



Avaliação Institucional: a relação dialógica dos dados da avaliação interna e externa na melhora institucional.

**Eliseu Miguel Bertelli
Ana Maria Eyng**

RESUMO

Avaliação Institucional é questão atual e de extrema relevância não só no contexto institucional, mas no contexto da educação superior. Trata-se de importante estratégia para a gestão institucional, pois as informações produzidas no desenvolvimento do processo avaliativo orientam a tomada de decisão, permitindo a melhora da qualidade institucional. A reflexão procura contextualizar a avaliação da Educação Superior numa perspectiva histórica, considerando as transformações nas políticas educacionais, seus princípios, sua concepção e a trajetória das propostas de avaliação institucional desenvolvidas. Analisa a complementaridade dos procedimentos da avaliação externa, interna e a meta-avaliação vivenciados em cada instituição na sua aprendizagem institucional e desenvolvimento institucional, sendo suas informações indissociáveis na constituição de uma cultura de antecipação.

Palavras-chave: avaliação institucional, educação superior, gestão institucional, aprendizagem institucional, cultura de antecipação.

1. Introdução

A avaliação institucional, hoje em destaque entre as prioridades das Instituições de Ensino Superior –IES se constitui importante estratégia de gestão na busca da melhora da instituição. A melhora institucional, contudo, requer conhecimento analítico e crítico da realidade interna e externa da instituição. Esse conhecimento advém do processo que pode ser denominado aprendizagem institucional que tem na avaliação institucional sua mais destacada estratégia. “O grau de conhecimento institucional se relaciona à sua capacidade de conhecer-se, de avaliar-se”.(EYNG, 2004a)

Tanto a aprendizagem institucional quanto avaliação institucional é sempre processo, que se configura nas seguintes etapas indicadas em Eyng(2004a)

- a) Recolher informações que reflitam o mais fielmente possível a situação inicial, os processos e os produtos da situação a avaliar.
- b) Elaborar juízos de mérito ou valor a partir de critérios previamente estabelecidos ou consensuados no contexto do próprio processo da avaliação.
- c) Tomar decisões de melhora que conduzam à eleição e aplicação de alternativas de intervenção mais adequadas a partir da informação avaliada ou em processo avaliativo. (p.43-44)



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



O processo de aprendizagem significativa requer o estabelecimento dos organizadores prévios, o conhecimento já existente e a integração desses com as novas informações num processo dialógico em que interagem as informações advindas da *auto* e *hetero* avaliação. A aprendizagem institucional, da mesma forma, partindo das informações do conhecimento sobre si já sistematizados nos seus planos e projetos integra a essas as informações advindas dos procedimentos de auto e hetero avaliação, respectivamente, avaliação interna e avaliação externa. A reflexão do conjunto desses dados constitui a meta-avaliação. A relação dialógica dos dados provenientes da avaliação interna e externa na meta avaliação são analisados neste texto que se referencia nas diferentes contribuições dos teóricos da avaliação educacional e da sua aplicação no âmbito da avaliação institucional. Bertelli(2004, p.38), indica que

Os estudos da avaliação institucional iniciados por Tyler na década de 40, até os dias atuais receberam inúmeras contribuições. Dentre essas, destacam-se nesse estudo as contribuições de Cronbach (1963), Scriven (1967), Stake (1967), Stufflebeam (1971), Provas (1971), Worthen e Sanders, (1973), Popham, (1975), Belloni (2000), Dias Sobrinho (1995, 1997, 2000, 2002a, 2002b, 2003a, 2003b)

Na perspectiva da aplicação da avaliação na gestão da melhora da instituição, a avaliação se constitui em estratégia na tomada de decisões que orientem a gestão institucional definida por Stufflebeam *et al* (1971) “avaliação como o processo de identificar e coletar informações que permitam decidir entre várias alternativas” (in VIANNA, 1989, p. 21).

Na discussão de tais questões o texto aborda na seqüência: 2. Um breve histórico da avaliação institucional na Educação Superior no Brasil; 3. A relação dialógica dos resultados da avaliação externa, avaliação interna e da meta-avaliação; e, finalizando a reflexão aborda 4. O desenvolvimento da cultura de antecipação mediante avaliação institucional. Os itens 2 e 3 se apóiam na dissertação de mestrado de Bertelli(2004) orientado por Eyng, com o tema de investigação a Avaliação Institucional, em que analisa a trajetória e perspectivas da avaliação institucional na educação superior no Brasil, analisando desde as primeiras iniciativas ocorridas na década de 80 do século passado até as propostas atuais do SINAES e, a complementaridade dos dados advindos dos procedimentos da avaliação externa e interna na meta-avaliação e melhora institucional. O texto conclui sua reflexão apontando para a questão da aprendizagem institucional e da constituição de uma cultura de antecipação mediante vivência do processo de avaliação institucional, apoiando-se em Eyng (2004a e 2004b).

2. Avaliação Institucional: breve análise da trajetória brasileira

A questão da Avaliação Institucional nas universidades brasileiras foi problemática discutida pelo movimento docente que, a partir de 1982 inicia um amplo debate coordenado pela Associação Nacional dos Docentes do Ensino Superior (ANDES).

Na concepção de que a avaliação deveria ser utilizada como forma das IES estarem prestando contas dos recursos recebidos e justificando os investimentos realizados à sociedade, surgiu a primeira proposta de avaliação da educação superior no Brasil, que foi o



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



Programa de Avaliação da Reforma Universitária (PARU), em 1983. O PARU elaborou questionários que foram aplicados a estudantes, dirigentes e docentes das universidades, discutindo basicamente dois temas: gestão e produção/disseminação de conhecimentos, com o objetivo de perceber o impacto da Lei 5.540/68, que propôs mudanças no ensino superior, no que se refere à “estrutura administrativa, à expansão das matrículas e à sua caracterização, à relação entre atividades de ensino, pesquisa e extensão, características do corpo docente e técnico-administrativo e vinculação com a comunidade” (COMISSÃO ESPECIAL DE AVALIAÇÃO, 2003, p. 16).

Nessa linha de discussão, o GERES (Grupo Executivo para Reformulação da Educação Superior), criado pelo Ministério da Educação em março de 1986, visava a reestruturação do ensino superior e tinha como objetivo, dar continuidade às propostas elaboradas pela “Comissão Nacional para Reformulação da Educação Superior” criada pelo Presidente da República, em maio de 1985, através do Decreto no. 91.177, com o propósito de reestruturar toda a educação superior, o que não acontecia com o GERES, que estava disposto a reestruturar apenas o segmento federal de ensino superior. O relatório apresentado pelo GERES em 1986, segundo Dias Sobrinho, “vinculava explicitamente a alocação de recursos a uma avaliação de desempenho, propunha o abandono do princípio da indissociabilidade entre ensino e pesquisa, propunha a diversificação institucional, defendia a necessidade de controle dos resultados...”. (in: PAULA, 2002, p.15).

No ano de 1986, a UNB (Universidade de Brasília) inicia seu projeto de avaliação institucional, apresentando um documento que marcaria sua trajetória, denominado “Proposta de Avaliação do Ensino Superior”, cujo objetivo era promover a “tomada de consciência sobre a instituição, isto é, permitir aos indivíduos envolvidos que tivessem uma visão geral do que se fazia, que conhecessem as condições com as quais trabalhavam e os resultados obtidos nas diferentes ações”. (BELLONI, et all, 1995, p.91). Verifica-se também, que este processo voltado para a autoconsciência da instituição já apresentava subsídios para a tomada de decisões nos níveis individual e coletivo da instituição, visando o aperfeiçoamento da universidade, destacando a importância da participação da comunidade acadêmica, na busca de alcançar seus objetivos em cumprir com suas finalidades científicas e sociais. Em sua proposta de avaliação institucional, a UNB inseriu a avaliação do ensino nos níveis de graduação e pós-graduação, do “desempenho técnico-científico, das atividades de extensão, da administração, dos colegiados acadêmicos e dos órgãos de apoio (biblioteca, centro de processamento de dados, editora etc.). Cada uma dessas dimensões seria avaliada quanto às condições para seu desenvolvimento, os processos desenvolvidos e os resultados obtidos”. (p. 92).

Nos anos de 1993 e 1994, o debate sobre Avaliação Institucional é retomado pela Associação Nacional de Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES), pela Associação Brasileira dos Reitores das Universidades Estaduais e Municipais (ABRUEM) e pelos Fóruns de Pró-Reitores de Graduação e Planejamento. Esta discussão se articula às políticas do Ministério da Educação que inicia *estratégias* para viabilizar um programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras - PAIUB, instalando a Comissão Nacional de Avaliação, regulamentada pela portaria SESu, Nº 266,



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



de 24 de agosto de 1995. Dos trabalhos realizados pela Comissão Nacional de Avaliação, em 1993, institucionalizou-se um programa pela Coordenadoria Geral de Análise e Avaliação Institucional da SESu (Secretaria da Educação Superior), o PAIUB (Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras)

O PAIUB apontava como princípio básico a adesão voluntária das Universidades Brasileiras e sugeria como etapa primeira, a auto-avaliação envolvendo toda a instituição, proporcionando a partir de então, subsídios para a realização da avaliação externa. O PAIUB adquiriu credibilidade ao relacionar o conhecimento à formação, ao mesmo tempo em que, através da relação entre a comunidade acadêmica e a sociedade, traçou objetivos a serem alcançados. Em sua duração, o PAIUB “conseguiu dar legitimidade à cultura da avaliação e promover mudanças visíveis na dinâmica universitária” (SINAES, in Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior, vol, 9 – Nº 1, março de 2004, p. 20). Destacam-se do PAIUB, os princípios básicos que norteiam todo o processo avaliativo, ou seja, *a aceitação ou conscientização da necessidade de avaliação por todos os segmentos envolvidos; o reconhecimento da legitimidade e pertinência dos princípios norteadores e dos critérios adotados; o envolvimento direto de todos os segmentos da comunidade acadêmica na sua execução e na implementação de medidas para melhoria do desempenho individual.* Tais princípios derivam das características principais do PAIUB, compreendidas pelo caráter institucional, pela globalidade, pela participação dos diferentes segmentos que compõem a universidade, pela avaliação interna, avaliação externa e re-avaliação, pela continuidade, pela sistematização e legitimidade política e técnica do processo.

O PAIUB, a partir das políticas públicas organizadas pelo Ministério da Educação, recebeu apoio logístico e financeiro no período de 1993-1994. As universidades desencadearam então, seus processos de Avaliação Institucional, embora, as políticas do MEC, já no ano de 1995, apontavam outros interesses no campo da avaliação do ensino superior, em particular, o Exame Nacional de Cursos (1996).

Instituído através da Medida Provisória Nº 1018/95 e explicitado pela Lei Nº 9131/95 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei 9394/96, regulamentado pela Portaria Nº 249/96 e pelo decreto Nº 2026/96 e no decreto Nº 3860/2001, o Exame Nacional de Cursos (ENC), popularmente conhecido como “Provão” teve como objetivo medir as aprendizagens realizadas pelos estudantes de último ano da educação superior e constitui uma medida que teve a finalidade de avaliar externamente o curso, e não o aluno. O “Provão” surgiu com a intencionalidade de reordenar o modelo brasileiro de avaliação institucional. Embora o programa tenha contribuído para que as IES repensassem suas práticas educativas, muitas críticas foram-lhe atribuídas, sendo que alguns aspectos negativos são apontados por Santos Filho, in Dias Sobrinho e Ristoff (2000, p. 166), referindo-se às quatro primeiras limitações quanto ao objetivo de aprimoramento do curso e as demais, ao objetivo de prestação de contas à sociedade:

1. Tendência à homogeneização dos currículos de cada tipo de curso;
2. Desconsideração do contexto local e institucional dos cursos;
3. Desconsideração da multiplicidade de fatores determinantes do desempenho do estudante;
4. Potencial pouco diagnosticador do sistema de exame;
5. Valorização da aprendizagem superficial em prejuízo da aprendizagem profunda;
6. Concepção tecnocrática da



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



educação superior;7. Consideração fragmentada dos indicadores de desempenho e,8. ausência de dimensões atitudinais e práticas na forma de avaliação.

Neste aspecto, a cultura avaliativa resultante do “Provão” possibilitou à sociedade civil reconhecer neste processo avaliador, critérios que acabaram “classificando” as instituições de ensino superior em conformidade com o resultado obtido pelo Exame Nacional de Cursos – ENC.

Avaliação das Condições De Ensino - ACE apresentada como uma forma de avaliação das Instituições de Ensino Superior, cujos alunos realizam o Exame Nacional de Cursos – Provão. As comissões de especialistas da área de conhecimento estabelecem, para cada curso profissional, as definições relativas às provas, com o objetivo de orientar também aos verificadores. São os especialistas de cada área de conhecimento que realizam a avaliação externa *in loco*, das chamadas Condições de Ensino (CE)..Embora o processo de Avaliação das Condições de Ensino – ACE, objetivamente possuísse critérios mais favoráveis para compor uma avaliação na totalidade do projeto acadêmico e sócio-político da instituição, foi o provão, isoladamente que acabou tendo mérito de avaliar por si só, as instituições de ensino superior.

Compreende-se que o Exame Nacional de Cursos – ENC e a Avaliação das Condições de Ensino – ACE, ao terem seus critérios concebidos como aspectos isolados e desarticulados, não favoreceu ao MEC institucionalizar uma concepção “sistêmica de avaliação que combinasse os resultados dos dois instrumentos: o chamado provão e as condições de ensino” (Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior, 2004, p. 53).

A Comissão Especial de Avaliação –CEA- foi designada pelas Portarias MEC/SESu, Nº 11, de 28 de abril de 2003 e Nº 19, de 27 de maio de 2003, sendo oficialmente instalada pelo Ministro da Educação, Cristóvam Buarque, em 29 de abril de 2003. A referida comissão foi criada com a finalidade de “analisar, oferecer subsídios, fazer recomendações, propor critérios e estratégias para a reformulação dos processos e políticas da Educação superior e elaborar a revisão crítica dos seus instrumentos, metodologias e critérios utilizados” (COMISSÃO ESPECIAL DE AVALIAÇÃO, 2003, p. 7). A comissão presidida pelo professor José Dias Sobrinho, coordenou os seus trabalhos através de reuniões quinzenais em Brasília, além de reuniões nas cidades de Curitiba, Porto Alegre, Rio de Janeiro e Recife, oportunizando, assim, momentos riquíssimos de discussões, sendo que várias entidades representativas da sociedade, em especial aquelas ligadas à educação superior, apresentaram suas contribuições, possibilitando o surgimento de propostas de reformulação do sistema avaliativo brasileiro.

A concepção de avaliação instituída pela CEA apresenta como centro de suas reflexões, a integração e a participação e neste sentido aponta sua definição “como processo que efetivamente vincule a dimensão formativa a um projeto de sociedade comprometido com a igualdade e a justiça social [...] a avaliação deve também ser entendida como estrutura de poder que age sobre os indivíduos, as instituições e os sistemas” (p. 81).

Buscando dar continuidade às suas propostas, a CEA sugeriu ao Ministério da Educação a criação da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior – CONAES, a qual teria a incumbência de



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



coordenar e supervisionar o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, assegurando o adequado funcionamento da avaliação, o respeito aos princípios e orientações gerais, o cumprimento das exigências técnicas e políticas e as metas de consolidação do sistema avaliativo e de sua vinculação à política pública de educação superior. (COMISSÃO ESPECIAL DE AVALIAÇÃO, 2003, p. 97).

A Comissão Especial de Avaliação iniciou seus trabalhos com uma ampla avaliação diagnóstica do marco legal e dos procedimentos de verificação e avaliação da educação superior. No diagnóstico do Exame Nacional de Curso (Provão) apresenta como críticas e aspectos a serem melhorados. O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES - criado pela Comissão Especial de Avaliação em 2003 foi oficializado pela Lei Nº 10.861, de 14 de abril de 2004 e regulamentado pela Portaria MEC Nº 2.051, de 09 de julho de 2004. O SINAES tem por finalidades a melhoria da qualidade da educação superior; a orientação da expansão da sua oferta; o aumento permanente da 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. Os princípios avaliativos consubstanciados pelo SINAES procuram contemplar a complexidade do ensino superior brasileiro, articulando as dimensões do processo de ensino, aprendizagem, capacidade institucional e responsabilidade social da instituição.

O SINAES, coordenado pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior – CONAES promoverá a avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e o desempenho dos estudantes. Na tentativa de buscar cumprir suas finalidades, o SINAES apresenta como princípios fundamentais: responsabilidade social com a qualidade da educação superior; reconhecimento da diversidade do sistema; respeito à identidade, à missão e à história das instituições; globalidade, isto é, compreensão de que a instituição deve ser avaliada a partir de um conjunto significativo de indicadores de qualidade, vistos em sua relação orgânica e não de forma isolada; continuidade do processo avaliativo.

No contexto da proposta do MEC para a aplicação do SINAES, serão utilizadas três modalidades de instrumentos de avaliação com aplicação em momentos distintos. São elas:

1. Avaliação das Instituições de Educação Superior (AVALIES) – é o centro de referência e articulação do sistema de avaliação que se desenvolve em duas etapas principais: a) auto-avaliação – coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) de cada IES, a partir de 1º de setembro de 2004; b) avaliação externa – realizada por comissões designadas pelo INEP, segundo diretrizes estabelecida pela CONAES.
2. Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG) – avalia os cursos de graduação por meio de instrumentos e procedimentos que incluem visitas *in loco* de comissões externas. A periodicidade desta avaliação depende diretamente do processo de reconhecimento e renovação de reconhecimento a que os cursos estão sujeitos.
3. Avaliação do Desempenho do Estudante (ENADE) – aplica-se aos estudantes do final do primeiro e do último ano do curso, estando prevista a utilização de procedimentos amostrais. Anualmente o Ministério da Educação, com base em indicação da CONAES, definirá as áreas que participarão do ENADE.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



Embora já preconizado pela legislação em vigor, as propostas do SINAES, para a sua efetiva institucionalização, dependerão de significativas alterações nas concepções avaliativas, ou seja,

os instrumentos em vigor, que sejam considerados válidos, devem ser preservados e aperfeiçoados, porém, integrados a uma outra lógica que seja capaz de construir um sistema nacional de avaliação da educação superior, articulando regulação e avaliação educativa. O enfoque a ser adotado considera Avaliação Institucional, não como um fim em si, mas como parte de um conjunto de políticas públicas, no campo da educação superior. (COMISSÃO ESPECIAL DE AVALIAÇÃO, 2003, p. 16).

O SINAES expressa em seus fundamentos, uma concepção de avaliação que prioriza as idéias de participação e de integração. Avaliar, nesta perspectiva, exige que os projetos institucionais sejam avaliados em atendimento aos princípios democráticos, de afirmação da autonomia, de convivência com a diversidade e do fortalecimento da própria identidade institucional.

Observa-se também que as idéias de participação e integração, presentes no ideário avaliativo do SINAES, definem como aspectos possíveis de serem avaliados, a dimensão interna e externa, o movimento processual contemplando aspecto do particular e do global, a concepção somativa e formativa, os dados quantitativos e qualitativos. Assim, as distintas perspectivas conceituais e metodológicas presentes no SINAES, destacam que o processo “incorpora para além da dimensão cognitiva, as perspectivas críticas das funções da educação superior dentro do contexto nacional e internacional”. (COMISSÃO ESPECIAL DE AVALIAÇÃO, 2003, p. 81).

Os vínculos formativos decorrentes do processo de avaliação concebido pelo SINAES articulam as dimensões educativas, decorrentes do projeto pedagógico institucional e as funções reguladoras, próprias da esfera estatal. Neste particular, compreende-se que o processo avaliativo requer a necessidade de articular a avaliação interna com a avaliação de outros pares, a comunidade acadêmica com outros participantes da sociedade civil, as instâncias institucionais com outras diferentes instituições, tanto de nível nacional, quanto internacional.

A indicação da articulação e integração, presentes nos pressupostos avaliativos, busca superar as concepções de avaliação ideologicamente marcadas pelo espírito da competitividade, da seleção, da classificação, da concorrência. Para além da idéia de educação como um produto mercadológico, a avaliação proposta pelo SINAES, ressalta a concepção de educação como bem social, direito social e dever do Estado. Assim, os processos avaliativos favorecem práticas solidárias e humanizadoras no âmbito inter e intra-institucional.

O SINAES também aponta como pressuposto inerente aos processos avaliativos, a função de auto-avaliação. Por ela a instituição de ensino superior acumulará conhecimentos sobre sua realidade. O processo de auto-avaliação possibilitará questionar a missão, rever as finalidades sociais, identificar problemas, fortalecer o relacionamento institucional com o entorno social e a sociedade em geral, projetar a relevância social e científica das atividades, referendar publicamente a própria existência da instituição. Compreende-se, que a auto-avaliação possibilitará:



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



auto-conhecimento para aumento do engajamento profissional, para fundamentadas emissões de juízo de valor e articulação de ações de melhoramento, tanto das pessoas envolvidas, quanto da instituição. Neste sentido, os processos de auto-avaliação devem ser permanentes, isto é, constituir-se como uma cultura internalizada nas estruturas e nas ações institucionais. (COMISSÃO ESPECIAL DE AVALIAÇÃO, 2003, p. 96).

Observa-se que os pressupostos avaliativos do SINAES comportam mecanismos internos e externos, visando à melhoria da qualidade dos cursos superiores, numa tentativa de superar a cultura avaliativa da nota de uma prova (ENC), por Índices de Desenvolvimento do Ensino Superior que, por sua vez, integrarão os processos de regulação e supervisão da educação superior.

O artigo 3º da Lei 10.861/2004 destaca que as diferentes dimensões institucionais serão elementos constitutivos do processo avaliativo, procurando identificar o perfil e o significado da atuação da instituição de ensino superior, a partir da avaliação dos cursos, programas, projetos e atividades. Assim, a missão, o plano de desenvolvimento institucional, as políticas para o ensino, pesquisa, extensão e pós-graduação serão dimensões avaliadas.

Também o artigo 3º destaca a necessidade de avaliar a responsabilidade social da instituição. Nesta particularidade serão observadas as contribuições da IES para a inclusão social, o desenvolvimento econômico e social, as políticas de meio ambiente, projetos de memória cultural e produção artística. Ressalta-se que o processo avaliativo também buscará indicadores para as políticas de pessoal, planos de cargos e salários, condições de trabalho e programa de desenvolvimento profissional. A organização e gestão da administração, a infra-estrutura física e as políticas de atendimento aos estudantes, também compõem os mecanismos de avaliação operacionalizados pelo SINAES.

No âmbito da avaliação do desempenho dos alunos, a lei 10.861/2004 prevê a realização do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – ENADE, a ser aplicado periodicamente, a partir de procedimentos amostrais para alunos de todos os cursos de graduação, matriculados no primeiro e no último ano do curso.

Para coordenar e supervisionar o SINAES, a Lei 10.861/2004 instituiu a Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior – CONAES, colegiado este, constituído por um representante do INEP, um representante da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior – CAPES, três representantes do Ministério da Educação, um representante do Corpo Discente, do Corpo Docente e técnico administrativo, das instituições de educação superior e cinco membros indicados pelo Ministro de Estado da Educação.

A Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior – CONAES foi constituída a partir da sugestão da Comissão Especial de Avaliação, com o objetivo de coordenar os trabalhos de avaliação da educação superior no Brasil.

A CONAES terá como incumbência assegurar “o adequado funcionamento da avaliação, o respeito aos princípios e orientações gerais, o cumprimento das exigências técnicas e políticas e as metas de consolidação do sistema avaliativo e de sua vinculação à política pública de educação superior” (COMISSÃO ESPECIAL DE AVALIAÇÃO, 2003, p. 97).



A designação dos membros que compõe a CONAES se deu através do DECRETO PRESIDENCIAL de 28 de maio de 2004, tendo em vista o disposto no artigo 7º da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. A CONAES ficou assim constituída: 1 (um) representante do INEP - Dilvo Ristoff. 1 (um) representante da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES - Renato Janine Ribeiro. 3 (três) representantes do Ministério da Educação, sendo 1 (um) obrigatoriamente do órgão responsável pela regulação e supervisão da educação superior - Mário Pederneiras, Antonio Ibañez Ruiz e Marcos Dantas. 1 (um) representante do corpo discente das instituições de educação superior - Gustavo Lemos Peta. 1 (um) representante do corpo docente das instituições de educação superior - Laura Tavares. 1 (um) representante do corpo técnico-administrativo das instituições de educação superior - Leia de Souza Tavares. 5 (cinco) membros, indicados pelo Ministro de Estado da Educação, escolhidos entre cidadãos com notório saber científico, filosófico e artístico, e reconhecida competência em avaliação ou gestão da educação superior - Hélgio Henrique Casses Trindade, José Dias sobrinho, Wilson Alberto de Mattos, Sílvio Meira e Gilberto Dupas.

3. A relação dialógica dos dados da avaliação externa e da avaliação interna na meta-avaliação

No processo de Avaliação Institucional estão inseridos momentos distintos que são a avaliação externa, a avaliação interna e a meta-avaliação. São momentos específicos, mas que buscam ou apresentam, ou devem apresentar objetivos voltados à melhoria do ensino, bem como, do projeto de desenvolvimento institucional, apontando caminhos para a tomada de decisão. Porém, segundo Dias Sobrinho, “esses tipos de avaliação não são necessariamente distintos no tempo. Por ser um processo contínuo, a avaliação institucional vai sempre desenvolvendo procedimentos que devem se unir num significado global”. (2000, p. 127).

A CONAES (Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior), faz referência a avaliação interna e externa observando que ambos os modelos, devem fazer parte do processo de avaliação institucional, pois

As ações combinadas de avaliação interna e externa são processos importantes de discussão e reflexão com respeito aos grandes temas de política pedagógica, científica e tecnológica, bem como para tomada de decisão, buscando o fortalecimento ou re-direcionamento de ações. (COMISSÃO ESPECIAL DE AVALIAÇÃO, 2003, p. 105).

Se considerarmos esses processos avaliativos como ciclos, verificaremos que a avaliação interna irá fornecer subsídios para a avaliação externa, que também possibilitará novos processos de avaliação interna, caracterizando assim, a meta-avaliação.

Angulo Rasco (2000), citando Simons (1987), destaca que “a avaliação de qualquer instituição necessita da conjunção tanto de processos externos como internos (p. 81). (Universidade Desconstruída) Ao realizar seu processo avaliativo utilizando estes dois momentos distintos, a IES busca a sua identificação com a comunidade, buscando também a compreensão de que “a confiança pública na universidade se sustenta justamente nos dois

pilares: no juízo interno dos membros da instituição e no juízo externo do coletivo interuniversitário e social”. (ANGULO RASCO, 2000, p.82)

O que deve ser considerado nestes processos é o que Dias Sobrinho afirma que “nenhum momento é acabado em si mesmo, embora cada um deles deva ir periodicamente consolidando os seus resultados provisórios, que passam a ser reexaminados nos movimentos seguintes” (2000, p. 127).

Fica evidenciado que “a avaliação não se esgota em nenhum relatório interno ou externo, nem em um único e isolado olhar. Deve ser dinâmica e prospectiva, contínua e aberta, como a realidade que ela quer compreender e transformar” (DIAS SOBRINHO, 2000, p. 128).

A prática da avaliação externa - a heteroavaliação - do sistema educacional brasileiro passou a ser executada em meados dos anos noventa, através da implementação das políticas públicas do MEC, atendendo as solicitações dos órgãos de financiamento estrangeiros, e tinha como objetivo criar padrões de qualidade dentro dos moldes internacionais.

Não se pode ignorar que, o avaliador externo, pelo fato de estar distanciado do contexto a ser avaliado, tenha ou produza uma maior imparcialidade. A imparcialidade aliada à experiência dos avaliadores contribui muito para a observação dos limites institucionais apontados pelos procedimentos utilizados na avaliação. O olhar externo poderá identificar alguns limites existentes na instituição que possivelmente não seriam vistos por quem está envolvido no processo, isto porque os interesses tendem a acobertar problemas de ordem pedagógica, estruturais e administrativos. A proximidade do avaliador pode ser um fator limitador na identificação de possíveis limites institucionais.

Visando este processo de avaliação externa, foi instituído pelo MEC, através da Lei 9.131, de 24 de novembro de 1995, o Exame Nacional de Cursos (ENC), popularmente conhecido e consagrado como Provão e tinha como objetivo, avaliar anualmente, os cursos de graduação, através de uma prova baseada nos conteúdos mínimos estabelecidos nas diretrizes curriculares. Outra forma de avaliar as instituições se deu através de especialistas que tinham a incumbência de desenvolver o processo de Avaliação das Condições de Ensino (ACE), em substituição ao processo de Avaliação das Condições de Oferta (ACO), tendo em vista as diversas críticas feitas ao trabalho das comissões responsáveis por este sistema.

A Avaliação das Condições de Ensino tem seu foco em três grandes dimensões nas quais os avaliadores se debruçam: 1) Organização Didático- Pedagógica; 2) Corpo Docente e 3) Instalações. No processo avaliativo, estas dimensões se subdividem em níveis diferentes que apontam os itens a serem avaliados. Estes itens recebem, de forma individual, um conceito dos avaliadores, variando entre Muito Fraco, Fraco, Regular, Bom ou Muito Bom, sendo que o conjunto destes conceitos em cada um dos níveis avaliados, gerará um conceito geral para cada dimensão avaliada.

A proposta do SINAES indica, através da CONAES – Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior, a realização da avaliação externa, após a realização do



processo de auto-avaliação, com a elaboração de um relatório com os detalhes dos resultados da avaliação e aprovado pelo conselho superior da instituição.

A proposta de avaliação externa apresentada pelo SINAES é que ela seja

feita por membros externos, pertencentes à comunidade acadêmica e científica, reconhecidos pelas suas capacidades em suas áreas e portadores de ampla compreensão das instituições universitárias nacionais e internacionais, designados pela CONAES. (COMISSÃO ESPECIAL DE AVALIAÇÃO, 2003, p. 104-105)

A CONAES constitui as comissões de avaliação externa, observando as áreas e os cursos a serem avaliados e aponta também, que “os avaliadores externos devem sempre estar atentos aos critérios de participação, integração e de articulação das relações de caráter pedagógico e de relevância social...” (COMISSÃO ESPECIAL DE AVALIAÇÃO, p. 105)

A proposta do SINAES (2003) para avaliação externa observa entre outros, os princípios da totalidade e da globalidade, destacando também o critério da interdisciplinaridade, salientando a importância deste critério ser observado pelas comissões externas de avaliação, entendendo que a avaliação deve contemplar o “conjunto de análises, estudos, pesquisas, discussões, informações, instalações, recursos humanos e materiais [...] sempre relacionados com as estruturas acadêmico-científicas e administrativas mais amplas da IES”. (p. 105)

A Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior, na tentativa de garantir uma coerência entre as comissões de avaliação, definiu alguns procedimentos metodológicos da avaliação externa assim relacionados:

- a) Análise crítica dos relatórios e materiais produzidos na auto-avaliação e demais documentos da instituição que tenham interesse para a avaliação institucional. Esses materiais devem estar disponíveis pelo menos um mês antes da visita dos avaliadores externos.
- b) Análise das principais instalações da IES, das faculdades e órgãos (laboratórios, bibliotecas, salas de aula, hospitais, departamentos, seções administrativas, campos experimentais, áreas de lazer, restaurantes etc.).
- c) Entrevistas com autoridades, conselhos, professores de distintas categorias, diretores, coordenadores, estudantes, técnicos, ex-alunos, empregadores, setores da população mais envolvidos e outros, a critério dos avaliadores externos.
- d) Elaboração de um relatório, contendo as principais idéias que obtiveram acordo entre os membros da comissão externa. A redação final e definitiva do relatório da comissão externa deve ser feita em um tempo máximo de um mês após a visita. Esse relatório deve conter os juízos de valor a respeito das atividades e condições reais de trabalho da IES/faculdade/área/curso e as propostas e sugestões para a superação das dificuldades e fragilidades institucionais. Não deve apresentar somente uma visão descritiva da situação avaliada; deve oferecer também uma pauta de políticas para a transformação da instituição. Ao final da visita, a Comissão externa discutirá com os membros da comunidade interna e externa as linhas gerais de suas observações.
- e) O envio do relatório para a CONAES, contendo análise detalhada e fundamentada da instituição/área/curso em todas as dimensões avaliadas e indicando explicitamente as recomendações a serem encaminhadas aos órgãos superiores pertinentes, relativamente a ações de supervisão e regulação, quando e conforme couberem. Esse relatório desempenha um papel de grande importância: não só fornece as bases para informação da população como também assessora o MEC e suas diversas instâncias (CNE, SESu, INEP, CAPES e SEMTEC) relativamente às funções de supervisão, regulação e demais políticas de ES.



Nesta proposta do SINAES, as comissões externas de avaliação desempenham um papel fundamental, pois a partir dos seus pareceres é que será decidida a autorização, o reconhecimento, o credenciamento e o recredenciamento para as IES.

Na perspectiva da avaliação interna - a auto-avaliação - seus mecanismos deverão ser capazes de compreender o que está acontecendo na instituição, através da interpretação dos dados obtidos, bem como, propor ações de melhoria, possibilitando correções imediatas, para os casos que forem detectados ou diagnosticados. Estefanía & López, (2001, p. 30), entendem a avaliação interna como

el proceso intencional de la comunidad educativa para analizar, comprender, e interpretar de manera cooperativa la actividad educativa del centro, lo que ayudará a conocer los puntos fuertes y débiles de su organización y funcionamiento y a realizar propuestas de mejora que ayuden a mejorar la práctica educativa.

Através da avaliação interna, as IES tem a oportunidade, além de obter diagnósticos que lhes auxiliarão nas tomadas de decisões, de externalizar seus pontos positivos ou pontos fortes, bem como, seus limites, deixando claras suas intenções, através do seu trabalho diário que envolve o ensino, a pesquisa e a extensão. A avaliação interna deverá servir como momento de reflexão para todos os sujeitos envolvidos com a instituição, e deverá ser considerada fundamental para a continuidade, bem como, para o desenvolvimento da sua comunidade acadêmica, pois neste sentido, o princípio da globalidade permitirá também, o “autoconhecimento da instituição sobre si mesma em busca de melhor adequação ao cumprimento de suas funções científicas e sociais” (BELLONI et al, in Balzan e Dias Sobrinho, 1995, p.101).

Nesta etapa da avaliação, o documento do PAIUB indica que a mesma “consiste em um momento de reflexão de cada instituição sobre suas diversas dimensões, em um processo de auto-avaliação”. (1993, p. 6). Nesta perspectiva, a realização da avaliação está centrada nas seguintes categorias: a) Avaliação de cursos; b) Avaliação de disciplina; c) Avaliação do desempenho docente; d) Avaliação do estudante; e) Avaliação do desempenho técnico-administrativo; f) Avaliação da gestão universitária.

Já o SINAES, ao focalizar a avaliação das IES, apresenta um “caráter formativo e visa o aperfeiçoamento dos agentes da comunidade acadêmica e da instituição como um todo” (CONAES, 2004, p.5), ao mesmo tempo que conceitua a avaliação interna como “um processo contínuo por meio do qual uma instituição constrói conhecimento sobre sua própria realidade, buscando compreender os significados do conjunto de suas atividades para melhorar a qualidade educativa e alcançar maior relevância social” (p. 6) e complementa afirmando que a “avaliação interna ou auto-avaliação é, portanto, um processo cíclico, criativo e renovador de análise, interpretação e síntese das dimensões que definem a instituição”. (p. 7)

No que diz respeito à avaliação interna ou auto-avaliação a CONAES aponta como objetivos:

produzir conhecimentos, pôr em questão os sentidos do conjunto de atividades e finalidades cumpridas pela instituição, identificar as causas dos seus 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. (SINAES, 2004, p. 5-6).

De acordo com o SINAES, a auto-avaliação apresenta três etapas distintas, sendo elas: i) Preparação: constituição de CPA (Comissão Própria de Avaliação), sensibilização e elaboração do projeto de avaliação; ii) Desenvolvimento: ações, levantamento de dados e informações, análise das informações, relatórios parciais; iii) Consolidação: relatório, divulgação, balanço crítico.

Cabe ressaltar, que a avaliação interna da instituição é sempre projeto coletivo e como tal, supõe a adoção compartilhada de uma concepção que se fundamenta em uma visão epistemológica. Tratando-se de projeto coletivo destaca-se o aspecto político, pois supõe negociação na tomada de decisão. Também como projeto coletivo, atende a interesses da coletividade, não é, portanto um processo que atenda interesses individuais ou de pequenos grupos. Nesse aspecto, o projeto avaliativo há que se fundar na ética, assegurando o respeito tanto aos sujeitos envolvidos, como a comunidade, na perspectiva do desenvolvimento e do bem-estar social.

Portanto, uma característica que aumenta na sua importância e no sentido de apropriação coletiva dos resultados do processo da avaliação é a participação. A contribuição de todos os envolvidos no processo demonstra, assim, o caráter democrático que se julga imprescindível para a produção de mudanças, melhoria do funcionamento da instituição sem esquecer da sua responsabilidade social. Neste sentido, Dias Sobrinho observa que “a avaliação institucional educativa deve ser um amplo e democrático processo de busca de compreensão das dimensões essenciais de uma instituição e de organização das possibilidades de transformações” (2003, p. 44) e complementa que “como a educação comprometida com as necessidades e interesses públicos são de responsabilidade coletiva da comunidade educativa e do Estado, a avaliação há de ser democrática e participativa” (2003, p. 44).

O PAIUB em sua proposta de avaliação institucional apresenta o princípio da participação, “considerando o envolvimento direto de todos os segmentos da comunidade acadêmica na sua execução e na implementação de medidas para melhoria do desempenho institucional” (1993). A aplicação de tal princípio nos programas de avaliação elaborados pelas IES estará proporcionando de forma democrática, o envolvimento de toda a comunidade acadêmica, caracterizando assim, a responsabilidade coletiva numa perspectiva de obtenção de resultados ou diagnósticos muito próxima à realidade institucional, objetivando a melhoria dos serviços educacionais prestados à comunidade pela instituição.

O princípio da participação torna-se essencial para que a avaliação tenha efetividade na instituição. Ao se referir à auto-avaliação das IES, o SINAES recomenda que

o processo de auto-avaliação é de responsabilidade de cada instituição, que buscará obter a mais ampla e efetiva participação da comunidade interna nas discussões e estudos, sendo recomendável que nesse processo também conte, a seu critério, com a colaboração de membros da comunidade externa, especialmente de ex-alunos e representantes daqueles setores sociais mais diretamente envolvidos com as IES. (COMISSÃO ESPECIAL DE AVALIAÇÃO, 2003, p. 101-102).



Diante das concepções apresentadas destaca-se que a importância da participação na avaliação se encontra na tentativa de, através da avaliação democrática do processo como um todo buscar-se a melhoria do instituição educacional.

A **Meta-avaliação** é o processo em que as IES poderão comparar as avaliações interna e externa, tendo como objetivo, a tomada de decisões para melhorar as condições institucionais, bem como, de preparar as novas etapas da avaliação. Diante desta possibilidade, Dias Sobrinho (2000), entende a meta-avaliação como “a atitude e as práticas de contínua reflexão sobre o processo avaliativo, é necessariamente coincidente no tempo com as outras etapas, embora recomendável que lhe seja destinado um período próprio após o cumprimento das avaliações interna e externa” (p. 127). É a partir da meta-avaliação que as IES poderão rever as suas práticas de avaliação, detectando assim, suas possíveis falhas, bem como seus acertos, pois através da meta-avaliação os

resultados da avaliação em seus processos internos e externos são recolocados em discussão nos âmbitos da comunidade acadêmica, para que se produzam os consensos possíveis a respeito dos problemas e deficiências detectados e sobretudo suas potencialidades e ações de superação que devem ser empreendidas nas diversas dimensões do ensino, da produção de conhecimento, da vida social, das relações com o mundo político e com o trabalho, da gestão, etc. Igualmente deve ser feito um reexame das práticas avaliativas desenvolvidas, seus equívocos e acertos, e o redesenho das ações futuras. (DIAS SOBRINHO, apud Dias Sobrinho e Ristoff, 2003, p. 51)

Cabe ressaltar que neste ciclo avaliativo deve ocorrer o que Dias Sobrinho chama de “interação e reciprocidade” (2000, p. 127) entre as etapas da avaliação, sendo que a avaliação interna deverá fornecer subsídios para a avaliação externa e esta possibilitará novos processos de avaliação.

SGUISSARDI at all, apoiado em Stufflebeam (1981) in GREGO(1997), conceitua meta-avaliação como “o processo de delinear, obter e utilizar informações descritivas e de julgamento sobre a utilidade, a praticidade, a ética e a adequação técnica de uma avaliação, de modo a orientá-la e relatar ao público interessado em seus pontos fortes e fracos” (1997, p. 99).

O sistema de avaliação proposto pelo SINAES indica que os procedimentos metodológicos da avaliação institucional deverão integrar a realização da auto-avaliação da IES, a realização da avaliação externa organizada pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior – CONAES e a meta-avaliação, que se trata de retroalimentação do sistema.

4. O desenvolvimento da cultura de antecipação na construção da identidade institucional.

O respeito à identidade institucional gradativamente constituída no decurso dos processos de avaliação, constitui-se em desafio tanto nos procedimentos de avaliação interna, quanto na avaliação externa. No projeto institucional submetido para o credenciamento junto ao MEC, a IES apresenta sua projeção de identidade. O credenciamento, após avaliação de comissões de especialistas, avalia a identidade projetada. Essa identidade vai se ajustando e consolidando de forma gradativa, na

medida em que as ações de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidas são avaliadas tanto pela comunidade interna, quanto externa, mediante processos avaliativos internos e externos.

A aprendizagem organizacional e desenvolvimento da cultura de antecipação nas organizações não podem prescindir da avaliação. Enfrentar o futuro pressupõe a capacidade de planejá-lo, antevê-lo e isso requer mudança não só de posicionamento, mas de cultura organizacional, que no parecer de Llano (2003) se trata de uma **cultura da antecipação**.

Quem dirige uma instituição universitária há de situar seu foco de atenção muito adiante do curso acadêmico atual. Entre outras coisas, porque - justamente por sua densa carga de tradição - a universidade se move ao longo do tempo como um transatlântico, que há de prever seu rumo com muita antecipação. Si pretende girar quando o obstáculo já está em cima, seu destino é semelhante ao do Titanic. (p.33)

O propósito generativo da avaliação, quer dizer, a aprendizagem dela decorrente, viabiliza a mudança de mentalidade, ou seja, a mudança de cultura pessoal e organizacional que irá criar a necessária cultura de antecipação. Nesta perspectiva a avaliação será entendida e assumida como projeto institucional coletivo e continuado de construção da identidade institucional. Cabe, pois analisar ainda que sucintamente os significados atribuídos às questões relacionadas à avaliação institucional, no que se refere a aprendizagem institucional e a cultura da antecipação na construção da identidade da IES.

A questão da aprendizagem adquire centralidade na discussão, quando se discute Políticas e Gestão da Educação Superior, se trata tanto da aprendizagem que realizam os indivíduos no exercício das diferentes funções como gestores, professores, funcionários ou alunos, quanto da aprendizagem da organização. A Instituição de Ensino Superior - IES passa a ser concebida como uma comunidade crítica de aprendizagem continuada. Senge (2001) alerta que para entender o significado mais profundo de aprendizagem que não se refere à compreensão generalizada ou mesmo banalizada no cotidiano como simples internalização de informações, é preciso entender o sentido de *metanóia* – mudança de mentalidade. O autor relaciona mudança de mentalidade e aprendizagem, “*pois esta também envolve uma alteração fundamental ou movimento da mente*”(p.47) Na sua reflexão destaca

A verdadeira aprendizagem chega ao coração do que significa ser humano. Através da aprendizagem, nos recriamos. Através da aprendizagem tornamo-nos capazes de fazer algo que nunca antes fomos capazes de fazer. Através da aprendizagem ampliamos nossa capacidade de criar, de fazer parte do processo gerativo da vida. (SENGE, 2001, p.47)

A questão da avaliação se relaciona diretamente à tomada de decisão no âmbito das organizações. A tomada de decisão requer diagnósticos pautados na análise de dados representativos do conjunto e atualizados que a subsidie adequadamente. O processo que permite recolher informações, elaborar juízos e tomar decisões de melhora se chama avaliação.

A avaliação deve, pois, se orientar pela noção do tipo de decisão a que se pretende que ela sirva.

As decisões a serem tomadas constituem, pois, o centro da avaliação. Por isso, avaliar as estruturas específicas de um programa é mais importante que fazer comparações com outras unidades externas; o processo interno é muito importante e as decisões de mudança podem ser tomadas



durante o desenvolvimento, não necessariamente depois de terminado o programa ou curso. (DIAS SOBRINHO, 2003,p. 22-23)

O processo reflexivo provocado pela avaliação favorece em curto prazo e consolida em médio prazo a cultura de antecipação, em que a gestão educacional deixa de ser reativa e passa a agir orientando-se em decisões e estratégias emancipatórias, passa a ser pró-ativa. A avaliação torna-se pois, um elemento fundamental que incide no desenvolvimento, aperfeiçoamento, mudança e inovação da própria organização, contribuindo na melhora da qualidade de seu funcionamento, no aperfeiçoamento curricular e no desenvolvimento pessoal e profissional.

Ao orientar-se por uma cultura de antecipação, as decisões institucionais se pautam nos resultados da avaliação, e, a organização estará preparada para aprender a avançar qualitativamente, direcionando-se para o aperfeiçoamento, crescimento e superação. “As organizações mais capazes de enfrentar o futuro não crêem em si mesmas pelo que são, senão pela capacidade de deixar de ser o que são, isto é, não se sentem fortes pelas estruturas que têm, mas por sua capacidade de fazer-se com outras mais adequadas quando seja necessário.” (GAIRIN, 1999, p.381-382)

O aperfeiçoamento e avanço da organização, melhor se efetiva quando acompanhado de mudança de cultura organizacional - mentalidade - de forma qualitativa quando houver concomitante mudança de cultura do conjunto dos indivíduos, pois, “*O desenvolvimento da organização se apóia no desenvolvimento das pessoas e na sua capacidade para incorporar novas formas de fazer a instituição na qual trabalham.*” (GAIRIN,1999,p.382). Vale dizer que a competência da organização em aprender está vinculada à aprendizagem do conjunto de seus colaboradores. O avanço institucional advém do autoconhecimento institucional pautado em sua capacidade de aprendizagem, uma vez que

O potencial inovador de um centro educativo estaria tanto no autoconhecimento acumulado que serve para renovar-se ao deparar-se com desafios futuros, como nos meios que possui para adquirir informação externa, disseminá-la e empregá-la. Sem aprendizagem não pode haver mudança e uma mudança deliberada (não esporádica ou casual) requer novas idéias e conhecimentos (externo ou internos), que possam melhorar a pratica. (BOLIVAR, 2000,148-149)

O processo reflexivo advindo do questionamento que a avaliação suscita é capaz de construir e consolidar a identidade institucional. Uma nova mentalidade estará constituída na configuração da cultura de antecipação, e, estará sendo delineada a partir da abertura a novas possibilidades, na adoção de atitudes inovadoras que permitam contínua “ultrapassagem” de visões polarizadas, das dicotomias, integrando-as numa abordagem sistêmica e na melhora institucional continuada.

A melhora Institucional contínua realiza-se em dois planos complementares: o individual, com a aquisição contínua de um saber sólido e atualizado nas distintas áreas de conhecimento; e o coletivo, com o intercâmbio de idéias e experiências e do trabalho participativo que promova uma cultura inovadora nas IES e que favoreça a construção da cidadania crítica e solidária.

Referências

ANGULO RASCO, J. F. A auto-avaliação institucional como processo de formação do professorado. In:

DIAS SOBRINHO, J.; RISTOFF, D.I. (Orgs.) **Universidade desconstruída:** avaliação institucional e resistência. Florianópolis: Insular, 2000, p. 73-94.

BALZAN, N. C. & DIAS SOBRINHO, J. **Avaliação Institucional:** teoria e experiências. São Paulo: Cortez, 1995.

BELLONI, I. et all. Avaliação institucional da universidade de Brasília. In: BALZAN, N. C.; DIAS SOBRINHO, J. (Orgs.). **Avaliação institucional:** teoria e experiências. São Paulo: Cortez, 1995, p. 87-113.

BELLONI, I. A função social da avaliação institucional. In: DIAS SOBRINHO, J.; RISTOFF, D. I. (Orgs.). **Universidade desconstruída:** avaliação institucional e resistência. Florianópolis: Insular, 2000, p. 37-58.

BERTELLI, E. M. **Avaliação institucional: a trajetória da faculdade de pato branco – FADEP,** dissertação de mestrado defendida no programa de Pós- graduação - Mestrado em Educação da PUCPR - na Linha de Pesquisa em Políticas e Gestão da Educação Superior, Curitiba, PR ,Aprovada pela banca examinadora: Dra. Ana Maria EYNG(presidente), Dr. José Dias Sobrinho e Dra. Lúcia Isabel C. Sermann, em 21 de outubro de 2004.

BOLIVAR, A. Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Madrid: La muralla, 2000.

BRASIL. **Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras – PAIUB.** Lei 2.026/93, Brasília: MEC.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases Nº 9.394/96.** Brasília: MEC, 1996.

_____. **SINAES. Lei 10.864.** Brasília: MEC, 2004.

_____. **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES.** Lei Nº 10.861/2004. Brasília: MEC.

_____. **Comissão Especial de Avaliação.** Brasília: MEC, 2003

DIAS SOBRINHO, J. **Avaliação da educação superior.** Petrópolis: RJ, Vozes, 2000.

_____. **Universidade e avaliação:** entre a ética e o mercado. Florianópolis: Insular, 2002a.

_____. Prefácio. In: PAULA, M. de F. de. **A modernização da universidade e a transformação da inteligência universitária.** Florianópolis: Insular, 2002b.

_____. **Avaliação:** políticas educacionais e reformas da educação superior. São Paulo: SP, Cortez, 2003.

DIAS SOBRINHO, J.; RISTOFF, D. I. (Orgs.). **Avaliação democrática:** para uma universidade cidadã. Florianópolis: Insular, 2002.

DIAS SOBRINHO, J.; RISTOFF, D. I. (Orgs.). **Avaliação e compromisso público:** a educação superior em debate. Florianópolis: Insular, 2003.

EYNG, A. M. A avaliação como estratégia na construção da identidade institucional, **Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior-RAIES**, Campinas,, v.9n.3p.152 set 2004a, p. 31-50..

EYNG, A. M. Avaliação e identidade institucional: construindo uma cultura de antecipação. **Revista Diálogo Educacional**, n. 11 – ano IV, Editora Champagnat, 2004b, p 33-46

ESTEFANÍA, J. L. & LÓPEZ, J. **Evaluación interna del centro y calidad educativa:** estrategias e instrumentos. Madri: Editorial CCS, 2001.

GAIRIN, J. S. **La organización escolar: contexto y texto de actuación.** 2 ed. Madrid: La Muralla, 1999.

GREGO, S. M. D. A meta avaliação como referencial de análise e reflexão. In: SGUISSARDI, V. (org.) **Avaliação universitária em questão:** reformas do estado e da educação superior. Campinas: Editora Autores Associados, 1997. p. 91-121.



LLANO, A. **Repensar la Universidad**: la universidad ante lo nuevo. Madrid: Internacionales Universitarias, 2003.

SENGUE, P. **A quinta disciplina**: Arte e prática da organização que aprende. 8.ed. São Paulo: Nova Cultural, 2001.

VIANNA, H. M. **Introdução à avaliação educacional**. São Paulo: Ibrasa, 1989.