos por pesquisadores de ampla experiência na temática, como Dias Sobrinho, Ristoff, Giolo, Raniere, Peixoto, dentre outros.

Diante das leituras, foi elaborada a pergunta de pesquisa: “Como e porque a composição, localização e o modo de trabalho da CPA influenciam na autoavaliação institucional?”, e então se verificou a possibilidade de estabelecer uma hipótese: “A composição, os métodos utilizados pela CPA e sua localização na estrutura das IFES, podem influenciar no processo de autoavaliação de uma IFES e trazer formas de trabalho e resultados muito diferentes”.

Para alcançar o que se propõe esta pesquisa, houve a necessidade de se estabelecer variáveis. Variável, na síntese de Marconi e Lakatos (2011, p. 175), pode ser considerada “uma classificação ou medida, uma quantidade que varia; um conceito, constructo ou conceito operacional que contém ou apresenta valores; aspecto, propriedade ou fator, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração”. As variáveis escolhidas neste estudo são operacionais, práticos, porém de fundamental importância.

Marconi e Lakatos (2011) também fazem a conceituação das variáveis em dependentes e independentes, apresentadas a seguir:

**Variável Dependente:** é a que influencia, determina ou afeta outra variável; é o fator determinante, condição ou causa para certo resultado, efeito ou consequência; [...].

**Variável Independente** consiste naqueles valores (fenômenos ou fatores) a serem explicados ou descobertos, em virtude de serem influenciados, determinados ou afetados pela variável independente (AMRCONI; LAKATOS, 2011, p. 189).

Baseada nos conceitos acima citados, foram determinadas como variáveis independentes: a *composição da CPA*, utilizando como indicadores a quantidade e o tipo de membro; a *autonomia*, expressa pela ligação da CPA na estrutura organizacional da instituição; e a *metodologia* de trabalho da CPA, descrita pelos métodos utilizados para a atuação da CPA no quesito autoavaliação. Como única variável dependente, foi eleita a *autoavaliação institucional*, como fator influenciado pelas variáveis independentes acima demonstradas.

A segunda fase foi a busca por uma teoria que pudesse respaldar esta pesquisa, fase esta que se tornou a mais complexa, visto que o tema abordado sempre foi tratado sob a ótica educacional, e o intuito deste estudo é verificar a avaliação sob a ótica administrativa.

Para Oliveira (2007), a pesquisa bibliográfica é uma modalidade de estudo e análise de documentos de domínio científico tais como livros, periódicos, enciclopédias, ensaios críticos, dicionários e artigos científicos. Como característica diferenciadora, ela pontua que é um tipo

de “estudo direto em fontes científicas, sem precisar recorrer diretamente aos fatos/fenômenos da realidade empírica” (OLIVEIRA, 2007, p. 69). Argumenta-se que a principal finalidade da pesquisa bibliográfica é proporcionar aos pesquisadores e pesquisadoras o contato com obras, artigos ou documentos que tratem do tema em estudo: “o mais importante para quem faz opção pela pesquisa bibliográfica é ter a certeza de que as fontes a serem pesquisadas já são reconhecidamente do domínio científico” (OLIVEIRA, 2007, p. 69).

Por isso, a escolha foi pela Teoria Geral dos Sistemas, de Ludwig von Bertalanffy, como teoria de base, em se tratando a universidade de um sistema amplo, composto de sistemas menores, que recebe como entrada não só recursos como legislação pertinente a cada área de atuação de suas unidades, que regulamenta seu funcionamento, devendo dar como saída um ensino de qualidade, e deve ter um retorno, ou *feedback*, relativo ao seu desempenho frente às ações realizadas.

O uso da teoria secundária foi necessário, visto que a avaliação na administração tem um foco mais abrangente; portanto, a teoria do Ciclo Administrativo ou Ciclo PDCA, proposto por Willian Edwards Deming, que trabalha a avaliação como parte de um ciclo que inicia com o planejamento e termina com a avaliação das ações propostas e realizadas, também foi utilizada.

Terminada esta fase, deu-se início a busca pela documentação necessária para responder aos questionamentos. Foram utilizados dois tipos de documentos: os nacionais e os institucionais.

Os documentos nacionais pesquisados incluem legislações imitadas pela presidência da República, pelo MEC, pela INEP e pela CONAES. Esses documentos são: Lei 10.861/2004, que institui o SINAES; a Portaria 2.051/2004; o Roteiro de Autoavaliação Institucional - orientações Gerais, Diretrizes para a Avaliação das Instituições de Educação Superior.

Dentre os documentos institucionais, foram utilizados para cada instituição estudada: o Estatuto da Universidade; as portarias de nomeação das CPAs; o regimento da CPA; os programas internos de autoavaliação utilizados; os relatórios de autoavaliação; o organograma que contempla a estrutura da universidade; e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Apenas a análise documental, no entanto, não conseguia exprimir toda a experiência da CPA com relação à autoavaliação, por isso, optou-se também pela realização de entrevistas com os presidentes das CPAs das instituições estudadas, como fonte essencial de informação, já que, como afirma Yin (2005, p. 117): “essas pessoas não apenas fornecem ao pesquisador do estudo percepções e interpretações sob o assunto, como também podem sugerir fontes nas



quais se podem buscar evidências corroborativas ou contrárias, e pode-se iniciar uma busca a essas evidências”.

As entrevistas foram realizadas *in loco*, utilizando um esquema de entrevista semiestruturada, com os presidentes das CPAs das instituições estudadas, na qual foram utilizadas questões abertas, que foram gravadas e transcritas, tendo aproximadamente uma a uma hora e meia de duração, na busca de respostas com maior profundidade; a ideia era buscar pela experiência desses profissionais à frente da CPA.

Buscou-se pela entrevista semiestruturada, seguindo um formato mais flexível, pela vantagem de uma conversa mais dinâmica, na forma de diálogo, sem causar constrangimento e intimidação ao entrevistado. Para Farias Filho e Arruda Filho (2013, p. 98):

o entrevistador formula as perguntas que tem em seu roteiro e poderá fazer outras perguntas que não constam no roteiro, de acordo com as respostas obtidas, fugindo assim da rigidez da estrutura de perguntas, pois o comportamento do entrevistado e sua intenção em colaborar podem modificar a estrutura das perguntas.

Após a fase de entrevistas, que foi de grande valia devido às informações coletadas, fase que surpreendeu esta pesquisadora, pelo fato das entrevistas terem trazido informações relevantes acerca da visão dos presidentes das CPAs, suas vivências, suas conquistas e suas decepções acerca do processo avaliativo interno, procedeu-se a fase de organização e análise dos dados.

Realizada a organização dos dados encontrados, bibliografia, documentação e entrevistas, estes foram avaliados na tentativa de verificar a validade dos dados e partiu-se, então, para a etapa de análise dos dados.

Segundo Yin (2005, p. 137), a análise dos dados consiste em “examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombina as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais do estudo”. Esta fase foi, particularmente, considerada por esta pesquisadora, a etapa mais difícil, porém, foi realizada com o máximo de cuidado, a fim de chegar às respostas da questão inicial, de forma a validar e dar credibilidade a pesquisa.

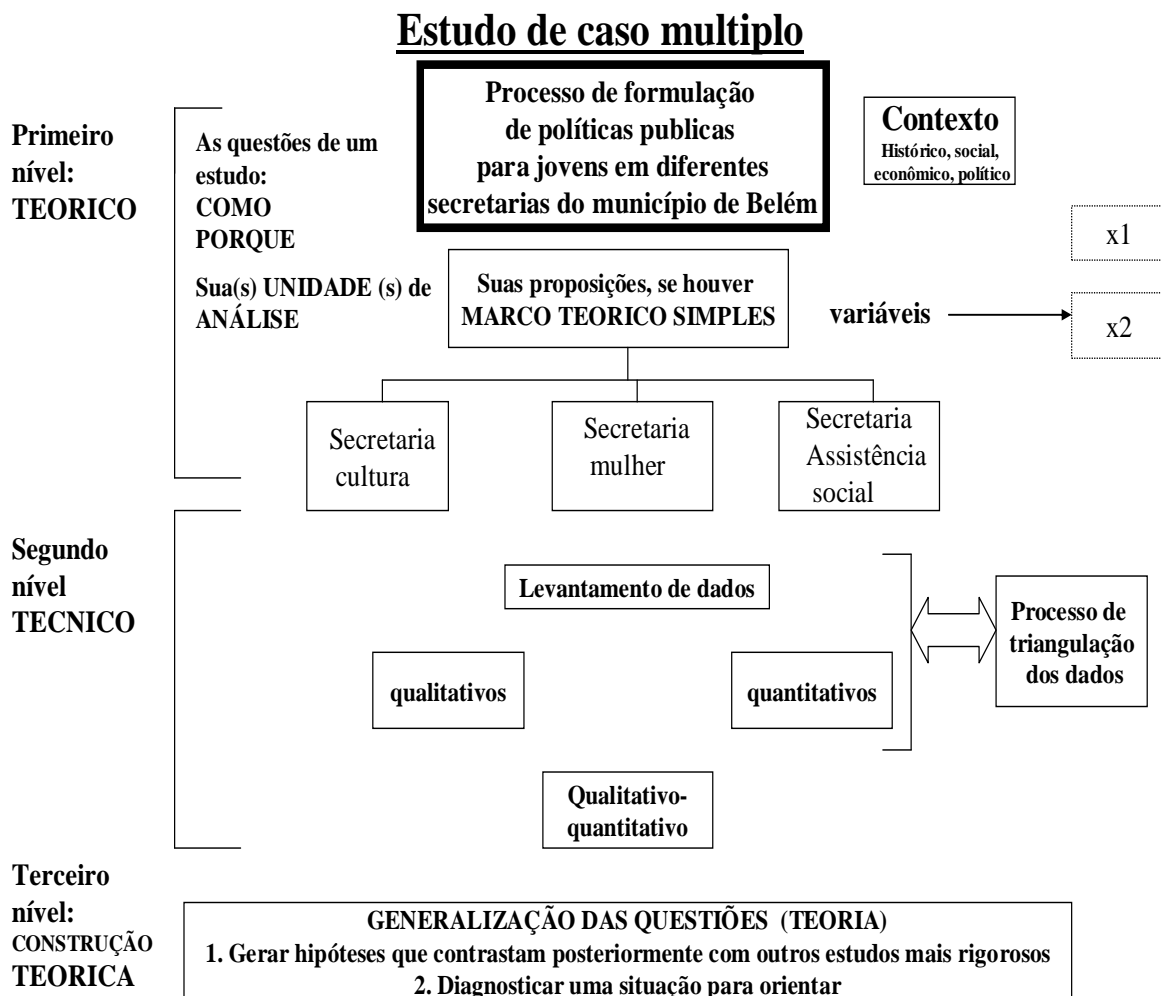
É nesta etapa que a pesquisa deve ser demonstrada de forma íntegra. Segundo a visão de Farias Filho e Arruda Filho (2013, p. 138), é nesta fase que se deve:

interpretar e analisar os dados que foram tabulados e/ou organizados na etapa anterior. A análise deve ser feita para atender aos objetivos da pesquisa, para comparar e confrontar dados e informações com as hipóteses e as questões da pesquisa, ou seja, para confirmar ou rejeitar as hipóteses ou os pressupostos da pesquisa; para o pesquisador verificar se os resultados da pesquisa conseguiram responder às questões iniciais.

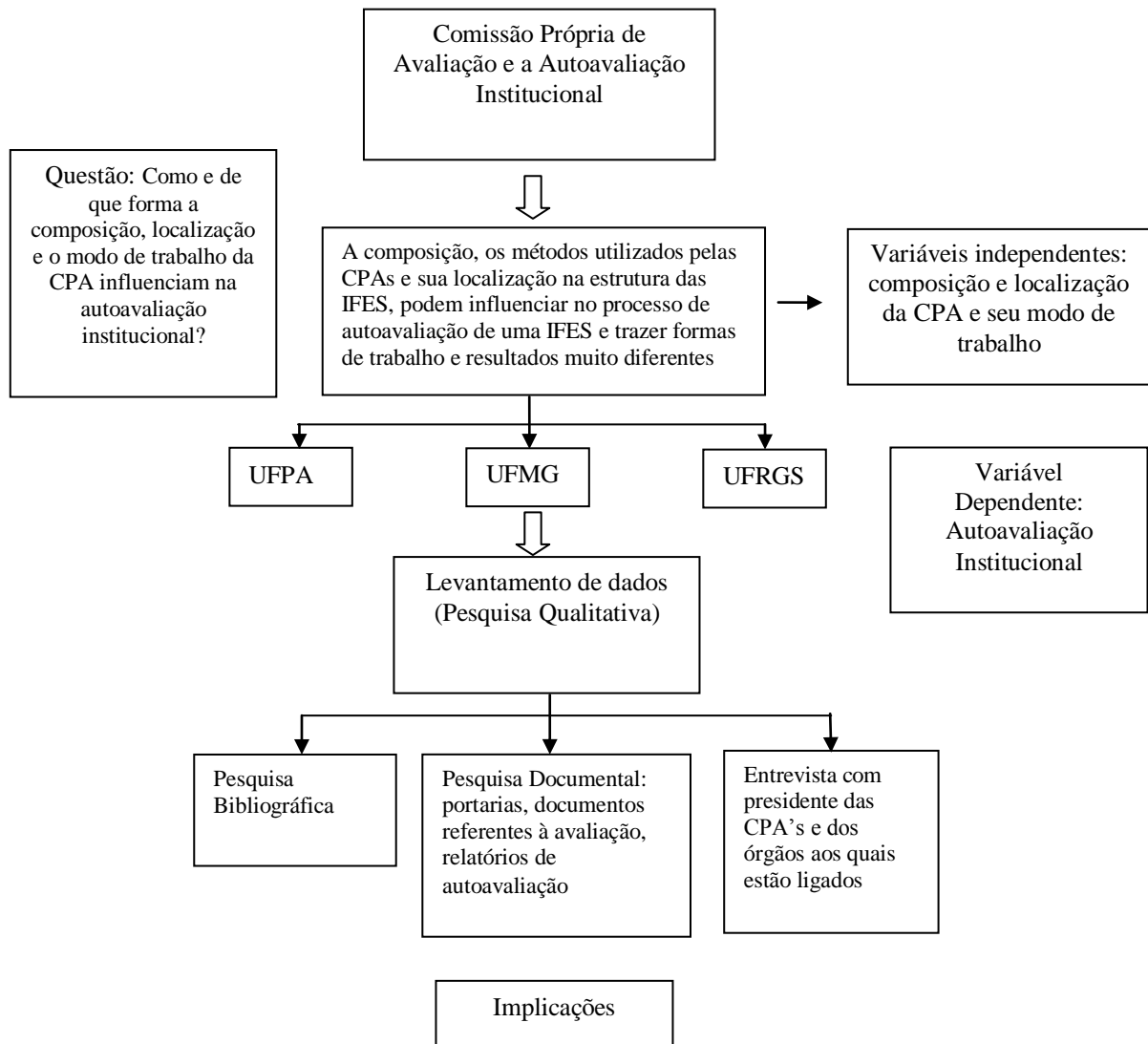
Assim, esta pesquisa termina com as considerações finais, nas quais foi realizada uma relação entre os resultados encontrados com a descrição verificada anteriormente na literatura.

A figura a seguir traz o organograma de um estudo de caso múltiplo (Organograma 1), proposto por Vidal (2013), quando este fez um estudo acerca do estudo de caso comparativo, no qual foi baseado o contexto metodológico desta pesquisa, exposto no Organograma 2.

**Organograma 1-** Estudo de caso múltiplo



Fonte: Vidal (2013, p. 24).

**Organograma 2-** Organograma desta pesquisa

Fonte: Elaboração Própria (2012).

## 1.2 Estrutura do Trabalho

Este trabalho deverá estar estruturado em cinco capítulos.

A primeira seção trata da teoria base usada, a Teoria Geral dos Sistemas, proposta por Bertalanffy; da teoria secundária, o Ciclo PDCA, proposto por Deming; e do tema Avaliação.

A segunda seção se refere à Avaliação da Qualidade da Educação, abrangendo como se deu a avaliação no ensino superior; faz um breve histórico acerca das políticas de avaliação que trabalharam o ensino superior; e trata do programa SINAES e da atuação da CPA na autoavaliação institucional.

A terceira seção tratará das instituições escolhidas como *locus*, descrevendo de forma minuciosa e mais abrangente o que diz respeito à Comissão Própria de Avaliação de cada uma delas, suas particularidades, suas estruturas, localização e os meios que encontraram para trabalhar de forma mais efetiva a autoavaliação institucional, para atender aos objetivos desta pesquisa e encontrar as respostas desejadas à problemática inicialmente colocada. Tratará também das análises e discussões acerca da temática estudada.

As considerações finais estão expostas no quarto capítulo, no qual são demonstrados os achados da pesquisa e a proposição, ou não, de alterações no modo de trabalho da CPA da UFPA.

## 2 MARCO CONCEITUAL

Na procura por responder os questionamentos impostos nesta pesquisa, a busca por uma teoria que embase a prática é um passo fundamental. A teoria aqui é vista como um conjunto de conceitos que nos auxiliam a explicar os fenômenos encontrados.

Foi necessário buscar uma teoria que explicasse a organização enquanto sistema, composto por várias partes, e este importante conceito de sistema foi encontrado na Teoria Geral dos Sistemas, desenvolvida por Bertalanffy e discutida por Capra.

Porém, o conceito de sistema somente não foi suficiente; foi preciso, de forma secundária, tratar de avaliação, não como a utilizada pela educação, pela pedagogia, mas dentro da área administrativa, que, por sinal, apresenta muitas facetas, dentre elas a avaliação de desempenho, que pode ser encarada, equivocadamente, como tendo caráter punitivo, mas uma avaliação que pudesse ter um olhar às ações planejadas e efetivadas pelas organizações, na forma de verificar seus erros e acertos, visando a melhoria da qualidade. Para tanto, foi utilizada a teoria de Deming a respeito do Ciclo PDCA.

Tanto a Teoria Geral dos Sistemas, como o Ciclo PDCA, serão discutidos a seguir.

### 2.1 Teoria geral dos sistemas

O estudo das estruturas das organizações trouxe contribuições significativas para a busca da eficiência, portanto para estudar o tema proposto nesta pesquisa, buscou-se uma teoria que se adequasse à temática.

A teoria que mais se aproximou, por suas características e propostas, foi a Teoria Geral dos Sistemas, a qual foi desenvolvida por Ludwig Von Bertalanffy, que encontrando lacunas no estudo da biologia, passou a considerar o organismo como totalidade ou sistema, vendo como principal objetivo das ciências biológicas a descoberta dos princípios de organização em seus vários níveis.

Bertalanffy (2010) mostrou a necessidade de descrever as características das organizações como sistema, composto por variáveis mutuamente dependentes. A Teoria Geral dos Sistemas tem por finalidade identificar as propriedades, princípios e leis características dos sistemas em geral, independente do tipo de cada um, da natureza de seus elementos componentes e das relações entre eles. Por esse motivo é interdisciplinar.

Um sistema se define como um complexo de elementos em interação, de natureza ordenada e não eventual e um conjunto de elementos em interação e intercâmbio com o meio

ambiente. Sistema pode, então, ser definido como um conjunto de objetos ou entidades que se inter-relacionam mutuamente para formar um todo único de forma que o comportamento das partes é diferente quando estudado isoladamente e quando tratado no todo, mesmo porque, para Bertalanffy (2010, p. 83) “o todo é sempre mais que a soma das partes”.

Fritjof Capra foi outro autor a trabalhar a Teoria Geral dos Sistemas, que aborda a consciência do estado de inter-relação e interdependência essencial de todos os fenômenos e aborda a diferenciação acerca da visão mecanicista da vida, reduzindo pessoas à máquinas e da visão sistêmica.

Segundo o autor, a “visão sistêmica tem uma visão de mundo em termos de relações de integração [...], que não podem ser reduzidas às unidades menores” (CAPRA, 2012, p. 260), enfatizando os princípios básicos da organização, em que as relações são inerentemente dinâmicas. Como princípios básicos, Capra cita a auto-organização e autonomia, como podemos ver a seguir:

O sistema é auto-organizador, o que significa que sua ordem em estrutura e função não é imposta pelo meio ambiente, mas estabelecida em seu próprio sistema. Os sistemas auto-organizadores exibem um certo grau de autonomia; por exemplo, eles tendem a estabelecer seu tamanho de acordo com os princípios internos à organização, independente de influências ambientais. [...] Do ponto de vista sistêmico determinismo e liberdade são conceitos relativos. Na medida em que o sistema é autônomo em relação ao seu meio ambiente, ele é livre; na medida em que depender dele, através de interação contínua, sua atividade poderá ser modelada por influências ambientais (CAPRA, 2012, p. 263).

Desta forma, destaca-se que os sistemas, por serem livres e modelados por influência ambiental, podem ser fechados ou abertos. Sistema fechado é aquele que não realiza intercâmbio com seu meio externo. Sistema Aberto é aquele que troca matéria e energia com seu meio externo. O sistema aberto consiste em quatro elementos básicos: objetivos (elementos do conjunto, podem ser físicos ou abstratos), atributos (qualidades ou propriedades do sistema e de seus objetos), relações de interdependência (um sistema deve possuir relações internas com o seu objeto, isso implica em um efeito mútuo ou interdependente), e meio ambiente (os sistemas são afetados pelo seu meio circundante).

Outro aspecto referente à Teoria Geral dos Sistemas envolve a concepção do sistema contendo o todo dentro do todo (MISOCZKY, 2003); desta forma, o sistema contém subsistemas que, por sua vez, podem ser sistemas abertos e que, portanto, interagem entre si, com o sistema o qual pertencem e com o ambiente.

Um aspecto importante, citado por Katz e Kahn (1975), é que a teoria dos sistemas se preocupa com os problemas de relações de estrutura e de interdependência, e não pelos

atributos que fazem parte dos objetos, resultando em uma percepção das estruturas sociais como sistemas de natureza planejada, que reproduzem padrões de relacionamento.

Os princípios da Teoria Geral dos Sistemas, propostos por Bertalanffy (2010), incluem equifinalidade, homeostase, diferenciação, hierarquia e crescimento.

A equifinalidade do sistema significa que certo estado final pode ser atingido de muitas maneiras e de vários pontos de partida diferentes (BERTALANFFY, 2010), ou seja, a estrutura do sistema em um dado momento não é mais que um aspecto ou manifestação de um processo funcional mais complexo, ela não determina o processo (MORGAN, 1996).

A homeostase trata do funcionamento autônomo do sistema e seu impulso para realizar movimentos, com tendência ao equilíbrio. De maneira mais prática, Morgan (1996) explica homeostase como sendo a autorregulação para manter um estado estável, sendo obtida por meio de processos que relacionam e controlam a operação sistêmica pelo mecanismo de retroalimentação (ou *feedback*).

Neste princípio é mostrado que os sistemas abertos são regulados, procuram atingir metas e, portanto, são intencionais, possuindo uma finalidade objetiva, assim, mesmo sem estímulos externos, não é um sistema passivo, mas um sistema intrinsecamente ativo.

Os mecanismos de *feedback* correspondem a respostas a uma perturbação externa. Partindo das saídas do sistema, o *feedback* remete às suas entradas, de forma a controlar o funcionamento do sistema, para manter um estado desejado ou orientá-lo para uma meta específica.

Já a diferenciação se refere ao fato de existir um meio ambiente circundante em constante mudança; portanto, o sistema deve ser adaptável e capaz de ele próprio efetuar mudanças e reordenar-se na base de pressões ambientais. Por meio desse processo, uma pequena alteração em uma parte principal, por mecanismo de ampliação, pode causar grandes mudanças no sistema total (BERTALANFFY, 2010). Para Morgan (1996), os mecanismos regulatórios internos precisam ser tão diversificados quanto a diversidade do ambiente com o qual se relacionam.

Todo sistema é estruturado de forma que seus membros individuais são sistemas de nível inferior seguinte; desta forma, todo sistema compõe-se de sistemas de ordem inferior, que, por sua vez, fazem parte de um sistema superior. Assim, Bertalanffy (2010) mostra que há uma hierarquia entre os componentes do sistema. A noção de hierarquia não está apenas relacionada com os níveis dos subsistemas, fundamentando-se na necessidade de um abarcamento mais amplo ou de um conjunto de subsistemas que componham um sistema mais amplo, visando à coordenação das atividades e processos.

O princípio do crescimento (BERTALANFFY, 2010), ou da Evolução do Sistema (MORGAN, 1996), aborda a capacidade que depende da habilidade de mover-se para formas mais complexas de diferenciação e integração, e para maior variedade, facilitando a habilidade de lidar com desafios e oportunidades colocadas pelo ambiente.

A cibernética, como ciência da organização eficaz, trata dos métodos pelos quais os sistemas e seus subsistemas utilizam seu próprio *output* para aferir o efeito e realizar os ajustamentos necessários, cujo tema central é o processo fundamental de *output*, *feedback* e ajustamento. A teoria cibernética baseia-se na retroação e na informação e “é apenas uma parte da teoria geral dos sistemas”, afirma Bertalanffy (2010, p. 38). O princípio da retroação, exposto pela cibernética, é o que Bertalanffy demonstra no princípio da homeostase.

Quando se trata de mecanismos de retroação, devemos levar em consideração dois itens: *Inputs* e *Outputs*. Este mecanismo é um fenômeno chamado em matemática de “transformação”, algo que transforma um determinado tipo de entrada (*input*) em determinado tipo de saída (*output*). Como a organização não tem condições de momento para saber o que está ocorrendo, ela procura introduzir o *input* certo e obter o *output* desejado. Daqui, percebe-se a importância do controle, tanto em sistemas quanto em atividades.

Portanto podemos definir esses conceitos como:

- a) Entradas ou insumo (*input*) – é a força ou impulso de arranque ou de partida do sistema que fornece o material ou a informação para a operação do sistema.
- b) Saída ou resultado (*output*) – é a consequência para a qual se reuniram elementos e relações do sistema.
- c) Processamento ou transformador (*throughput*) – é o fenômeno que produz mudanças, é o mecanismo de conversão das entradas em saídas.
- d) Retroação ou retroalimentação – é a função de sistema que compara a saída com um critério ou padrão previamente estabelecido.
- e) Ambiente – é o meio que envolve externamente o sistema. O sistema e o ambiente encontram-se inter-relacionados e interdependentes.

Como sistema que são, estão sujeitos a receber insumos (*inputs*), analisá-los e liberá-los como resultados (produtos/serviços – *outputs*). Em função desses produtos, o sistema é então retroalimentado (por *feedback*) segundo suas necessidades, e estabelece-se, então, um ciclo.



**Figura 1-** Elemento do sistema

Fonte: Chiavenato (2000, p.552).

Um dos princípios da dinâmica dos sistemas é que todas as partes de um sistema são relacionadas; assim, uma alteração em uma das partes do sistema causa necessariamente uma mudança em todas as demais. Isso significa que a otimização dos objetivos requer uma integração do próprio sistema.

Bertalanffy (2010) fala que a ciência social é a ciência dos sistemas, pois foram introduzidos na sociologia conceitos como o conceito de sistema geral, de retroação, informação e comunicação.

Desta forma, como sistema social, apresenta características importantes, a saber:

a) **Funcionalismo:** dá ênfase a sistemas de relacionamento e à unificação das partes e dos subsistemas em um todo funcional. O funcionalismo procura ver nos sistemas suas partes componentes, realçando que cada elemento tem sua função a desempenhar no sistema mais amplo. Isso significa que cada elemento de um subsistema tem um papel a desempenhar num sistema mais amplo.

b) **Holismo:** conceito estreitamente ligado ao funcionalismo; significa a concepção de que todos os sistemas se compõem de subsistemas e seus elementos estão inter-relacionados. Isso significa que o todo não é simplesmente soma das partes, e que o próprio sistema só pode ser explicado como uma globalidade.

Beer (1979) diz que muitos dos problemas empresariais repousam na incompreensão clara de como funcionam os sistemas, e deve-se mapear como cada parte da organização realmente reage em face das ações das outras partes.

Apesar de pesquisar numa área distinta, Alves (1995) sintetiza em poucas linhas o que foi abordado acima:

Toda teoria sistêmica, embora guarde diferenças entre si, parte de um mesmo princípio [...], a admite-se a existência de um todo a ser analisado; b) este todo está composto de unidades que se configuram distintamente entre si; c) as unidades contudo, estão agregadas a outras, sendo mutuamente interdependentes; d) essa interdependência está regulada por uma morfologia, uma estrutura (ALVES, 1995, p.74).

Vale, então, levar em consideração alguns elementos dos sistemas, que são (MISOCZKY, 2003):

- 1) Diretrizes, objetivos, planos, projetos, metas (*planejamento*);
- 2) Entrada (input), saída (output), processamento, meio externo, variáveis endógenas, interface, ambiente externo, variáveis exógenas;
- 3) Laços positivos (amplificadores) e laços negativos (estabilizadores);
- 4) Sensor, medidor, controle, correção, retroação, homeostase, regulador, servomecanismo, cibernética de segunda ordem;
- 5) Ruído, entropia, antissistema, redundância.

Considera-se aqui, então o sistema como organização, a organização Universidade é um sistema aberto. Hall (2004) traz uma definição contemporânea de organização, redefinida por Scott, na qual organizações são definidas como:

[...] coletividades que foram estabelecidas para a concretização de objetivos relativamente específicos de forma mais ou menos contínua. [...] as organizações possuem características diferenciadoras, além da especificidade e continuidade da meta. Essas características incluem fronteiras relativamente fixas, uma ordem normativa, níveis de autoridade, um sistema de comunicações e um sistema de incentivos que permite, aos diversos tipos de participante, trabalhar juntos para a realização de metas comuns (HALL, 2004, p. 28).

O objetivo da organização pode ser considerado como um ponto de partida, pois é a partir dele que são guiadas as decisões, o que orienta as atividades e os processos para alcançar um fim específico. Objetivo indica algo da organização em si e visto por sua própria vontade, é algo que se espera, aspira, deseja, e que pode ser alcançado, é mais geral e está ligado à organização. O fim, no entanto, nos dá idéia de um instrumento, faz supor algo

imposto desde fora, algo que se cumpre continuamente, é mais específico e está ligado à sociedade (MAYNTZ, 1996).

## 2.2 Ciclo PDCA

Para alcançar os objetivos, metas, diretrizes a que deseja a organização como sistema, se faz importante outro passo, chamado planejamento, onde estarão estabelecidos os planos e ações apropriados, que servirá como base para a execução das atividades e processos.

O planejamento deve levar em consideração a realidade da organização, as oportunidades e as ameaças do mercado, os pontos fortes e fracos da organização, o que leva à uma constante revisão do ambiente e das próprias ações.

A necessidade de planejamento e de retroalimentar o sistema com informações internas e externas nos levam e pensar no ciclo PDCA de Deming.

A metodologia foi desenvolvida por Walter A. Shewhart, na década de 1930, e consagrada por Willian Edwards Deming, a partir da década de 1950; ela foi empregada com sucesso nas empresas japonesas para o aumento da qualidade de seus processos (PACHECO, 2005). O Ciclo PDCA tem como objetivo exercer o controle dos processos, podendo ser usado de forma contínua para seu gerenciamento em uma organização, por meio do estabelecimento de uma diretriz de controle (planejamento da qualidade), do monitoramento do nível de controle a partir de padrões e da manutenção da diretriz atualizada, resguardando as necessidades do público alvo.

Deming fala do PDCA como um ciclo contínuo e necessário ao alcance da eficácia da organização, onde P significa *plan*, planejamento, D vem de *do* em inglês, que quer dizer execução, colocarem prática, C vem de *control/check*, checagem ou controle, pra saber na prática o que está sendo realizado e A é de *action*, agir, e retorna ao planejamento.

Como pode ser observado na própria nomenclatura, o Ciclo PDCA está dividido em 4 fases bem definidas e distintas, conforme melhor detalhado a seguir, de acordo com Pacheco (2005, p. 3- 4):

1) Primeira Fase: P (*Plan* = Planejar)

Esta fase é caracterizada pelo estabelecimento de um plano de ações e está dividida em duas etapas:

- a) a primeira consiste em definir o que se quer, com a finalidade de planejar o que será feito. Esse planejamento envolve a definição de objetivos, estratégias e ações, os quais devem ser claramente quantificáveis (metas);
- b) a segunda consiste em definir quais os métodos que serão utilizados para se atingir os objetivos traçados.

2) Segunda Fase: D (*Do* = Executar)

Caracteriza-se pela execução do que foi planejado e, da mesma forma que a primeira fase, está dividida em duas etapas:

a) Consiste em capacitar a organização para que a implementação do que foi planejado possa ocorrer. Envolve, portanto, aprendizagem individual e organizacional;

b) Consiste em implementar o que foi planejado.

3) Terceira Fase: C (*Check* = Verificar)

Esta fase consiste em checar, comparando os dados obtidos na execução com o que foi estabelecido no plano, com a finalidade de verificar se os resultados estão sendo atingidos conforme o que foi planejado. A diferença entre o desejável (planejado) e o resultado real alcançado constitui um problema a ser resolvido. Dessa forma, esta etapa envolve a coleta de dados do processo e a comparação destes com os do padrão e a análise dos dados do processo fornece subsídios relevantes à próxima etapa.

4) Quarta Fase: A (*Action* = Agir)

Esta fase consiste em agir, ou melhor, fazer as correções necessárias com o intuito de evitar que a repetição do problema venha a ocorrer. Podem ser ações corretivas ou de melhorias que tenham sido constatadas como necessárias na fase anterior. Envolve a busca por melhoria contínua até se atingir o padrão, sendo que essa busca da solução dos problemas, por sua vez, orienta para: a necessidade de capacitação; o preenchimento das lacunas de conhecimento necessário à solução do problema, propiciando a criação de novos conhecimentos e a atualizações do padrão.

Estes princípios de gestão provêm ciclos completos de criação de compartilhamento de conhecimento nas organizações, orientados ao que melhor atender suas necessidades, já que são dirigidos por uma metodologia que orienta para a melhoria contínua. O processo de aprendizagem institucional deriva de Ciclo PDCA, como um processo cíclico de revisões e avaliações de atividades executadas, levando em consideração que a solução de problemas está ligada à:

- a) Percepção de um resultado indesejado ou uma necessidade não satisfeita;
- b) Identificação de suas prováveis causas;
- c) Testes para verificação das relações postuladas.

Nestes três processos, se repetidos ciclicamente até que uma solução satisfatória seja encontrada, o último estágio do modelo apresenta a pausa e reflexão necessária antes de se iniciar um novo ciclo, a partir dos novos conhecimentos gerados.

Levando isso à prática, o sistema passa por várias fases, que vão desde o planejamento à avaliação e que inclui os vários componentes do sistema maior, também chamado de sistemas menores ou unidades. Isso leva a um estudo do sistema ou organização e de sua estrutura.

Churchman (apud MISOCZKY, 2003) focaliza a teoria sistêmica no campo administrativo, e ele define sistema como: conjunto estruturado visando um fim, no qual existem relações complexas e não triviais entre os elementos constitutivos, de modo que o todo seja mais que a soma das partes.

Weber, em seus estudos acerca da burocracia observa que as organizações realizam atividades específicas e contínuas com intuito de alcançar um propósito, e essas atividades são realizadas por indivíduos que interagem no âmbito da organização.

Uma estrutura de interação é imposta pela própria organização e o grau de complexidade pode variar tendo como elemento final a centralização, que se refere aonde as decisões são tomadas em uma organização e a formalização é que irá indicar o grau em que as regras e procedimentos serão detalhados por uma organização (HALL, 2004).

Portanto, para estabelecer diretrizes, alcançar a otimização dos objetivos, fixar metas, faz-se necessário fazer um planejamento. Esse planejamento vai mudar de acordo com cada organização, sua estrutura, seus objetivos, mas geralmente é denominado de Planejamento Estratégico.

Colocar este planejamento em prática nem sempre é uma tarefa fácil, ainda mais se a organização for formada por uma estrutura complexa; aqui entra a necessidade de um planejamento também a nível tático e operacional. O controle da operacionalização do planejamento deve ocorrer de forma a otimizar as ações realizadas.

Ao final do ciclo, a etapa de avaliação se torna imprescindível, uma vez que é nesta fase que será observado se de fato o planejamento foi executado a contento e se os objetivos inicialmente propostos foram alcançados. É neste momento que serão vistos os pontos fortes e fracos em relação ao planejamento anterior. Os pontos fortes deverão, então, ser respeitados e poderão ser aproveitados para o próximo ciclo. Os pontos fracos deverão ser revistos, modificados, servindo como experiência e reformulados para o ciclo seguinte.

Dessa forma, as organizações não são estáticas, apresentam uma dinâmica, pois a estrutura e o planejamento podem ser continuamente alterados, à medida que são influenciados pela interação entre os subsistemas que compõem o sistema maior e por mudanças ambientais contínuas.

Portanto, quando de fala de Ciclo PDCA em organizações sistêmicas, complexas e dinâmicas, abre em cada etapa possibilidades de conhecimento e aprendizado:

1) A primeira etapa do Ciclo de *Deming*, Planejar, possibilita o registro do conhecimento, o transformando de tácito para explícito, permitindo absorver a incerteza sobre o futuro, sendo esta incerteza, inevitável, aceitá-la tal qual ela se apresenta, buscando formas de desafiá-la por meio de criatividade e inovação para adaptar-se ao ambiente que se apresenta instável.

2) A segunda etapa do Ciclo de *Deming*, Desempenho e organização, possibilita:

- a) agrupar pessoas e estruturar os recursos organizacionais para fazer acontecer os objetivos pré-determinados pelo planejamento;
- b) reunir e integrar os recursos e competências organizacionais, definir a estrutura de órgãos que irão administrá-los e estabelecer a divisão de trabalho por meio da diferenciação, proporcionar os meios de coordenar as diferentes atividades pela integração, autoridade e responsabilidade;
  - c) Compartilhar o conhecimento tácito, por meio da socialização.
- 3) As duas últimas etapas Controlar ou Estudar e Agir contribuem:
  - a) Para medir e corrigir potenciais desvios de desempenho em relação ao planejado e assegurar a realização dos objetivos;
  - b) como ajuste das operações e atividades aos padrões predeterminados, tendo como base as informações emitidas e utilizadas pelos diretores e coordenadores, além da comunidade assistida pelo planejamento;
  - c) Para o preenchimento de “lacunas de conhecimento” (CHOO, 2003) na busca de soluções para os problemas encontrados, fazendo-se a atualização e registro de padrões por meio da criação de novos conhecimentos;

Todas essas possibilidades culminam na certeza de que o processo avaliativo interno das instituições é de fundamental importância, devendo ser levada em consideração pelos gestores, pela oportunidade de conhecimento organizacional, podendo levar, se feito de maneira correta, à melhoria da qualidade, que é o que se espera.

### 2.3 Avaliação

A avaliação pode ser classificada em formativa, quando é realizada durante a implementação de um processo e visa o desempenho ou desenvolvimento do processo, com vistas à sua melhoria, ou, somativa, quando é realizada ao final do processo, permitindo uma visão generalista, de maneira concentrada.

Elliot (2011, p. 943) define a meta-avaliação como a “verificação da qualidade da própria avaliação à luz de diversos critérios”, o que permite fazer um olhar crítico acerca do processo avaliativo. O artigo de Galvão; Pereira e Annunziato Neto (2013), intitulado “A meta-avaliação como instrumento de qualificação do processo de autoavaliação em uma instituição de ensino superior no Rio de Janeiro”, estuda a meta-avaliação como forma de avaliar as avaliações, com finalidade do controle de excelência para avaliações proposto pelo *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation*, que em 1994 publica *The*

*Program Evaluation Starter*. O *Joint Committee* propõe 30 diretrizes agrupadas em quatro categorias de excelência: utilidade, viabilidade, propriedade e precisão.

Neste artigo, os autores trabalham duas categorias de excelência: a utilidade e a precisão, por entenderem a autoavaliação como importante instrumento de gestão e planejamento das IES. Os mesmos chegaram à conclusão que o próprio processo avaliativo deve ser avaliado, de tal forma que este deve ter um sentido educativo, proporcionando à comunidade acadêmica a consciência que o maior papel da avaliação é produzir informações úteis para a tomada de decisões que beneficiem a todos os participantes do processo. Os autores se referem à dificuldade de envolver todos os segmentos da instituição como fator de entrave do processo avaliativo e à avaliação como um processo cultural, necessitando de esforços intencionais para fundar as bases de uma participação reflexiva.

### 3 AVALIAÇÃO NA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO

Este capítulo visa fazer um encadeamento acerca da avaliação no contexto educacional, no qual surgiram as políticas públicas de avaliação aplicadas até os dias atuais e o programa de avaliação do ensino superior em vigência neste momento. A partir desta etapa, será feito um apanhado acerca do surgimento da avaliação na educação, passando à educação superior.

A avaliação no mundo empresarial, nas empresas privadas de comércio ou indústria, começa a ser mundialmente ativa a partir de Deming, na década de 1950, espalhando-se por todo o mundo e chegando ao Brasil em meados da Década de 1980.

Já a avaliação da educação iniciou bem antes em termos mundiais, e o Brasil seguiu essa tendência internacional. Existem duas explicações quanto ao início da avaliação do ensino, que não são contraditórias, porém, se complementam, descritas por Weber (2010) e Dias Sobrinho (2003).

Weber (2010) relata que a discussão e a efetivação da avaliação da atividade educativa, como política pública, se inscrevem no contexto das reformas do Estado, surgidas com a crise do petróleo, quando ganhou destaque o aspecto gerencial para obtenção da eficiência e eficácia da ação pública nas várias dimensões. Nesse ambiente, impôs-se a atividade avaliativa que, segundo House (apud WEBER, 2010), advém de traços liberais, reproduzidos nos ideais de liberdade de escolha, individualismo e competição da sociedade mercantil, competitiva e individualista, predominante no mundo ocidental.

De forma diferente, Dias Sobrinho (2003) vai lembrar os primórdios da avaliação, que remonta os últimos anos do século XIX e as primeiras três décadas do século XX, o chamado “primeiro período da avaliação”, cujos conceitos de avaliação e medição eram inseparáveis, de acordo com o paradigma positivista da época, que se baseava na determinação das diferenças individuais, e era mais tratado no campo da psicologia, na psicometria.

No segundo período, a avaliação educacional estava direcionada aos objetivos educacionais. Este período teve como percussor Ralph Tyler, que a partir de 1934 começou a ver a avaliação se preocupando com a gestão científica e com o desenvolvimento curricular e de instituições, tendo em vista os objetivos previamente formulados. Por esse motivo, segundo Dias Sobrinho (2003, p.16), Tyler ficou conhecido como o “pai da avaliação educativa”.



Para Tyler (apud DIAS SOBRINHO, 2003), o papel da avaliação é averiguar até que ponto os objetivos educacionais traçados estão sendo alcançados, e para tanto a avaliação passa a ter instrumentos para a regulação do conhecimento e das formas de adquiri-lo, define comportamentos desejados, controla seus cumprimentos e aplica prêmios ou sanções correspondentes aos resultados.

Um terceiro período, chamado “era da inocência” foi caracterizado pelo descrédito, tanto da avaliação quando da própria educação.

Na sequência surge a “era do realismo”, dada entre os anos de 1958 a 1972, quando, principalmente o governo dos Estados Unidos, passou a elaborar programas educacionais que pudessem ser avaliados segundo seus custo/benefício, havia a proposta de superar a ideia de que os objetivos são os organizadores da avaliação, eram as decisões que se tornavam o centro da avaliação.

O quinto período ou “período do profissionalismo” da avaliação surge a partir de 1973, período este coincidente ao citado acima por House, em que a avaliação advinha das preocupações com eficiência e eficácia, da qualidade dos serviços, surgidas da crise do petróleo.

De acordo com os estudos da Dias Sobrinho (2003), é neste período que a avaliação desloca seu centro dos objetivos para a tomada de decisões, o caráter positivista é questionado, havendo um aumento os enfoques de caráter qualitativo. Supera-se o sentido meramente descritivo e diagnóstico, a avaliação passa a ser o julgamento da valia ou mérito de um objeto, não se limitando apenas em descrever os resultados encontrados, mas passando a avaliar as entradas, os contextos diversos, os processos, as condições de produção e os elementos finais.

Mesmo a avaliação educativa tendo um histórico anterior, foi com o advento da crise do petróleo que ela tomou maior valor, uma vez que a preocupação com a qualidade do que se oferecia aos estudantes e com o conteúdo aprendido nas universidades começou a tomar força e avaliação do ensino foi sendo vista como de importância dentro das políticas públicas, repercutindo também no Brasil, principalmente após uma Reforma Universitária que ampliou e muito, o número de vagas no ensino superior por meio do número de instituições privadas que ofereciam este ensino, suscitando nas Políticas Públicas de Avaliação do Ensino Superior.

### 3.1 Avaliação no ensino superior

Para entender o contexto do SINAES, temos que voltar no tempo e falarmos um pouco do contexto da avaliação da educação superior, seus primórdios e de alguns programas de avaliação do ensino superior do Governo Federal.

Vieira (2007) destaca a Lei 5.540/1968, conhecida como “Reforma Universitária”, implementada no governo militar, sendo esta a primeira intervenção do governo conhecida, e relata que seu objetivo principal estava na ampliação das vagas no ensino superior para atender à classe média, além de capacitar mão de obra para o mercado de expansão, bem como, almejava manter sob controle a classe estudante.

A Reforma Universitária, para Fávero (1991), envolvia aspectos de autonomia e gestão universitária. Nesse ponto, o governo militar submete a educação a um modelo produtivista igualando-a a uma empresa privada.

Foi a partir da Ementa Constitucional 01/1969, baixada pelo Presidente General Artur Costa e Silva que foi definido: “A educação é direito de todos e dever do Estado”, mantinha, como na constituição anterior, o subsídio à iniciativa privada (MAGNO, 2008), o que explica o aumento excessivo de instituições privadas na educação superior.

Magno (2008) relembra que a criação da instituição universitária no Brasil remonta às primeiras Cartas Magnas republicanas, porém, a autonomia do ensino superior foi suprimida nos períodos do Estado Novo e Ditadura Militar, sendo retomada na Constituição Federal de 1988, por meio do Art. 207:

Art. 207. As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

§ 1º É facultado às universidades admitir professores, técnicos e cientistas estrangeiros, na forma da lei. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 11, de 1996).

§ 2º O disposto neste artigo aplica-se às instituições de pesquisa científica e tecnológica. (BRASIL, 1996).

Esta autonomia retomada pelas Instituições Federais de Ensino Superior trouxe uma nova possibilidade de uma política de ensino e de gestão direcionadas às especificidades de cada instituição conforme as necessidades que apresentavam suas realidades regionais, assim como o governo resolve impor políticas de avaliação e acompanhamento desta nova gestão da educação superior.

Na prática, porém essa autonomia ficou restrita à esfera didático-pedagógica. Para Durham (2003, p. 296), “este reconhecimento, pela constituição, da autonomia universitária

implica no reconhecimento desta sua especificidade no conjunto das instituições públicas”. Esta autonomia é fecunda da capacidade de autogestão e de autorregulamentação das atividades didático-pedagógicas de uma comunidade acadêmica, cuja propriedade se manifesta pela qualidade de seus docentes e seu comprometimento com o desenvolvimento do ensino e da pesquisa.

A mesma autora descreve a autonomia administrativa e financeira como praticamente nula, uma vez que todo o sistema de contratação, carreira e remuneração dos servidores, assim como o orçamento global, as compras, licitações, o uso do recurso segundo suas rubricas, são regulamentados pelo governo Central por meio de seus ministérios (DURHAM, 2003).

O artigo da Prof<sup>a</sup>. Eunice Durham foi anterior ao programa de avaliação atualmente vigente, no entanto já demonstra a preocupação de professores e alguns políticos como processo avaliativo:

Para o conjunto do sistema, uma política que garanta o cumprimento pelas universidades de suas responsabilidades sociais e assegure a qualidade do ensino, respeitando sua autonomia interna, envolve um sistema amplo e abrangente de avaliação institucional. [...] A constituição de um sistema permanente e diversificado de avaliação deve fornecer os instrumentos necessários para assegurar o contínuo desenvolvimento quantitativo e qualitativo das universidades públicas e privadas e do sistema de ensino superior, no seu conjunto, sem prejudicar sua autonomia” (DURHAM, 2003, p. 291).

Ratificando as palavras de Durham, podemos citar Trindade (2003, p. 262), que afirma que a autonomia deve ser reconhecida como um elemento central da própria ideia de universidade, “a autonomia não é apenas um adorno da instituição universitária, mas um elemento inerente ao próprio conceito de universidade”.

### **3.2 Políticas públicas de avaliação do ensino superior**

Uma vez definidas as políticas públicas para a área de educação, ou para qualquer outra área, implica também implementação de processos de avaliação, que, conforme Cohen e Franco (2007, p. 77), “é uma atividade que tem como objetivo maximizar a eficácia dos programas na obtenção de seus fins e a eficiência na alocação de recursos para a consecução destes”.

A partir do esgotamento do governo militar, na década de 1980, e a caminho da redemocratização do país, inicia a preocupação em avaliar o ensino superior. A partir daí foram muitos os programas lançados com este intuito, uns com mais sucesso do que outros (ZAINKO, 2008)

a) 1983 - PARU: executou levantamento de dados e apreciação crítica da realidade da educação superior nacional, mediados por estudos, discussões e pesquisas, com a finalidade de realizar uma avaliação comparativa de todo o sistema. Desativado em 1984.

b) 1985 - Comissão Nacional de Reformulação da Educação Superior, conhecida como a Comissão de Notáveis: realizou consultas à sociedade e comunidade universitária e apresentou o relatório “Uma Nova Política Para a Educação Superior”, destacando vários problemas encontrados, entretanto não alcançou as expectativas do governo.

c) Em seguida o GERES reformulou o relatório verificando que a proposta de avaliação deve fundamentar-se em uma concepção regulatória da educação superior, dando enfoque às dimensões individuais (do alunado, dos cursos e das instituições).

d) No governo Collor, foram instituídas as Comissões de Especialistas de Ensino com a incumbência de prestar assessoria à Secretaria de Ensino Superior (SESu) na instalação de um processo permanente de avaliação, acompanhamento e melhoria dos padrões de qualidade do ensino superior.

e) 1993: foi criada a Comissão Nacional de Avaliação com o objetivo de estabelecer diretrizes e viabilizar a implementação do processo de avaliação institucional nas universidades brasileiras. É lançado o PAIUB.

f) 1995: é estabelecido o Exame Nacional de Cursos, que ficou popularmente conhecido como Provão, no governo Fernando Henrique Cardoso.

g) 2003: no governo Lula ocorreu uma série de mudanças nas políticas de educação superior, dentre as quais constam as políticas de avaliação.

h) 2004: lançamento do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)

A avaliação do ensino superior já vem sendo tratada por muitos autores, mesmo antes da implementação do SINAES, o que suscitou na publicação de vários artigos que fazem análise dos programas implementados. Essa necessidade foi observada, porém não colocada em prática, desde o aumento da abertura de novas vagas e instituições de ensino superior decorrentes da Reforma Universitária de 1968, como dito anteriormente. Porém o tema foi mais debatido a partir do PAIUB em 1993, e depois em 2004, com SINAES.

Dia Sobrinho (2010) escreveu o artigo “As transformações do ensino superior brasileiro (1996-2009): do provão ao SINAES” que se refere a um aumento considerável das IES nas últimas duas décadas, sendo a maioria delas particulares, com isso o sistema de educação superior brasileiro foi acompanhado de uma importante mudança qualitativa. Esse comentário se deve à necessidade de um processo avaliativo como política pública.

Neste artigo o Professor faz um apanhado das políticas de avaliação que vai do antigo “Provão” ao programa SINAES e se refere à avaliação como sendo uma prática utilizada em muitos países, porém ainda detentora de problemas e limites por ser um fenômeno social de construção histórica.

O SINAES é mostrado como um novo paradigma de avaliação, não só porque faz uma articulação entre avaliação e regulação, mas porque seu foco central é a instituição como um todo. O autor conclui mostrando que o grande desafio, contudo, é encontrar o ponto de equilíbrio entre a avaliação formativa e a regulação, que só pode ser construído por meio do diálogo e do sentido público da responsabilidade social.

Outro debate acerca do tema é o artigo “Avaliação e Regulação da educação superior: conquistas e impasses”, escrito pela Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Silke Weber, que trata da prática do programa SINAES, em que a autora relata que “está longe de conseguir a adesão entusiasta de instituições e de seus principais agentes” (WEBER, 2010, p. 1249), em suas considerações finais fala da importância da avaliação.

A autora ressalta a necessidade de tirar o foco apenas do aluno, e dar ênfase ao processo global de formação, visando estimular a melhoria da qualidade acadêmica e a gestão institucional das IES, afirmando que:

[...] continua a haver um clima favorável à avaliação institucional como processo contínuo de aprimoramento, nas suas dimensões interna e externa, faltando, entretanto, avançar ainda na construção de uma síntese compatível com o processo vivenciado internamente, em cada IES, a ser tornada pública, periodicamente, e que possa orientar efetivamente decisões institucionais e do Estado

Como o Prof. Dias Sobrinho no artigo anterior, a autora ratifica a necessidade de um olhar acerca do todo institucional, a universidade formada por uma série de processos de gestão administrativa e acadêmica que culminam no objetivo final maior, que é uma educação de qualidade.

A partir dos vários debates sobre avaliação do ensino superior, nos quais se observou que as políticas públicas com este fim não obtiveram os resultados esperados, surge o programa atualmente vigente, o SINAES.

### 3.3 SINAES

O SINAES é um programa implantado pelo Ministério da Educação em 2004, instituído pela Lei Nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Após esta, foi lançada a Portaria 2.051, de 09 de julho de 2004, que regulamenta os procedimentos de avaliação do SINAES. Este programa é o que se encontra vigente no momento atual, dentre outras portarias que regulamentam atividades específicas.

O SINAES foi idealizado no Programa de Governo do então Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, como uma proposta para o ensino superior, na qual citava a necessidade de “rever o atual sistema de avaliação que inclui o Exame Nacional de Cursos (ENC) ou Provão – e implantar um sistema nacional de avaliação institucional a partir, entre outras, da experiência do PAIUB” (RISTOFF; GIOLO, 2006, p. 194).

A ideia era aproveitar as experiências anteriores, “reestruturando a avaliação a partir de um novo modelo, de concepção global única, melhorando os instrumentos, integrando os instrumentos entre si, integrando os espaços avaliativos e os momentos da avaliação, otimizando o uso de todos os instrumentos de informação disponíveis e criando outros considerados fundamentais” (RISTOFF; GIOLO, 2006, p. 198). Neste contexto, o SINAES foi concebido.

O SINAES foi criado com o objetivo geral de avaliar instituições, cursos e o desempenho dos estudantes, acompanhado dos objetivos específicos que são (BRASIL, 2004, Art. 1º, § 1º):

1. Melhorar a qualidade da Educação Superior;
2. Orientar a expansão da oferta de vagas;
3. Aumentar de forma permanente a sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social;
4. Promover o aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das IES por meio de:
  - a) Valorização da missão pública das IES;
  - b) Promoção dos valores democráticos;
  - c) Respeito à diferença e à diversidade;
  - d) Afirmação da autonomia e da identidade institucional. (BRASIL, 2004)

No âmbito do SINAES, existem três tipos de avaliações realizadas para alcançar os objetivos desejados: a Avaliação Institucional (AI) (Portaria 300/06); a ACG (Portaria 563/06); e o ENADE (Portaria 107/04); sendo a Avaliação Institucional dividida em dois processos: a Autoavaliação e a Avaliação Externa *In Loco*.

Fazendo a união entre o item “d”, acima citado, com a avaliação, temos a observação de Durham (2003), que fala da necessidade de avaliar cada instituição conforme seu próprio

projeto e sua vocação por meio de um projeto de autoavaliação, no qual fiquem estabelecidas suas prioridades e que a avaliação externa seja feita em função desse projeto. Para tanto, segundo o autor “deveria envolver um processo de autoavaliação institucional que a leve a tomar consciência dos avanços, das potencialidades e das deficiências institucionais, propor alternativas e mecanismos de correção” (DURHAM, 2003, p. 292).

Neste sentido, a proposta desta pesquisa delimita-se na Autoavaliação Institucional, mais precisamente na atuação da CPA durante o processo de autoavaliação, já que esta Comissão deve ser constituída no âmbito de cada IES, seja pública ou privada, conforme Artigo 11º da Lei do SINAES, tendo por atribuição a condução dos processos internos de avaliação da instituição, de sistematização e de prestação de informações solicitadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e no Art. 7º da Portaria 2.051/2004.

A avaliação Institucional, para que ocorra, deve, portanto, seguir as proposições estabelecidas pelo SINAES em seu Art. 3º, que usa como critério dez dimensões de caráter obrigatório, sob as quais a avaliação das IES deveriam se pautar (BRASIL, 2004a):

- a) Dimensão 1: A Missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional;
- b) Dimensão 2: Perspectiva científica e pedagógica formadora: políticas, normas e estímulos para o ensino, a pesquisa e a extensão;
- c) Dimensão 3: Responsabilidade social da IES;
- d) Dimensão 4: Comunicação com a sociedade;
- e) Dimensão 5: Políticas de pessoal, carreira, aperfeiçoamento, condições de trabalho;
- f) Dimensão 6: Organização e gestão da instituição;
- g) Dimensão 7: Infraestrutura física e recursos de apoio;
- h) Dimensão 8: Planejamento e avaliação;
- i) Dimensão 9: Políticas de atendimento aos estudantes;
- j) Dimensão 10: Sustentabilidade financeira.

Desta forma, para cada uma das dimensões acima, existe um grupo de indicadores e seus respectivos critérios de qualidade, os quais poderão ser utilizados tanto para as avaliações internas como externas.

### 3.4 CPA e a autoavaliação

A Portaria nº 2.051, de 09 de julho de 2004, regulamenta os procedimentos de avaliação do SINAES, instituído na Lei nº 10.861/04. Esta portaria trata da CPA no Art.7º:

Art. 7º As Comissões Próprias de Avaliação (CPAs), previstas no Art. 11 da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, e constituídas no âmbito de cada instituição de educação superior, terão por atribuição a coordenação dos processos internos de avaliação da instituição, de sistematização e de prestação das informações solicitadas pelo INEP.

§ 1º As CPAs atuarão com autonomia em relação a conselhos e demais órgãos colegiados existentes na instituição de educação superior;

§ 2º A forma de composição, a duração do mandato de seus membros, a dinâmica de funcionamento e a especificação de atribuições da CPA deverão ser objeto de regulamentação própria, a ser aprovada pelo órgão colegiado máximo de cada instituição de educação superior, observando-se as seguintes diretrizes:

I - necessária participação de todos os segmentos da comunidade acadêmica (docente, discente e técnico-administrativo) e de representantes da sociedade civil organizada, ficando vedada à existência de maioria absoluta por parte de qualquer um dos segmentos representados;

II - ampla divulgação de sua composição e de todas as suas atividades (BRASIL, 2004b).

O artigo de Portaria citada coloca sob a responsabilidade da CPA o processo avaliativo interno da cada instituição, porém não especifica a composição da CPA, a não ser pela representatividade das classes, deixando a cargo da instituição compor uma comissão que atenda suas especificidades. Da mesma forma, a atuação da CPA não está regulamentada, a Lei do SINAES traz apenas as diretrizes para a formulação do relatório de autoavaliação, expostos na forma de dimensões, já citadas anteriormente.

Assim, as IFES que possuem CPAs apresentam modelos distintos de composição e funcionamento dessas Comissões, além de sua localização na estrutura de cada instituição, conferindo a elas graus diferenciados de autonomia o que certamente influencia no resultado final, o relatório de autoavaliação.

Para que o processo avaliativo possa ocorrer internamente nas instituições, é preciso que a administração veja este processo como fundamental, visando sempre o incremento na qualidade de seus produtos e serviços, por meio da otimização de seus processos.

O MEC demonstra sua preocupação com a autoavaliação institucional e, juntamente com o INEP e a CONAES, lançam o “Roteiro de Avaliação Institucional: orientações gerais”, para nortear os trabalhos da CPA, em que traçam seus principais objetivos:

produzir conhecimentos, pôr em questão os sentidos do conjunto de atividades e finalidades cumpridas pela instituição, identificar as causas dos problemas e deficiências, aumentar a consciência pedagógica e capacidade profissional do corpo



docente e técnico-administrativo, fortalecer as relações de cooperação entre os diversos atores institucionais, tornar mais efetiva a vinculação da instituição com a comunidade, julgar acerca da relevância científica e social de suas atividades e produtos, além de prestar contas à sociedade (BRASIL, 2004c, p. 9).

Os objetivos descritos acima levam a instituição a identificar as fragilidades e as potencialidades da instituição nas dez dimensões previstas em lei, sendo a *autoavaliação* um importante instrumento para a tomada de decisão e dele resultará um relatório abrangente e detalhado, contendo análises, críticas e sugestões (BRASIL, 2004c).

Desta forma, a autoavaliação tem sido considerada uma importante ferramenta de autoconhecimento para as instituições e por esse motivo tem sido alvo de estudos, os quais se apresentam como artigos que tratam esse assunto ora de forma ampla, ora direcionado à responsabilidade da CPA nesta questão.

A Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Isabel da Cunha, da UNICAMP, escreveu o artigo “Autoavaliação como dispositivo fundante da Avaliação Institucional Emancipatória”, no qual relata que a avaliação inclui elementos regulatórios e de emancipação, por isso é dispositivo que tem grande relevância para a avaliação emancipatória, pois deve estar “centrado nas instituições, seus grupos constituídos, seus objetivos, projetos, programas, cursos e atividades, o foco principal, [...], e quanto mais participativo, maior a garantia de compromisso dos envolvidos com suas metas, formando uma cultura avaliativa” (CUNHA, 2004, p. 25).

No momento da avaliação, a autora ressalta a necessidade de afastar-se da cultura de avaliação regulatória, de caráter punitivo, defendendo uma avaliação institucional emancipatória, na qual “são precisos esforços intencionais para fundar as bases de participação reflexiva” (CUNHA, 2004, p.27).

A professora descreve que a avaliação deve ser direcionada aos processos de trabalho, nas suas diversas manifestações e objetivos, sendo importante uma reflexão direcionada aos grupos constituídos em torno de objetivos, metas e as diferentes atividades que a instituição realiza, para que eles - os grupos - se perguntem se os objetivos propostos no Plano foram atingidos e saber o que cada um pode fazer para otimizar as metas propostas.

Cunha (2004) se refere à autoavaliação como sendo um compromisso institucional e da necessidade de um órgão que orientará o processo avaliativo:

Haverá necessidade de um órgão articulador da avaliação que procurará criar um clima necessário à adesão de todos os integrantes da comunidade acadêmica ao processo. Reunirá também, os dados e coordenará a divulgação dos mesmos. Ao considerarmos a avaliação um processo cultural, encaminhamos para a implementação de um ciclo permanente de avaliação que crie estruturas capazes de dar suporte ao processo avaliativo. Também seria muito interessante, incluir a

pesquisa na rotina da avaliação institucional, incorporando, na prática, um dispositivo que faz parte da própria natureza da universidade (CUNHA, 2004, p. 29).

A Profª. termina seu artigo ratificando que não basta a legislação propor um processo participativo, se a instituição não se mobilizar no sentido de acreditar na autoavaliação como estruturante do seu processo avaliativo, de forma que os dados coletados não sirvam apenas como ponto classificatório, mas de modo a servir para a formulação de um julgamento acerca da qualidade dos serviços educativos prestados pela instituição e melhorar sua tomada de decisão.

Como já mencionado, para que ocorra o processo avaliativo interno a cada instituição, a atuação de CPA é de fundamental importância, e alguns estudos vêm sendo publicados com o intuito de estudar esta atuação.

Um dos artigos que influenciaram esta pesquisa foi o artigo escrito pela Profª. Drª. Maria do Carmo Lacerda Peixoto intitulado, “A Avaliação Institucional nas Universidades Federais e as Comissões Próprias de Avaliação” (PEIXOTO, 2009, p. 9-28). Neste artigo foram analisadas as CPAs de 55 Instituições Federais de Ensino Superior quanto à sua composição e localização na estrutura institucional.

Para a autora, este artigo contribui para saber o grau em que a cultura de avaliação já se constituiu nas instituições, as diferenças que a sua categoria administrativa e sua organização acadêmica introduzem nessas e as metodologias adotadas para a realização da autoavaliação.

Nele, foi observado que a quantidade de membros que compõe a CPA varia bastante entre as IFES, e relata que o número elevado de membros pode ser prejudicial em relação ao *quorum* das reuniões, porém pode trazer vantagens no que diz respeito ao processo avaliativo devido à troca de percepções e concepções diversas acerca do tema e das IFES.

Em relação à localização das CPAs na estrutura organizacional, a autora se remete ao fato da CPA ser um órgão acadêmico e não administrativo e que a localização na estrutura pode comprometer o grau de autonomia da comissão, diretriz pretendida pela CONAES. Foram encontradas desde CPAs ligadas à Pró-Reitorias até atuando como órgão suplementar, sendo este último indicativo da presença de uma percepção distinta do papel da avaliação institucional por parte da administração das IFES. Ela completa dizendo:

as possibilidades de articular avaliação, supervisão e planejamento são maiores, ao meu ver, naquelas IFES que optaram por implantar a CPA como órgão suplementar

e de assessoria porque seu grau de interação com os demais órgãos da hierarquia institucional é mais elevado (PEIXOTO, 2009, p. 24).

Finalizando, a autora destaca que a diversidade das características que esse processo assume nas IFES pode ser um elemento importante para a análise do papel desempenhado pelas comissões nessa avaliação.

A autonomia, dita por Peixoto, é o mesmo que vem a citar Durham (2003), quando fala que autonomia é “o reconhecimento de sua capacidade de reger-se por suas próprias normas no cumprimento das finalidades sociais às quais se destina” (DURHAM, 2003, p. 276), e não se confunde com soberania, pois não enxerga o benefício da própria instituição, mas o da sociedade (TRINDADE, 2003).

O outro artigo que influenciou esta pesquisa é um trabalho de Silva e Gomes (2011, p. 573-601), sob o título “Avaliação Institucional no contexto do SINAES: a CPA em questão”, no qual eles analisam a CPA e suas atividades em duas IFES do Nordeste no que concerne a uma reflexão acerca das possibilidades, problemas e dificuldades de atuação da CPA no interior das universidades federais, para criar e consolidar um processo de avaliação.

Os autores partem de uma hipótese, que foi confirmada ao final da pesquisa, que a ausência de familiaridade com a teoria e a prática da avaliação favorece o desencontro entre os objetivos propostos e os resultados alcançados; e, finalizam destacando que: “a CPA/SINAES não tem conseguido instituir a prática da avaliação sistêmica baseada no paradigma subjetivista e emancipatória, além de crescentemente distanciar-se de seus princípios e proposições” (SILVA; GOMES, 2011, p. 596).

Este não foi o único artigo que mostra as limitações do programa SINAES em se tratando de autoavaliação institucional, existem artigos que tratam dos impasses e das distorções relativas ao tratamento do resultado final das atividades da CPA, o relatório de autoavaliação.

O artigo “Reflexões sobre o processo de autoavaliação institucional: o olhar de uma Comissão Própria de Avaliação”, escrito por Lehfeld et al. (2010, p. 177-194), mostra o desenvolvimento do processo de implementação da autoavaliação em uma universidade particular, desde a nomeação da CPA, até o resultado final para dois ciclos avaliativos.

Os autores mostram neste artigo sentimento de frustração em relação ao programa SINAES, que inicia com as resoluções emitidas pela INEP com relação a prazos inconsistentes, terminando com a não utilização dos relatórios de avaliação internos pela comissão de avaliadores externos, mesmo estes tendo o relatório à sua disposição.

O sentimento de frustração, citado anteriormente, se dá “quanto à expectativa inicial acerca do SINAES como modelo concebido e divulgado em 2004, esmorecendo a esperança de que o processo fosse continuamente aprimorado e de alguma forma justificasse os princípios filosóficos e educacionais que nortearam a criação desse sistema” (LEHFELD et al., 2010, p. 192), já que demonstrou a falta de consideração aos trabalhos desenvolvidos pela CPA.

Os Seminários Regionais a respeito de Autoavaliação Institucional e Comissão Própria de Avaliação (CPA) – 2013, realizados pelo INEP nas diversas regiões do país durante o ano de 2013, têm servido como ambiente de discussão para os presidentes e outros componentes da CPA acerca das diversas questões que envolvem o trabalho da CPA; muitos artigos foram discutidos em três eixos diferentes: Eixo I – Criação de estratégias e metodologias para o trabalho da CPA; Eixo II – Indicadores e Instrumentos de autoavaliação; e Eixo III – Impactos da CPA.

O tema central destes seminários foi a apresentação do Novo Instrumento de Avaliação Institucional do INEP e os trabalhos em grupo que tratavam das sugestões para a Elaboração de Relatórios da CPA. No entanto, nas discussões apareceram temas como a *composição ideal* para a CPA, na qual a participação de egressos seria de vital importância, a *autonomia* frente aos órgãos da administração superior e o *reconhecimento da CPA* por parte da administração central, como órgão fundamental no processo de avaliação nas instituições, e, verificou-se que os problemas apresentados eram constantes na maioria das instituições de ensino superior presentes.

Quanto à metodologia de trabalho das CPAs, constante em um dos eixos do seminário, os vários artigos apresentados mostraram a variedade de métodos e instrumentos utilizados, variando de acordo com a especificidade de cada instituição, seguindo, contudo, as diretrizes e as dimensões propostas pelo SINAES.

## 4 A CPA E SUA REALIDADE

### 4.1 Instituições Federais de ensino superior (IFES)

Ao levarmos em consideração conceitos como sistema, organização, estrutura, planejamento, retroalimentação e avaliação para o estudo das universidades como instituições provenientes de um sistema mais amplo, podemos então desenvolver esta pesquisa.

O meio ambiente é considerado aqui pelo todo da educação no Brasil, neste todo são encontrados sistemas que incluem a educação básica, fundamental, média e superior. O macro sistema no qual as universidades estão inclusas é o sistema de educação superior, e, ainda dentro dele pode ser visualizada a divisão entre instituições privadas e públicas, estaduais ou federais. Aqui será considerado o sistema de Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

Neste caso, todas as características descritas por Bertalanffy (2010), e posteriormente por Morgan (1996), são características aplicáveis à universidade enquanto sistema, pois é um complexo de sistemas em interação e intercâmbio com o meio ambiente e que se inter-relacionam mutuamente, formando um todo único. É um sistema auto-organizado, com autonomia, traduzido na liberdade de formar estrutura e ter um tamanho e complexidade condizentes com suas necessidades internas, e independem do ambiente.

Presentes também estão características como a equifinalidade, podendo alcançar seu estado final, partindo de vários pontos e se utilizando de variadas maneiras de fazê-lo, ou seja, aplicando à prática, partindo de metodologias diferentes, de composições diferentes da CPA, chaga-se a um mesmo objetivo que é a produção de um relatório de autoavaliação institucional.

O mecanismo de homeostase ou retroalimentação/retroação procura atingir metas pré-definidas de forma intencional e, para tanto, tenta se utilizar dos *inputs* certos para obter *outputs* desejado. A autoavaliação como forma de dar um retorno (*feedback*) à comunidade acadêmica acerca do crescimento e das realizações institucionais.

A hierarquia pode ser vista não só no nível de sistema (universidade), em que cada membro individual é parte de um sistema inferior, que, por sua vez, compõe o sistema superior, como também pode ter um significado mais amplo, onde os sistemas (universidades) compõem um sistema mais amplo MEC, visando à coordenação de atividades e processos.

O princípio do crescimento (BERTALANFFY, 2010), ou da Evolução do Sistema (MORGAN, 1996), mostra que um sistema tem a habilidade de se transformar em formas mais complexas de diferenciação e integração, e para maior variedade, se necessário,

facilitando a habilidade de lidar com desafios e oportunidades colocadas pelo ambiente, o que se encaixa perfeitamente como uma característica inerente às universidades.

Desta forma, a universidade pode ser considerada um sistema aberto, pois sofre influência do ambiente na forma do mercado de ensino superior, de legislações impostas pelo governo federal no que tange à regulamentação do ensino superior como um todo, embora cada instituição apresente sua própria gestão, com autonomia de gestar sobre sua estrutura, legislação representação, dentre outros.

A universidade é uma organização com estrutura complexa, pois dentro do sistema maior estão contidos vários subsistemas que trazem em si características de sistema aberto; é uma organização auto-organizada, pois além de seguir a regulamentação interna, trata com órgãos externos específicos para cada área de atuação, levando sempre em consideração que faz parte de um todo maior, porém com autonomia.

Nas universidades, esses subsistemas ou sistemas menores recebem a nomenclatura de Pró-Reitorias, que podem variar em número e denominação, de acordo com a estrutura de cada instituição de ensino superior.

Como exemplos, podem ser citadas as pró-reitorias ligadas à pesquisa, que devem seguir as orientações de órgãos fomentadores da pesquisa no Brasil, como CAPES e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). As pró-reitorias ligadas à área administrativa e contábil levam em consideração leis superiores emitidas pelo Ministério do Planejamento e da Fazenda, como a Lei de Licitações, a Lei de Responsabilidade Fiscal, dentre outros; da mesma forma, isso ocorre com as outras pró-reitorias.

Já o órgão responsável pela avaliação institucional deve seguir as regras impostas pelo MEC, CAPES e pelo INEP. No caso das universidades, existem dois órgãos federais que fazem a avaliação, cada um direcionado a um ponto: a CAPES é responsável pela avaliação da pós-graduação das instituições de ensino superior e o INEP é responsável pela coordenação do processo avaliativo da instituição como um todo, incluindo graduação, pós-graduação, ensino à distância, gestão e etc., conforme Art. 8º da Lei 10.861/2004, ficando a CONAES “responsável pela formulação e coordenação de todo o SINAES, e também da parte referente à Avaliação das Instituições de Ensino Superior (AVALIES), que formula diretrizes, critérios e estratégias de ação” (SILVA; GOMES, 2011, p. 579), em todas as instituições de ensino superior, sejam elas públicas ou privadas.

Para dar conta de toda esta estrutura e as demandas vindas do ambiente interno e externo, se faz necessário o planejamento. Este planejamento era traduzido pelo Plano de

Gestão da universidade até a implementação da Lei do SINAES, depois dela tornou-se obrigatório o PDI, embora algumas universidades já o apresentassem anteriormente.

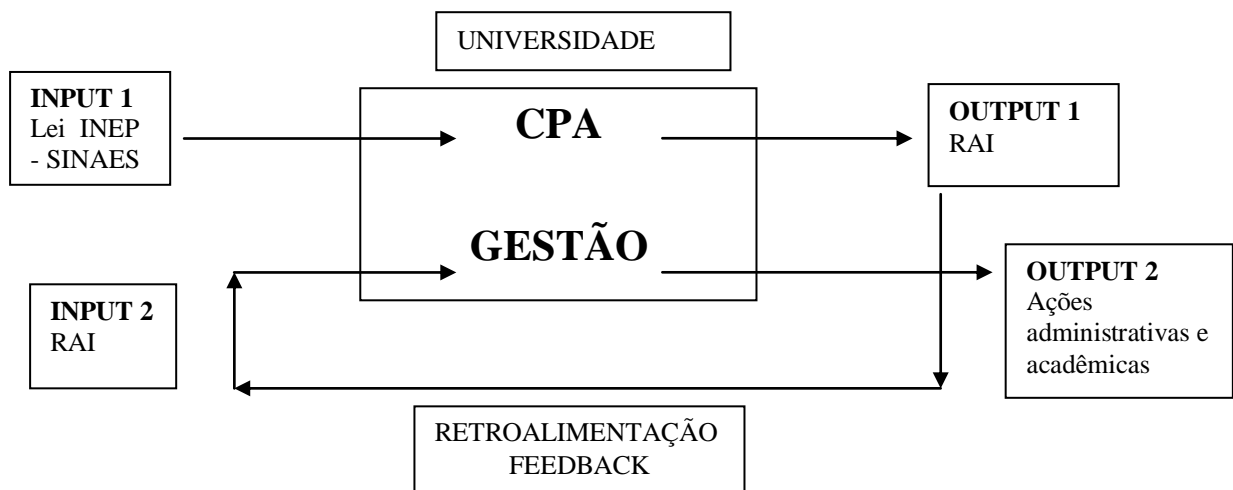
O Plano de Desenvolvimento Institucional apresenta no corpo do texto informações como missão, visão, valores, cenário da instituição ao qual está inserido, além dos objetivos, diretrizes, planos e metas. O PDI tem um ciclo a percorrer, geralmente um período de cinco anos, para colocar em prática o que foi idealizado.

A ideia é que ao final de cada ciclo, e anteriormente à confecção de mais um PDI, é que seja avaliado o que foi proposto, e que foi concretizado, o que se obteve com qualidade e as lacunas, as deficiências encontradas, para que haja renovação, novos objetivos e novas metas.

Os objetivos da instituição fica então expressos no PDI. São os objetivo que deverão guiar as decisões, orientando o que deverá acontecer. Desta maneira se faz de suma importância a análise do que a organização é ou apresenta, que deverá ser exposto no Relatório de Autoavaliação Institucional. Esta realidade mostrada deverá guiar as decisões de modo a alcançar o objetivo, corrigindo o que não está bom e recorrendo à novas ações que possam modificar a realidade institucional.

Retomando à Teoria dos Sistemas e aos conceitos de input, output e feedback, um quadro explicativo será apresentado da seguinte forma:

**Figura 2** - Fluxograma do sistema de autoavaliação



Fonte: Elaboração Própria (2013).

## 4.2 A CPA e a autoavaliação na prática

Para desenvolver esta pesquisa, foram selecionadas três IFES: a UFRGS, a UFMG) e a Universidade Federal do Pará (UFPA. No que diz respeito ao programa de avaliação das universidades, o SINAES foi estudado, entre as etapas exigidas, apenas a autoavaliação institucional ou avaliação institucional interna, e, para tanto, documentos como o Estatuto das Instituições, seus PDI's, os Regimentos das CPA's, as portarias de nomeação e os relatórios de autoavaliação foram analisados.

## 4.3 Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

A UFRGS é centenária, e iniciou suas atividades em 1895, com a criação de Escola de nível técnico, e logo em seguida com a criação de duas faculdades, a de Medicina e de Direito.

Da junção dessas unidades isoladas e autônomas, por meio do Decreto nº 5.758, de 28 de novembro de 1934, foi criada a Universidade de Porto Alegre, colocada sob a tutela do Estado. A denominação de UFRGS passou a ser utilizada em 1947, com a incorporação da Faculdade de Direito e Faculdade de Odontologia de Pelotas e a Faculdade de Farmácia de Santa Maria. Em dezembro de 1950, a Universidade foi federalizada, por meio da Lei nº 1.254, passando à esfera administrativa da União; a partir de então, passou a ocupar posição de destaque no cenário nacional. A UFRGS é, hoje, uma instituição que abrange todas as áreas do conhecimento, desenvolvidas por meio do ensino (Graduação, Pós-Graduação, educação básica e profissional), da pesquisa e da extensão (UNIVERSIDADE DO RIO GRANDE DO SUL, 2006).

A partir da chamada Reforma Universitária, que ocorreu nos governo militar por volta dos anos de 1970, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul adquiriu a estrutura que se encontra até os dias de hoje; os departamentos passaram a ser unidades fundamentais, reunidos em institutos e faculdades. Mais recentemente também passaram a existir novos órgãos superiores, como o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão. Todo o conjunto de bibliotecas foi reorganizado, por meio da criação de um sistema integrado.

A UFRGS dispõe de uma área territorial de 2.185 *hectares* (ha), com uma área edificada de aproximadamente 311.000 metros quadrados. Esta área distribui-se em quatro *campi* na cidade de Porto Alegre: *Campus* Centro; *Campus* Saúde e Olímpico e *Campus* do Vale. Possui ainda as seguintes unidades isoladas: Transmissores de Rádio e Estação



Experimental Agrônômica em Eldorado do Sul / RS; Colônia de Férias em Tramandaí / RS; Centro de Estudos Costeiros Limnológicos e Marinhos (CECLIMAR) em Imbé / RS; e Centro de Lazer de Capão da Canoa / RS. Ao longo dos anos, tem havido a busca de qualificação e um refinamento nos procedimentos de medição das áreas ocupadas pela Universidade. Por seus mais de 300 prédios, circulam diariamente mais de 22 mil estudantes de Graduação e cerca de 12 mil de Pós-Graduação (incluindo *stricto e lato sensu*), além de 1.700 estudantes de ensino fundamental, médio e técnico pós-médio (UNIVERSIDADE DO RIO GRANDE DO SUL, 2011).

Hoje, a UFRGS conta com 97 cursos de Graduação e 224 programas de Pós-Graduação, distribuídos nos quatro *campi* na capital, além de uma escola técnica, escola de ensino fundamental e médio, 02 hospitais, 32 bibliotecas etc. (UFGS em números 2012, ano base 2010). Para manter esta estrutura, a UFRGS conta com 2623 técnicos, 2763 docentes, os quais atendem 48.355 alunos.

Em relação à avaliação, a UFRGS vem promovendo a autoavaliação institucional desde os anos 90, por meio de um documento denominado: "*Elementos para Organização do Programa de Avaliação da Universidade - ênfase na graduação*", baseado em estudo realizado por uma comissão da Instituição, e tem por objetivo repensar a universidade desejada para o século XXI, orientando-se no sentido do autoconhecimento, do reconhecimento de suas potencialidades e desempenhos, buscando perspectivas inovadoras de ação de todos os seus partícipes, nas distintas instâncias organizacionais que a constituem (UFRGS, 1996). Esse documento contribuiu como base para o Programa de Avaliação Institucional da UFGS – PAIUFRGS, que ganhou em 1993 o edital do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB) (site da CPA/UFGM).

Ao ter seu projeto aprovado no programa PAIUB, a UFRGS recebeu incentivo na forma de recursos financeiros para investir no programa de avaliação da universidade - PAIUFRGS. Na entrevista, foi lembrado que os recursos provenientes do projeto foram importantes na formação dos NAUs, que serão trabalhados *a posteriori*. Por conta de sua boa atuação nessa área, criou e cultivou grande cultura de avaliação institucional.

O processo avaliativo do PAIUFRGS possuía três objetivos básicos: o aperfeiçoamento da qualidade acadêmica, com ênfase nos cursos de graduação; a melhoria da gestão universitária gerando dados e diagnósticos confiáveis e a prestação de contas à sociedade do desempenho da Universidade na utilização de verbas governamentais. Uma observação é que o PAIUB era de adesão voluntária das universidades.

No ano de 2000, para impulsionar a institucionalização da avaliação, foi criada a Secretaria de Avaliação Institucional (SAI), que manteve as ações internas que vinham sendo desenvolvidas pelo Conselho de Avaliação Institucional (CAVI), criado em 1998, integrado por representantes de diferentes áreas do conhecimento, com experiência em avaliação e que foi considerado o germe deste processo de institucionalização da Avaliação na UFRGS, o qual resultou na criação da Secretaria, e que, juntamente com a Pró-Reitoria Adjunta de Graduação e a Pró-Reitoria de Planejamento, atuaram junto às unidades acadêmicas no que concerne às demandas externas do MEC.

Em 2003, foi iniciada a sensibilização da comunidade universitária e foi elaborada na perspectiva do conjunto de suas funções de ensino de graduação e de pós-graduação, de pesquisa, de extensão e de gestão acadêmica e administrativa, preconizando a avaliação interna autônoma.

A metodologia utilizada neste programa é única e baseia-se na adesão voluntária das unidades universitárias por meio dos Núcleos da Avaliação das Unidades (NAU's). Estes são constituídos por meio das mais diferentes formas: eleição, indicação, em assembléias ou reuniões gerais ou de colegiados. Nos NAU's, devem estar representados os docentes, discentes e Pessoal Técnico-Administrativo.

Na época, houve a adesão de 29 unidades, que incluíam as 27 Unidades Acadêmicas da Educação Superior, o Colégio de Aplicação e a Escola Técnica da UFRGS, responsáveis pela condução do processo em suas comunidades, os quais foram efetivamente consolidados na continuidade da avaliação. Via de regra, os NAUs produzem relatórios anuais acerca da sua atuação, e são verificados e disponibilizados por meio da página da SAI.

Em 2004, o Governo Federal lançou a LEI Nº 10.861, de 14 de Abril de 2004, que instituiu o SINAES, com as atribuições de condução dos processos de avaliação internos da instituição, de sistematização e de prestação das informações solicitadas pelo INEP. Por meio do At. 11º desta Lei, foi obrigatória a criação da CPA.

A CPA da UFRGS teve sua portaria lançada em julho de 2004 e inicia seus trabalhos a partir de documento oriundo da CONAES, intitulado “Diretrizes para a Auto-Avaliação das Instituições”, datado de agosto de 2004. Apesar de haver poucas diretrizes nacionais acerca da estrutura do relatório de autoavaliação, a experiência obtida pela UFRGS por meio do PAIUFRGS ofereceu a estrutura e o suporte necessários para que se pudesse adequar às orientações da CONAES.

A partir da criação do SINAES, a Universidade passa por um momento avaliativo mais voltado ao MEC e ao SINAES, externos à Universidade, e, ao longo da trajetória

avaliativa, SAI e CPA vêm trabalhando em sintonia, no desenvolvimento de atividades conjuntas.

A perspectiva da autoavaliação institucional da UFRGS busca a comunicação contínua entre SAI - CPA - NAUs. A autoavaliação efetivada pela CPA identificou a necessidade de qualificar esta articulação, visando fortalecer o espírito avaliativo na Universidade.

Em 2006, a UFRGS lançou seu primeiro relatório posterior à implementação do SINAES, o qual faz um grande apanhado da gestão acadêmica e administrativa, inclusive mostrando que para este relatório, a “UFRGS utiliza o Plano de Gestão como documento que cumpre a função de PDI para as finalidades determinadas pelo MEC, razão pela qual este documento, referente à gestão concluída em 2004” (UNIVERSIDADE DO RIO GRANDE DO SUL, 2006).

O primeiro Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Rio Grande do Sul foi aprovado pela Decisão nº 493 de 03/12/2012 Conselho Universitário (CONSU), atendendo o Decreto nº 5.773 de 09/05/2006 – MEC.

Atualmente, segundo relatos na entrevista, a Presidência da CPA conta com o braço executivo da Secretaria de Avaliação Institucional, embora o cargo de presidente da CPA e o secretário da SAI sejam ocupados pela mesma pessoa, seguindo a Decisão nº 184/2009, em seu artigo 5º, cuja gestão está desde setembro de 2012. A partir desta data, foram resgatados alguns formulários que foram e estão sendo reformulados, visto que se encontravam muito extensos: 1º avaliação do docente pelo discente, 2º avaliação dos egressos, e 3º autoavaliação docente.

O presidente da CPA relatou também que a CPA trabalha junto às unidades acadêmicas por meio dos NAU's (Núcleos de Avaliação da Unidade), implantados durante o projeto PAIUFRGS. O secretário de avaliação diz que isso é uma boa ideia, porém eles eram mais efetivos há duas gestões, quando a então secretária da avaliação institucional, e presidente da CPA, costumava fazer reuniões periódicas, que nem sempre tinham como resultado um relatório de autoavaliação da unidade, mas tinha a vantagem de um NAU saber o que o outro estava fazendo, era um momento de discussão, troca de conhecimento e criação de uma consciência coletiva sobre autoavaliação.

O atual secretário avalia hoje os NAU's como estando “soltos demais”, havendo a necessidade de um acompanhamento mais de perto; a ideia, em fase de elaboração, é que o conselho da unidade constitua seu NAU, com uma futura proposição quanto à composição do NAU, que deverá ser constituído por quatro docentes (que não tenha outra atividade administrativa), dois técnicos administrativos da unidade e um aluno. O NAU tem suas

competências estabelecidas pela Decisão 184/09, sendo necessário um instrumento de avaliação que siga essas competências.

Cada unidade contém quatro comissões: comissão de graduação; comissão de pós-graduação; comissão de pesquisa; e comissão de extensão. O secretário diz que quer implementar uma 5ª comissão, a comissão de avaliação, que nada mais é que o NAU com outro nome, no entanto as quatro primeiras por serem comissões da unidade, tem suas decisões levadas ao conselho, enquanto que a comissão de avaliação (NAU) é independente, o conselho compõe a NAU, define sua composição, mas suas decisões não passam pelo conselho, sua atribuição é avaliar.

A comissão de avaliação da unidade ou NAU é um braço da CPA dentro de cada unidade. A necessidade de mudança se dá pelo fato de hoje os relatórios emitidos pelas NAU'S não poderem ser aproveitados para a composição do relatório de autoavaliação da instituição, pois como o secretário relata que dos relatórios entregues, “poucos são bons, a maioria é muito ruim e muitos estão à deriva”.

#### 4.3.1 Estatuto

O Estatuto da UFRGS está estabelecido na Decisão 148/94, aprovado em 23 de setembro de 1994 e não prevê um processo de avaliação institucional, tratando apenas de avaliação no sentido acadêmico e avaliação do desempenho dos docentes e técnicos administrativos, apesar de ter sido aprovado um ano depois da UFRGS ter ganhado o edital do PAIUB e no momento em que estava sendo implementado o Programa de Avaliação Institucional da UFRGS (PAIUFRGS).

A SAI e a CPA não constam no estatuto nem no regimento da UFRGS por esses serem anteriores a esses órgãos, segundo informações obtidas junto ao presidente da CPA.

#### 4.3.2 Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)

O PDI da UFRGS foi aprovado pelo CONSUN por meio da Decisão 494/10 em 03 de dezembro de 2010, atendendo ao Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006, sendo este o primeiro PDI da instituição. Este planejamento traz um misto de estratégico e tático.

Quanto ao tema avaliação institucional, o PDI trata de forma breve, porém fala da importância da “consolidação de instâncias de avaliação autônomas, fortalecendo a prática avaliativa e autoavaliativa, tanto da instituição como de cada um dos cursos da Universidade”

(UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, 2010) com a adoção de critérios próprios de avaliação.

Quanto à relação dos relatórios de autoavaliação e o PDI da universidade, o secretário e presidente da CPA relatou, em entrevista, que os relatórios não foram utilizados, uma vez que, por ter sido o primeiro da instituição, e obrigatório segundo a Lei do SINAES, ele foi feito de forma muito conceitual e se confunde muito com um plano estratégico da instituição.

#### 4.3.3 Regimento da CPA

A Decisão 184/2009, que aprova o Regimento da Comissão Própria de Avaliação da UFRGS, mostra, de modo geral, suas atribuições no Art. 1º, e no Art. 2º normatiza a composição da CPA, que deve ser composta por:

- a) 6 (seis) representantes docentes, com experiência em avaliação e/ou gestão acadêmica, indicados pelo Reitor e homologados pelo Conselho Universitário; b) 4 (quatro) representantes dos servidores técnico-administrativos, com funções e/ou experiência vinculada à área de avaliação, indicados pelo Reitor e homologados pelo Conselho Universitário; c) 2 (dois) representantes discentes de graduação, indicados pelo Diretório Central de Estudantes - DCE; d) 2 (dois) representantes discentes de pós-graduação, indicados pela Associação de Pós-Graduandos - APG; e) 2 (dois) representantes da sociedade civil organizada, indicados por Federações de Trabalhadores e de Empregadores, e que sejam vinculados aos departamentos de educação dessas entidades (UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, 2008).

O Art. 4º institui a SAI e os NAU's como executores das ações decididas pela CPA. O Art. 6º mostra com mais detalhes as atribuições da CPA (UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, 2009), a descrever:

- a) Coordenar os processos internos de avaliação, a serem executados pela SAI e pelos NAUs;
- b) Coordenar o trabalho, desenvolvido pela SAI e pelos NAUs, de sistematização e prestação de contas quanto às informações solicitadas pelo INEP;
- c) Delegar à SAI a competência da execução do processo de avaliação, que será desenvolvido em conjunto com os NAUs;
- d) Manter-se sistematicamente informada sobre todos os procedimentos desenvolvidos pela SAI e pelos NAUs;
- e) Estabelecer calendário de reuniões sistemáticas para acompanhar o desenvolvimento do processo avaliativo.

As competências da SAI estão expressas na mesma decisão, no Art. 7º, e podem ser definidas como:

- a) Integrar, como membro, a CPA;
- b) Co-coordenar, juntamente com a CPA, e articular, com as Unidades Acadêmicas e com os diversos setores da Administração Central, o desenvolvimento do Projeto de Avaliação Institucional SINAES/PAIPUFRGS;
- c) Subsidiar as Unidades Acadêmicas e Escolares com dados e informações necessárias e pertinentes para a execução do SINAES/PAIPUFRGS;
- d) Organizar e desenvolver seminários e outros eventos que se fizerem necessários para ancorar o desenvolvimento das atividades do SINAES/PAIPUFRGS;
- e) Auxiliar as Unidades Acadêmicas e Escolares na realização de seus eventos internos;
- f) Sistematizar os processos e resultados das ações de avaliação, em relatórios parciais e em publicação final, em comum acordo com a CPA, e encaminhá-los aos devidos fins.

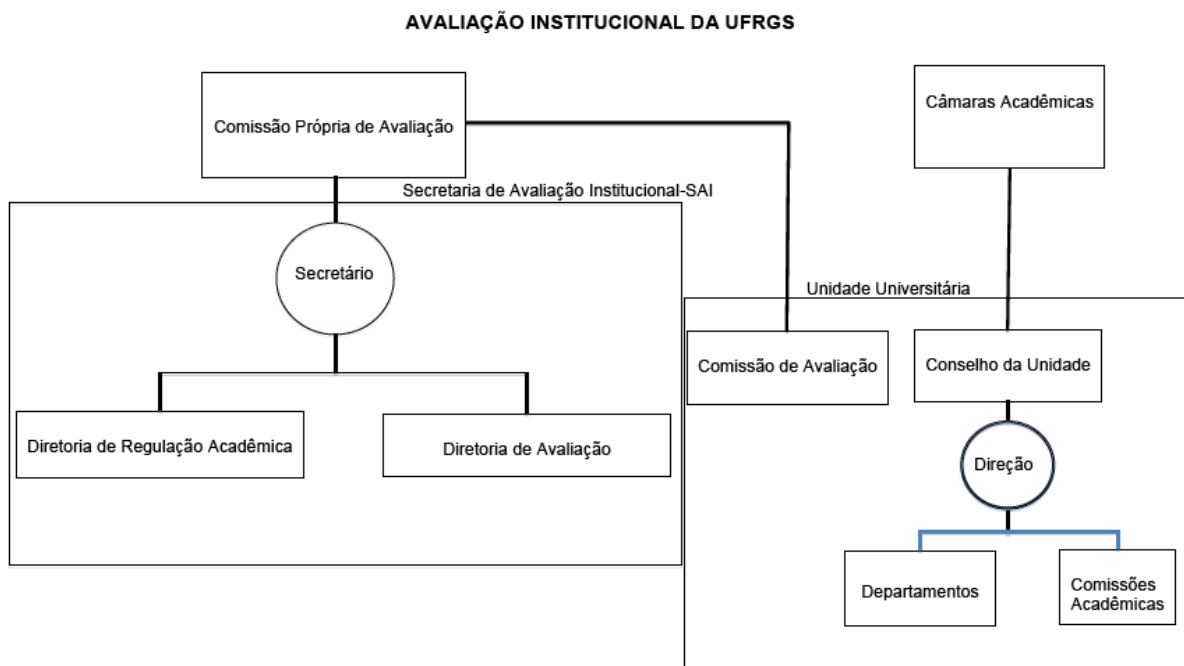
A Decisão 184/2009 ainda inclui as competências dos NAU's, descritos no Art. 8º e relatados abaixo:

- a) Implantar o processo de avaliação das Unidades, segundo o SINAES/PAIPUFRGS, envolvendo a comunidade de alunos, professores e servidores técnico-administrativos;
- b) Realizar eventos que sirvam de suporte teórico e prático ao processo de avaliação;
- c) Responsabilizar-se pela análise do diagnóstico de sua Unidade, coordenando o processo de Avaliação Interna;
- d) Participar de grupos de trabalho organizados pela SAI;
- e) Elaborar o projeto de avaliação interna da Unidade, contemplando suas peculiaridades e especificidades, entendendo as dimensões do SINAES/PAIPUFRGS como referências orientadoras;
- f) Organizar relatórios de avaliação, de acordo com o cronograma geral do SINAES/PAIPUFRGS.

Tendo em vista que a CPA e a SAI são órgãos independentes dos demais órgãos da administração, e estão ligados diretamente ao Gabinete do Reitor, torna a CPA mais legítima frente à administração central. No Art. 10º, consta que “A CPA terá a colaboração ativa de toda a Administração Central e das Unidades Acadêmicas e Escolares da Universidade” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, 2009).

Na entrevista, o secretário de avaliação e presidente da CPA tratou da ligação entre a CPA e a SAI, relatando o funcionamento desses dois órgãos. A Secretaria da Avaliação Institucional, onde fica situado o PI da instituição, tem dois departamentos (organograma 3): departamento de regulamentação, que lida diretamente com o sistema e-MEC, formulários, autorização de cursos, reconhecimento de cursos, relatório de autoavaliação institucional, enfim faz a alimentação do sistema; e um departamento de avaliação, que é o braço executivo da CPA, que está sendo aprofundado, uma vez que mesmo sendo criado na gestão anterior, ainda não é forte, porém conta com um técnico estatístico que a está auxiliando na implementação dos formulários de avaliação. Ela diz o que quer ao estatístico, e este extrai os dados e informações do instrumento de avaliação.

**Organograma 3 - Organograma da SAI/UFRGS**



Fonte: Fornecido pela Secretaria de Avaliação Institucional da UFRGS (2012).

A ligação entre esses órgãos, portanto, é de fundamental importância para o andamento do processo avaliativo, assim como a autonomia que os dois detêm, que os faz ter “poder” de chegar aos outros órgãos da administração central e às unidades acadêmicas.

#### 4.3.4 Portarias da CPA

As portarias analisadas mostram a diferença entre o que foi originalmente formulado pela Decisão nº 184/2009, que aprovou o Regimento da Comissão Permanente de Avaliação

da UFRGS, e o quantitativo de membros nomeados nas portarias que estiveram vigentes desde o princípio até os dias atuais.

**Quadro 1-** Comparativo de membros da CPA - UFRGS

DOCUMENTO	Nº. DOCENTE	Nº TA	Nº DISCENTES GRADUAÇÃO	Nº DISCENTES PÓS-GRADUAÇÃO	Nº SOCIEDADE CIVIL
Decisão 184/ 09 Regimento da CPA	6	4	2	2	2
Portaria 1279/10 – até dez/2010	8 titulares	8 titulares 1 suplente	2 titulares 2 suplentes	2 titulares 1 suplentes	1 titular
Portaria 6424/2012 – até março de 2011 (prorrogação da portaria anterior)	8 titulares	8 titulares 1 suplente	2 titulares 2 suplentes	2 titulares 1 suplentes	1 titular
Portaria 2430/11 – até maio de 2013	8 titulares	8 titulares 1 suplente	2 titulares	2 titulares 2 suplentes	1 titular

Fonte: Elaboração Própria (2012).

#### 4.3.5 Relatórios da Autoavaliação

##### a) Relatório 2004-2005

Como primeiro relatório realizado, este foi apresentado de forma extensa, com 220 páginas, no qual foram revistas as dez dimensões propostas pelo SINAES, com detalhes quantitativos. É um relatório meramente descritivo, opção tomada pela CPA, visto que, conforme explicitado por eles ao final do seu relatório, devido ao prazo, optou-se pelo “mapeamento do que é a Universidade e o que nela é feito”. Desta forma, apontam a necessidade de dar continuidade ao processo, com vistas a um aprofundamento, sob uma perspectiva qualitativa, “buscando compreendê-la na sua diferenciação e complexidade” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, 2005).

##### b) Relatório 2010

Lançado em 2012, com certo atraso, este relatório é bastante extenso, contando com 310 páginas, e traz em seu conteúdo, além do mapeamento do que existe na UFRGS, de forma qualitativa e quantitativa, relativo a cada uma das dez dimensões, também, ao final da discussão dessas dimensões, um subitem denominado “Avaliação da Dimensão”, no qual foi feito um apanhado total da dimensão e apresentado um quadro contendo: Resultados Alcançados (divididos em fragilidades e potencialidades) e recomendações. Em alguns casos, o relatório vai mais adiante, traz um item “Ações e/ou Estratégias adotados para minimizar



pontos fracos ou potencializar os pontos fortes” e “Período no qual ocorreu a implementação da ação e/ou estratégia ou o destinado à melhoria”.

Houve três dimensões que não apresentaram o subitem “Avaliação da Dimensão”, estas foram:

a) Dimensão 1: A Missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional, na qual, ao final, apresentou um subitem que trata da construção do seu PDI;

b) Dimensão 3: A Responsabilidade Social da Instituição, na qual eles apresentam suas atividades em relação à comunidade;

c) Dimensão 6 : Organização e Gestão da Instituição.

Na Dimensão 8, relativa ao Planejamento e Avaliação institucional, do quadro de apresentação da “Avaliação da Dimensão”, foram retirados dois itens relevantes a esta pesquisa que estão apresentados no quadro a seguir.

**Quadro 2** - Avaliação da dimensão 8 – Relatório 2010

FRAGILIDADE	POTENCIALIDADES	RECOMENDAÇÕES
O posicionamento das instâncias avaliativas CPA/NAUs na estrutura organizacional da Instituição não está claramente definido.		Propor o posicionamento das Instâncias avaliativas CPA/NAUs na estrutura organizacional da Instituição.
Falta de regulamentação interna acerca dos processos e procedimentos de avaliação (interna e externa) no âmbito da Universidade.	Estrutura (SAI, CPA e NAUs) constituída e em funcionamento na Universidade.	Elaborar e aprovar, no CONSUN, regulamentação acerca dos processos e procedimentos de avaliação (interna e externa) no âmbito da Universidade.

Fonte: Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2010, 2013, p. 269).

Nas considerações finais deste mesmo relatório, observou-se um item que chamou a atenção, referente ao programa de avaliação proposto inicialmente pela UFRGS, que assim se apresenta: “Repensar o Sistema interno de avaliação da UFRGS (PAIUFRGS/SINAES) da forma como está estabelecido”, fazendo referência à metodologia utilizada para a prática da metodologia de avaliação interna da instituição.

### c) Relatório 2011

Este relatório é bem menor que os anteriores, e conta com 80 páginas, nas quais fala da aprovação do PDI aprovado em 2010 para o período de 2011-2015. O documento traz, de maneira descritiva, o que o PDI está prevendo para as dez dimensões avaliativas do SINAES,

sem fazer menção à avaliação propriamente dita, sendo as primeiras três dimensões relativas à missão e PDI, à política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão, e à responsabilidade institucional da instituição, ocupando cerca de 55% do relatório.

#### **d) Relatório 2012**

Lançado em 2013, e da mesma forma que o relatório de 2010, foi apresentado com 334 páginas, as quais descrevem e avaliam as dez dimensões do SINAES, mostrado o ocorrido durante o ano de 2012 e ao final de cada dimensão um subitem de nome “Avaliação da Dimensão”, com quadros resumindo as fragilidades, potencialidades e recomendações, alguns apresentando também ações e/ou estratégias e o período para que essas ações e/ou estratégias ocorram, com exceção das Dimensões 1, 3 e 6, que são respectivamente, “a missão e o PDI”, “A Responsabilidade Social da Instituição” e a “Organização e Gestão da Instituição”.

Na Dimensão 8 – “Planejamento e Avaliação”, traz a avaliação da instituição nos últimos anos, mostrando dados quantitativos referentes à avaliação externa da UFRGS em relação a outras IFES, avaliação dos cursos de graduação desde 2007 e a avaliação do ENADE desde 2004.

Devido à mudança na estrutura e direção da SAI, em 2012, foram revistos alguns instrumentos de avaliação, dentre eles estão o instrumento de avaliação do docente pelo discente e do egresso, enquanto o instrumento de autoavaliação docente foi encaminhado à CPA para apreciação e aprovação.

Ao final desta dimensão, é apresentada a “avaliação da dimensão”, e demonstrada, por meio de quadro, suas fragilidades, potencialidades e recomendações, de onde foram retirados os itens que são pertinentes a essa pesquisa, sendo que duas dessas são repetidas do relatório 2010, o que indica que nada foi feito com relação às recomendações feitas naquela época.

**Quadro 3** - Avaliação da Dimensão 8 - Relatório 2012

FRAGILIDADE	POTENCIALIDADES	RECOMENDAÇÕES
O posicionamento das instâncias avaliativas CPA/NAUs na estrutura organizacional da Instituição não está claramente definido.		Propor o posicionamento das Instâncias avaliativas CPA/NAUs na estrutura organizacional da Instituição.
Projeto de Avaliação Interna da UFRGS deve ser revisado para atender às demandas internas e externas.		Revisão do Programa de Avaliação Institucional Permanente da UFRGS para regularizar o Sistema Interno de Avaliação d UFRGS, formado pela SAI/CPA/NAUs.
Falta de regulamentação interna acerca dos processos e procedimentos de avaliação (interna e externa) no âmbito da Universidade.	Estrutura (SAI, CPA e NAUs) constituída e em funcionamento na Universidade.	Elaborar e aprovar, no CONSUN, regulamentação acerca dos processos e procedimentos de avaliação (interna e externa) no âmbito da Universidade.

Fonte: Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2012, 2013, p. 288).

As considerações finais apresentam mesmo conteúdo do relatório 2010, inclusive ao que tange o fato de repensar o processo avaliativo para o próximo ciclo.

#### 4.4 Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

A UFMG é uma instituição octogenária e fazia parte do projeto político dos inconfidentes. Foi fundada em 07 de setembro de 1927, a partir da reunião de quatro instituições de ensino superior existentes em Belo Horizonte. Era uma instituição privada, porém subsidiada pelo Estado.

A Universidade permaneceu como instituição estadual até 17 de dezembro de 1949, quando foi federalizada. Nessa época, já haviam sido integradas à Universidade a Escola de Arquitetura (1944) e as Faculdades de Ciências Econômicas e de Filosofia (1948). A Universidade Federal de Minas Gerais, nome adotado em 1965 por determinação do Governo Federal, é pessoa jurídica de direito público, mantida pela União, dotada de autonomia didático-científica, administrativa, disciplinar e de gestão financeira e patrimonial. Em 1968, a Reforma Universitária impôs profunda alteração à estrutura orgânica da UFMG, trazendo à estrutura atual.

A UFMG conta hoje com 20 unidades acadêmicas, sendo 19 da capital do Estado e uma no interior, três unidades especiais: Centro Pedagógico (CP), pelo Colégio Técnico

(COLTEC), pelo Teatro Universitário (TU), três unidades administrativas, dois hospitais universitários e 27 Bibliotecas.

Essa estrutura está dividida em três *campi*: *Campus* Pampulha, *Campus* Saúde e *Campus* regional de Montes Claros, e, cinco unidades isoladas: Instituto Casa da Glória e Casa Silvério Lessa (Diamantina), Fazenda Experimental (Igarapé), Fazenda Modelo (Pedro Leopoldo), Observatório Astronômico da Serra da Piedade (Caeté), e, Complexo Histórico-Cultural: composto por Museu Casa do Padre Toledo, Fórum, Casa de Cadeia, Centro de Estudos da Cultura de Tiradentes (Tiradentes), contando com uma estrutura física que ocupa uma área total de 8.775.949 m<sup>2</sup>, sendo 583.375 m<sup>2</sup> de área construída, ocupados com 19 unidades acadêmicas e três unidades especiais.

O *Campus* Pampulha, criado na década de 1940, entrou em funcionamento a partir da década de 1960; nele, localizando-se, atualmente, 12 unidades acadêmicas, uma unidade especial, e as unidades da administração central da Universidade.

No *Campus* Saúde estão situadas a Faculdade de Medicina, a Escola de Enfermagem e o Hospital das Clínicas. Além das unidades localizadas nos *campi* Pampulha e Saúde, as Escolas de Engenharia e Arquitetura e as Faculdades de Direito e Ciências Econômicas localizam-se na região central da cidade. Outros órgãos estão localizados fora dos dois *campi* da capital: o Centro Cultural UFMG, o Conservatório UFMG, o Museu de História Natural e Jardim Botânico, e o Teatro Universitário.

No *Campus* Regional de Montes Claros, está situado o Núcleo de Ciências Agrárias. Ainda fora de Belo Horizonte, a UFMG tem duas fazendas, ambas ligadas à Escola de Veterinária, o Centro de Referência em Cartografia Histórica – Casa da Glória, e o Observatório Astronômico Frei Rosário (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, 2006).

Para atuar em toda esta estrutura, a UFMG conta com 4324 técnicos administrativos e 2743 docentes, para uma população de 49.254 alunos que estão distribuídos em 94 cursos de graduação e 207 cursos de pós-graduação (UFMG em Números 2011, ano base 2010).

Conforme informações retiradas do Relatório de Avaliação 2004-2005 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, 2006), a instituição já registra mais de 20 anos em experiências pioneiras de processos internos de avaliação, que a distinguem no conjunto das instituições de educação superior brasileiras, com exceção de UFRGS (site da CPA/UFMG).

A UFMG foi uma das universidades que se empenhou no sentido de objetivar dimensões exigidas pelo PARU, nos anos 1980.

No início dos anos de 1990, a partir da avaliação de procedimentos acadêmicos específicos do ensino de graduação, a UFMG aderiu e implantou o PAIUB, que produziu importantes impactos acerca do ensino de graduação, e levou à constituição da Comissão Permanente de Avaliação do Ensino de Graduação, a qual se chamou, na época, CPA da PROGRAD.

A UFMG tem ampla experiência em avaliação desde o PARU; teve seu projeto aprovado e foi beneficiada com recursos do PAIUB, que na época beneficiou o processo avaliativo na instituição.

Como resultado desta experiência, em 2002, foi criada a Diretoria de Avaliação Institucional (DAI), órgão vinculado ao Gabinete da Reitoria, que levaria à realização de um processo de autoavaliação da Instituição, associado à avaliação externa. A DAI foi criada com objetivo e atuação muito específicos:

A DAI tem com o objetivo de coordenar e supervisionar as ações de avaliação da UFMG, sendo responsável, também, pela realização de estudos e atividades inerentes à avaliação institucional da Universidade. A atuação da DAI tem por finalidade a busca do aprimoramento da qualificação acadêmica, científica e cultural da Universidade, bem como da ampliação e diversificação da sua inserção regional, nacional e internacional. Busca contribuir, ainda, para o planejamento acadêmico e administrativo da UFMG, por meio da identificação de estratégias, instrumentos e ações institucionais necessárias para a formulação de políticas de mais largo alcance, e do fornecimento de subsídios para a necessária prestação de contas à sociedade site da DAI/UFMG (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, 2012).

Com a aprovação da Lei do SINAES, em abril de 2004, foi necessário que se fizesse um rearranjo nas prioridades até então estabelecidas. A necessidade de adaptação das instituições de ensino superior a essas diretrizes levou a CPA da UFMG a prescindir da construção de um projeto conforme critérios e prazos próprios, seguindo os pressupostos e as dimensões estabelecidas na Lei.

Como a UFMG já possuía uma CPA ligada à Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), em julho de 2004 foi instituída, por meio da Portaria Nº 02698, de 30 de julho de 2004, a Comissão Própria de Avaliação da UFMG, que levou a sigla CAP.

A atual secretária de avaliação assumiu no final de 2003, por conta da necessidade de alguém com experiência para ficar à frente da CPA, e apesar de não haver documento que explicita que a secretária de avaliação institucional ocuparia também o cargo de presidente da CPA, por uma questão consensual, acabou ocupando os dois cargos.

No mesmo ano, foi lançada a Resolução nº 04/2004, de 07 de outubro de 2004 - CONSEPE, que modifica a nomenclatura dada pela Portaria nº 02698 de julho de 2004, de

Comissão Própria de Avaliação (CAP) para Comissão Permanente de Avaliação Institucional (COPAI), e regulamenta seu funcionamento.

Em 2006, a Resolução 05/2006, de 07 de dezembro de 2006, troca o nome da COPAI para CPA, a qual manteve a regulamentação de funcionamento, mesma composição e atribuições, apenas acrescentando o Art. 5º, o qual descreve que: “Ficam revogadas a Resolução no 12/1997, de 13 de novembro de 1997, que criou a Comissão Permanente de Avaliação do Ensino de Graduação [...]”, a CPA da PROGRAD, “[...] e a Resolução no 04/2004, de 10 de outubro de 2004, que criou a Comissão Permanente de Avaliação Institucional”, a COPAI. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, 2006)

Segundo a presidente da CPA, a Diretoria de Avaliação Institucional é vinculada ao Gabinete do Reitor, e foi criada após a implementação do PAIUB pela universidade e vem da unificação do setor de avaliação da PROGRAD, com a diretoria; as pessoas que antes trabalhavam no setor de avaliação da PROGRAD, passaram para a nova versão da DAI, que é responsável por todas as questões de regulação, do ENADE, e do sistema e-MEC, da visão pública da universidade, dos processos de credenciamento, reconhecimento e renovação dos cursos, do senso, e, além disso, dá suporte à CPA. Nesta ocasião, a CPA da PROGRAD foi extinta, momento em que a Comissão Própria de Avaliação passou a ser a CPA propriamente dita.

O trabalho da CPA iniciou com uma análise do roteiro elaborado pela CONAES/MEC, buscando especificar os procedimentos a serem adotados com o objetivo de atender às diversas dimensões. Além disso, foram fixados três procedimentos a serem realizados, destinados a ampliar a visibilidade proporcionada pelos dados documentais. Dois deles foram voltados para a apreensão de aspectos da representação social acerca da Universidade: um questionário disponibilizado na internet, direcionado mais especificamente para a captação de informações relativas à percepção da imagem da instituição pelas comunidades interna e externa, e um estudo com grupos focais, realizado com alunos, professores e funcionários, com o objetivo de analisar aspectos relacionados ao ensino, pesquisa e extensão, à comunicação com a comunidade interna e externa, às políticas de pessoal, à organização e gestão da Universidade, e à sua infraestrutura. Ambos os instrumentos tiveram um relatório conclusivo, e as observações neles contidas foram analisadas pela CPA, para posterior incorporação ao relatório final da avaliação interna. O terceiro procedimento, constituído por uma versão simplificada do roteiro de autoavaliação, a ser aplicada pelas unidades acadêmicas e órgãos suplementares da Universidade, visava objetivos de três ordens distintas (PEIXOTO; UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, 2007).

O resultado destes procedimentos pode ser encontrado no 1º relatório de avaliação emitido pela instituição pós SINAES, denominado “Universidade Federal de Minas Gerais - 2002-2005: avaliação institucional: conhecer para aprimorar”, (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, 2007).

O mesmo relatório fala acerca do Plano de Gestão da Universidade, que costumava ser elaborado no início do mandato de cada Reitor, estendendo-se até o final do seu mandato. Porém, com o advento do SINAES, passou a ser elaborado o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

O Relatório de Avaliação Institucional 2002-2005 mostra que o processo de avaliação tem papel importante nas tomadas de decisão, resultado disso é que várias medidas já foram tomadas, tomando-se como base os dados disponíveis sobre diversos aspectos da atuação da universidade, mas apesar de a autoavaliação institucional constituir um importante momento, a relação entre esta e o planejamento ainda estão iniciando, visto que as ações visam solucionar problemas específicos ou planejar a direção a que se pretende alguns de seus segmentos.

A esperança expressa neste relatório é de que

A formulação do primeiro Plano de Desenvolvimento Institucional, com a definição das metas inerentes, poderá representar uma oportunidade para que os mecanismos de avaliação adquiram novas características, e possam vir a se articular de forma mais sistemática ao planejamento global (PEIXOTO; UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, 2007).

Sem esquecer também que foi mencionada a necessidade de continuar a disseminação de uma cultura que valorize a avaliação e o planejamento na Universidade.

Apesar de a experiência ser positiva, a presidente da CPA relatou que, em relação ao trabalho da CPA junto às unidades acadêmicas, em duas situações, 2004-2005 e 2012, a CPA solicitou às unidades que preparassem seus relatórios de autoavaliação para compor o relatório de autoavaliação institucional, e em ambos os casos, metade das unidades entregou, e destas 80% não eram relatórios de avaliação; a presidente afirma que lá se encontravam as coisas mais variadas. Quando eu comentei em relação à sensibilização dessas unidades, ela afirmou que não acredita em sensibilização, porque lembra o apostolado (no sentido de difusão ou ensino de uma ideia ou doutrina), que faz seminários para 30-50 pessoas, investe um grande esforço, coloca faixa, solta matéria no boletim, e não surte resultado.

Quando questionada acerca da metodologia que a CPA utiliza para fazer a autoavaliação institucional, a presidente afirma que não há metodologia, “há um roteiro, que

diz dimensão tal, com itens obrigatórios tais e outros optativos tais, e onde buscar, sugestão de fonte de dados, indicadores, e cada um faz a metodologia que quiser estudo de egressos [...]” (PRESIDENTE DA CPA – informação verbal); porém, o mais importante é que ela deu ênfase à palavra recurso, alegando que a CPA não dispõe de recursos, e isso é importante no momento de aplicar a metodologia. Porém, não especifica como é o trabalho de pesquisa de dados e informações que darão base à autoavaliação.

#### 4.4.1 Estatuto

Na análise de documentos, a DAI e a CPA não foram encontradas nem no estatuto da universidade, por este ser anterior à criação desses órgãos, nem na estrutura organizacional/organograma atual da instituição. No entanto, o Estatuto tem sua aprovação anterior a qualquer iniciativa de avaliação institucional.

#### 4.4.2 Plano de Desenvolvimento Institucional

Conforme diretrizes do SINAES e Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006, haveria necessidade da apresentação de um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), porém, neste caso, como o Reitor se encontrava em seu último ano de mandato, e ainda estava vigente o Relatório de Gestão, optou-se por dar seguimento ao trabalho de elaboração de uma versão preliminar do PDI, que foi apresentado ao CONSUN em 2006, e foi aprovado um cronograma de debates e aprovação do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFMG (PEIXOTO; UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, 2007).

Em 17 de abril de 2008, foi aprovado, pelo Conselho Universitário, o texto final do primeiro Plano de Desenvolvimento Institucional da UFMG, com um planejamento estabelecido para cinco anos, de 2008 a 2012.

O PDI da UFMG é um documento extenso e detalhado, e conforme descrição em sua Nota Explicativa: “o PDI explicita os grandes rumos a serem seguidos pela instituição, sua trajetória e decisões, seus limites e possibilidades” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, 2008). Ele orienta o planejamento interno das unidades e órgãos que a compõem.

Este documento traz um capítulo inteiro destinado à avaliação. O “Capítulo 6 – Políticas de Avaliação Institucional” descreve a trajetória da UFMG no que diz respeito ao processo avaliativo interno, a importância da participação da comunidade acadêmica e da



atuação da DAI no processo de integração no cotidiano da UFMG. Nele, é mostrado que o acompanhamento e a avaliação do desempenho institucional têm ocorrido sob a forma de procedimentos parciais, tanto internos como externos, porém, contínuos e complementares, o que possibilita à UFMG a obtenção de um volume substancial de dados sobre diversos aspectos da universidade, usados posteriormente pela DAI.

O processo avaliativo das atividades de planejamento e gestão ocorre sem a ajuda da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento, o que garante sua autonomia, no entanto, ações de política acadêmica podem ter ocorrido em consequência da avaliação, porém isso não ocorre de maneira sistemática e instruída pela visão geral de planejamento da universidade.

O PDI vem descrevendo, também, que o sucesso obtido pela avaliação institucional irá produzir subsídios para a proposição do próximo PDI, possibilitando “o estabelecimento de novos objetivos, metas e ações voltadas à busca permanente de aperfeiçoamento, em termos de excelência e relevância social” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, 2008).

Na prática, porém, a presidente da CPA expôs sua dificuldade em conseguir um envolvimento institucional no que diz respeito à articulação entre avaliação e planejamento, que o planejamento é feito em cima de meia dúzia de dados e impressões das pessoas. Ela reclama que as pessoas querem saber do resultado, “mas o que fazem com ele depois?” (Presidente da CPA).

Quanto à relação entre os relatórios de autoavaliação e o PDI, a presidente diz que não foram utilizados e se mostra muito pessimista em relação aos relatórios, chegando a questionar para que servem e para que avaliar. Ela afirma que todos querem saber o resultado da autoavaliação, mas uma vez pronto, ninguém lê, ninguém utiliza para nada, nem por parte da instituição, nem por parte do MEC, nem no caso das avaliações *in loco*, tanto dos cursos, quanto da instituição. Ela alega que mesmo sendo uma instituição com IGC 5, seu IGC contínuo ainda é 498; na visão dela, sempre haverá coisas para mudar, para melhorar.

Este ano (2013) a UFMG está elaborando um novo PDI e a presidente afirma que não só não foram observados os relatórios de autoavaliação institucional anteriores, como sequer foi olhado o que foi previsto no PDI anterior, o que deve ser mantido e o que deve ser mudado.

#### 4.4.3 Regimento da CPA

O Regimento da CPA da UFMG é regulamentado pela Resolução N° 04/2004, de 07 de outubro de 2004, que rege a constituição da CPA e estabelece suas atribuições.

No Art. 2º desta Resolução, a COPAI será constituída por 6 (seis) membros indicados pelo CEPE: 3 (três) docentes, 1 (um) técnico e administrativo, 1 (um) discente e 1 (um) não-pertencente aos quadros da UFMG, totalizando seis membros, com mandato de três anos.

As atribuições da COPAI estão no Art. 3º e são:

- I. Sistematizar as informações sobre a Universidade e seus cursos, visando à implementação dos processos avaliativos definidos no SINAES;
- II. Examinar os resultados dos processos internos de avaliação realizados no âmbito da UFMG e vinculados ao SINAES, bem como emitir pareceres a respeito dessa matéria, para conhecimento da comunidade universitária e da sociedade;
- III. Solicitar à Diretoria de Avaliação Institucional da UFMG a realização de estudos destinados a aprofundar o conhecimento sobre diversos aspectos da Educação Superior que interfiram nos processos acadêmicos desenvolvidos e na qualidade dos cursos oferecidos na Instituição;
- IV. Submeter aos Colegiados Superiores da UFMG os resultados dos projetos de avaliação e o relatório final.

A autonomia da COPAI frente aos órgãos da administração central configura-se no Art. 4º: “A COPAI vincula-se ao Gabinete da Reitoria” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, 2004).

#### 4.4.4 Portarias da CPA

Foram revistas quatro portarias de nomeação dos membros da CPA, que contam um total de seis membros e cujos prazos de atuação são de dois anos, mantendo essa composição até 2013, cuja portaria de nomeação da CPA ficou sem seus membros representantes do corpo discente. Abaixo, o quadro mostra um comparativo entre o que foi deliberado na Resolução 04/2004 e o que foi decidido nas portarias de nomeação.

**Quadro 4 - Comparativo de membros da CPA (UFMG)**

DOCUMENTO	Nº. DOCENTE	Nº TA	Nº DISCENTES	Nº SOCIEDADE CIVIL
Resolução 04/2004 – Regulamenta a CPA	3 Titulares	1 Titular	1 Titular	1 Titular
Portaria 02/2007	3 Titulares	1 Titular	1 Titular	1 Titular
Portaria 02/2009 – alterou o membro discente	3 Titulares	1 Titular	1 Titular	1 Titular
Portaria 2013	3 Titulares	1 Titular	0	1 Titular

Fonte: Elaboração Própria (2012).

A presidente relata que a situação da CPA é muito complicada, pois “tem poucos membros e como qualquer outra comissão, funciona à base de dedicação das pessoas, do tempo e da dedicação, não existe gratificação pelo trabalho”, e os que trabalham são sempre os mesmos, por isso se diz cansada, pois no caso da CPA da UFMG, quem mais trabalha é a própria presidente e seu adjunto da diretoria, que também faz parte da CPA. Além do que, são muitas avaliações externas, chegando, às vezes, a três por dia, e, no caso da avaliação externa em Montes Claros, devido a outras avaliações na sede e Belo Horizonte, a reunião com a comissão de avaliadores externa foi realizada via *Skype*.

No caso da atual CPA, seu mandato está chegando ao fim e a presidente irá apresentar uma proposta ao Reitor, com modificações na composição da comissão, pois “do jeito que está, a comissão está muito pequena, nós não estamos dando conta” (PRESIDENTE DA CPA – informação verbal).

#### 4.4.5 Relatórios de Autoavaliação

##### a) **Relatório 2002-2005**

Este foi o primeiro relatório apresentado e traz descrição minuciosa das atividades executadas na UFMG em suas 307 páginas. Os dados apresentados a respeito dos diversos aspectos são qualitativos e quantitativos, usando informações tanto institucionais como de âmbito nacional, como forma de comparação.

Ao final de cada dimensão analisada, o relatório traz um item denominado “Apreciação”, no qual são demonstrados seus pontos fortes, ações e atividades, como seus pontos fracos, “*gaps*”, de forma que para resolvê-los são dadas algumas sugestões.

A metodologia utilizada é bem explicada, estando constante em anexos o trabalho realizado no questionário acerca da imagem da instituição, nos grupos focais e uma versão simplificada de autoavaliação aplicada nas unidades acadêmicas.

O que chamou a atenção foi a dimensão relativa ao planejamento e avaliação. O relatório inicia dizendo que o papel da avaliação na tomada de decisões é valorizado na UFMG, porém, em seguida, mostra que a integração entre o planejamento sistemático e a avaliação ainda é incipiente quando se trata do conjunto da instituição, de forma que estas relações são localizadas, ou visam apenas a solucionar problemas específicos, e vêm a formulação do seu primeiro PDI como uma oportunidade para que os mecanismos de avaliação adquiram novas características e possam vir a se articular de forma mais sistemática ao planejamento global.

**b) Relatório 2006-2008**

Este relatório, como a própria introdução se remete, é um complemento ao relatório apresentado ao MEC referente ao triênio anterior. Ele é meramente descritivo e em suas 28 páginas trata somente do que ocorreu de diferente nesses últimos anos. Nada traz de analítico e nem é feito nenhum tipo de avaliação acerca da instituição. Pode ser considerado um relatório parcial, uma vez que trata apenas de algumas dimensões, como ensino-pesquisa-extensão, política de pessoal e infraestrutura.

**c) Relatório 2009**

Em suas 50 páginas, esse relatório engloba parte das ações de 2007, as ações de 2008 e parte das ações de 2009. Com o lançamento do primeiro PDI, esse relatório traz a discussão das ações previstas nesse plano para as áreas de ensino-pesquisa-extensão, políticas de pessoal, políticas de atendimento ao estudante, expansão de cursos, incremento na infraestrutura e avaliação, mostrando inclusive as observações da comissão de avaliação institucional externa quando de sua visita em abril de 2009.

**d) Relatório 2010**

Como primeiro relatório parcial do ciclo 2010-2012, traz, em suas 55 páginas, dados atualizados do último ano no que tange a políticas de ensino-pesquisa-extensão, políticas de

peçoal, políticas de educação à distância, políticas de comunicação com a sociedade, políticas de avaliação, políticas de atendimento ao estudante e políticas de infraestrutura, sendo um relatório descritivo com muitos dados quantitativos.

#### e) **Relatório 2011**

Como segundo relatório parcial do ciclo avaliativo 2010-2012, este relatório traz na introdução o entendimento de que os relatórios parciais sozinhos não ganham sentido senão visto em consonância com os relatórios anteriores, visto que a avaliação é um processo contínuo e permanente.

Esse relatório dá destaque às metas que foram assumidas pela UFMG quando de sua adesão ao REUNI e traz em seu corpo dados acerca da avaliação do ensino e a avaliação da passagem pela UFMG, na pessoa de egressos.

A presidente da CPA relatou na entrevista que na ocasião do lançamento do primeiro relatório, que compreendeu os anos de 2002-2005, e foi mostrado a fundo a realidade da UFMG, com seus pontos fortes e suas fraquezas, foram editados 500 CD's, e “toda a administração central recebeu, todos os chefes de departamento receberam, todos os coordenadores de colegiado, todos os diretores de unidades receberam, as bibliotecas receberam, todos os ex-Reitores vivos receberam e a comissão só receber retorno de um ex-Reitor, que cerca de dez dias depois tinha lido todo o relatório” (PRESIDENTE DA CPA – informação verbal). Ela relatou que não houve nem interesse de fazer a divulgação do resultado da autoavaliação institucional.

#### **4.5 Universidade Federal do Pará (UFPA)**

A UFPA surgiu por meio da Lei nº 3.191 de 02 de julho de 1957, quando agregou 07 escolas superiores, já existentes e até então isoladas: Faculdade de Direito do Pará, Faculdade de Odontologia do Pará, Faculdade de Medicina e Cirurgia do Pará, Escola de Engenharia do Pará, Faculdade de Farmácia de Belém do Pará, Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Atuariais do Pará e Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Pará.

A primeira reforma estatutária da Universidade aconteceu em setembro de 1963, quando foi publicado o novo Estatuto da Instituição no Diário Oficial da União (DOU). Dois meses após a reforma estatutária, a Universidade foi reestruturada pela Lei nº 4.283, de 18 de novembro de 1963, com a implantação de novos cursos e novas atividades básicas, visando

promover o desenvolvimento regional e, também, o aperfeiçoamento das atividades-fim da Instituição.

A estrutura da UFPA hoje, conta com 11 *Campi*: Abaetetuba, Altamira, Belém, Bragança, Breves, Cametá, Capanema, Castanhal, Marabá, Soure e Tucuruí, espalhados por toda a extensão do Pará, com exceção do Baixo Amazonas, onde o *Campus* Santarém foi transformado em Universidade Federal do Oeste do Pará, 60 Polos, 14 Institutos, 05 Núcleos, 01 Escola de Aplicação e 02 Hospitais Universitários.

Uma particularidade da UFPA frente às outras instituições tratadas nesta pesquisa é a distância em que se encontram os *campi* da sede, que confere a ela uma característica muito própria, existindo dois *campi*: Soure e Breves, os quais não se tem acesso rodoviário, apenas hidroviário.

Para atuar em toda esta estrutura, a UFPA conta com 2715 docentes e 2379 técnicos administrativos, atendendo um universo de 49.077 alunos, espalhados em 566 cursos de graduação, 141 de pós-graduação e 1.557 na escola de aplicação, além dos cursos técnicos na área de artes, dos cursos livres em artes e língua estrangeira (UFPA em Números 2013 – ano base 2012).

A história da UFPA em relação à Avaliação iniciou quando a UFPA vinculou suas ações de avaliação interna ao PAIUB a partir de seu Projeto de Avaliação Institucional.

A UFPA participou do PAIUB, porém não nos mesmos moldes da UFRGS e da UFMG, ela não teve projeto vencedor, sendo que o PAIUB era muito direcionado à avaliação dos cursos de graduação. O PAIUB, segundo a presidente da CPA, criou uma cultura de avaliação, mas que não foi levada adiante, e a sensação que ela diz ter, é que as pessoas ainda encaram a avaliação com caráter punitivo.

O seminário sobre planejamento universitário e avaliação do ensino com o título “Universidade: o desafio da qualidade”, ocorrido em setembro de 1993, foi um marco importante, pois foi a partir dos debates ocorridos nele que foram coletadas informações que subsidiaram a elaboração de uma proposta de Avaliação para Universidade Federal do Pará; o Projeto de Avaliação institucional da UFPA Projeto de Avaliação institucional (PROAVI), que permitiu uma avaliação participativa de docentes, servidores técnico-administrativos e alunos, tornou possível o conhecimento da realidade acadêmica no que se refere ao ensino, à pesquisa, à extensão e à gestão.

Em 1998, no “Fórum de Acadêmicos”, foi aberto amplo debate entre os alunos dos cursos de graduação da instituição, no qual foi sugerida a adoção de medidas que visassem à melhoria da qualidade de ensino dos Cursos de Graduação e do processo de aprendizagem.

Em cumprimento à determinação da lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004, a UFPA constituiu sua primeira CPA por meio da Portaria nº 2.098/2004, de 11 de junho de 2004. Dentre outras, a esta Comissão foi designada a responsabilidade de elaborar a Proposta de Autoavaliação da UFPA que, em 31 de março de 2005, foi encaminhada ao INEP (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2004).

Com a finalidade de apresentar ações destinadas a transpor as dificuldades no processo avaliativo e de propor procedimentos, mecanismos, metodologias e instrumentos para a avaliação interna da UFPA, em 2005 foi criada a Assessoria Especial de Avaliação Institucional (ASSEAI).

Em abril de 2006, com a intenção de ampliar e reestruturar o processo avaliativo e suas ações, a Administração Superior da UFPA criou o Departamento de Avaliação Institucional (DEAVI), vinculado à Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN), que ao levar em consideração a proposta de avaliação encaminhada ao INEP, reprojeteu-a, seguindo as orientações sugeridas e transformou-a no Programa de Autoavaliação da UFPA (AVALIA). A DEAVI tinha como atribuições: “coordenar e executar a política de avaliação interna da UFPA e de definir procedimentos técnicos a serem adotados para a execução das ações de autoavaliação”. Em 2007 passou a ser denominada de Diretoria de Avaliação Institucional (DIAVI), permanecendo ligada à PROPLAN.

Com a criação dessas unidades, a UFPA coloca em prática uma das vinte metas preconizados em seu Plano de Desenvolvimento Institucional 2001-2010 PDI, que é a implementação de um “Processo Permanente de Avaliação Institucional”, e se organiza a fim de responder aos desafios da eficiência e da qualidade que serão cada vez mais exigidos nos quadros dinâmicos do século XXI, além de oferecer à sociedade em geral, maior transparência administrativa (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2011).

O processo de avaliação interna passou por quatro equipes diferentes à frente da CPA, até chegar à quinta formação, nomeada pela Portaria nº 3804, em 19 de outubro de 2012, passando a utilizar a sigla CPA-UFPA, e foi incumbida tarefa de revitalizar as ações de avaliação institucional e, enfim, implantar definitivamente uma cultura de avaliação junto à comunidade acadêmica.

Em entrevista com a presidente da CPA, esta afirmou que também está à frente da DIAVI, porém, não é autônoma, pois é uma das diretorias que compõem a PROPLAN. Esta é a primeira vez em que a presidente da CPA assume a DIAVI, nas composições anteriores, o

presidente da CPA não era o mesmo que estava à frente nem da versão ASSEAI, nem do DEAVI, atual DIAVI.

Ela argumenta que as CPA's anteriores não foram muito ativas, que quando assumiu, em 2010, encontrou o programa de avaliação da universidade – AVALIA, aprovado junto ao MEC, porém aí parou, não foram feitos sequer os formulários de avaliação. Neste ínterim, houve uma avaliação externa na universidade, em 2009, o que deu uma reviravolta quando o Reitor observou a omissão da CPA enquanto comissão independente e importante no processo avaliativo, sendo logo após este evento e entrada desta presidência.

Desta forma, o Reitor, que já foi sensibilizado, sabe da importância deste processo para a evolução da universidade, mesmo em termos de nota junto ao MEC, porém, os assessores da administração central, os pró-reitores, têm dificuldade de aceitar e colaborar com a questão da avaliação, vendo o SINAES como um programa equivalente ao programa anterior, o PAIUB. Do contrário, quando se trata de comunidade acadêmica, discentes, técnicos administrativos, docentes, coordenações de curso, estes tem mostrado uma aceitação muito boa ao programa SINAES e à atuação da CPA.

Com a equipe anterior, a partir de setembro de 2010, a versão do Programa de Autoavaliação da UFPA foi revista e atualizada em função da atualização das diretrizes curriculares e dos instrumentos de avaliação do SINAES, passando a denominar-se 'Minha Opinião', no qual estão descritos os objetivos, as diretrizes e a metodologia propostos para a condução de uma nova fase de autoavaliação, para um novo plano de desenvolvimento institucional (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2011).

O programa "Minha Opinião" como um processo permanente de avaliação prevê requisitos básicos para a sua execução, como: compromisso explícito por parte dos dirigentes; envolvimento direto e coletivo da comunidade acadêmica nos diferentes momentos do processo de avaliação; existência de uma equipe de coordenação; informações válidas e confiáveis; participação de membros da comunidade externa; e uso efetivo dos resultados (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2010).

Princípios estratégicos como: participação democrática, globalidade, gradualidade, legitimidade, respeito à identidade institucional e transparência, encontrados no programa, contribuem de maneira significativa para a abrangência, transparência e fidedignidade do processo de autoavaliação da UFPA. As dimensões consideradas no processo de avaliação interna na UFPA são aquelas estabelecidas pelo SINAES, em seu Art. 3º, e outras consideradas relevantes pelos atores envolvidos, tendo em vista a compreensão da missão, identidade institucional e especificidades institucionais.



A partir da entrada da nova presidência, foram desenvolvidos os formulários de avaliação docente dos técnicos administrativos e discente, que levaram como base os pressupostos do SINAES e do programa AVALIA, que num consenso entre os membros da CPA levou o nome de MINHA OPINIÃO. O programa AVALIA ficou à sombra do MINHA OPINIÃO propositalmente, afirma a presidente, de forma a criar a cultura de avaliação, retirando a impressão anterior de um caráter punitivo, mas dando uma cara de que a CPA quer saber a opinião da comunidade acerca da universidade. Estes formulários demoraram a ser implementados devido a problemas operacionais de informática, mas estão sendo aplicados neste momento, todavia, devido à falta de cultura de avaliação, e o retorno em relação ao preenchimento desses formulários ainda é lento.

Conforme o previsto no Programa “Minha Opinião”, a gestão da avaliação institucional é exercida de forma compartilhada pela Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional, por meio da DIAVI e pela Comissão Própria de Avaliação da UFPA. Nas unidades acadêmicas e administrativas e nas demais unidades de ponta, a execução das atividades de avaliação se dá por meio das Coordenadorias de Planejamento da Gestão e Avaliação.

Cada uma das unidades acima citadas tem suas próprias atribuições. A DIAVI/PROPLAN coordena e executa a política de avaliação interna e define procedimentos técnicos a serem adotados para a execução das ações de autoavaliação. Por outro lado, a CPA, que tem suas atribuições definidas na Lei do SINAES, atua como órgão colegiado na definição de políticas e diretrizes do Programa de Autoavaliação, na orientação dos processos de avaliação internos, de sistematização e de prestação das informações solicitadas pelo Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais. Conforme dito anteriormente, a presidente da CPA também está à frente da Diretoria de Avaliação Institucional, sendo a diretoria o braço executivo da CPA, no entanto, a Diretoria conta hoje com duas coordenações: uma coordenação de avaliação e uma coordenação de estatística, ambas não preenchidas, desta forma. A DIAVI funciona atualmente com a diretora e mais 04 bolsistas, fazendo com que a execução dos serviços da DIAVI seja feita pela própria CPA.

Os serviços de regulação/regulamentação são realizados junto ao sistema e-MEC pela Pró-Reitoria de Graduação (PROEG), e o que a diretoria faz hoje, é dar apoio aos cursos quando da visita da avaliação externa *in loco* para credenciamento, recredenciamento e renovação de curso, enquanto que a CPA procura estar em todas as visitas *in loco*, representada pelo menos por um membro, já que as distâncias dos *campi* são muito grandes.

Conforme dito anteriormente, a presidente da CPA, afirmou em entrevista, que também está à frente da Diretoria de Avaliação Institucional, sendo a diretoria o braço executivo da CPA; no entanto, a Diretoria conta hoje com 02 coordenações: uma coordenação de avaliação e uma coordenação de estatística, ambas não preenchidas. Desta forma, a DIAVI funciona atualmente com a diretora e mais 04 bolsistas, fazendo com que a execução dos serviços da DIAVI seja feita pela própria CPA.

Os serviços de regulação/regulamentação são realizados junto ao sistema e-MEC, pela PROEG, e o que a diretoria faz hoje é dar apoio aos cursos quando da visita da avaliação externa *in loco* para credenciamento, recredenciamento e renovação de curso, enquanto que a CPA procura estar em todas as visitas *in loco*, representada pelo menos por um membro, já que as distâncias dos *campi* são muito grandes.

O Relatório de Autoavaliação de 2010 tem como objetivo desafiador a prática de cultivar e implementar, de forma definitiva, a “cultura de avaliação institucional” como forma de aprofundar e produzir conhecimento, para que a avaliação seja entendida como uma fase “importante e imprescindível no processo de crescimento e avanço de uma instituição de ensino superior”, terminando por reconhecer que “admitir e encarar os próprios erros é o melhor caminho para não cometê-los novamente” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2011).

#### 4.5.1 Estatuto

O Estatuto da UFPA é relativamente recente frente aos das outras universidades pesquisadas; ele data de 2006 e foi aprovado pelo CONSUN por meio da Resolução nº 614 de 28 de junho de 2006. O único tópico que trata de avaliação está contido no Capítulo III - Do Regime Orçamentário e Financeiro, Art. 88: “Periodicamente, as unidades deverão relatar os resultados e metas alcançadas por meio dos programas e ações, viabilizando a avaliação do alcance da missão da Instituição” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2006), não citando nada mais relativo à avaliação institucional.

#### 4.5.2 Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)

##### **I. PDI 2001 – 2010**

Este foi o primeiro PDI elaborado pela UFPA, anterior ao Decreto que exigia que as universidades estabelecessem seus PDIs. No entanto, este PDI foi elaborado para um período muito grande – 10 anos, chegando a alcançar 2,5 gestões, que são de 4 anos, impossibilitando sua efetividade.

O PDI 2001-2010, no entanto, já trazia considerações acerca do processo avaliativo, discriminados a seguir:

a) Plano VI – Diagnóstico estratégico – Subitem 6.2.2 - Análise do Ambiente Interno, Pontos negativos: “Inexistência de um Sistema de Avaliação Institucional”.

b) Plano X – Ensino, Item 5 – Democratiza o acesso e a permanência com sucesso, Subitem 5.1 – Redefinir o modelo de acesso, 5.1.1. “Promover a Avaliação Institucional permanente dos processos seletivos de ingresso na UFPA”.

c) Plano XIII – Ambiente Adequado – “Os diversos cenários atuais e os desafios propostos pelos novos paradigmas induz em os gestores a pensarem a infra-estruturada Academia de forma compatível às necessidades de seus usuários, considerados os aspectos mais positivos da natureza educativa da instituição universitária. Neste sentido, a infra-estrutura da UFPA deverá, necessariamente, passar por um processo de avaliação coletiva, em que a interação dos sujeitos ajude a potencializar e nivelar as obras e reformas dos espaços físicos e do paisagismo aos patamares exigidos pela contemporaneidade” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2001, p. 112).

d) Plano XIV – Modernizar a sua gestão – Item 17 - Instituir processo permanente de avaliação institucional, dividido em dois subitens: subitem 17.1 – atualizar e dinamizar o projeto acadêmico da UFPA e 17.2 - promover o acompanhamento e a otimização das ações de avaliação institucional.

##### **II. PDI 2011-2015**

Ao contrário do PDI anterior, este PDI tem a avaliação em sua totalidade, seja ela direcionada à questão pedagógica, como a questão da gestão. Fala-se muito em planejamento, gestão e avaliação e acompanhamento, controle e avaliação. Em todo o texto se observa a relação entre o planejamento e a avaliação.

Para a elaboração deste PDI, foi utilizado o método *Balanced Scorecard* (BSC), que aparece como “facilitador do processo de consolidação da cultura de planejamento, gerenciamento e avaliação de resultados” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2011, p. 56), devido à UFPA apresentar complexidade administrativa, com o fim de “consolidar tanto a cultura de planejamento com foco nos resultados, como a cultura de avaliação com foco na melhoria contínua, na missão e visão institucional” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ 2011, p. 54).

Este PDI descreve a importância de um processo permanente de avaliação “a fim de garantir a adequação e a vitalidade do processo educacional, da sua organização e dos seus procedimentos, da sua abrangência e da sua eficácia social” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2011, p. 87). Ele mostra também a importância da CPA nesse processo, na conscientização da comunidade acadêmica da importância da autocrítica e do autoconhecimento, além de pensar a metodologia a ser aplicada na busca das informações essenciais.

O PDI trata a avaliação como um desafio do aprendizado, por envolver processos como mobilização, sensibilização da comunidade acadêmica, discussões e formulação de indicadores de melhoria, sendo os resultados aproveitados para o planejamento e tomada de decisões estratégicas da UFPA.

No entanto, na entrevista com a presidente da CPA, foi relatado que quanto ao processo de planejamento e avaliação, um ano após a entrada da presidente na CPA, foi elaborado um novo PDI, com duração de cinco anos – PDI 2011-2015 e ao ser perguntada quanto ao uso das informações dos relatórios de autoavaliação para a auxiliar na elaboração, ela afirma que não foram utilizados porque ainda não havia saído nenhum relatório da sua gestão, mas que a utilização dos resultados seriam fundamentais neste processo. Contudo, a presidente da CPA termina fazendo uma crítica, analisada por ela mesma como severa, à elaboração no novo PDI:

como uma pessoa hoje envolvida com avaliação, na elaboração do novo PDI foi abreviada uma fase extremamente importante a meu ver, que não foi avaliado o PDI anterior, então, na minha opinião, teria que ter sido avaliado o PDI antigo pra que se pudesse fazer um PDI novo, você teria pontos negativos e positivos a respeitar ou desprezar, então isso não foi feito, só se colocou assim, temos que fazer um PDI diferente do PDI anterior, mais moderno, mais compacto, [...], porque, pra mim, só se renova a partir de uma avaliação do que era, do que existia antes, então neste ponto a autoavaliação, o resultado de uma autoavaliação foi totalmente desprezado, [...], nós estamos cronologicamente no final do primeiro mandato deste reitor atual, e ele vai começar um outro mandato, eu acho momento de rever, avaliar, o que foi feito neste PDI que vai vigorar até 2015, mas acho que é o momento de dar uma pausa e rever tudo que está no plano de desenvolvimento institucional, poderíamos acrescentar, poderíamos retirar algumas coisas, mas eu acho que é o momento, só que é uma coisa assim que não é compartilhada com a administração superior, a

administração superior acha que ainda essa questão de planejamento ainda é uma coisa que pode ficar para depois, e na verdade não pode (Presidente da CPA). (informação verbal).

Essa fala demonstra o quanto a administração superior da UFPA ainda precisa aprender em relação à avaliação e ao planejamento institucional, para que este deixe de ser puramente pro forma, para se tornar legítimo, digno de ser expressado como planejamento do desenvolvimento institucional, propriamente dito.

#### 4.5.3 Regimento da CPA

O Regimento da CPA/UFPA foi aprovado pelo CONSUN por meio da Resolução Nº 615 de 28 de junho de 2006, da mesma forma que cria a Comissão Própria de Avaliação.

Neste regimento, encontra-se no Art. 2º a atuação da CPA, que será de forma autônoma em relação aos Conselhos Superiores e demais órgãos colegiados, e no Art. 3º fala que o apoio logístico da CPA ficará a cargo da Reitoria.

O Art. 4º descreve as competências da CPA, as quais estão assim descritas:

- I- Coordenar os processos de avaliação institucional da Universidade Federal do Pará na forma da legislação vigente;
- II- Disponibilizar as informações solicitadas pelo INEP do MEC, com vistas a conduzir o processo de autoavaliação institucional;
- III- Planejar e organizar as atividades da Comissão, sensibilizando a comunidade e fornecendo assessoramento aos diversos setores da Universidade Federal do Pará;
- IV- Elaborar o plano de trabalho, visando o aprimoramento institucional com ações de curto, médio e longo prazo;
- V- Propor, analisar e implementar as dinâmicas, procedimentos, mecanismos, metodologias e instrumentos para a avaliação interna da UFPA;
- VI- Manter a comunidade universitária informada de suas principais atividades e resoluções, através de publicação das mesmas no órgão de divulgação oficial da UFPA;
- VII- Construir Grupos Temáticos com a finalidade de elaborar estudos de acordo com as diferentes dimensões de autoavaliação institucional;
- VIII- Elaborar e publicar relatórios parciais e finais, e quando for necessário, recomendações a serem encaminhadas aos órgãos competentes da universidade;

- IX- Promover seminários, debates e reuniões, em conjunto com a sociedade discutindo o desenvolvimento da avaliação institucional e estimulando-a no âmbito da UFPA;
- X- Criar condições para que a avaliação esteja integrada na dinâmica institucional assegurando a interlocução com segmentos e setores institucionais de interfaces do processo avaliativo;
- XI- Prestar informações solicitadas pelo INEP, de acordo com os prazos e a legislação pertinente;
- XII- Divulgar os resultados da avaliação interna aos avaliadores externos designados pelo INEP;
- XIII- Conduzir o processo de renovação da CPA/UFPA de acordo com este Regimento a com a legislação vigente;
- XIV- Executar outras atribuições inerentes à natureza do órgão, decorrentes da legislação ou decisão dos colegiados superiores da universidade.

No artigo 5º está descrita a composição da CPA, formada por 13 membros titulares com seus respectivos suplentes, da seguinte forma:

- I- 5 (cinco) representantes do corpo docente;
- II- 3 (três) representantes do pessoal técnico-administrativo;
- III- 3 (três) representantes do corpo discente, e;
- IV- 2 (dois) representantes da sociedade civil organizada.

Nos § 2ª, 3º, 4º e 5º, estão dispostos como deverão ser representados, respectivamente, o corpo docente, os técnicos administrativos, o corpo discente e o representante da sociedade civil organizada, direcionando a composição da CPA.

#### 4.5.4 Portarias da CPA

O Regimento da CPA da UFPA, quanto à composição, coloca no Art. 5º, mostrado anteriormente, um quantitativo de 13 membros titulares, mais 13 membros suplentes, totalizando 26 membros; no entanto, a composição da CPA descrita na última portaria emitida, para o biênio 2013-2015, mostra uma composição muito diferente do que originalmente foi pensada, totalizando 21 membros, todos titulares, os quais podem ser observados no quadro a seguir:

**Quadro 5 -** Comparativo de membros da CPA (UFPA).

DOCUMENTO	Nº. DOCENTE	Nº TA	Nº DISCENTES	Nº SOCIEDADE CIVIL
Resolução Nº 615/06 – Regulamento da CPA	5 Titulares 5 Suplentes	3 Titulares 3 Suplentes	2 Titulares 2 Suplentes	2 Titulares 2 Suplentes
Portaria 2098/04	5 titulares	3 titulares	2 titulares	2 titular
Portaria 1717/07	5 Titulares 5 suplentes	3 titulares 3 suplentes	3 titulares 3 suplentes	2 Titulares 2suplentes
Portaria 3352/10	10 titulares	7 titulares	7 titulares	4 titular
Portaria 3804/12	8 Titulares	5 titulares	6 Titulares	2 Titulares

Fonte: Elaboração Própria (2012).

A CPA era composta, inicialmente, por regimento de 26 membros (13 titulares e 13 suplentes), porém, a presidente relata que a CPA perdeu esta característica, uma vez que os suplentes passaram a atuar mais que os titulares, e tem a percepção que a comissão é muito grande; ela falou também da necessidade de reformulação na composição, já que a CPA se reduz a “uma meia dúzia de pessoas que são atuantes”. Ela alega que o grande nó da CPA é a representação discente, que nunca comparece às reuniões.

#### 4.5.5 Análise dos Relatórios

##### a) Relatório 2007-2009

Este relatório compreende o terceiro ciclo avaliativo e em suas 155 páginas demonstra as ações realizadas no intervalo 2007-2009, em que foram revistas as dez dimensões do SINAES; para tanto, foi utilizada uma metodologia descritiva com o uso de dados quantitativos, com apresentação de quadros e tabelas.

O que chamou a atenção neste relatório foi a Dimensão 8 – “Planejamento e Avaliação”, na qual está descrito que o sucesso no processo de implantação e implementação de um processo permanente de avaliação está pautado em alguns requisitos básicos: “compromisso explícito por parte dos dirigentes; envolvimento direto e coletivo da comunidade acadêmica nos diferentes momentos do processo de avaliação; existência de uma equipe de coordenação; informações válidas e confiáveis; participação de membros da comunidade externa; e uso efetivo dos resultados” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2010, p. 121).

O processo de avaliação institucional é realizado conjuntamente pela Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional e pela Comissão Própria de Avaliação da UFPA, e em nível das unidades acadêmicas e administrativas as atividades de avaliação se dá por meio das Coordenadorias de Planejamento da Gestão e Avaliação (CPGAs).

Este relatório relata, em seu texto que, a importância da autoavaliação está em fornecer subsídios para a tomada de decisões, visando à melhoria do desempenho, na maximização dos recursos e no aumento do grau de satisfação da comunidade acadêmica e da sociedade. Porém, é necessário que se reflita acerca dos objetivos definidos, dos atores envolvidos, das estratégias estabelecidas e dos instrumentos utilizados, de forma periódica, o que requer “o planejamento de ações que permitam a meta-avaliação: elemento fundamental para que a UFPA possa avaliar o seu próprio sistema de avaliação e estabelecer procedimentos futuros para o alcance da excelência” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2010, p. 123).

#### **b) Relatório 2010**

Ao longo de suas 105 páginas, são descritas as dez dimensões do SINAES, discutindo na Dimensão 1 – “Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional”, o final do primeiro plano, o PDI 2001-2010 e a formulação do novo plano, o PDI 2011-2015.

Este relatório traz a metodologia utilizada para chegar ao resultado nele disposto e mostra um diagrama do processo de autoavaliação, no qual está explícito que em torno da CPA está um ciclo permanente de avaliação que inclui a preparação, a sensibilização, e execução e a consolidação dos dados, retornando novamente à preparação.

A Dimensão 8 – “Planejamento e Avaliação” – relata um pouco da história da UFPA no que tange à autoavaliação e fala um pouco do programa de autoavaliação da Instituição “Minha Opinião”. O relatório termina tratando da importância do autoconhecimento institucional e da implantação definitiva de uma “cultura de avaliação institucional”, em que o reconhecimento dos fracassos e erros do passado é uma etapa insubstituível para qualquer processo de crescimento (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2011).

#### **c) Relatório 2011**

É idêntico ao anterior, a não ser por alguns poucos dados que foram atualizados, trazendo nas suas 127 páginas, quando trata da Dimensão 8, os instrumentos de autoavaliação, que estão



contemplados no programa “Minha Opinião”, destinados aos vários atores da comunidade acadêmica, desde a alta gestão até o questionário dedicado aos egressos, com vistas a ser totalmente implementado até o final de 2014.

#### 4.6 Resumo dos Dados

O quadro a seguir traz um resumo dos principais dados das três instituições analisadas, que mostram números muito semelhantes no que diz respeito à quantidade de alunos, de técnicos administrativos, assim como proximidade na data de federalização das instituições. O fator que as diferencia pode ser mostrado apenas em termos de status, representado pelo IGC contínuo e faixa de cada instituição. IGC é o Índice Geral de Cursos de Avaliados da Instituição e é um indicador de qualidade de Instituições de Ensino Superior, que considera, em sua posição, a qualidade dos cursos de graduação e pós-graduação.

Entende-se que o *Status* “define numa determinada estrutura social, a posição que cada indivíduo ocupa na hierarquia de papéis sociais estabelecidos” (COSTA, 2005, p.406). É, na realidade, a posição social em que a instituição, neste caso, se encontra entre os membros da sociedade e serve para distinguir os membros de um grupo social. É através do *status* que “o indivíduo é classificado e por cuja referência sua conduta é julgada” (OLIVEIRA, 1998, p. 203).

**Quadro 6** – Resumo dos dados das Instituições estudadas

<b>DADOS</b>	<b>UFMG</b>	<b>UFPA</b>	<b>UFRGS</b>
<b>FUNDAÇÃO (ANO)</b>	1949	1957	1950
<b>IGC*</b>			
<b>Contínuo</b>	4,1002	2,9811	4,2775
<b>Faixa</b>	5	3	5
<b>FUNCIONÁRIOS</b>			
<b>Docentes</b>	2.743	2.715	2.763
<b>Técnicos Administrativos</b>	4.324	2.379	2.623
<b>ALUNOS</b>	49.254	49.077	48.355
<b>CAMPI</b>	3	11	4

Fonte: Elaboração própria

\* Dados do site do INEP – atualizado em 26/02/2013.

O Quadro 8 apresenta um resumo dos principais achados das instituições, levando em conta as variáveis estudadas. Estes achados foram obtidos através de análise documental e entrevistas realizadas com os presidentes das CPAs em questão.

**Quadro 7** - Representação resumida dos achados da pesquisa

<b>VARIÁVEIS</b>	<b>UFMG</b>	<b>UFPA</b>	<b>UFRGS</b>
<b>Composição da CPA*</b>			
<b>Docentes</b>	3	8,5	8
<b>TAE's</b>	1	5,2	8 T** + 1 S**
<b>Discentes</b>	1	5,2	4 T + 2,6 S
<b>Sociedade Civil</b>	1	3	1
<b>LOCALIZAÇÃO NA ESTRUTURA</b>	Segundo o regimento, ligada ao Gabinete da Reitoria	Não apresenta ligação no regimento, apenas que é autônoma em relação aos Conselhos e depende logisticamente da Reitoria	O regimento não apresenta a ligação, mas o presidente da SAI, se refere à CPA como ligada à Reitoria
<b>METODOLOGIA***</b>	Recuperação de alguns instrumentos utilizados em outras avaliações e aplicados pela internet, relatórios de autoavaliação solicitados às unidades, as quais poucas entregaram e muitas não fizeram relatórios em si, apenas comentários de sua unidade. Na visão da presidente não há uma metodologia e sim um roteiro a ser seguido, onde alguns itens são obrigatórios	Metodologia na forma do programa, “Minha Opinião”, que já conta com os instrumentos de avaliação, porém apenas o instrumento para docentes e técnicos foi aplicado, no entanto não houve o retorno esperado, os discentes ainda não tiveram acesso ao instrumento de avaliação devido à mudança do sistema, os resultados obtidos para compor o relatório advém do sistema de avaliação da PROEG, chamado SIAV	Adesão voluntária dos NAU's, que deverão produzir relatórios de autoavaliação por unidade, acesso à todo o sistema de informação da instituição, questionários sendo revistos pela CPA ainda não colocados em prática (docente pelo discente, egresso, inovação, idéia de evasão)
<b>RELATÓRIOS DE AUTOAVALIAÇÃO EMITIDOS</b>	2002-2005 2006-2008 2009 2010 2011	2007-2009 2010 2011	2004-2005 2011 2012
<b>RESULTADOS</b>	A presidente da CPA relata que os relatórios servem apenas para cumprir a legislação do INEP, pois não são utilizados na prática, nem para a elaboração do PDI, nem pelas comissões externas de avaliação, que mal olham para o relatório	Os relatórios de autoavaliação não foram utilizados pela instituição no momento de elaboração do seu PDI, segundo e mais recente PDI, foi utilizada apenas o método Balanced Scorecard, sem sequer olhar o que o relatório de autoavaliação mostrava	O presidente da CPA relata que os relatórios não foram utilizados na elaboração do PDI, que é mais um plano estratégico do que um plano de desenvolvimento.

Fonte: Elaboração Própria (2013).

\* Média calculada sobre as portarias pesquisadas.

\*\* T = Titular e S = Suplente

\*\*\* Baseado nas entrevistas, pois com exceção da UFPA, nenhuma das outras mostrou seu programa de avaliação

## 5 ANÁLISES E DISCUSSÕES

Foram pesquisados os documentos pertinentes às instituições estudadas: UFRGS, UFMG e UFPA, dentre eles estão os estatutos, regimentos e PDIs e regimentos das CPAs de cada instituição, assim como as portarias de nomeação das CPAs e os relatórios de autoavaliação emitidos por elas.

Participaram também desta pesquisa, na forma de entrevista, os presidentes das CPAs de cada instituição que foram questionados acerca das variáveis pesquisadas: composição da CPA, localização da estrutura institucional e autonomia e metodologia de trabalho.

### 5.1 Quantitativo de membros da CPA

A quantidade de membros da CPA observada na análise das portarias demonstrou que em somente uma das universidades estudadas, a UFMG, o número de membros da CPA permaneceu o mesmo desde sua instituição, por meio do regimento que a cria e regulamenta, podendo ser verificada nas portarias que foram disponibilizadas: três membros docentes; um membro técnico-administrativo; um membro discente; e um membro da sociedade civil, com exceção da última portaria, a qual foi expedida sem membro discente. Segundo a presidente da CPA, a maior dificuldade na composição dos membros da CPA é conseguir um discente que se empenhe em participar efetivamente dela.

A UFRGS e a UFPA apresentaram números de membros em suas portarias de nomeação da CPA bem distintos em relação ao regimento que os caracterizou. A UFRGS apresentou sempre um quantitativo maior de docentes, servidores técnico-administrativos e discente, sendo menor apenas na quantidade de membros da sociedade civil. A UFPA apresentou em apenas uma de suas portarias, quantitativo de membros, que somavam titulares e suplentes, conforme orienta seu regimento; nas outras portarias, apresentou apenas membros titulares e em número superior ao número de titulares expresso em seu regimento, o qual também retirou o termo suplente, tornando todos titulares.

Nas entrevistas com os presidentes das CPA's, no entanto, a única universidade que não emitiu nenhum parecer favorável ou desfavorável a este quantitativo foi a UFRGS. A presidente da CPA da UFMG relatou que o quantitativo de membros é muito pequeno – seis apenas, inviabilizando o trabalho executado pela CPA, e demonstrou necessidade de mudança para aumentar este quantitativo. A presidente da CPA da UFPA relatou que o número excessivo de membros é prejudicial, pois a grande maioria não comparece às reuniões,

contribuindo para que as decisões sejam tomadas sem a presença de *quorum* mínimo; portanto, já tomou providências na última portaria para diminuir este quantitativo de 26 membros para 21 membros. Quanto à saída dos suplentes, ela relatou que alguns suplentes eram muito mais ativos que muitos titulares, desta forma, preferiu deixar todos como titulares.

Relembrando Peixoto (2009), quando esta se refere que um número elevado de membros pode apresentar um lado negativo, que se refere ao baixo *quórum* nas reuniões, e um lado positivo, pois permite a troca de percepções e concepções diversas acerca do tema e da IFES, isso seria verdade se, diferente do relatado nas entrevistas, os membros fossem realmente efetivos, de forma a participarem das reuniões para que pudesse haver essa troca; porém, o que na verdade ocorre, é o que a autora se refere primeiramente, a participação dos membros é pequena, na maioria das vezes sequer 50% dos membros se encontram presentes nas reuniões.

O quadro abaixo faz uma comparação entre o que cada instituição traz no quantitativo de membros no seu regimento e o que apresenta na prática, ou seja, o que traz em suas portarias de nomeação; na coluna prática foi feita uma média de todas as portarias, as quais houve acesso.

**Quadro 8** - Comparativo da quantidade de membros das IFES.

	UFRGS		UFMG		UFPA	
	REGIMENTO	PRÁTICA	REGIMENTO	PRÁTICA	REGIMENTO	PRÁTICA***
MÉDIA DOCENTES	6	8 Titulares	3	3	5 Titulares 5 Suplentes	8,5
MÉDIA TÉCNICOS	4	8 Titulares 1 Suplente	1	1	3 Titulares 3 Suplentes	5,2
MÉDIA DISCENTES	4	4 Titulares* 2.6 Supl.*	1	1**	2 Titulares 2 Suplentes	5,2
MÉDIA SOC. CIVIL	2	1 Titular	1	1	2 Titulares 2 Suplentes	3

Fonte: Elaboração Própria (2012).

\* Para a UFRGS, os discentes são divididos em Graduação e Pós-Graduação, aqui foi tirada a média somando os dois, discentes de Graduação e de Pós-Graduação.

\*\* Na UFMG, com exceção da última portaria, que não apresentou membro discente.

\*\*\* Na UFPA, na prática, somente uma portaria apresentou membros titulares e suplente, as demais não, portanto, o total de membros desta portaria refletiu a soma dos titulares e dos suplentes.

## 5.2 Representatividade dos membros

A Lei do SINAES traz, no artigo em que trata a criação e composição da CPA, a seguinte diretriz:

Art. 11º, II: “constituição por meio de ato do dirigente máximo da instituição de ensino superior, ou por previsão do seu próprio estatuto ou regimento, assegurada a participação de todos os segmentos da comunidade universitária e da sociedade civil organizada, e vedada a composição que privilegie a maioria absoluta em um dos segmentos (BRASIL, 2004).

Portanto, quando se fala que é “vedada a composição que privilegie a maioria absoluta em um dos segmentos”, e, quando comparamos com a composição descrita em cada uma dos regimentos das CPA’s das três universidades estudadas, podemos observar que nenhuma das três segue o que rege a Lei do SINAES. Em todos os casos estudados, o quantitativo de membros docentes é superior aos demais, ficando evidente que esta representação da comunidade acadêmica foi privilegiada.

Ao retomar Cunha (2004), que fala que o órgão articulador da avaliação deve criar clima favorável à adesão de todos os integrantes da comunidade acadêmica, revolve-se à representatividade dos membros da CPA, tida como início do processo avaliativo, de onde partem todas as decisões que envolvem esse tema, portanto daí deveria começar o exemplo do envolvimento de todos que compõem a comunidade acadêmica, sem prevalência de nenhuma das classes, o que leva à garantia de compromisso dos envolvidos com suas metas, formando a cultura avaliativa (CUNHA, 2004).

Uma das discussões do Seminário Regional de Avaliação Institucional e Comissões Próprias de Avaliação -2013 – Região Norte, foi acerca da participação de representantes da sociedade civil, cuja dificuldade de colaboração é vista em todas as instituições participantes; sugeriu-se, no entanto, a participação de egressos na CPA, como forma de avaliação a posição do ex-aluno no mercado. Essa proposta foi levada ao INEP e ficou de ser analisada.

## 5.3 Localização na estrutura

Quando analisados os organogramas institucionais, foi observado que nenhuma das três instituições estudadas apresenta a CPA como parte componente de seu organograma. Apenas a UFRGS apresenta a SAI ligada ao Gabinete do Reitor, as demais não mostram, nem

a DAÍ, nem a DIAVI, pertencentes à UFMG e UFPA respectivamente, como órgão componente de seus organogramas.

No entanto quando foram analisados os Regimentos das CPA's, aparecem as seguintes informações:

1- UFRGS: o regimento não apresenta a localização da CPA frente ao organograma da instituição, no entanto, o presidente da CPA se refere a ela como sendo órgão ligado à Reitoria, da mesma forma que a SAI;

2- UFMG: o Art. 4º do Regimento da CPA relata: “a COPAI vincula-se ao Gabinete da Reitoria”, lembrando que posteriormente a sigla da Comissão Própria de Avaliação foi modificada de COPAI para CPA. A presidente da CPA, que também atua como Diretora da Avaliação Institucional, revela na entrevista, que, da mesma forma, a DAI é órgão ligado ao Gabinete do Reitor;

3- UFPA: No regimento da CPA estão presentes dois artigos que contemplam este tema: Art. 2º - “A CPA terá atuação autônoma em relação aos Conselhos Superiores e demais órgãos colegiados”; e o Art. 3º - “o apoio logístico ficará a cargo da Reitoria”, porém nenhum desses artigos faz referência à ligação da CPA à Reitoria, somente que ela depende logisticamente e financeiramente da Reitoria. De forma contrária, a DIAVI é ligada à Pró-Reitoria de Planejamento e aparece no organograma desta unidade.

No artigo referido anteriormente, Peixoto (2009) contempla que o processo de avaliação relacionado à supervisão e ao planejamento é melhor nas IFES que implantaram a CPA como órgão complementar e de assessoria, porque seu grau de interação com os demais órgãos da hierarquia é mais elevado. Isso se confirma em instituições como a UFRGS, que não apresenta vínculo ao Gabinete do Reitor descrito em seu regimento; e na UFMG, que traz este vínculo descrito de forma clara.

No entanto, o mesmo não se observa na UFPA, cuja CPA não tem vínculo estabelecido, porém trabalha junto com DIAVI, esta sim ligada à Pró-Reitoria de Planejamento; a própria presidente da CPA relata a dificuldade de obter a aceitação e a colaboração do processo avaliativo pelos pró-reitores.

Cunha (2004) se apropria muito bem das palavras quando fala que não adianta propor um processo participativo se a instituição não se mobilizar no sentido de acreditar na autoavaliação como estruturante do seu processo avaliativo. Esta é a tradução do que é observado na UFPA e nas instituições que fizeram parte do Seminário Regional de Avaliação Institucional e Comissões Próprias de Avaliação – Região Norte, onde os debates foram

claros no que diz respeito ao reconhecimento da CPA por parte da administração central das instituições de ensino superior.

#### **5.4 Autonomia**

A autonomia está diretamente ligada à localização da CPA na estrutura da instituição. Uma vez que ela não está vinculada a nenhum órgão suplementar ou colegiado e que seu regulamento está explícita a sua ligação com o Gabinete do Reitor, fica expresso seu grau de autonomia; desta forma, encontra-se livre para tomar qualquer tipo de decisão no que concerne à autoavaliação institucional, além do respaldo dado por pertencer ao gabinete do Reitor. Sem ser redundante, busca-se novamente Peixoto (2009), que afirma que a CPA como órgão suplementar ou assessoria garante o grau de interação com os demais órgãos da hierarquia de forma mais elevada, o que a respalda diante dos outros órgãos componentes da administração central.

A CPA aparece aqui enquanto órgão pensante, como os próprios presidentes das CPA's se referem em suas entrevistas, e as Diretorias e Secretaria da Avaliação Institucional como órgão executor, colocando na prática o que foi idealizado pela CPA.

Desta forma, a ligação dessas Diretorias e a Secretaria de Avaliação Institucional com algum órgão é de fundamental importância, pois poderá comprometer a capacidade de avaliar determinados setores. A SAI da UFRGS e a DAI da UFMG são, também, assessorias do Gabinete do Reitor, estando desvinculados de qualquer unidade ou subunidade da instituição, tendo liberdade para praticar a autoavaliação, e tendo acesso a todos os dados e informações pertinentes à sua prática.

A DIAVI da UFPA, por encontrar-se vinculada a uma Pró-Reitoria, pode ter seu trabalho afetado, da mesma maneira que, devido à sua ligação, não obtém apoio das outras Pró-Reitorias no que diz respeito à obtenção de dados e informações necessárias e pertinentes à sua prática, pelo contrário, a “posse” da DIAVI, já foi título de muitas discussões internas entre as Pró-Reitorias.

#### **5.5 Relatórios de avaliação**

Todas as três instituições analisadas apresentaram pelo menos um relatório de autoavaliação completo, discutindo as dez dimensões do SINAES, avaliando sua situação, seus prós e seus contras e fazendo recomendações para a melhoria do quadro apresentado. No

entanto, a apresentação de relatórios parciais durante o ciclo avaliativo e a entrega de um relatório total, contemplando os relatórios parciais, ao final do ciclo, é permitido pelo INEP.

No caso da UFRGS, o primeiro relatório 2004-2005 foi mais descritivo, demonstrado como se apresentava a instituição. A partir dos demais relatórios, a metodologia utilizada foi colocada, e permitiu uma análise profunda, com demonstração de fragilidades e potencialidades e com recomendações e sugestão de ações de melhoria, iniciados no relatório 2010 e seguida nos demais.

Segundo o presidente da CPA da UFRGS, é importante a participação da comunidade acadêmica, sejam os discentes, os docentes, a unidade acadêmica por meio dos NAUs ou a alta administração. Embora nos últimos relatórios a participação dos NAUs tenha sido ínfima, a participação da alta administração foi compensadora, pois possibilitou que a SAI tivesse acesso à toda a estrutura da universidade, aos Pró-Reitores e a todo o qualquer dado produzido pelo seu sistema de informação, o que gerou dados suficientes para a formulação do relatório de autoavaliação.

Quanto à UFMG, esta apresentou um relatório extenso e completo para o triênio 2002-2005, o qual foi a fundo na pesquisa, relatando com detalhes a metodologia utilizada, procurando mostrar o que a universidade tinha de melhor, mas também demonstrou suas fraquezas, fazendo ao final de cada dimensão uma “apreciação”, avaliando o que foi visto, e fazendo sugestões de melhoria.

Os demais relatórios foram parciais, sempre complementares ao relatório anterior. A presidente da CPA da UFMG relatou que isso ocorreu porque o relatório deveria ser colocado no sistema e-Mec anualmente, não tendo, por isso, tempo hábil para uma avaliação completa. Ela justifica também que o fato de a CPA ser muito pequena, e pela falta de comprometimento das unidades acadêmicas e da administração superior, torna tudo mais difícil.

Na UFPA foram três os relatórios acessados, sendo o mais completo o relatório 2007-2009. Este faz uma descrição da UFPA nas dez dimensões propostas pelo SINAES, e não traz uma autoavaliação propriamente dita, mas traz os resultados da instituição frente às avaliações externas, mostrando indicadores como o ENADE, o (Indicador de Diferença de Desempenhos (IDD) e o Conceito Preliminar de Curso (CPC) por faixa e contínuo. Nele, está demonstrada a metodologia usada, mostrando o programa “AVALIA”, com detalhes, trazendo inclusive os questionários em anexo.

Os relatórios de 2010 e 2011, os últimos lançados sob a nova coordenação da CPA da UFPA, são muito parecidos, discutem o programa “Minha Opinião”, nova metodologia



utilizada, porém não faz análise de sua situação. Os relatórios se remetem ao fato de, na unidade acadêmica, existir um setor de, denominado CPGA, que na prática não atua na avaliação, deixando as unidades à beira da temática.

Uma reclamação de todas as instituições estudadas diz respeito a não utilização dos relatórios de autoavaliação institucional pelas comissões externas de avaliação, o que ratifica o que foi dito por Durham (2003), quando esta relata a necessidade de avaliar cada instituição segundo seu próprio projeto e sua vocação e que a avaliação externa deve ser feita em função deste projeto, devendo envolver um processo da autoavaliação institucional que leve a temas específicos da instituição, mostrando suas potencialidades e deficiências.

Da mesma forma, o artigo de Lehfelf et al. (2010) mostra a frustração da CPA de uma instituição privada em relação a não utilização dos relatórios de autoavaliação institucional pelas comissões externas de avaliação. Em nenhum momento estes olham ou questionam acerca da realidade observada nos relatórios; isso é um descaso, pois demandou-se muito trabalho para buscar os dados e as informações que fazem parte dos relatórios.

Ao retomar a entrevista com a presidente da CPA da UFMG, depara-se com uma fala angustiada, quando ela questiona o uso dos relatórios, chegando a perguntar “para que eles servem?”.

## 5.6 Autoavaliação e PDI

Apesar de, as três instituições estudadas trazerem em seus relatórios e em seus PDI a importância da autoavaliação para a construção de um plano, como forma de maximizar seus pontos fortes e minimizar ou sanar seus pontos fracos, na entrevista com os presidentes das CPAs, eles afirmam, categoricamente, que as comissões que elaboram o PDI não se utilizam dos relatórios para compor a realidade institucional e sugerir ações que promovam mudanças.

No caso da UFMG, em fase de elaboração do seu segundo PDI, a presidente da CPA se mostra muito pessimista em relação à utilidade dos relatórios de autoavaliação expedido pela instituição, alegando que não é utilizado nem pela própria universidade, nem pelo INEP, órgão responsável pela avaliação institucional, e que sabe que as avaliações externas *in loco*, exigem os relatórios, porém não os utiliza.

Na UFPA, o caso é bem parecido; atualmente, no meio do período de abrangência o seu segundo PDI, que vai de 2011-2015, o relatório de autoavaliação não foi utilizado para elaborá-lo, e ainda, a presidente reflete que não foi feito nem uma avaliação do PDI anterior,

item de vital importância para que se saiba ao final daquele ciclo, o que se conseguiu realizar e o que foi proposto.

## 5.7 Entrevistas

UFRGSA observação obtida desta entrevista é que o presidente, apesar de experiente como membro da CPA, mas sem experiência à frente da SAI, assume com vontade de trabalhar, demonstra renovação, entusiasmo; no entanto, ciente dos problemas que encontrou ao assumir tanto a CPA quanto a SAI, demonstra que ainda tem muito trabalho a ser feito, algumas modificações, e se mostra empenhado em fazê-las, e para isso conta com total apoio da administração central, pela consciência que tem acerca da temática.

UFMG observação obtida por meio da entrevista é que a presidente se mostrou muito pessimista em relação à CPA e à autoavaliação, talvez como resultado do cansaço que ela alega estar sentindo por falta de apoio da administração central. A presidente da CPA da UFMG está neste cargo desde 2003, e mesmo sabendo de sua experiência na temática avaliação institucional, com a publicação de vários artigos, sente necessidade de renovação, tanto no que diz respeito à ocupação do cargo, quanto ao apoio institucional fornecido pela administração superior e unidades acadêmicas.

UFPA observação desta entrevista foi que, apesar da presidente se empenhar em realizar as atividades que competem à CPA, por estar também à frente da DIAVI e por não ter apoio, devido ser uma diretoria de uma só pessoa, torna o processo de autoavaliação impossibilitado na prática. Sem o apoio respectivo da alta administração, e estando ligada a uma Pró-Reitoria, seu grau de autonomia fica muito reduzido, não conseguindo, desta forma, o apoio necessário dos outros Pró-Reitores e das unidades acadêmicas.

## 6 CONCLUSÕES

Levando em consideração que a universidade é um sistema aberto, pois em se tratando de uma autarquia, deve seguir legislação pertinente ao governo federal no que diz respeito a orçamento e finanças, leis direcionadas à educação etc., mas que trabalha em conjunto com suas unidades, como sistemas menores, com estatuto e regimento próprio, deve-se verificar que com o tamanho e a quantidade de servidores que apresentam, é preciso que a instituição tenha um planejamento interno que a oriente, baseado em suas especificidades internas e regionais.

Para que um planejamento seja bem feito, devem-se levar em consideração as necessidades da instituição e daqueles que nela estão inseridos, deve-se conhecê-la, a fundo, e para tanto uma avaliação institucional deve ser realizada, não apenas para cumprir o que rege a Lei do SINAES, mas como fonte de autoconhecimento, permanente e efetivo.

Na administração, o Ciclo PDCA vem para mostrar todas as fases em que se deve passar para um bom planejamento, iniciando com seminários para discutir as necessidades institucionais que deverá envolver todas as instâncias a instituição, assim como envolver a comunidade acadêmica, representada pelos discentes, docentes e técnicos administrativos. Desta forma, é elaborado o primeiro planejamento, que deve ser colocado em prática, monitorado e ao final do ciclo avaliado, para depois, diante dos resultados da avaliação, se elaborar um novo plano de ação, como forma de dar um *feedback* das ações frente à comunidade e oferecer a possibilidade de mudança.

O planejamento realizado pela universidade é denominado Plano de Desenvolvimento Institucional ou PDI, na prática. Com o advento do SINAES, o PDI tornou-se necessário no momento de se falar em planejamento, no entanto, algumas instituições de ensino superior já possuíam o PDI anteriormente ao SINAES, como é o caso da UFPA.

O PDI possui um plano de ação, contendo o objetivo e as metas a serem alcançadas, na realidade, o que se espera alcançar. Seu padrão deve conter ações direcionadas às dez dimensões do SINAES, que deverá ser avaliado quanto às realizações dessas ações e metas.

No entanto a autoavaliação institucional, parte integrante do sistema de avaliação proposto pelo SINAES, tem como intuito não só avaliar o PDI, mas a instituição como um todo, seguindo também as dimensões do SINAES.

Esta autoavaliação é realizada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), instituída conforme art. 11º da Lei do SINAES, que dá liberdade na composição da mesma, uma vez respeitada a representatividade de toda a comunidade acadêmica; da mesma forma, a

instituição fica livre para alocá-la na estrutura organizacional, respeitando sua autonomia. A CPA fica livre para adotar a metodologia que bem a servir, levando em consideração as orientações emitidas pelo INEP no Roteiro de Autoavaliação Institucional: orientações gerais.

A composição, sua representatividade, localização na estrutura da instituição, que se traduz no grau de autonomia, e a metodologia utilizada pelas CPAs de três Instituições Federais de Ensino Superior: UFRGS, UFMG e UFPA, foram os objetos de estudo desta pesquisa, originando com a pergunta: “Como e de que forma a composição, a localização na estrutura da instituição e o modo como trabalha a CPA influenciam na autoavaliação institucional?”; e tomando como hipótese, inicialmente proposta, de que “a composição, os métodos utilizados pelas CPAs, e sua localização na estrutura das IFES, podem influenciar no processo de autoavaliação de uma IFES e trazer formas de trabalho e resultados muito diferentes, variando de uma instituição para outra”.

A hipótese colocada foi ratificada, uma vez que a pesquisa demonstrou aspectos que demonstram que a perfeita execução do relatório de autoavaliação institucional é influenciada pelas variáveis composição e localização da CPA na estrutura e metodologia por esta adotada para colocar o projeto em prática. A CPA é formada por indicação ou eleição de seus membros e funciona à base de dedicação das pessoas, sem contar carga horária específica para este fim; porém, a colaboração nem sempre é a ideal.

Por entender que a CPA possui uma tarefa complexa enquanto avaliadora institucional nos quesitos acadêmico e administrativo, e respeitando o fato da liberdade para a sua composição e a identidade institucional, sabe-se que as distintas composições seguem uma lógica de formação e de representação formal, segundo caracteriza o SINAES, o que levou a este estudo, entendendo a importância que tem a CPA na elaboração dos relatórios de autoavaliação, e das formas distintas de se chegar a este resultado.

Ao analisar a variável composição, observou-se que a quantidade de membros pode ser prejudicial ao trabalho. A UFMG apresentou um pequeno quantitativo de membros, totalizando seis pessoas, o que inviabiliza sua atuação, uma vez que a participação dos membros é pequena e o processo de autoavaliação considerado complexo. Já a UFPA demonstrou um quantitativo demasiadamente extenso, com 21 membros atualmente, em que a minoria é atuante. A UFRGS, no entanto, conta com um número mediano, 16 membros, e segundo informações do presidente, o trabalho tem ocorrido a contento.

No quesito representatividade dos membros, foi observado que em todas as instituições prevalece um número maior de docentes em relação aos demais, não que isso tenha grande impacto, mas foge ao recomendado pela Lei do SINAES. No entanto, essa

representatividade torna o trabalho mais ágil, já que em todas as instituições pesquisadas, foi dito que a participação de discentes é complicada, devido à dedicação e colaboração dos mesmos no trabalho. Inclusive a UFMG, não apresentou membro discente em sua última portaria.

Acredita-se que, um número mediano de componentes compromissados com a participação efetiva na CPA seria o mais indicado. Quanto à representatividade, a escolha por um quantitativo maior de docentes está fundamentada no fato de esses terem maior familiaridade com o fator pesquisa, abrindo maior possibilidade de troca de experiências e conhecimento acadêmico, ainda assim, não se deve esquecer que a participação dos discentes enquanto vivenciadores do cotidiano acadêmico é importante e a participação dos egressos, proposta recentemente levada ao INEP e que pode fornecer informações acerca do contato do ex-aluno com o mercado de trabalho.

Quanto à análise da categoria localização na estrutura organizacional, nenhuma das CPAs estudadas está representada no organograma das instituições, apenas a UFMG traz no regimento da CPA, de forma clara, sua ligação ao Gabinete do Reitor, as demais nada apresentam, porém, na entrevista com o presidente da CPA da UFRGS, este relatou a ligação da CPA com o Gabinete do Reitor.

A autonomia, item estudado dentro da variável localização na estrutura, devido à ampla correspondência, diz respeito ao reconhecimento da CPA enquanto órgão articulador do processo avaliativo da instituição, portanto quanto maior o grau de autonomia, melhor será o desempenho da CPA quanto ao desenvolvimento de suas atividades.

Dentre as universidades estudadas, as CPAs da UFMG e da UFRGS demonstraram maior autonomia, devido sua ligação ao Gabinete do Reitor, diferentemente da UFPA que não demonstra vínculo nenhum, porém ficou claro sua alta de autonomia e seu reconhecimento frente aos órgãos componentes da administração central, no caso as pró-reitorias, necessitando de uma reavaliação acerca deste item pelo gestor maior da instituição UFPA.

Quanto às unidades acadêmicas, a UFRGS, que apresenta os Núcleos de Avaliação por Unidade (NAUs), que mesmo de forma desalinhada, com necessidade de reformulação, conforme fala do presidente da CPA, ainda traz para perto da CPA as unidades acadêmicas. A UFPA tem uma CPGA pouco atuante no processo avaliativo nas unidades, podendo repensar a utilização das CPGAs para aproximar as unidades acadêmicas da CPA, tanto em nível de *campus* Belém, como nos *campi* do interior, maior dificuldade de CPA da UFPA, devido às distâncias. Outra possibilidade, visto que as atividades da chamada CPGA são muito complexas e abrangentes, é a criação de uma espécie de núcleo ou comissão, que lide apenas

com as questões de avaliação, tanto nas unidades acadêmicas como nos *campi* do interior, aos moldes da CPA a esta ligada.

Já a avaliação dos relatórios demonstrou que os primeiros emitidos pelas CPAs foram os mais completos, sendo seguidos por relatórios parciais e incompletos, com exceção da UFRGS, que em todos eles traz proposições de melhoramentos.

O maior problema encontrado em relação aos relatórios é em relação à sua utilização, tanto por parte das próprias instituições quando do INEP e das avaliações externas. Os relatórios não são observados no momento da elaboração dos PDIs, a não ser para a solução de alguns pontos específicos, conforme relatam os presidentes das CPAs entrevistados. Quanto à avaliação externa, esta não se utiliza das informações contidas no relatório para conhecer a instituição avaliada, sendo que é nesses relatórios que se encontram as especificidades institucionais e regionais de cada instituição.

Como já dito anteriormente, o processo de autoavaliação institucional deve ser um processo permanente de autoconhecimento e autocrítica, servindo como base para a reflexão de sua identidade institucional. Por esse motivo, o papel da CPA é fundamental, por proporcionar instrumentos que auxiliem na tomada de decisões.

As universidades não devem encarar a CPA e a autoavaliação apenas como um dispositivo burocrático-legal, mas como um processo que proporciona condições para a geração de melhorias institucionais e otimização de recursos, com fins de incrementar a qualidade do serviço em educação prestado à comunidade.

Em síntese, independente do status social que apresentem, consideramos que as instituições devem reconhecer o papel da CPA proporcionando condições para a realização do trabalho, o que inclui o estabelecimento de vínculo ao Gabinete da Reitoria, garantindo autonomia e hierarquia frente aos demais órgãos que compõem a administração central, da mesma forma que deve favorecer um ambiente propício para a instalação de uma cultura de avaliação, que crie estruturas capazes de dar suporte ao processo avaliativo, de modo a servir à formulação de um julgamento acerca da qualidade dos serviços prestados pela instituição. Estas condições podem ser observadas nas instituições de ensino superior de modo geral, e que devem ver nesta pesquisa uma oportunidade de repensar a CPA e a importância de seu envolvimento com o todo da organização, com autonomia e respeito.

## REFERÊNCIAS

- AFONSO, Almerindo Janela. **Avaliação educacional**: regulação e emancipação. São Paulo: Cortez, 2001.
- ALMEIDA, José Ricardo Pires de. **História da instrução pública no Brasil**: 1500-1889. São Paulo: EDUC, 1989.
- ALVES, P. C. A perspectiva da análise social no campo da saúde: aspectos metodológicos. In: CANESSQUI, A. M. **Dilemas e Desafios das ciências sociais em saúde**. São Paulo: HUCITEC, 1995, p.63-82.
- BASTOS, Aurélio Wander. **O ensino jurídico no Brasil**. Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 1998.
- BEER, S. **Cibernética na administração**: uma introdução. São Paulo: IBRASA, 1979.
- BRASIL. Presidência da Republica. Casa civil. **Incluído pela Emenda Constitucional nº 11**, de 30 de abril de 1996. Permite a admissão de professores, técnicos e cientistas estrangeiros pelas universidades brasileiras e concede autonomia às instituições de pesquisa científica e tecnológica, Brasília, DF, 1996.
- \_\_\_\_\_. **Lei nº. 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, e dá outras providências. Legislação, Brasília, DF, 2004a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2004/Lei/110.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/110.861.htm)>. Acesso em: 12 jun. 2012.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Educação; Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - MEC/INEP. **Portaria 2.051 de 9 de julho de 2004**. Regulamenta os procedimentos de avaliação do SINAES. 2004b. Disponível em: <<http://meclegis.mec.gov.br/documentos/view/id/32>>. Acesso em: 12 jun. 2012.
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior -SINAES. **Bases para uma nova proposta de avaliação da educação superior**. Brasília, DF: INEP; CONAES, 2003.
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Roteiro de Auto-avaliação Institucional**: orientações gerais. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Brasília, DF: INEP; CONAES, 2004c.
- BERTALANFFY. Ludwig Von. **Teoria dos sistemas**: fundamentos, desenvolvimento e aplicações. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Instituições, bom Estado, e reforma da gestão pública. In: BIDERMAN, Ciro; ARVATE, Paulo (Org.). **Economia do setor público no Brasil**. São Paulo: Campus Elsevier, 2004, p. 3-15.
- BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.
- CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação**. São Paulo: Cultrix, 2012.

\_\_\_\_\_. **A teia da vida**: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo: Cultrix, 2006.

CHAVES, Vera Lúcia Jacob. **As feições da privatização do público na educação superior brasileira**: o caso da UFPA. 2005. Tese (Doutorado em Educação). Faculdade de Educação – Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, MG, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campos, 2000.

CHIZZOTTI, Antonio. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. **Revista Portuguesa de Educação**, v.16, n. 2. Braga, Portugal: Universidade do Minho, 2003. p. 221-236.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**. São Paulo: SENAC, 2003.

COHEN, E.; FRANCO, R. **Avaliação de projetos sociais**. 7. ed. Petrópolis, RJ, Vozes, 2007.

COSTA, Maria Cristina Castilho. **Sociologia**: introdução à ciência da sociedade. 3. ed. São Paulo: Moderna, 2005.

CUNHA, Maria Izabel da. Auto-Avaliação como dispositivo Fundante da Avaliação Institucional Emancipatória. **Avaliação**. v. 9. n 4. Campinas: dez. 2004. p. 25-31.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: \_\_\_\_\_. **O planejamento da pesquisa qualitativa**. Disponível em: <<http://www.metodista.br/posadministracao/matriz-curricular/metodos-qualitativos-aplicados-a-administracao>>. Acesso em: 10 jul. 2012.

DIAS SOBRINHO, José. As transformações do ensino superior brasileiro (1996-2009): do provão ao SINAES. **Avaliação**. Campinas/Sorocaba -SP, v. 15, n. 1, mar. 195-224, 2010.

DIAS SOBRINHO, José. **Avaliação**: políticas educacionais e reformas da educação superior. São Paulo: Cortez, 2003.

DURHAM, Eunice R. Autonomia, controle e avaliação. In: MORHY, Lauro (Org.). **Universidade em questão**. Brasília, DF: Editora da UnB, 2003. p. 275-300.

ELLIOT, Ligia Gomes. Meta-avaliação: das abordagens às possibilidades de aplicação. **Ensaio**: avaliação e políticas públicas em educação. Rio de Janeiro, v. 19, n. 73, p. 941-963, out./dez. 2011.

FARIAS FILHO, M. C.; ARRUDA FILHO, E. J. M. **Planejamento da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2013.

FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. **Da universidade “modernizada” à universidade disciplinada**: Atcon e Meira Mattos. São Paulo: Cortez, 1991.



GALLO, Silvio. **A filosofia política moderna e o conceito de Estado**. Disponível em: <<http://www.cedap.assis.unesp.br/cantoliberalario/textos/0109.html> Acesso em 27/08/2012>. Acesso em: 10 jul. 2012.

GALVÃO, M. C. A.; PEREIRA, H.; ANNUNZIATO NETO, L. A meta-avaliação como instrumento de qualificação do processo de autoavaliação em uma instituição de ensino superior no Rio de Janeiro. In: **SEMINÁRIOS REGIONAIS SOBRE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E COMISSÕES PRÓPRIAS DE AVALIAÇÃO** (CPA), 2013. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/avaliacao\\_institucional/seminarios\\_regionais/trabalhos\\_regiao/2013/sudeste/eixo\\_3/meta\\_avaliacao\\_instrumento\\_qualificacao\\_processo\\_autoavaliacao\\_instituicao\\_ensino.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/seminarios_regionais/trabalhos_regiao/2013/sudeste/eixo_3/meta_avaliacao_instrumento_qualificacao_processo_autoavaliacao_instituicao_ensino.pdf)>. Acesso em: 21 out 2013 .

GATTI, Bernadete A. **A construção da pesquisa em educação no Brasil**. Brasília, DF: Plano, 2002 (Série Pesquisa em Educação, v.1)

GRAWITZ, Madeleine. **Méthodes des sciences sociales**. 9. ed. Paris: Dalloz, 1993. p. 363-385.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

KATZ, D.; KHAN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1975.

LEHFELD, N. A. de S. et al. Reflexões sobre o processo de autoavaliação institucional: o olhar de uma Comissão Própria de Avaliação. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v.15, n. 1, mar. p. 177-194, 2010.

LESSARD-HÉBERT, M.; GOYETTE, G.; BOUTIN, G. **Investigação qualitativa: fundamentos e práticas**. Lisboa: Instituto Piaget, 1990.

MAGNO, Michelle Feitosa. **Estado, direito e políticas públicas: um estudo sobre a incidência normativa na educação superior a partir da Constituição Federal de 1988**. 218 f. Dissertação (Mestrado em Educação)- Instituto de Ciências da Educação, Universidade Federal do Pará, Belém, 2008.

MAKSENAS, Paulo. **Pesquisa social e ação pedagógica: conceitos, métodos e práticas**. São Paulo: Edições Loyola, 2002.

MARBACK NETO, Guilherme. **Avaliação: instrumento de Gestão Universitária**. Vila Velha, ES: Hoper, 2007.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAYNTZ, Renate. **Sociologia de la organización**. 6. ed. Madrid: Alianza Editorial, 1996.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: HUCITEC-ABRASCO, 1993.

MISOCZKY, Maria Ceci A. Da abordagem de sistemas abertos à complexidade: algumas reflexões sobre seus limites para compreender processos de interação social. **Cadernos EBAPE.BR**, v.1, n. 1, ago, 2003. Disponível em: <[www.ebape.br/cadernosebape](http://www.ebape.br/cadernosebape)>. Acesso em: 21 out. 2013.

MORGAN, G. **Images of organization**. London: Sage, 1996.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.

OLIVEIRA, Pércio Santos de. **Introdução à sociologia**. 19. ed. São Paulo: Ática, 1998.

PACHECO, A. P. R. et al. **O ciclo PDCA na gestão do conhecimento: uma abordagem sistêmica**. 2005. Disponível em: <[HTTP:www.issbrasil.usp.br/issbrasil/pdf2ana.pdf](http://www.issbrasil.usp.br/issbrasil/pdf2ana.pdf)> Acesso em: 28 ago. 2013.

PANIZZI, Wraha Maria. A procura do nosso necessário lugar fora do poder. In: MORHY, Lauro (Org.). **Universidade em questão**. Brasília, DF: Editora da UnB, 2003. p. 245-257.

PEIXOTO, Maria do Carmo de Lacerda; UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. A avaliação institucional nas Universidades Federais e as Comissões Próprias de Avaliação. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v.14, n.1, mar. p. 9-28, 2009.

PETERSEN, P. B. Total quality management and the Deming approach to quality management. *Journal of Management History*. v. 5, Iss. 8, p. 468, Bradford, 1999. In: PACHECO, A. P. R. et al. **O ciclo PDCA na gestão do conhecimento: uma abordagem sistêmica**. 2005. Disponível em: <[HTTP:www.issbrasil.usp.br/issbrasil/pdf2ana.pdf](http://www.issbrasil.usp.br/issbrasil/pdf2ana.pdf)> Acesso em: 28 ago. 2013.

RANIERI, Nina Beatriz Stocco. **Autonomia universitária: as universidades públicas e a Constituição Federal de 1988**. São Paulo: EDUSP, 1994.

REAL, Geselle C. M. **Impactos da avaliação na educação superior**. Dourados, MS: UFGD: 2008.

REIS, C. Z. T.; SILVEIRA, S. F. R.; FERREIRA, M. A. M. Autoavaliação em uma Instituição Federal de Ensino Superior: resultados e implicações. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 15, n. 3, p. 109-129, nov. 2010.

RIBEIRO, Maria Edilene da Silva. **A gestão Universitária: um estudo na UFPA, de 2001 a 2011.** Tese (Doutorado em Educação) –, Instituto de Ciências da Educação, Universidade Federal do Pará. Belém, 2012.

RISTOFF, D; GIOLO, J. O Sinaes como Sistema. **RBPG - Revista Brasileira de Pós Graduação**, Brasília, DF, v. 3, n. 6, p. 193-213, dez. 2006.

SERRANO, Gloria Pérez. **Investigación cualitativa: retos e interrogantes – I. Métodos.** Madrid: La Murallo, 1994.

SILVA, A. L. da; GOMES, A. M. Avaliação Institucional no contexto de SINAES: a CPA em questão. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 16, n. 3, p. 573-601. nov. 2011.

**SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR- SINAES : da concepção à regulamentação.** 4. ed. ampl. Brasília, DF: INEP, 2007.

SOUZA, Celina. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 8, n. 16, jul./dez 2006, p. 20-45.

TRINDADE, Helgio. A urgência da autonomia universitária. In: MORHY, Lauro (Org.). **Universidade em questão.** Brasília, DF: Editora da UnB, 2003. P.259-273.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Resolução n. 05/2006, de 07 de dezembro de 2006. Disponível em: < [www.ufmg.br/dai/textos/ Resolucao5cepe2006.pdf](http://www.ufmg.br/dai/textos/Resolucao5cepe2006.pdf)>. Acesso em: > 12 ago. 2012.

\_\_\_\_\_. **Relatório de autoavaliação institucional - 2002-2005.** Belo Horizonte: UFMG, 2007. Disponível em: <[https://www.ufmg.br/dai/auto\\_avaliacao.php](https://www.ufmg.br/dai/auto_avaliacao.php)>. Acesso em: 12 ago. 2012.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Autoavaliação Institucional - 2006-2008.** Belo Horizonte: UFMG, 2008. Disponível em: <[https://www.ufmg.br/dai/auto\\_avaliacao.php](https://www.ufmg.br/dai/auto_avaliacao.php)>. Acesso em: 12 ago. 2012.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Autoavaliação Institucional - 2009.** Belo Horizonte: UFMG, 2008. Disponível em: <[https://www.ufmg.br/dai/auto\\_avaliacao.php](https://www.ufmg.br/dai/auto_avaliacao.php)>. Acesso em: 12 ago. 2012.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Autoavaliação Institucional – 2010-2012. 1º Relatório Parcial do ciclo avaliativo 2010-2012.** Belo Horizonte: UFMG, 2011. Disponível em: <[https://www.ufmg.br/dai/auto\\_avaliacao.php](https://www.ufmg.br/dai/auto_avaliacao.php)>. Acesso em: 12 ago. 2012.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Autoavaliação Institucional – 2010-2012. 2º Relatório Parcial do ciclo avaliativo 2010-2012.** Belo Horizonte: UFMG, 2011. Disponível em: <[https://www.ufmg.br/dai/auto\\_avaliacao.php](https://www.ufmg.br/dai/auto_avaliacao.php)>. Acesso em: 12 ago. 2012.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 04, de 07 de outubro de 2004 – CEPE.** Belo Horizonte: UFMG, 2004. Disponível em: < <https://www.ufmg.br/dai/normatizacoesinternas.php>>. Acesso em: 12 ago. 2012.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 05, de 07 de dezembro de 2006 – CEPE.** Belo Horizonte: UFMG, 2006. Disponível em: < [https://www.ufmg.br/dai/cpa\\_documentos.php](https://www.ufmg.br/dai/cpa_documentos.php)>. Acesso em: 12 ago. 2012.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional – 2008-2012.** Belo Horizonte: UFMG, 2009. Disponível em: < [https://www.ufmg.br/conheca/pdi\\_ufmg.pdf](https://www.ufmg.br/conheca/pdi_ufmg.pdf)>. Acesso em: 12 ago. 2012.

\_\_\_\_\_. **Portaria 2698 de 30 de julho de 2004** - gabinete do Reitor. Belo Horizonte: UFMG, 2004. Disponível em: < [https://www.ufmg.br/dai/cpa\\_documentos.php](https://www.ufmg.br/dai/cpa_documentos.php)> Acesso em: 12 ago. 2012.

\_\_\_\_\_. **Portaria 045 de 20 de julho de 2005** - gabinete do Reitor. Belo Horizonte: UFMG, 2005. Disponível em: < [https://www.ufmg.br/dai/cpa\\_documentos.php](https://www.ufmg.br/dai/cpa_documentos.php)>. Acesso em: 12 ago. 2012.

\_\_\_\_\_. **Portaria 02 de 30 de dezembro de 2007-** gabinete do Reitor. Belo Horizonte: UFMG, 2007. Disponível em: < [https://www.ufmg.br/dai/cpa\\_documentos.php](https://www.ufmg.br/dai/cpa_documentos.php)>, acesso em 12 de agosto de 2012.

\_\_\_\_\_. **Portaria 02 de 02 de fevereiro de 2009** - gabinete do Reitor. Belo Horizonte: UFMG, 2009. Disponível em: < [https://www.ufmg.br/dai/cpa\\_documentos.php](https://www.ufmg.br/dai/cpa_documentos.php)>. Acesso em: 12 ago. 2012.

\_\_\_\_\_. **Portaria 16 de 06 de outubro de 2010** - gabinete do Reitor. Belo Horizonte: UFMG, 2010. Disponível em: < [https://www.ufmg.br/dai/cpa\\_documentos.php](https://www.ufmg.br/dai/cpa_documentos.php)>. Acesso em: 12 ago. 2012.

UNIVERSIDADE FEERAL DO PARÁ; INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS. **lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004.** Belém, 2004.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 2098 de 11 de junho de 2004 - Reitoria.** Belém: UFPA, 2004.

\_\_\_\_\_. **AVALIA. Programa de Autoavaliação Institucional.** Belém: UFPA, 2006.

\_\_\_\_\_. **Resolução 615 de 28 junho de 2006 - Reitoria.** Belém: UFPA, 2006.

\_\_\_\_\_. **Minha Opinião. Programa de Autoavaliação Institucional.** Belém: UFPA, 2006.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 1717 de 29 de maio de 2007 - Reitoria.** Belém: UFPA, 2007.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 3352 de 09 de setembro de 2010 - Reitoria.** Belém: UFPA, 2010

\_\_\_\_\_. **CONSUN. Estatuto da UFPA. Resolução nº 614 de 28 de junho de 2006.** Belém: UFPA, 2006.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Autoavaliação Institucional - 2009.** Belém: UFPA, 2010. Disponível em: < <http://www.cpa.ufpa.br/relatorios.html>>. Acesso em: 12 ago. 2012.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Autoavaliação Institucional – 2010**. Belém: UFPA, 2011. Disponível em: < <http://www.cpa.ufpa.br/relatorios.html>>. Acesso em: 12 ago. 2012.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Autoavaliação Institucional – 2011**. Belém: UFPA, 2012. Disponível em: < <http://www.cpa.ufpa.br/relatorios.html>>. Acesso em: 12 ago. 2012.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2001-2010**. Belém: UFPA, 2002. Disponível em: < [http://www.proplan.ufpa.br/site/index.php?option=com\\_content&view=article&id=13](http://www.proplan.ufpa.br/site/index.php?option=com_content&view=article&id=13)>. Acesso em: 10 ago. 2012.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015**. Belém: UFPA, 2012. Disponível em: < [http://www.proplan.ufpa.br/site/index.php?option=com\\_content&view=article&id=13](http://www.proplan.ufpa.br/site/index.php?option=com_content&view=article&id=13)>. Acesso em: 12 ago. 2012.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 3804 de \_\_\_\_\_ - Reitoria. Belém: UFPA, 2012. Disponível em: <<http://www.cpa.ufpa.br/docs/Portario3804.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2012.

\_\_\_\_\_. Pro-Reitoria de Planejamento – PROPLAN. **UFPA em Números**, 2013. Base 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Relatório. Avaliação Institucional Permanente da UFRGS: 2004-2005**. Projeto PAIPUFRGS/SINAES – 3º Ciclo. UFRGS.CPA/SAI. Porto Alegre: UFRGS, 2006. Disponível em: < <http://www.ufrgs.br/cpa/relatorios-de-autoavaliacao-institucional>>. Acesso em: 16 ago. 2012.

\_\_\_\_\_. **Relatório. Avaliação Institucional Permanente da UFRGS: 2006-2008**. Projeto PAIPUFRGS/SINAES – 4º Ciclo. UFRGS.CPA/SAI. Porto Alegre: UFRGS, 2010. Disponível em: < <http://www.ufrgs.br/cpa/relatorios-de-autoavaliacao-institucional>>. Acesso em: 16 ago. 2012.

\_\_\_\_\_. **Relatório. Avaliação Institucional Permanente da UFRGS: 2010**. Projeto PAIPUFRGS/SINAES – 6º Ciclo. UFRGS. CPA. Porto Alegre: UFRGS, 2011. Disponível em: < <http://www.ufrgs.br/cpa/relatorios-de-autoavaliacao-institucional>>. Acesso em: 16 ago. 2012.

\_\_\_\_\_. **Relatório. Avaliação Institucional Permanente da UFRGS: 2011**. Projeto PAIPUFRGS/SINAES – 7º Ciclo. UFRGS. CPA. Porto Alegre: UFRGS, 2013. Disponível em: < <http://www.ufrgs.br/cpa/relatorios-de-autoavaliacao-institucional>>. Acesso em: 24 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. **Relatório. Avaliação Institucional Permanente da UFRGS: 2012**. Projeto PAIPUFRGS/SINAES – 8º Ciclo. UFRGS. CPA. Porto Alegre: UFRGS, 2013. Disponível em: < <http://www.ufrgs.br/cpa/relatorios-de-autoavaliacao-institucional>>. Acesso em: 24 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. **Decisão nº 148 de 23 de setembro de 1994**: Estatuto da UFRGS. Porto Alegre: UFRGS, 1994. Disponível em: < <http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/estatuto-e-regimento>>. Acesso em: 16 ago. 2012.

\_\_\_\_\_. **CONSUN. Decisão nº 184/2009**: Porto Alegre: UFRGS, 2009. Disponível em: < <http://www.ufrgs.br/cpa/legislacao/RegimentoCPA.pdf>>. Acesso em: 16 ago. 2012.

\_\_\_\_\_. **Decisão nº 493 de 03 de dezembro de 2010. Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRGS**. Porto Alegre: UFRGS, 2010. Disponível em: < <http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/plano-de-desenvolvimento-institucional>>. Acesso em: 16 ago. 2012.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 1279 de 25 de março de 2010. Porto Alegre: UFRGS, 2010**. Disponível em: < <http://www.ufrgs.br/cpa/nominata>>, acesso em: 16 ago. 2012.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 6424 de 23 de dezembro de 2010**. Porto Alegre: UFRGS, 2010. Disponível em: < <http://www.ufrgs.br/cpa/nominata>>. Acesso em: 16 ago. 2012.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 2430 de 13 de maio de 2011**. Porto Alegre: UFRGS, 2011. Disponível em: < <http://www.ufrgs.br/cpa/nominata>>. Acesso em: 16 ago. 2012.

\_\_\_\_\_. **SAI. Avaliação Institucional Permanente da UFRGS**: graduação, pós-graduação, pesquisa, extensão e gestão. Porto Alegre: SAI/UFRGS, 2003.

VASCONCELOS, Helene Corrêa de. **Des(entre)tecendo o programa de avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB)**. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 1996.

VIDAL, Josep Pont. Metodologia comparativa e estudo de caso. **Papers NAEA**, Belém: NAEA, 2013. No prelo.

VIEIRA, Sophia Lerche. **Política educacional no Brasil**. Brasília, DF: Líber, 2007.

WEBER, Silke. Avaliação e regulação da educação superior: Conquistas e impasses. **Revista Educação e Sociedade**, Campinas, v. 31, n. 113, p. 1247-1269, out.-dez. 2010. Disponível em: < <http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 12 ago. 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. São Paulo: Bookman, 2005.

ZAINKO, Maria Amélia Sabbag. Políticas Públicas de Avaliação da Educação Superior: conceitos e desafios. **Jornal de Políticas Educacionais**. n. 4. jul./dez., 2008. p. 15–23.