



## XIX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

*Universidade e Desenvolvimento Sustentável: desempenho acadêmico e os desafios da sociedade contemporânea*

Florianópolis | Santa Catarina | Brasil  
25, 26 e 27 de novembro de 2019  
ISBN: 978-85-68618-07-3



### RESULTADOS DA AUTO AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA VISÃO DOS GESTORES DE IES: UM ESTUDO REALIZADO EM INSTITUIÇÕES PARTICULARES

**Melissa Maria De Souza Zimmermann**

Universidade Federal de Santa Catarina

[melissazm@gmail.com](mailto:melissazm@gmail.com)

**Lourdes Alves**

Universidade Federal de Santa Catarina

[loual@lourdesalves.com.br](mailto:loual@lourdesalves.com.br)

#### RESUMO

Com o intuito de garantir a melhoria da qualidade da educação superior no Brasil, a Lei nº 10.861, de 2004, instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes). Um dos processos avaliativos do Sinaes é a avaliação institucional (autoavaliação e avaliação externa). Com o objetivo de identificar a opinião dos gestores de IES acerca da utilização dos resultados da autoavaliação nos processos de gestão e de tomada de decisão da instituição, este artigo apresenta o histórico da autoavaliação no Brasil e a importância do tripé: planejamento, gestão e avaliação na busca pela qualidade dos serviços educacionais prestados por IES particulares. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, de natureza qualitativa, por meio de um Survey, cujo instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário semiestruturado. As conclusões da pesquisa são de que os gestores respondentes consideram e acreditam que os resultados da autoavaliação institucional auxiliam na gestão e tomada de decisão, possibilitando a busca pela melhoria da qualidade dos serviços prestados. Também, enfatizam que utilizam desses relatórios da CPA na gestão das IES, ainda que com alguns pontos a serem melhorados, a fim de buscar a qualidade da educação e expandir o ensino superior no Brasil.

**Palavras-chave:** Ensino Superior; Autoavaliação Institucional; Ferramentas de Gestão.

## 1 INTRODUÇÃO

O acelerado desenvolvimento social, econômico e das inovações tecnológicas do mundo globalizado, elevaram a competitividade no mercado de trabalho e com isso as exigências de profissionais qualificados, com escolaridade de nível superior, também aumentaram consideravelmente (SACHUCK; TAKAHASHI; AUGUSTO, 2008, p.57).

Em virtude desta realidade, nas últimas décadas houve uma expansão considerável da Educação Superior brasileira originada especialmente pela abertura de novas Instituições de Ensino Superior (IES) e pela relação entre a qualificação profissional e empregabilidade (LOURENÇO; KNOP, 2011). Isso, na opinião das autoras, representa um desafio, principalmente, no que se refere no desenvolvimento de competências da gestão da própria IES que, para alavancar sua competitividade, deve estar preocupada com a qualidade dos serviços prestados e dos produtos colocados no mercado de trabalho.

Para Dias Sobrinho (2008, p.817), nesse contexto de “massificação, diversificação, privatização e transnacionalização nos sistemas de educação superior”, a qualidade é certificada pela acreditação, definida principalmente por agentes internacionais que detêm o poder burocrático-legal da avaliação e do controle. Nesse sentido, a qualidade na educação superior passa ter um contexto menos subjetivo, que se enquadra em identificações, critérios e escalas mensuráveis e comparativas. “A qualidade é, então, conformidade a padrões previamente estabelecidos por especialistas e pelos membros de órgãos que definem os critérios e padrões através dos quais são controlados os setores acadêmicos e efetuadas as medidas” (DIAS SOBRINHO, 2008, p. 819).

A conceituação de qualidade, em especial no que diz respeito à serviços prestados na Educação Superior é múltipla e subjetiva, pois

[...] as definições para a palavra qualidade são inúmeras e mutáveis. Por isso, a transformação é fator essencial para que se compreenda, de forma mais contextualizada e crítica, o seu percurso histórico-social e como ele se deixa construir. Esta preocupação ganha relevo, particularmente, pela carga subjetiva e polissêmica que a palavra qualidade envolve, quando aplicada à educação. (SOUSA, 2009, p. 244).

No Brasil, o Plano Nacional de Educação (2001) define 23 objetivos e metas, dentre os quais se destaca a institucionalização de um amplo e diversificado sistema de avaliação interna e externa que englobe os setores público e privado, e promova a melhoria da qualidade do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão acadêmica. A partir de então, foi criado o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – Sinaes e, dentro dele, a Comissão Própria de Avaliação – CPA que promove autoavaliação institucional constante, envolvendo a comunidade acadêmica. A autoavaliação, portanto, é um dos mecanismos que busca atender as exigências de um padrão mínimo para garantir a qualidade da educação superior entendida pelo governo brasileiro como satisfatória.

Esta, deste modo, é uma das ferramentas que podem auxiliar gestores na sua tomada de decisão para alcançar a qualidade acadêmica necessária tanto para a sustentabilidade da organização, quanto para atingir os padrões de qualidade que reflitam como diferenciais, uma vez que as exigências deste mercado e a competitividade crescem a cada dia nesta conjuntura.

É importante destacar que o papel da instituição de ensino superior é diferente de qualquer outro tipo de empresa/organização, pois está vinculado intimamente com a questão social e de desenvolvimento, e a autoavaliação está ligada ao desenvolvimento do projeto institucional e pedagógico interno, para garantir que as necessidades da sociedade e do mercado de trabalho também sejam atendidas. Nesse contexto, as Instituições de Ensino Superior precisam se adaptar a um novo modelo organizacional que “requer a utilização de ferramentas de gestão, algumas já em prática nas organizações há bastante tempo, como é o caso do planejamento, e outras mais novas, relacionadas com a gestão do conhecimento e com

a avaliação institucional” (ALVES, 2016, p. 87). Este tripé: planejamento, gestão e avaliação impulsiona a organização na busca pela qualidade e atingimento dos seus objetivos.

Para Sousa (2018), a autoavaliação institucional, por meio do relatório da CPA traz a materialidade da qualidade pretendida para uma IES. O gestor institucional, assim, tem papel fundamental tanto na sensibilização quanto no aproveitamento dos resultados obtidos pela CPA e seu engajamento no processo é fundamental. “Trata-se, portanto, de os dirigentes ouvirem o que têm a dizer os resultados da autoavaliação nas várias dimensões do Sinaes” (SOUSA, 2018, p. 88).

Assim sendo, esta pesquisa tem como pergunta: **os gestores de IES conhecem as funções da autoavaliação e utilizam seus resultados como ferramenta para tomada de decisão?**

Desse modo, este artigo tem por objetivo **identificar a opinião dos gestores de IES acerca da utilização dos resultados da autoavaliação nos processos de gestão e de tomada de decisão da instituição.**

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 A AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL E AS CONTRIBUIÇÕES DA AUTOAVALIAÇÃO PARA A GESTÃO DAS IES**

Segundo Horta (2014), a Lei n.º 9.131, de 24 de novembro de 1995, gerada por uma medida provisória, estabeleceu, pela primeira vez, a avaliação da educação superior no Brasil. Como fruto da lei, na prática, ficou o Exame Nacional de Cursos (ENC), conhecido como Provão que durou até o ano de 2003. A regulação e a supervisão suplantaram a avaliação pela melhoria de qualidade, e no mesmo ano de 2003 foi publicada a edição da Medida Provisória que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação e Progresso da Educação (Sinapes). O Sinapes não previa exame de desempenho dos estudantes e tinha como objetivo avaliar os cursos das IES nos indicadores ensino e aprendizagem, a capacidade institucional e a responsabilidade social dos cursos.

Com a necessidade de aperfeiçoar a avaliação e também aferir o desempenho dos estudantes, foi criado o Exame Nacional de Desempenho do Estudante (Enade), mediante a conversão da MP n.º 147, de 2003, na Lei n.º 10.861, de 2004, que institui o atual Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) (BRASIL, 2004). O Sinapes, então, passou a ser Sinaes, pois a palavra “Progresso” foi suprimida.

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 (BRASIL, 2004, p. 3).

O Sinaes é constituído de três processos específicos: avaliação dos estudantes por meio do Enade, avaliação de cursos e avaliação institucional (interna e externa), além dos instrumentos de informação: censo da educação superior e cadastro de instituições e de cursos.

Em síntese, a proposta do Sinaes é de que a avaliação da Educação Superior deve apresentar, como marcas essenciais, dentre outras, as seguintes características: justiça, rigor, efetividade, integração, globalidade, participação, eficácia formativa, efetividade social, flexibilidade, credibilidade, legitimidade, institucionalidade, continuidade, respeito à identidade institucional, sistematização, ou seja, a concepção da avaliação no Sinaes é

formativa/emancipatória, na medida em que busca aprofundar os compromissos e responsabilidades sociais das instituições (BRASIL, 2004, p.91).

Segundo Roma Neto e Andrade (2017, p.38), o Sinaes foi organizado em dez dimensões para estruturar o processo nas instituições, tanto para o atendimento às questões regulatórias, quanto para estabelecer uma lógica das questões relacionadas à avaliação formativa/emancipatória. As dimensões, portanto, se inter-relacionam e se apresentam sistematicamente, para que o processo avaliativo das instituições de ensino superior do país seja mais objetivo e transparente.

A avaliação institucional interna (autoavaliação) está inserida no contexto do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) estando, assim, especificado:

A autoavaliação será realizada pela comunidade acadêmica interna, com a colaboração da comunidade externa [...]. Deve contar com ampla participação da comunidade interna, a quem, segundo decisões e normas estabelecidas institucionalmente, cabe definir o objeto, procedimentos, objetivos e usos do processo avaliativo, para compreensão e aprofundamento dos compromissos fundamentais da IES (BRASIL, 2003, p.76)

A autoavaliação é o processo por meio do qual a instituição se autoconhece, analisando o que significa de fato e o que deseja ser. Assim sendo, a autoavaliação institucional, coordenado pela CPA, além de servir de base para elaboração do relatório - que deve ser postado no sistema e-MEC, anualmente – tem por finalidade apresentar os resultados, sobre os Eixos e Dimensões do Sinaes avaliadas pela comunidade acadêmica. Também, no referido relatório são registradas as práticas exitosas, assim como são mapeados os pontos fracos, para que sejam corrigidos posteriormente. Os dados e as informações registradas pela autoavaliação devem ser analisados e interpretados, pois são eles que permitem uma visão diagnóstica dos processos pedagógicos, técnicos, científicos e sociais da instituição.

Deste modo, para Cavalcante (2006, p.86), a autoavaliação tem como finalidades básicas:

- a) Identificar fragilidades e potencialidades da instituição nas dez dimensões previstas em lei;
- b) Tornar a autoavaliação um instrumento para tomada de decisão e dele resultará um relatório abrangente e detalhado, contendo análises, críticas e sugestões;
- c) Tomar conhecimento de sua própria realidade;
- d) Sistematizar informações, analisando os dados derivados de suas realizações;
- e) Desvendar formas de organização, administração e ação;
- f) Identificar pontos fracos, fortes e potencialidades;
- g) Estabelecer estratégias de superação dos problemas (CAVALCANTE, 2006).

O trabalho inerente ao processo da autoavaliação institucional é conduzido, por força de lei, pela Comissão Permanente de Avaliação – CPA. De acordo com o que preconiza o artigo 11 da Lei nº 10.861/2004 (Sinaes):

Toda instituição concernente ao nível educacional em pauta, pública ou privada, constituirá Comissão Permanente de Avaliação (CPA), com as atribuições de conduzir os processos de avaliação internos da instituição, bem como de sistematizar e prestar as informações solicitadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Aquela obedecerá às seguintes diretrizes:

I - constituição por ato do dirigente máximo da instituição de ensino superior, ou por previsão no seu próprio estatuto ou regimento, assegurada a participação de todos os segmentos da comunidade universitária e da sociedade civil organizada, e vedada a composição que privilegie a maioria absoluta de um dos segmentos;

II - atuação autônoma em relação a conselhos e demais órgãos colegiados existentes na instituição de educação superior. (BRASIL, 2004).

Desta forma, a CPA deve ter autonomia para averiguar as políticas e práticas institucionais e gerar informações relevantes que subsidiem o processo de melhoria da qualidade das IES. O desafio da CPA é produzir resultados que possam servir como indicadores de qualidade institucional. Para tanto, é necessário que os dados produzidos não sejam restritos aos relatórios e a utilização dos mesmos, seja eficaz, para a melhoria contínua da IES.

Como foi visto anteriormente, a autoavaliação é uma ferramenta importante, considerando a busca da qualidade da instituição. Nesse sentido, o gestor precisa utilizar todos os recursos disponíveis para tomar decisões assertivas, além disso, o seu envolvimento é essencial para sensibilizar a comunidade acadêmica.

Administrar é uma arte que o gestor desenvolve através da gerência de recursos e pessoas, dentro e fora da organização. É imprescindível que o gestor saiba analisar os dados que são gerados pelos indicadores da instituição para poder tomar uma decisão assertiva (CARDOSO e MACHADO, 2008).

A autoavaliação é um processo que contribui para a tomada de decisões, entretanto não pode ser vista como simples instrumento de coleta de dados, e sim, como autocrítica e fonte de importantes informações. Por isso, é considerada uma ferramenta imprescindível para buscar a melhora contínua da IES.

Além disso, a autoavaliação apresenta os principais pontos fortes e fracos da IES, nas dimensões avaliadas, demonstrando as áreas com maior necessidade de investimento e melhorias. A autoavaliação, portanto, é um dos passos para medir a qualidade da instituição, já que é relevante medir a satisfação do cliente/aluno com regularidade, pois será a sua experiência positiva que irá garantir a sua fidelização junto a empresa/IES (KOTLER e KELLER, 2006).

## 2.2 RELAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO, GESTÃO E AVALIAÇÃO EM IES

O novo instrumento de avaliação institucional externa, publicado pelo INEP em 2017, evidencia a preocupação do Sinaes no que se refere a articulação entre os processos de planejamento, gestão e avaliação das IES, “visando a uma gestão institucional sustentável e que preze pela qualidade da educação superior” (BRUSCHI e CASARTELLI, 2017, p.171).

Além disso, há que se considerar que

é relevante haver coerência entre o planejamento e a avaliação externa e a avaliação interna (autoavaliação) no sentido de auxiliar a instituição a identificar suas potencialidades e fragilidades, carências e necessidades, a definir suas prioridades, contribuindo para a sua evolução a partir dos processos de planejamento e avaliação institucional como instrumento de gestão e de ações acadêmicas e administrativas de melhoria institucional junto à comunidade acadêmica e à sociedade (NUNES et al, 2017).

O Decreto 5773/2006 instituiu o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como forma de aferir e avaliar o planejamento das IES no âmbito da avaliação institucional (BRASIL, 2006). Segundo Bruschi e Casartelli (2017), o PDI pode ser considerado semelhante ao plano estratégico, pois o documento traz informações importantes sobre as políticas, propostas, objetivos e metas que corroboram com o desenvolvimento da IES, assegurando o respeito aos critérios mínimos de qualidade exigidos pelo MEC, representando uma espécie de “carta de compromisso” firmada entre a IES e o órgão regulador. Desta forma, o gestor é instigado a planejar e pensar estrategicamente na atuação da organização.

Aliando os resultados da autoavaliação às ferramentas de planejamento, as IES tendem a consolidar a busca pela melhoria contínua.

Possuir uma prática de gestão que alinhe processos de avaliação e planejamento é uma forma de ação sincronizada, que evidencia um amadurecimento da instituição no que tange ao aprimoramento de sua gestão. Executar simplesmente a autoavaliação sem dar continuidade à proposição de ações de melhorias da IES pode representar uma atitude descuidada e indiferente diante das perspectivas dos alunos e demais partes interessadas. A utilização, portanto, de resultados da autoavaliação como ferramenta efetiva durante o planejamento significa que a IES preocupa-se com o seu desenvolvimento. (BRUSCHI e CASARTELLI, 2017, p.174)

Deste modo, o gestor deve compreender como ocorre a articulação entre a autoavaliação e o processo de planejamento, pois os resultados publicados pela CPA alimentam o processo contínuo de aperfeiçoamento da qualidade das instituições.

### 2.3 O PAPEL DOS GESTORES NA BUSCA PELA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Segundo Stoner e Freeman (2009) planejar o futuro da instituição é uma das responsabilidades do gestor institucional, que deve ser visto como o planejador, organizador, líder que toma as decisões e o controlador da organização.

No âmbito da Educação Superior, apesar da qualidade ter se tornado um tema central e amplamente utilizado, não há consenso sobre seu conceito no que se refere ao campo educacional. Ou seja, “juntamente com o tema da qualidade surgem as questões da garantia da qualidade e da acreditação” (DIAS SOBRINHO, 2008, p. 817).

“A qualidade é, então, conformidade a padrões previamente estabelecidos por especialistas e pelos membros de órgãos que definem os critérios e padrões através dos quais são controlados os setores acadêmicos e efetuadas as medidas” (DIAS SOBRINHO, 2008, p.819).

No tocante a preocupação com a qualidade da gestão, Paladini (2010) explica que a qualidade é composta de dois elementos: o primeiro, que a qualidade aborda vários aspectos ao mesmo tempo, denominado de “a multiplicidade de itens”; e o segundo, que o conceito de qualidade não é algo estático no tempo sofrendo alterações contínuas, denominado de “processo evolutivo”.

Assim, o gestor institucional deve conhecer as diferentes ferramentas de trabalho e possuir competências que lhe permita uma visão de mundo, bem como comunicar-se por escrito e oralmente, adequando suas ações aos distintos interlocutores e acontecimentos que se manifestam.

Ainda, salientam Meyer e Murphy (2003) que,

[...] embora as instituições de ensino superior possuam características próprias, são administradas à luz dos princípios da ciência administrativa e como tais precisam admitir que o trabalho da gestão institucional tem profunda influência no atingimento de seus resultados, requerendo, cada vez mais o desenvolvimento das habilidades gerenciais, o que denominamos neste trabalho de competências técnicas (MEYER e MURPHY *apud* ALVES, 2009, p. 57).

Contudo, ao considerar o papel do gestor institucional, preocupado com a excelência em sua IES, é relevante destacar que o mesmo deve possuir uma visão sistêmica. Zainko e Pinto (2008) evidenciam que o gestor deve ter uma visão do todo antes de tomar suas decisões e para isto ser possível, ele precisa ter uma formação que busca a ligação entre conhecimentos, afetos e ações, observando tanto o lado profissional, quanto o lado pessoal.

Portanto, para obter a qualidade institucional, é papel do gestor fazer a a integração entre o planejamento, expresso no PDI da IES, a utilização adequada das ferramentas de gestão e os resultados da avaliação externa e da autoavaliação institucional.

### 3 METODOLOGIA

O presente artigo tem por objetivo identificar a opinião dos gestores de IES acerca da utilização dos resultados da autoavaliação nos processos de gestão e de tomada de decisão da instituição. A partir da pesquisa bibliográfica, com base na literatura específica e na legislação que trata da avaliação institucional da educação superior, a estrutura da pesquisa e a fundamentação bibliográfica foram então elaboradas pelas pesquisadoras. A pesquisa bibliográfica foi feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites, já que “qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto” (FONSECA, 2002, p. 32).

Especificamente, os aspectos destacados na fundamentação teórica possibilitaram a elaboração e aplicação de uma metodologia que permitisse atingir o objetivo deste artigo.

Conforme o objetivo do artigo, a pesquisa caracteriza-se por ser aplicada e descritiva. Segundo Marconi e Lakatos (1990) as pesquisas descritivas objetivam, primordialmente, descrever as características de determinada população.

Pela sua estrutura, a pesquisa é considerada um Survey, pois trata do levantamento de opiniões dos sujeitos da pesquisa. Participaram da pesquisa 23 gestores de várias instituições de educação superior.

Quanto aos meios utilizados, trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois analisa os resultados da opinião dos pesquisados sobre a utilização dos relatórios da autoavaliação institucional coordenado pelas CPAs.

Segundo Merriam (1998 apud RAUEN, 2015, p. 532), a pesquisa qualitativa apresenta algumas características centrais, sendo:

- a) As pesquisas qualitativas pressupõem a realidade como o produto da construção humana (construtivismo), ou seja, a realidade é construída por indivíduo interagindo com seus mundos sociais;
- b) As pesquisas qualitativas esforçam-se para compreender situações únicas, como parte de um contexto particular e de suas interações;
- c) As pesquisas qualitativas buscam entender os fenômenos sob a perspectiva dos atores social e historicamente envolvidos;
- d) As pesquisas qualitativas envolvem frequentemente, pesquisa de campo;
- e) As pesquisas qualitativas empregam estratégias indutivas; e as pesquisas qualitativas buscam a descrição profunda de processos, sentidos e conhecimentos.

Além do estudo qualitativo foi realizada pesquisa documental na legislação e normas que tratam da avaliação institucional, regulamentada pelo Sinaes. Com base na análise documental, na pesquisa bibliográfica e na experiência das pesquisadoras foi elaborado um questionário semiestruturado, com 7 (sete) perguntas fechadas e 3 (três) perguntas em aberto. Os questionários foram enviados por e-mail para todos os participantes da pesquisa, escolhidos aleatoriamente. De 38 (trinta e oito) questionários enviados, obteve-se retorno de 23 (vinte e três), representando 60,5% do total. A pesquisa foi realizada com gestores de Instituições de Ensino Superior do Estado de Santa Catarina em sua maioria, e de outras regiões do país, que ocupam cargos de Presidentes, Diretores, Pró-reitores ou outros cargos da alta gestão.

O tratamento dos dados consistiu do uso de procedimentos estatísticos, estruturados e apresentados em tabelas e gráficos. As respostas às questões abertas foram registradas conforme retornado no questionário pelos respondentes.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como visto anteriormente o acelerado desenvolvimento social, econômico e das inovações tecnológicas, elevaram a competitividade, fazendo assim com que o ensino superior se tornasse uma exigência no mercado de trabalho.

Em virtude desta realidade, o sistema de ensino superior tem se expandido e isso representa um desafio, principalmente no que se refere ao desenvolvimento de competências da gestão da própria instituição que deve focar na qualidade.

Entende-se que o objetivo pretendido neste trabalho foi atingido, pois, ao realizar a pesquisa aplicada, de estratégia qualitativa, identificou-se que, na sua maioria os gestores, participantes da pesquisa, utilizam os resultados da autoavaliação no processo de tomada de decisão de suas instituições de ensino superior.

Dentre os respondentes da pesquisa, observou-se que os cargos, embora sejam todos de gestão, possuem nomenclaturas diferentes nas IES, conforme tabela 1:

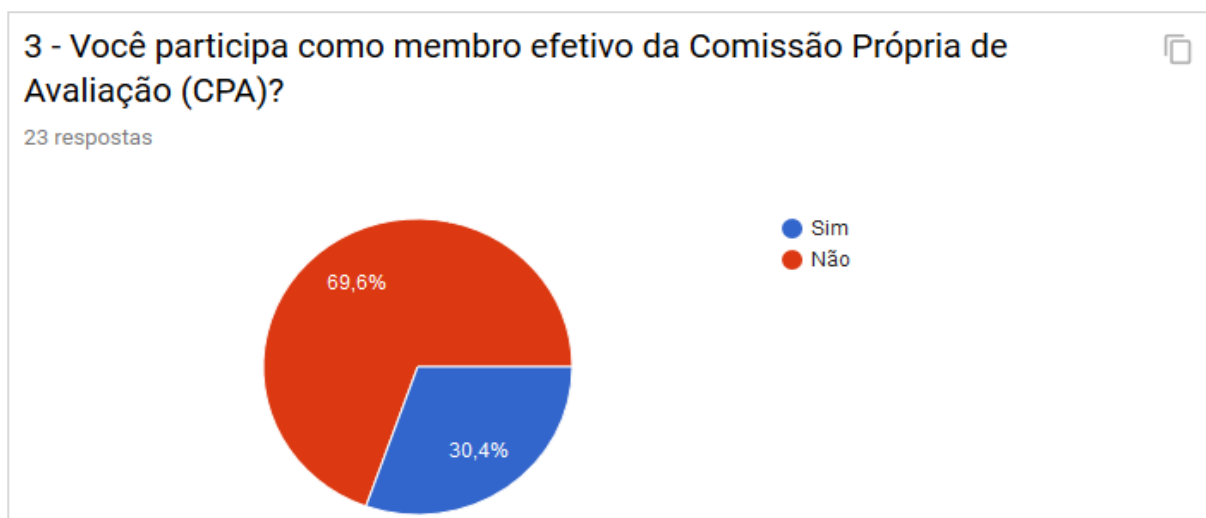
Tabela 1 – Cargos dos gestores pesquisados

| Nome do Cargo           | Quantidade |
|-------------------------|------------|
| Diretor/Diretora        | 16         |
| Diretor Presidente      | 1          |
| Pró-reitor acadêmico    | 1          |
| Diretor Geral           | 2          |
| Diretor de Ensino       | 1          |
| Professor               | 1          |
| Coordenadora Pedagógica | 1          |
| <b>TOTAL</b>            | <b>23</b>  |

Fonte: Elaborada pelas autoras, 2019

Nas questões 3 e 4: “Você participa como membro efetivo da Comissão Própria de Avaliação (CPA)” e “Caso não seja um membro efetivo da comissão, você acompanha o trabalho da CPA e tem acesso ao relatório anual?”, respectivamente, os resultados demonstram que 30,4% dos gestores respondentes participam como membros efetivos da CPA; e 69,6% dos gestores preferem não participar como membros da comissão.

Gráfico 1 – Participação dos gestores na CPA

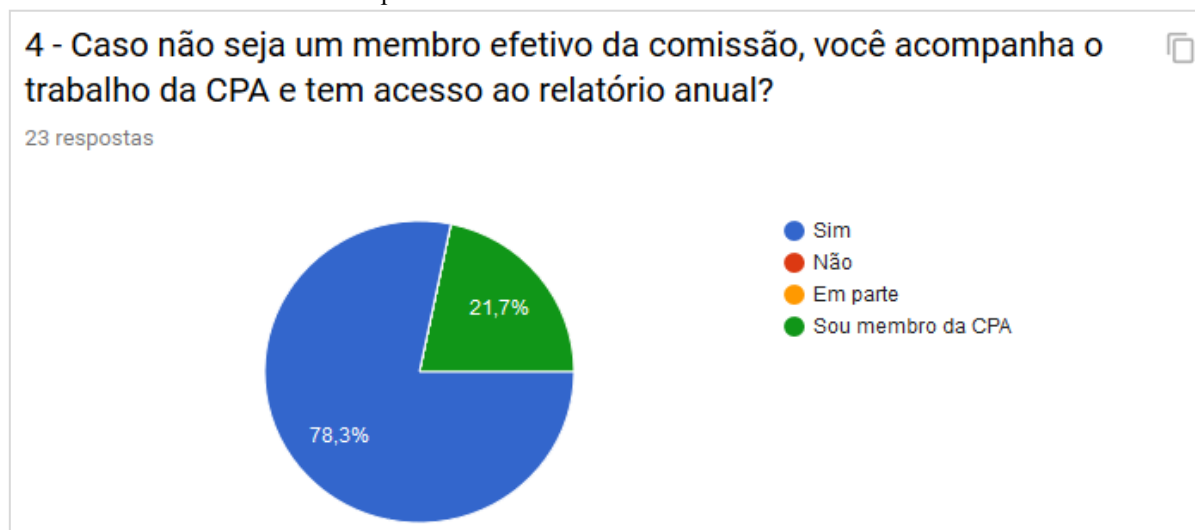


Fonte: Elaborado pelas autoras, 2019



No entanto, todos os respondentes que não fazem parte da CPA afirmam que acompanham o trabalho da CPA e indicam que tem acesso ao relatório anual. Também, 100% dos gestores respondentes consideram e acreditam que os resultados da autoavaliação institucional auxiliam na tomada de decisão, no que se refere à melhoria da qualidade institucional.

Gráfico 2 – Acompanhamento do trabalho da CPA e acesso ao relatório anual



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2019

Estes resultados corroboram com o objetivo deste trabalho, pois, contribuem para a resposta do problema de pesquisa, uma vez que na sua totalidade os gestores entrevistados dizem acessar e utilizar o relatório da CPA como documento para auxiliar na gestão da qualidade institucional.

Além disso, considerando os resultados da autoavaliação institucional apresentados nos relatórios da CPA, todos os entrevistados demonstraram conhecer as dimensões do Sinaes, bem como os relatórios da CPA de sua instituição e, dentre os eixos abordados na autoavaliação, os que mais impactam as suas decisões nas IES são descritos na tabela 2.

Tabela 2 – Eixos da autoavaliação que mais impactam nas decisões

| Nome do Cargo  | Quantidade | %    |
|--|------------|------|
| <b>Eixo 1: Planejamento e Avaliação Institucional</b>            | 12         | 52,2 |
| <b>Eixo 2: Desenvolvimento Institucional</b>                     | 9          | 39,1 |
| <b>Eixo 3: Políticas Acadêmicas</b>                              | 14         | 60,9 |
| Eixo 4: Políticas de Gestão                                      | 11         | 47,8 |
| Eixo5: Infraestrutura  | 10         | 43,5 |
| Não há impacto do relatório da CPA nas decisões da gestão da IES | 0          | 0,0  |

Fonte: Elaborada pelas autoras, 2019

Dado o exposto, observou-se que os Eixos 3 e 1 são os que mais detêm a atenção dos gestores para a tomada de decisão. Esses Eixos contemplam as seguintes dimensões:

[...] No **Eixo 3** - “Políticas Acadêmicas” analisam-se os elementos constitutivos das práticas de ensino, pesquisa e extensão, considerando como meta o aprendizado. Enfatiza-se também a relação entre as políticas acadêmicas, a comunicação com a sociedade e o atendimento ao discente. Este Eixo contempla as dimensões 2 (Políticas para o Ensino, a Pesquisa e a Extensão), 4 (Comunicação com a Sociedade) e 9 (Políticas de Atendimento aos Discentes) do Sinaes.[...]

No **Eixo 1**, considera-se a dimensão 8 (Planejamento e Avaliação) do Sinaes. O foco desse Eixo é a descrição e a identificação, por intermédio do documento Relato Institucional, dos principais elementos do processo avaliativo da IES em relação ao seu PDI, aos relatórios elaborados pela CPA e aos demais documentos institucionais avaliativos do período que constitui o objeto de avaliação.[...] (BRASIL, 2014, p. 11, 5)

Desta forma, evidencia-se nas respostas que o entendimento dos gestores em relação aos itens mais importantes da autoavaliação estão diretamente ligados à relação da qualidade institucional ao tripé: planejamento, gestão e avaliação, pois, o Eixo 3 contempla a relação da IES com a sociedade e a importância da qualidade do serviço prestado. Já o Eixo 1 diz respeito justamente ao planejamento e a avaliação.

Nas questões 6 “Você acredita que o resultado da autoavaliação institucional apresentado nos relatórios da CPA podem contribuir para a melhoria da qualidade acadêmica da IES?” e 7 “Você leva em consideração os resultados da autoavaliação institucional para a tomada de decisão no que se refere à melhoria da qualidade acadêmica?” houve unanimidade dos respondentes em concordar que o resultado da autoavaliação institucional apresentado nos relatórios da CPA podem contribuir para a melhoria da qualidade acadêmica da IES e que levam em consideração os resultados da autoavaliação institucional para a tomada de decisão no que se refere à melhoria da qualidade acadêmica.

Com relação à resposta da questão 8 “Indique os motivos pelos quais utiliza o relatório da CPA como instrumento de gestão para a melhoria da qualidade acadêmica”. Os entrevistados salientaram esse documento apresenta os anseios da comunidade acadêmica e a sua resolução impacta na melhoria da qualidade institucional. Um dos gestores respondentes salientou que: “Através da CPA é possível identificar os pontos frágeis e fortes da IES. Para exemplificar às suas colocações podemos citar a identificação dos problemas metodológicos de aplicabilidade de conteúdo, problemas no corpo docente, na infraestrutura e o relacionamento aluno x professor”. Os gestores destacaram ainda que a CPA é um termômetro para o cumprimento das metas previstas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Os resultados da pesquisa apontaram também que cerca da metade dos gestores institucionais entrevistados (12 dos 23 respondentes) consideram o conteúdo do relatório da CPA como insuficiente para se tomar uma decisão, justamente por refletir dados e informações genéricas e muitas vezes em amostras insignificantes para julgamentos complexos. De acordo com os gestores, “a autoavaliação, pelo que se propõe, inclusive, em seus objetivos e pressupostos legais, é uma atividade de apoio, sempre a utilizamos como forma de errar menos”. Isso significa que não há como utilizar o relatório da CPA como único instrumento na tomada de decisão. Além disso, de acordo com um dos respondentes “as amostras não trazem um aprofundamento nas questões financeiras e não abstraem todas as variáveis do processo acadêmico”.

Aqui encontra-se uma fragilidade apontada pelos entrevistados que suscita a possível necessidade de uma revisão nas próprias dimensões do Sinaes, por parte da CONAES e dos demais órgãos competentes, já que o objetivo da autoavaliação é servir de ferramenta de gestão para a busca contínua de melhoria acadêmica e institucional. Por outro lado, outra parte dos gestores institucionais, embora em números bem menores (7 dos 23 respondentes), acredita que quando a instituição é pequena ou a autoavaliação é planejada e alinhada com as necessidades da comunidade, o relatório da CPA pode ser um instrumento consolidado, por abranger todas as dimensões de uma instituição de ensino.

Os gestores também foram questionados sobre a necessidade de utilizar outras ferramentas de gestão para sua tomada de decisão e todos os gestores responderam, que além da CPA, utilizam outras ferramentas de apoio como: o conselho Superior, representantes de turma, pesquisas de clima Organizacional (GPTW), ouvidoria, canal direto com a comunidade, relatório dos docentes, ferramenta de gestão empregada no planejamento

estratégico de empresas como análise SWOT, 5W2H, BSC, PESTAL, KPI, Canvas, sistema BI, PDCA e 4 P's da Gestão da Inovação, entre outros.

Sendo as instituições de ensino superior organizações complexas, com uma grande diversidade de missões e visões, observa-se que é inviável a adoção de um único modelo de gestão, o que justifica a seleção de variadas ferramentas, uma vez que esta escolha está diretamente relacionada com as especificidades de cada IES, respeitando sua natureza jurídica e sua proposta institucional. No entanto, na opinião das pesquisadoras, os relatórios da CPA devem ser um instrumento de suporte à gestão administrativa e acadêmica das instituições de ensino superior, pois na concepção de uma avaliação formativa e sistêmica, é um elo do tripé: planejamento, gestão e avaliação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A autoavaliação institucional pode ser considerada uma ferramenta imprescindível na gestão de uma instituição de ensino superior, ou seja, não deve ser vista como simples instrumento de coleta de dados pela CPA para ser apresentado às instâncias superiores. É, sobretudo, um meio para o monitoramento constante da qualidade dos serviços prestados, que proporciona o planejamento consciente a partir de diagnóstico concreto, que apresenta pontos críticos que merecem prioridade, além de demonstrar a importância da participação dos públicos envolvidos na gestão colaborativa e no atingimento das metas institucionais.

O gestor, portanto, pode concretizar a sua eficiência ao colaborar para o desenvolvimento pleno do processo de autoavaliação, contribuindo na sensibilização dos públicos envolvidos e utilizando os resultados vinculados ao tripé: planejamento, gestão e avaliação, visando a busca pela excelência. Além disso, ao proporcionar a aplicabilidade do plano de ação proposto pela CPA, o gestor tem a oportunidade de gerar satisfação à toda comunidade acadêmica ao mesmo tempo em que materializa as melhorias necessárias para a qualidade pretendida por todos.

Ainda que constatado que os resultados da autoavaliação sejam uma importante ferramenta de gestão para as instituições, há um caminho a ser trilhado no sentido de consolidar esse instrumento junto à gestão das IES e também há que se melhorar e atualizar seus indicadores para que, de fato, a autoavaliação possa se estabelecer como uma ferramenta de gestão que garanta os benefícios esperados pela IES e pelos órgãos de regulação para o crescimento constante da qualidade da educação superior brasileira.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Lourdes. **Gestão em Instituições de Educação Superior: Proposta de referencial fundamentado na abordagem da gestão do conhecimento**. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/171724>. Acesso em: 17 jul. 2019.

\_\_\_\_\_. **Competências individuais em organizações do conhecimento**: um estudo nas instituições particulares e comunitárias de Santa Catarina. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2009. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/92242>. Acesso em: 27 jul. 2019.

BRASIL. Lei nº 10.861/2004. **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior** – Sinaes. Diário Oficial da União, Brasília, 15 abr. 2004. Seção 1. Brasília, 2004.

\_\_\_\_\_. **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior Sinaes**: Bases para uma nova proposta de avaliação da educação superior. MEC, 2004. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/documents/186968/484109/Sistema+Nacional+de+Avalia%C3%A7%C3%A3o+da+Educa%C3%A7%C3%A3o+Superior+%28Sinaes%29+bases+para+uma+nova+proposta+de+avalia%C3%A7%C3%A3o+da+educa%C3%A7%C3%A3o+superior/04b7d252-20dc-44b3-a20c-d79b44ef54c7?version=1.0>. Acesso em 02 jul. 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, Brasil (2014). **Novo Instrumento de Avaliação Institucional Externa**. Portaria Nº. 92 de 31 de janeiro de 2014.

BRUSCHI, Giovana Fernanda Justino; CASARTELLI, Alam de Oliveira. A articulação entre a autoavaliação e os processos de planejamento em instituições de educação superior no estado do Rio Grande do Sul. **Educação Por Escrito**, Porto Alegre, v. 8, n. 2, p. 171-188, jul-dez. 2017. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/3925>. Acesso em 24 ju. 2019.

CARDOSO, Olinda Nogueira Paes; MACHADO, Rosa Teresa Moreira. Gestão do conhecimento usando data mining: estudo de caso na Universidade Federal de Lavras. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro 42 (3), p.495-528, maio/jun. 2008. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6643/5227>. Acesso em: 02 Jun. 2018.

CAVALCANTE, J. H. M. **O processo de auto-avaliação institucional do sistema nacional de avaliação da educação superior - Sinaes como ferramenta de gestão estratégica nas IES**: um estudo de caso. Dissertação de mestrado, Fundação Getúlio Vargas-RJ, 2006. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10438/4074>. Acesso em: 02 jun. 2018.

DEMO, Pedro. **Metodologia Científica nas Ciências Sociais**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009

DIAS SOBRINHO, José. Qualidade, avaliação: do Sinaes a índices. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, n. 3, p. 817-825, nov. 2008. Disponível em: <http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php/avaliacao/article/view/284/285>. Acesso em: 24 jul. 2019.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. (Apostila) Fortaleza: UEC, 2002.

HORTA, Cecília Eugenia Rocha, org. **Sinaes : avanços e desafios na avaliação da educação superior**. Brasília : ABMES Editora, 2014. Disponível em [https://abmes.org.br/arquivos/publicacoes/abmes\\_cadernos\\_29.pdf](https://abmes.org.br/arquivos/publicacoes/abmes_cadernos_29.pdf). Acesso em: 13 jul. 2018.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**: a bíblia do *marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOURENÇO, C. D. S.; KNOP, M. F. T. Ensino Superior em Administração e Percepção da Qualidade de Serviços: uma aplicação da escala SERVQUAL. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 13, n. 39, p. 219-233, 2011. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/42555/ensino-superior-em-administracao-e-percepcao-da-qualidade-de-servicos--uma-aplicacao-da-escala-servqual>. Acesso em: 24 jul. 2019.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

NUNES, E. B. L. L. P.; DUARTE, M. M. S. L. T.; PEREIRA, I. C. A. **Planejamento e avaliação institucional**: um indicador do instrumento de avaliação do Sinaes. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/aval/v22n2/1982-5765-aval-22-02-00373.pdf>. Acesso em 13 jul. 2018.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. 2. ed. 8. São Paulo: Atlas, 2010.

RAUEN, F. J. **Roteiros de iniciação científica: os primeiros passos da pesquisa científica desde a concepção até a produção e a apresentação**. Palhoça: Ed. Unisul, 2015.

ROMA NETO, Elias; ANDRADE, Renata. **Avaliação do Ensino Superior**: como fazer e como aplicar na gestão da instituição. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2017.

SACHUCK, M. I., TAKAHASHI, L. Y. e AUGUSTO, C. A. Impactos da inovação tecnológica na competitividade e nas relações de trabalho. **Caderno de Administração**. v. 16, n.2, p. 57-66, jul-dez. 2008. Disponível em: <http://ojs.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/viewFile/6045/3736>. Acesso em: 13 jul. 2018.

SOUSA, José Vieira de. Autoavaliação Institucional na Política do Sinaes: Concepção, Desafios e Possibilidades de Avanços. **Revista Examen**. Brasília: v. 2 n. 78. p. 77-99. jan. - jun. 2018. Disponível em: <https://examen.emnuvens.com.br/rev/article/view/87>. Acesso em: 27 jul. 2019.

SOUSA, J. V. Qualidade na educação superior: lugar e sentido na relação público-privado. **Caderno Cedes**, Campinas, v. 29, n. 78, p. 242-256, 2009. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-32622009000200007](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-32622009000200007). Acesso em: 27 jul. 2019.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Eduardo. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009. 533 p.

ZAINKO, Maria Amélia S.;PINTO, Maria Lúcia A. Teixeira. **Gestão da instituição de ensino e ação docente**. Curitiba: Ibpx, 2008.