



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

AValiação INSTITUCIONAL: OS EFEITOS SOBRE A GESTÃO ACADÊMICA EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA BRASILEIRA

Jorge Luiz Lordêlo de Sales Ribeiro - UFBA

Ana Paula Moreno Pinho - UFBA

Ana Maria Rodrigues - UFBA

Thyale Brizolara - UFBA

Vinicius Rodrigues Santin - UFBA

RESUMO

A avaliação institucional tem sido um grande desafio para as IES de grande porte. Primeiro, pela sua capacidade de operacionalização da coleta e análise dos dados; segundo, pela aceitação e participação da comunidade acadêmica; terceiro, pela compatibilização das exigências legais com as reais necessidades da instituição. Contudo, o maior desafio neste campo é tornar a avaliação útil para a própria instituição, produzindo, assim, efeitos sobre o seu funcionamento. Neste trabalho, pretendeu-se avaliar os efeitos da avaliação sobre a gestão acadêmica de uma grande universidade pública brasileira. A partir de entrevistas realizadas com gestores acadêmicos, utilizou-se a análise de conteúdo para compreender a visão desses gestores sobre a avaliação institucional realizada na sua universidade. Os resultados apontam para um desconhecimento acerca dos processos envolvidos na avaliação, resultando numa visão negativa e, por consequência, não utilização dos resultados da avaliação institucional para o planejamento acadêmico. Concluiu-se pela necessidade de maior envolvimento dos atores institucionais no processo, bem como pela necessidade de se estabelecer mecanismos mais eficientes de divulgação dos resultados da avaliação institucional.

PALAVRAS-CHAVE: Avaliação Universitária; Avaliação Institucional; Avaliação do Ensino Superior.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

INTRODUÇÃO

A importância da avaliação institucional para as instituições de ensino superior atualmente é inquestionável. Verhine (2000) entende que esta importância decorre de vários fatores e aponta, por um lado, aspectos ligados à globalização, às crises internacionais e a busca de melhoria dos índices de produtividades e, por outro lado, aspectos ligados à necessidade dos gestores de obter dados para nortear as suas decisões e ações administrativas. No Brasil, o interesse pela avaliação institucional não é tão recente. Foram várias as tentativas de implantação de processos de avaliação nas instituições de ensino superior, seguindo orientações e pontos de vistas divergentes, mas, no entendimento de Verhine (2000), nem sempre antagônicos.

Na década passada, premido pela necessidade de maior controle sobre a expansão do ensino superior no país, assegurando, assim, bons níveis de qualidade das Instituições de Ensino Superior - IES, bem como pela necessidade de aperfeiçoar os mecanismos de supervisão e regulação do sistema de educação superior (TRINDADE, 2007), o Governo Federal criou uma nova sistemática de avaliação das IES: O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior-SINAES.

O novo modelo de avaliação pode ser considerado um avanço, na medida em que buscou alcançar os muitos aspectos envolvidos no funcionamento das instituições de ensino superior, possibilitando a comparação dos resultados e permitindo obter, assim, uma visão mais nítida do Sistema Federal de Educação Superior brasileiro. Contudo, o SINAES foi concebido para ser implantado em IES de diversos tamanhos e natureza, com características muito diferentes uma das outras. Daí a hipótese que a avaliação não funciona do mesmo jeito, nem produz os mesmos efeitos em todas as IES. De fato, estudos apontam para grandes diferenças entre IES de pequeno e grande portes, conforme relatado por Ribeiro (2011).

Este artigo analisa, através de um estudo de caso, os efeitos da avaliação institucional numa universidade pública brasileira de grande porte sobre a sua gestão acadêmica. Uma das formas de estudar os efeitos da avaliação sobre a gestão acadêmica é verificar o nível de conhecimento dos gestores acadêmicos acerca dos documentos que norteiam a Universidade e os relatórios de avaliação produzidos pela Comissão Própria de Avaliação. Assim, quatro questões nortearam este estudo: a) Que nível de conhecimento os gestores acadêmicos têm acerca dos documentos que ordenam as ações institucionais: O Plano de Desenvolvimento institucional – PDI; o Plano Político-pedagógico Institucional- PPI; o Projeto Pedagógico do Curso – PPC? b) Quanto os gestores acadêmicos conhecem do documento que apresenta os resultados da avaliação institucional: Relatório de Avaliação Institucional, produzido pela CPA? c) Os gestores acadêmicos utilizam os resultados da avaliação institucional para planejar as suas atividades acadêmicas? d) Qual a opinião dos gestores acerca da utilização dos resultados da avaliação? Para facilitar a leitura, o artigo está dividido em tópicos que inicia com esta introdução, depois traça um breve histórico do SINAES, em seguida apresenta as características da IES estudada, a sua relação com a avaliação, discute a metodologia utilizada, analisa os resultados obtidos e, por fim, as conclusões.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

- O SINAES

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES foi instituído em abril de 2004, por força da Lei Nº 10.861, com o objetivo de "...assegurar o processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes, nos termos do art. 9º, VI, VIII e IX, da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996" (BRASIL, 2004). O SINAES apresenta uma proposta de avaliação integrativa, sistêmica, buscando assim, dar conta das diversas dimensões inerentes à educação superior, tanto no âmbito das instituições, como dos cursos e também do desempenho dos estudantes. Para atender às exigências legais, as instituições de ensino superior ligadas ao Sistema Federal de Educação Superior (as instituições públicas vinculadas à esfera Federal, as instituições privadas, comunitárias e confessionais)*, foram orientadas por dois documentos elaborados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP e pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior – CONAES: ‘Diretrizes para a Avaliação das Instituições de Educação Superior’ e ‘Roteiro de Auto-avaliação Institucional’, ambos publicados em 2004.

Estes dois documentos, juntamente com a Legislação (Lei 10.861 de 14 de abril de 2004 e a Portaria nº 2.051, de 9 de julho de 2004), que instituiu e regulamentou o SINAES respectivamente, foram os primeiros norteadores da nova sistemática de avaliação adotada pelo Ministério da Educação, colocados à disposição das instituições de ensino superior. Inaugurava, então, uma nova forma de relação entre instituições de ensino superior e os órgãos governamentais ligados ao Ministério da Educação no Brasil. Os documentos e demais canais de comunicação do Governo Federal foram claros o suficiente para dispensar a ação das empresas de consultorias educacionais. De fato, no período de implementação do SINAES (entre os anos de 2004 e 2007), podemos acompanhar o movimento das empresas de consultoria em diversas regiões do país, que se limitava a interpretar os documentos oficiais e mostrar experiências na elaboração dos projetos de avaliação e relatórios exigidos pelos órgãos responsáveis pela autorização, reconhecimento e regulação das instituições de ensino superior, no âmbito do Sistema Federal de Educação Superior, conforme apontado por Ribeiro (2008).

O SINAES recupera as experiências de avaliação desenvolvidas por instituições de ensino superior no Brasil, que resultou num relatório intitulado Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: bases para uma nova proposta de avaliação da educação superior, elaborado por uma comissão de especialistas em avaliação. A nova proposta tem como principais características tomar a avaliação institucional como eixo do processo, entendendo a avaliação como um processo global e respeitando as diferenças e especificidade das instituições em funcionamento nas diversas regiões do país, conforme explicitado pela CONAES (2004). A CONAES destaca, ainda, a forte participação do setor privado no ensino superior brasileiro e, diante deste cenário, coloca o SINAES como um importante elemento para a formulação de políticas públicas para o setor e, principalmente, para subsidiar tomadas de decisão tanto para os formuladores das políticas, como os órgãos de regulação do Sistema, como para as próprias instituições de ensino superior. O SINAES, portanto, foi concebido



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

como um instrumento promotor de desenvolvimento e aperfeiçoamento contínuo das instituições e, ao mesmo tempo, como um processo cujo resultado produz efeitos regulatórios.

Na sua concepção inicial, o SINAES é composto por três processos bem definidos: a avaliação das instituições de educação superior – AVALIES, a avaliação dos cursos de graduação – ACG, avaliação do desempenho dos estudantes – ENADE. Cada um desses processos acontece em momentos distintos, e é conduzido por diferentes atores (avaliadores *ad hoc*, membros da instituição, representantes dos órgãos governamentais). A avaliação institucional sendo eixo do processo, é composta por uma avaliação externa, conduzida por especialistas *ad hoc* especialmente designados pelo INEP, e por uma avaliação interna (auto-avaliação), conduzida pela própria instituição de ensino. Neste sentido, a avaliação interna assume uma grande importância, pois é o momento do processo avaliativo, cujo controle está totalmente nas mãos dos avaliados.

As instituições de ensino superior foram orientadas a constituírem uma comissão de avaliação, integrada por membros do corpo docente, do corpo técnico-administrativo e do corpo discente da instituição, além da participação de um representante da sociedade, portanto, externo à instituição. Esta equipe intitulada Comissão Própria de Avaliação – CPA, conforme descrito na Lei 10.861, no seu Art. 11, será responsável pela condução do processo de avaliação interna da instituição, bem como sistematizar e prestar informações ao INEP, quando solicitada. A CPA é o elo de comunicação entre a instituição e o INEP.

Para garantir o trabalho da CPA, a Lei prevê a sua atuação com autonomia em relação aos conselhos e órgãos colegiados da instituição e asseguradas condições ideais para o seu bom desempenho, conforme destacado pelo INEP: a equipe de coordenação do processo; a participação dos integrantes da instituição; o compromisso explícito dos dirigentes da instituição; informações válidas e confiáveis; e o uso efetivo dos resultados (INEP, 2004, pg.11/12).

- A auto-avaliação ou avaliação interna

O processo de avaliação interna deve ser cuidadosamente planejado, envolvendo todo o corpo social da instituição, e deve se desdobrar em etapas, assim sugeridas pelo INEP: a primeira etapa é preparação, que começa com a constituição da CPA e a garantia da sua legitimidade; o planejamento, que compreende a elaboração do projeto, definição dos objetivos e metodologia, as estratégias que serão utilizadas, os recursos necessários e um cronograma de trabalho; e, por fim, a sensibilização da comunidade, para garantir o envolvimento de todos os segmentos no processo. A segunda etapa é o desenvolvimento da avaliação, que compreende o envolvimento e a mobilização das pessoas, a construção do instrumento, definição do método de análise e interpretação dos dados, definição do formato do relatório e da definição dos meios de divulgação dos resultados. A terceira etapa é a consolidação, que compreende a elaboração do relatório, a divulgação dos resultados e um balanço crítico do processo.

Segundo Nascimento (1999), as fases do processo de avaliação institucional são interdependentes e interligadas sendo fundamental que todas as etapas sejam contempladas



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

para o bom andamento da avaliação. Em função da complexidade da avaliação, especialmente para universidade de grande porte, é necessário que haja alguns fatores-chaves para a concretização do processo resultando em insumos produtivos para a organização em questão. É o caso da mobilização da comunidade acadêmica e sua participação ativa, seguido também de uma cultura organizacional propícia, onde não haja resistência por parte dos atores institucionais em avaliar e serem avaliados. O autor destaca a importância da sensibilização da comunidade acadêmica e a divulgação do processo e/ou resultados para se criar essa “cultura avaliativa” nas IES. A sensibilização é especialmente difícil nas IES de grande porte, pois depende não só de uma boa comunicação entre os diversos segmentos que compõem a instituição, como também da construção de um clima de confiança entre as partes, conforme descrito por Moura (2004). A quantidade de pessoas envolvidas, a sobrecarga de tarefas cotidianas, o tempo exíguo para responder a todas as demandas institucionais, são fatores que dificultam sobremaneira a comunicação eficiente e afetam negativamente o clima organizacional.

Outro aspecto importante que contribui de forma significativa para o estabelecimento de condições favoráveis à avaliação, que chamamos aqui de “cultura de avaliação”, é a disponibilidade dos resultados à comunidade em tempo hábil, de modo que seja possível a qualquer um identificar os pontos fortes e fracos da instituição, fazer diagnósticos e estabelecer relações entre os dados analisados e os possíveis procedimentos necessários para o desenvolvimento institucional. Portanto, a mobilização da comunidade para participar da avaliação e a divulgação dos resultados do que foi avaliado são duas etapas interdependentes; uma estimula a outra. Pode-se dizer que a avaliação foi institucionalizada, quando este ciclo afeta o planejamento da instituição, criando, assim, uma rotina num determinado espaço temporal, caracterizada pelo estabelecimento de objetivos e metas institucionais, planos de trabalho que, após um tempo determinado, será avaliado e os resultados produzirão a revisão do planejamento, iniciando, assim, um novo ciclo de desenvolvimento.

A continuidade e efetividade da avaliação na instituição vai depender da criação de mecanismos capazes de articular as diversas fases do ciclo de desenvolvimento. E a consolidação do processo de avaliação acarretará, por consequência, uma mudança cultural dentro da instituição, desacostumada com o aproveitamento dos resultados da avaliação para garantir a evolução das práticas acadêmicas.

No que tange à gestão acadêmica, a institucionalização da avaliação envolve, principalmente, a decisão dos coordenadores de curso e diretores de unidades acadêmicas em aproveitar os resultados da avaliação institucional nos seus planejamentos. Apoiado nos documentos institucionais que norteiam as ações da IES (o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, o Projeto Político-pedagógico Institucional – PPI e o Projeto Pedagógico do Curso – PPC), os resultados da avaliação institucional, apresentados no Relatório de Avaliação Institucional, anualmente elaborado pela CPA, podem ser aproveitados para realinhar as metas e os planos de trabalho dos gestores acadêmicos, com vistas a melhorar a qualidade do ensino, pesquisa e extensão.

MÉTODO



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

*Área I – Exatas; Área II Biomédicas; Área III Humanas; Área IV Letras; Área V Artes.

Foram entrevistados, no total, 15 gestores acadêmicos, todos com mais de três meses de permanência no cargo. O Coordenador do Colegiado do maior Curso da área II, por ter sido recém-empossado no cargo, foi substituído, pelo Coordenador do Colegiado do segundo maior Curso da área.

COLETA DE DADOS

Os sujeitos foram entrevistados no seu próprio local de trabalho, por alunos-bolsistas de Iniciação Científica, especialmente treinados para esta tarefa. Optou-se por entrevista semi-estruturada, levando-se em consideração um roteiro previamente determinado, baseado nas quatro questões de pesquisa já mencionadas, que nortearam este estudo.

Cada participante recebeu um resumo do projeto de pesquisa com todas as explicações que lhe possibilitou a assinatura do Termo de Consentimento Esclarecido, autorizando a utilização dos dados coletados. As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas, codificadas e categorizados de modo a permitir a análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (1977) e Minayo (1993). As categorias foram determinadas com vistas a responderem as questões iniciais que nortearam este estudo:

- Conhecimento acerca dos documentos orientadores – PDI, PPI, PPC, Projeto de Avaliação.
- Conhecimento acerca dos documentos prestação de contas – Relatórios de gestão, relatório de avaliação (interno e externo).
- Utilização dos resultados da avaliação institucional.
- Efeitos da avaliação sobre o funcionamento da Universidade.

RESULTADOS

Os dados apresentados inicialmente correspondem às respostas dos coordenadores e diretores separadamente, sobre a primeira categoria de análise: o conhecimento acerca dos documentos orientadores da Universidade, que podem ser observados nas tabelas 2 e 3.

Tabela 2. Respostas dos Diretores acerca dos documentos orientadores da Universidade.

Conhecimento acerca dos documentos orientadores da Universidade					
	D1	D2	D3	D4	D5
PDI:					
Conhece	X	X			X
Não Conhece			X	X	
PPI:					
Conhece	X			X	X



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Não conhece		X	X		
-------------	--	---	---	--	--

Tabela 3. Respostas dos Coordenadores acerca dos documentos orientadores da Universidade.

Conhecimento acerca dos documentos orientadores da Universidade										
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
PDI:										
Conhece					X				X	
Não conhece	X	X	X	X		X	X	X		X
PPI:										
Conhece	X				X			X		X
Não conhece		X	X	X		X	X		X	
PPC:										
Conhece		X					X		X	
Não conhece	X		X	X	X	X		X		X

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI é o documento que estabelece as metas e os métodos que deverão ser adotados pelos diversos atores institucionais para alcançar os seus objetivos. No entanto, é um documento conhecido por apenas 2 dos 10 coordenadores e por 3 dos 5 diretores entrevistados.

Dos 2 Diretores que afirmaram conhecer o documento, 1 confessa não ter lido o e outro relata que fez a leitura por conta da sua participação no Conselho Superior da Universidade, que apreciou e aprovou o documento.

D2- “Este Plano de Desenvolvimento Institucional, de certa maneira, foi debatido dentro do Conselho Universitário no momento, na gestão do Reitor anterior e o meu conhecimento é apenas através de relatórios e de papel impresso”.

As justificativas são variadas e, na maioria das vezes, associadas a críticas, responsabilizando a gestão central da Universidade pelo seu desconhecimento. Além disso, a sobrecarga de questões que recaem cotidianamente sobre a direção das Unidades, foi lembrada como um fator que impede a discussão em profundidade dos processos institucionais.

D4- “Desenvolvimento Institucional deveria ser o contrário, você primeiro ver as bases e ter uma idéia para depois decidir os rumos da Universidade como um todo, não a Universidade decidir de cima e depois ir colando a implantação”.

D3- “Se existe eu também desconheço e se desconheço, estando há 8 anos como diretor e mais 4 anos como vice-diretor, se existe este plano, ou ele está muito voltado para as



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

atividades do Colegiado e não chega aqui até a direção e, neste sentido, não é solicitado”.

Entre os coordenadores, 8 afirmaram não conhecer o PDI, dos quais 6 disseram nem saber da sua existência. E dos 2 que afirmaram conhecer o documento apenas 1 leu, mas não se lembra do conteúdo. Os motivos para este total desconhecimento acerca de um documento tão importante institucionalmente são, também variados. Tanto quanto os Diretores, os Coordenadores não se sentem responsáveis pelo desconhecimento, pois nunca foram cobrados ou motivados a ler/discutir o PDI. Além dos motivos apresentados, nota-se que a grande quantidade de atividades, a falta de estrutura dos colegiados e o tempo dedicado a atender alunos e professores são insuficientes para que o Coordenador se dedique à compreensão do funcionamento da IES, tanto dos aspectos acadêmicos, quanto dos administrativos. O Coordenador termina “aprendendo” a ser coordenador a partir das demandas e das soluções requeridas para cada uma delas. Assim, o tempo de exercício no cargo é também apontado como um fator determinante do alheamento acerca dos documentos institucionais.

C7 – “Então, o PDI é importante, mas a minha Unidade, o meu gestor, ele não sentou comigo, eu nunca fui convidada, como coordenadora, eu nunca fui convidada como professora para analisar o PDI. Mas eu conheço o PDI, tá aí no sistema, aí a gente olha...”

C10- “Já li a respeito, pouca coisa, mas não tenho muito conhecimento”.

Quanto ao desconhecimento por parte dos Coordenadores é igualmente surpreendente, pois o PDI é um plano que estabelece as metas a serem enfrentadas pela IES, tanto nas atividades administrativa, como acadêmica.

No que diz respeito aos documentos institucionais, Plano Político-pedagógico Institucional - PPI e Projeto Pedagógico do Curso - PPC, o desconhecimento é igualmente relatado tanto pelos Diretores quanto pelos Coordenadores, conforme pode ser verificado nas tabelas 2 e 3. Embora sejam documentos mais difíceis de acesso, diferentemente do PDI que pode ser acessado da *home Page* da IES, o PPI foi elaborado pela IES em 2005, muito provavelmente para atender ao disposto na Lei 10.861, e é possível que não tenha sido amplamente divulgado para a comunidade acadêmica.

C9- “Olha, particularmente eu não conheço muito. Eu sou nova aqui no Colegiado, não conheço muito”.

C2- “Da UFBA como um todo? Tenho mais conhecimento do meu curso, dos cursos da área I”.

D2- “Eu vou lhe responder com a mesma pergunta: existe? Se existem, desconheço...”

O PPC, sendo um documento muito relacionado ao Colegiado de Cursos, é compreensível que os Diretores não conheçam, embora saibam da sua existência. A maioria



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

dos coordenadores afirma ter participado da elaboração ou da atualização do PPC do seu curso. Ainda assim, dois deles demonstram pouca familiaridade com este documento:

C5- "...na verdade, a parte inicial que a gente fez foi conservada, agora eu confesso que eu não olhei muito o final não..."

As tabelas 4 e 5 apresentam as respostas dos Coordenadores e Diretores respectivamente, sobre o processo de avaliação institucional na IES.

Tabela 4. Respostas dos Diretores acerca da avaliação institucional

Conhecimento acerca da avaliação institucional					
	D1	D2	D3	D4	D5
Conhece				X	X
Não Conhece	X	X	X		

Tabela 5. Respostas dos Coordenadores sobre o processo de avaliação institucional conduzido pela IES.

Conhecimento acerca da avaliação institucional										
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
Conhece	X				X					
Não conhece		X	X	X		X	X	X	X	X

Dos dez Coordenadores entrevistados, apenas dois dizem conhecer o processo de avaliação institucional sendo que estes dois demonstram um conhecimento superficial do processo. Dos cinco Diretores entrevistados, dois afirmam conhecer o processo de avaliação institucional. As justificativas para o desconhecimento são, às vezes, creditadas à instituição e / ou ineficiência do processo e, em outras vezes, ao próprio sujeito:

D2 – “É se ela existe, eu não tenho conhecimento. Talvez por falha minha, ou talvez por falta de divulgação”

C3 – “Não vejo, digamos assim, uma afirmação administrativa, política no sentido de impor uma avaliação, é uma coisa mais no discurso do que na prática.

As respostas dos Coordenadores indicam que existe uma grande variedade de questionários que são aplicados, além de consultas, em momentos diferentes e, aparentemente, com finalidades diferentes, sugerindo a existência muitos processos avaliativos em curso, porém sem articulação entre si. Vários gestores entrevistados responderam sobre outros processos avaliativos, confundindo, assim, os processos internos, conduzidos pela própria IES, com processos externos, conduzidos pelo MEC ou, ainda, as coletas de dados realizadas para elaboração do relatório de gestão.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

C5 – “Eles mandam um questionário, preenchem o questionário e, nesse questionário, quando eles marcam que vêm tal data que já está agendada, vão cobrar tudo aquilo que foi dito no questionário...”

O mesmo desconhecimento é referido ao relatório de avaliação elaborado anualmente pela CPA, conforme pode ser acompanhado pela tabela 6 e 7.

Tabela 6. Respostas dos Diretores acerca do relatório de avaliação institucional

Conhecimento acerca do relatório de avaliação institucional					
	D1	D2	D3	D4	D5
Conhece	X			X	
Não conhece		X	X		X

Tabela 7. Respostas dos Coordenadores acerca do relatório de avaliação institucional

Conhecimento acerca do relatório de avaliação institucional										
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
Conhece			X		X	X				X
Não conhece	X	X		X			X	X	X	

Os Diretores dizem que conhecem o documento porque ele tramita pelo Conselho Superior, do qual são componentes. Entretanto, alguns confundem com o relatório de gestão:

D2- “Eu tive acesso ao relatório de gestão, aquele que é feito no final do ano. Todo ano recebo [...] se for este que você está falando, tenho recebido sim, com frequência, sempre”.

Mesmo aqueles que conhecem o documento, disseram não ter tempo de ler

D4- “Os relatórios são apresentados nas instâncias normais agora que eu participo do Conselho ele é apresentado lá. As Unidades todas recebem cópias e são publicadas na home Page...a questão é: nós temos tempo de ler todos os relatórios? Aí nós certamente só vamos ler aquilo que nos interessa”.

Quanto aos Coordenadores, o desconhecimento é também esperado, pois se não conhecem o processo de avaliação, muito provavelmente não conhecerão também o relatório produzido pela CPA.

C4- “Não me recordo, eu me lembro de ter visto um relatório de avaliação que foi encaminhado prá aqui, mas isto foi há muito tempo”

C7- “Que eu me lembre nunca tive acesso, nunca li”



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Curiosamente, dois Coordenadores afirmaram desconhecer o processo de avaliação da IES, mas conhecem e leram o relatório produzido pela CPA

C6- “Já tive e agente tem também que mandam, o processo de avaliação, provavelmente a gente passa rápido, são os dados, os indicadores”.

C10- “Não li inteiro, mas ele traz um histórico do último reitorado com conteúdos gerados por uma avaliação”.

Os relatórios de avaliação institucional são obrigatoriamente depositados no sistema E-Mec no final do mês de março de cada ano. De modo que os Coordenadores de Cursos têm acesso aos relatórios através desse sistema. Ademais, a IES em estudo manteve uma página na internet sobre as ações da CPA, onde constava documentos, legislação, projeto e os relatórios de avaliação institucional. Esta página foi desativada em 2011 e está *off line* até o momento. Além disso, são enviadas cópias dos relatórios para as Unidades, como foi dito por alguns Coordenadores. Embora a divulgação do documento não seja feita exclusivamente por esta página, o fato dela estar inacessível, é um problema que, certamente, dificulta o contato dos gestores com os relatórios da avaliação.

Quando inquiridos sobre os possíveis efeitos da avaliação sobre o funcionamento da Universidade: nem os Diretores nem os Coordenadores não sabem indicar os efeitos produzidos pela avaliação. Ou respondem que não sabem ou, mais enfaticamente, dizem não haver efeitos.

D2- “Os relatórios que são emitidos não são suficientes para que a gente provoque uma transformação”.

D4- “...Eu acho que aqui nós não conseguimos trabalhar bem com a questão da avaliação”.

Apenas dois Coordenadores disseram haver impacto da avaliação sobre o funcionamento da Universidade, destacando que o relatório influencia no sentido de dar uma visão global da Universidade. Porém, parece que falam de uma condição ideal, sem se referirem especificamente ao caso da sua Universidade:

D9- “...acho que sim, porque daí você procura melhorar sua Unidade, procura fazer e seguir o que ta no relatório. Eu acho importante”.

D10- (Quando se refere a sua própria Universidade) “Eu não tenho dados prá te responder”.

Todos os gestores entrevistados, tanto os diretores quanto os coordenadores, disseram não utilizar os resultados da avaliação, o que está perfeitamente em consonância com o dado anterior: o desconhecimento do relatório. Se não conhecem os resultados, não podem utilizá-los. Porém, muitas críticas são apresentadas em relação a este tópico:



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

D1- “Ainda não, mas pode fazer isto [...] quando você cria mecanismos de cobrança e de verificação se certas ações estão sendo implementadas, aí eu acho que sim, que o relatório produz efeitos sobre o que está sendo apontado se referido a eles.”

D2- “Os relatórios que são emitidos não são suficientes para que a gente provoque uma transformação.”

C3- “... e nem vi as pessoas que convivem diretamente comigo aqui comigo se referindo a ele. Então, eu acho que não é uma deficiência especificamente minha, de informação minha, entendeu?”

C7- “se a gente tivesse mais acesso a esses relatórios, talvez a gente pudesse analisar melhor e até refletir sobre alguma coisa em relação ao Colegiado”

As críticas recaem sempre no desconhecimento do documento, mas, ao mesmo tempo, o desconhecimento não é entendido como responsabilidade dos gestores. O problema é percebido como uma falha na condução do processo de avaliação, na divulgação, ou mesmo na falta de cobrança por parte da gestão central da IES.

CONCLUSÃO

Os dados apontam para um grave problema no processo de avaliação institucional da IES: a falta de aproveitamento dos resultados da avaliação, ou seja, a falta de efetividade da avaliação institucional. A dificuldade para desenvolver uma cultura de avaliação, capaz de articular a avaliação ao planejamento, envolvendo os atores institucionais nas suas diversas atividades na instituição é marcada por vários autores, dentre eles, Rosana (2007), Dias Sobrinho (1994), Silva e Gomes (2011) e, mais recentemente, Ranghetti e Hintz (2012). De fato, a situação apresentada na IES estudada não está muito diferente do que é encontrado na literatura e, por conseguinte, era esperado em certa medida. No entanto, os motivos apresentados lançam luz sobre as dificuldades enfrentadas especificamente por esta IES. O problema parece não estar relacionado com a concepção do sistema de avaliação, nem com o modelo ou a metodologia de avaliação adotada. Um dos problemas apontado com certa insistência está na divulgação do processo e, novamente, na divulgação dos resultados da avaliação. A IES estudada utiliza vários meios para a divulgação: disponibiliza no site, encaminha cópia para os Conselhos Superiores, além do depósito obrigatório no E-Mec. No entanto isto parece não ser suficiente, pois, na avaliação de alguns gestores, o relatório apresentado, seus resultados precisam ser discutidos e esta iniciativa deve vir de cima, da administração central da Universidade. Esta observação se levada a sério pela CPA pode se tornar uma interessante alternativa para, juntamente com as demais iniciativas já utilizadas,



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

ajudar no processo de sensibilização e mobilização da comunidade acadêmica, que deverá acontecer ao final de um ciclo avaliativo e início do próximo. Este, sem dúvidas, é um grande desafio a ser enfrentado numa IES de grande porte: a dificuldade na difusão das práticas e dos resultados da avaliação está menos relacionada aos meios de difusão e à forma de acesso aos documentos, e mais relacionada ao envolvimento dos atores institucionais no processo de avaliação.

Outro problema que precisa ser analisado é o desconhecimento dos documentos institucionais. Vale destacar, que não se trata apenas da falta da leitura do documento; ainda mais grave é o fato dos gestores nem saberem da sua existência. Este fato nos faz pensar ainda que se o gestor não sabe da sua existência, provavelmente não sabe também da sua utilidade, do seu papel no funcionamento da Universidade. É possível que este desconhecimento comprometa em muito a qualidade da gestão acadêmica que se realiza nesta IES.

O desconhecimento dos documentos institucionais responsáveis pela determinação dos rumos da Instituição é desconcertante, e evidencia uma dificuldade no planejamento institucional. No tocante ao PDI, algumas considerações precisam ser feitas para uma melhor compreensão do fato. A exigência da formalização de um plano de desenvolvimento para as instituições de ensino superior foi colocada pela Lei 10.861 que instituiu o SINAES. Antes disso, as IES eram geridas a partir de um plano de gestão elaborada pela equipe que assumia a reitoria, plano este que definia as diretrizes, prioridades e principais ações a serem realizadas no período determinado pelo mandato do Reitor e da sua equipe. A modernização e a expansão do ensino superior no Brasil criam um novo cenário, em que a competitividade torna-se elemento de pressão por melhores práticas, e aumento constante da eficácia e eficiência (MURIEL, 2006). O PDI, então, aparece como um dispositivo capaz de orientar as práticas das IES estrategicamente, buscando a superação das suas dificuldades e, ao mesmo tempo, consolidando os resultados positivos, capazes de projetar a IES para o futuro.

Do mesmo modo aconteceu com o Projeto Político-pedagógico Institucional – PPI, um documento elaborado pelas IES a partir de 2004, cumprindo, assim, a exigência legal, porém pouco discutido tanto internamente como externamente à IES. Portanto, os dois documentos são relativamente recentes no cenário institucional das IES brasileiras. Entretanto, eles reúnem e explicitam informações, diretrizes, objetivos e metas, que implicitamente embasavam as práticas institucionais e, por isso, as pessoas não se davam conta da existência, pois não existe a possibilidade de gerenciar algo sem um plano, ainda que ele não esteja explicitado e traduzido num documento. Exatamente por isso, a IES em estudo elaborou e aprovou um PDI para o período 2004-2008 e ficou sem PDI entre os anos de 2008 e 2012. Ou seja, quatro anos se passaram, em que a IES produziu normalmente sem a formalização de um PDI. O desconhecimento acerca dos documentos PDI e PPI por parte dos gestores acadêmicos, portanto, denuncia uma situação que merece maior reflexão: as práticas de gestão anteriores à Lei 10.861 ainda predominam na IES e os documentos PDI e PPI são produzidos para cumprimento legal. Sem aproveitamento efetivo, eles não têm papel definido no planejamento acadêmico, como prevê os formuladores do SINAES.

Vale lembrar ainda, que os motivos apresentados para tal desconhecimento são igualmente preocupantes: a falta de tempo para ler os documentos institucionais. A sobrecarga de trabalho, que pode ser percebida nos discursos tanto dos Diretores quanto dos



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Coordenadores, é um sinal de alerta para a Instituição, que se expandiu rapidamente por adesão ao REUNI e não redimensionou o seu quadro de pessoal.

De fato, a IES parece estar debatendo-se para responder a uma grande e crescente demanda gerada pela expansão decorrente da adesão ao Programa REUNI, a implantação de políticas afirmativas, criação de novos cursos, carência de pessoal, manutenção da estrutura física, etc. A tensão gerada pela expectativa da comunidade acadêmica e a impossibilidade de dar respostas consistentes no curto prazo, impõe uma rotina de muitas decisões em prazos exíguos, comprometendo, assim, o planejamento institucional. A sensação da falta de um direcionamento e planejamento é facilmente evidenciada nas falas dos gestores entrevistados indicando uma gestão baseada em sanar problemas urgentes, produzidos por esta expansão.

Este trabalho, ao lançar um pouco de luz sobre a problemática da avaliação numa IES de grande porte, incita o debate sobre os desafios da avaliação institucional e dos reais benefícios que esta ferramenta poderá oferecer à gestão universitária.

BIBLIOGRAFIA

- BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BRASIL, Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior e dá outras providências. 2004
- BRASIL. Ministério da Educação. Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES). Diretrizes para a avaliação das instituições de educação superior. Brasília, 2004.
- BRASIL. Ministério da Educação. Roteiro de Auto-avaliação institucional. Brasília, 2004.
- DIAS SOBRIHO, J. (Org.) Avaliação Institucional da UNICAMP: processo, discussão e resultados. Campinas-SP: UNICAMP, 1994
- GATTI, B. A. Grupo focal na pesquisa em ciências sociais e humanas. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.
- LORDELO, J.A.C.; PONTES, M. Poder, representação, participação, conhecimento e decisão: a CPA da UFBA. In. LORDELO, J.A.C.; DAZZANI, V. Avaliação educacional: desatando nós. Salvador: EDUFBA, 2009.
- MURIEL, R. Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI: análise do processo de implantação. Espírito Santo: Ed. Hoper, 2006.
- NASCIMENTO, A. F. M. . Avaliação Institucional da Teoria à Prática. In: Seminário Gestão de IES: da Teoria à Prática, 2000, Brasília/DF. Anais do Seminário Gestão de IES: da Teoria à Prática. Brasília/DF: Funadesp - Fundação Nacional de Desenvolvimento do Ensino Superior Particular, 1999. p. 7-46.
- MINAYO, M.C. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Editora Hucitec, 1993.
- MINAYO, M.C.S.; ASSIS, S.G.; SOUZA, E. R. Avaliação por triangulação de métodos: abordagem de programas sociais. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz, 2005.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

- MOURA, A. C. de O. S. **Sensibilização:** diferentes olhares na busca dos significados. 2004. 101f. Dissertação de Mestrado em Educação Ambiental (MEA) -Fundação Universidade Federal do Rio Grande (FURG), Rio Grande, 2004. Disponível em: <
<http://www.nema-rs.org.br/teses/sensibilizacao.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2013.
- RANGHETTI, D.S.; HINTZ, S. Movimento de sensibilização na implantação do SINAES: uma experiência na Católica de Santa Catarina. X Congresso Nacional de Educação. Curitiba, 2011.
- RIBEIRO, J.L.L.S. A avaliação como uma política pública: aspectos da implementação do SINAES. . In. LORDELO, J.A.C.;DAZZANI, V. Avaliação educacional: desatando nós. Salvador: EDUFBA, 2009.
- RIBEIRO, J.L.L.S. Avaliação das Universidades Brasileiras: as possibilidades de avaliar e as dificuldades de ser avaliado. Avaliação. Campinas,Sorocaba, SP.v.16, n.1, p. 57-71, mar, 2011.
- ROSANA, A. A auto-avaliação institucional na visão dos coordenadores de comissões próprias de avaliação das instituições de ensino superior de Campinas. Campinas: PUC-Campinas, 2007.
- SILVA, A.L.; GOMES, A.M. A avaliação no contexto do SINAES: a CPA em questão. Avaliação: Campinas, Sorocaba-SP. v. 16, n. 3, p. 573-601, Nov 2011.
- SILVA, J.S.;LOPES, U.M.;TENÓRIO, R. Experiências de avaliação institucional no Brasil: perspectiva histórica de algumas IES públicas. In. TENÓRIO, R; LOPES, U.M. Avaliação e Gestão: teorias e práticas.Salvador: EDUFBA, 2010 a.
- SILVA, J.S.;LOPES, U.M.;TENÓRIO, R. Gestão e avaliação institucional: o caso da Universidade Federal da Bahia. In. TENÓRIO, R; LOPES, U.M. Avaliação e Gestão: teorias e práticas.Salvador: EDUFBA, 2010 b.
- SOUZA, G.A.A. Comentários sobre a experiência de avaliação interna na UFBA. In TRINDADE, H. Desafios, institucionalização e imagem pública da CONAES. Brasília: UNESCO/MEC, 2007.
- VERHINE, R. Experiência de Avaliação Institucional em Universidades Brasileiras. Salvador: UFBA/FACED/Programa de Pós-graduação em Educação, 2000.