



## Revista Processus de Políticas Públicas e Desenvolvimento Social

### Tramitação Editorial:

Data de submissão (recebimento):  
10/03/2019.

Data de reformulação: 12/04/2019.

Data de aceitação (expedição de carta de aceite): 10/05/2019.

Data de disponibilização no site (publicação): **18/06/2019.**

Editor Responsável: Me. Jonas Rodrigo

**AVALIAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO INSTITUCIONAL: estudo de uma instituição de ensino superior privada no Distrito Federal**  
**EVALUATION AS AN INSTITUTIONAL MANAGEMENT INSTRUMENT: study of a private higher education institution in the Federal District**  
**EVALUACIÓN COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL: estudio de una institución privada de educación superior en el Distrito Federal**

Me. Maria Aparecida de Assunção<sup>1</sup>  
Dr. Gustavo Javier Castro Silva<sup>2</sup>  
Me. Marcos Felipe Ferreira<sup>3</sup>

### Resumo

O surgimento da necessidade de expandir a educação superior e, por conseguinte, das políticas de avaliação, mostraram como a política social deve ser um meio de mudança social ao procurar atender às mudanças de padrão de exigência da

<sup>1</sup> Afiliação institucional: Faculdade Processus (DF). Possui mestrado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais em BH, ano de 1993. É pós-graduada em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas de Brasília de 1987 a 1988. É graduada em Administração pela União Educacional de Brasília (1985). CV: <http://lattes.cnpq.br/1180985988187856>. E-mail: [profaparecida@institutoprocesso.com.br](mailto:profaparecida@institutoprocesso.com.br).

<sup>2</sup> Afiliação institucional: Faculdade Processus (DF). Possui graduação em Filosofia - Pontifícia Universidad Católica de Valparaiso (1987), mestrado em Ciência Política pela Pontifícia Universidad Católica de Chile (1991), mestrado em Relações Internacionais pela Universidade de Brasília (1993) e doutorado em Sociologia pela Universidade de Brasília (2008). CV: <http://lattes.cnpq.br/1091127369557989>. E-mail: [gustavo@institutoprocesso.com.br](mailto:gustavo@institutoprocesso.com.br).

<sup>3</sup> Afiliação institucional: Faculdade Processus (DF). Especialista em Ciência da Computação pelo CIC - UnB, Mestre em Educação pela FE - UnB e doutorando também em Educação pela FE - UnB. CV: <http://lattes.cnpq.br/4798449321088964>. E-mail: [ma-felipe@hotmail.com](mailto:ma-felipe@hotmail.com).

sociedade quanto à necessidade de desenvolvimento por meio da educação. Neste contexto, destacam-se as profundas transformações sociais, políticas e econômicas ocorridas nos anos 1990 com o advento da crise do Estado Provedor. Essas transformações afetaram diversas áreas sociais e, em especial, a educação superior no Brasil. A partir dessa realidade, nasce um novo Estado Avaliador que viria a promover o crescimento da educação superior pelas instituições privadas e, por meio de diversos dispositivos legais, reforçar a sua posição de regulador do sistema educacional. Dentre as principais leis, destaca-se a Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB que inclusive já estabelece uma vinculação da avaliação e com a regulação no contexto da educação. Essa lei provocou desdobramentos significativos para o controle o sistema de avaliação da educação superior e um deles é própria criação da Comissão Própria de Avaliação - CPA. O trabalho de pesquisa em questão apresenta um olhar sobre a evolução histórica inerentes ao sistema de avaliação da educação superior pelo poder pública até a CPA e mostra, por meio de investigação em pesquisa documental, como a CPA passou a fornecer elementos para gestão institucional representar um dos importantes mecanismos para o planejamento estratégico das Instituições de Ensino Superior – IES's.

**Palavras-chave:** Avaliação Institucional. Gestão da Educação Superior. CPA.

### **Abstract**

*The emergence of the need to expand higher education and, therefore, evaluation politics, has shown how social police should be a means of social change in seeking to meet changing societal standards of need for development through education. In this context, we highlight the profound social, political and economic transformations that occurred in the 1990s with the advent of the Provider State crisis. These transformations affected several social areas and, in particular, higher education in Brazil. From this reality, a new Evaluator State is born that would promote the growth of higher education by private institutions and, through various legal provisions, strengthen its position as regulator of the education system. Among the main laws, we highlight the Law of Education Guidelines and Bases - LDB, which already establishes a link between evaluation and regulation in the context of education. This law caused significant consequences for the control of the higher education evaluation system and one of them is the creation of the Own Evaluation Commission - CPA. The research work in question presents a look at the historical evolution inherent in the system of evaluation of higher education by the public power up to the CPA and shows, through research in documentary research, how the CPA began to provide elements for institutional management to represent a important mechanisms for the strategic planning of Higher Education Institutions - HEIs.*

**Keywords:** Institutional Evaluation, Higher Education Management, CPA.

### **Resumen**

*El surgimiento de la necesidad de expandir la educación superior y, por lo tanto, las políticas de evaluación, ha demostrado cómo la política social debería ser un medio de cambio social en la búsqueda de cumplir con los cambiantes estándares sociales de necesidad de desarrollo a través de educación En este contexto, destacamos las profundas transformaciones sociales, políticas y económicas que ocurrieron en la década de 1990 con el advenimiento de la crisis del Estado proveedor. Estas transformaciones afectaron varias áreas sociales y, en particular, la educación*

*superior en Brasil. De esta realidad, nace un nuevo Estado Evaluador que promovería el crecimiento de la educación superior por parte de instituciones privadas y, a través de varias disposiciones legales, fortalecería su posición como regulador del sistema educativo. Entre las principales leyes, destacamos las Directrices y Bases de la Ley de Educación - LDB, que ya establece un vínculo entre la evaluación y la regulación en el contexto de la educación. Esta ley causó consecuencias significativas para el control del sistema de evaluación de la educación superior y una de ellas es la creación de la Comisión de Evaluación Propia - CPA. El trabajo de investigación en cuestión presenta una mirada a la evolución histórica inherente en el sistema de evaluación de la educación superior por parte del poder público hasta el CPA y muestra, a través de la investigación en investigación documental, cómo el CPA comenzó a proporcionar elementos para la gestión institucional para representar un mecanismos importantes para la planificación estratégica de las instituciones de educación superior - IES.*

**Palabras clave:** *Evaluación institucional, Gestión de la educación superior, CPA.*

## **1. Introdução**

O crescimento do ensino superior no país levou o governo federal à necessidade de um acompanhamento mais efetivo das IES's e intensificou as ações de regulação, avaliação e supervisão institucional, culminando com a institucionalização da Política de Avaliação do Ensino Superior, intitulada Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES, que teve a proposta de melhoria do sistema de avaliação do ensino superior anteriormente implantado.

O SINAES foi criado exatamente para servir como avaliação das IES's e dos cursos de graduação, sejam eles bacharelado, licenciatura ou curso superior de tecnologia. Criado pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, o SINAES é formado por três componentes principais de avaliação: das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes, também conhecido como Exame Nacional de Desempenho de Estudantes - ENADE.

A avaliação externa é realizada por uma Comissão designada pelo INEP/MEC, e se fundamenta por instrumentos com agrupamento das dimensões em cinco eixos que visa facilitar o diálogo entre as atividades que devem ser articuladas no momento da avaliação. Os eixos ficam dispostos conforme detalhamento a seguir (BRASIL, 2014):

Eixo 1 – Planejamento e Avaliação Institucional: considera a dimensão 8, Planejamento e Avaliação, do SINAES. Inclui um relato institucional, que descreve e evidencia os principais elementos do seu processo avaliativo (interno e externo) em relação ao Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, incluindo os relatórios emanados pela Comissão Própria de Avaliação - CPA do período que constituiu o objeto de avaliação.

Eixo 2 – Desenvolvimento Institucional: contempla as dimensões 1, Missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional, e três, Responsabilidade Social da Instituição, do SINAES.

Eixo 3 – Políticas Acadêmicas: abrange as dimensões 2, Políticas para o Ensino, Pesquisa e Extensão, 4, Comunicação com a Sociedade, e 9, Políticas de Atendimento aos Discentes, do SINAES.

Eixo 4 – Políticas de Gestão: compreende as dimensões 5, Políticas de Pessoal, 6, Organização e Gestão da Instituição, e 10, Sustentabilidade Financeira, do SINAES.

Eixo 5 – Infraestrutura Física: contempla a dimensão 7, Infraestrutura Física, do SINAES.

A avaliação institucional é apresentada como um processo global, que permeia as diferentes dimensões acadêmicas: ensino, pesquisa, extensão e gestão universitária, buscando envolver toda a comunidade da instituição, nas dimensões interna e externa. A proposta é que, como partes de um mesmo sistema de avaliação, essas fases sejam desenvolvidas em situações e momentos distintos, fazendo uso de instrumentos próprios e articulados entre si.

Essa avaliação produz conceitos fundamentados em indicadores específicos e tem a finalidade de medir a qualidade das instituições (BRASIL, 2004).

As avaliações permitem elaborar um relatório estruturado nestes indicadores, os quais recebem uma pontuação que ao final, o seu somatório é a nota da IES ou dos cursos, onde na análise, são considerados os valores pedagógicos e educativos, a proatividade institucional e o envolvimento democrático da comunidade acadêmica com a autoavaliação para subsidiar o processo de planejamento (BRUSCHI&CASARTELLI2017).

A Avaliação Institucional é constituída de duas fases: 1) a autoavaliação, coordenada pela CPA, orientada por diretrizes específicas; e 2) a avaliação externa, realizada por comissões designadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP, tendo como referência os padrões de qualidade para a educação superior, expressos nos instrumentos de avaliação. O processo de avaliação externa, independentemente de sua abordagem, orienta-se por uma visão multidimensional, que busca integrar suas naturezas formativas e de regulação numa perspectiva de globalidade.

As autoavaliações, sob responsabilidade da CPA, têm papel fundamental no desenvolvimento, crescimento e melhorias nas instituições e, se usadas de forma efetiva, constituem-se em importantes insumos para a gestão da Instituição de Ensino Superior - IES e, por este ponto de vista, servem como uma das ferramentas para o planejamento estratégico institucional. O processo de gestão institucional é bem sucedido quando existe articulação entre a autoavaliação e os processos de planejamento na IES.(DIAS SOBRINHO, 1995).

A necessidade da articulação entre a autoavaliação e os processos de planejamento tanto nas ações de avaliação interna (autoavaliação) como externa, devem realizar-se de forma combinada e complementar. Em ambas, deve haver plena liberdade de expressão e comprometimento com a busca do rigor e da justiça (BRASIL, 2009, p. 111).

Para Dias Sobrinho (2008), como sistema coerente e coeso, o SINAES estabelece a necessidade de articulação entre as diversas dimensões educativas e institucionais, diferentes metodologias, procedimentos, objetos e objetivos, instâncias da comunidade acadêmico-científica e do Estado, autoavaliação e avaliação externa, bem como autorregulação e regulação.

Para a gestão da IES, a importância da avaliação institucional é inquestionável, especialmente se considerar a responsabilidade estratégica e operacional de dar uma direção à instituição, alinhada com a missão, visão, valores e prestação de contas para a sociedade. Nesse contexto, a CPA surge como uma possibilidade de constituir uma apreciação transparente e fidedigna por parte das IES's, promovendo uma reflexão sobre seus pontos fortes, pontos fracos e oportunidades de melhorias. Com base em resultados de avaliações realizadas pela CPA e utilizando metodologias de planejamento, as IES's passam a ter elementos para promover a melhoria da qualidade.

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. Dessa forma, compreender como ocorre a articulação entre a autoavaliação nas IESs e os processos de planejamento torna-se importante, pois os resultados provenientes da CPA devem alimentar o processo contínuo de aperfeiçoamento da qualidade das instituições, contribuindo para a tomada de decisão de seus gestores e apoiando no planejamento de ações e projetos estratégicos.

Neste artigo, investigou-se como os processos de avaliação e de planejamento ocorrem na IES estudada, identificando-se a existência de articulação entre a autoavaliação e o planejamento e se os resultados da autoavaliação oferecem subsídios para a melhoria de qualidade do ensino, pesquisa e extensão, como também dos seus processos de trabalho.

O presente artigo está organizado da seguinte forma: além da introdução, o capítulo 2 discute a avaliação do ensino superior, o SINAES e a gestão universitária, bem como, o novo instrumento de avaliação institucional, com seus eixos, dimensões e indicadores. No capítulo 3, os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa são apresentados e os resultados são discutidos no capítulo 4 e, por fim, as considerações finais são destacadas.

## **2. Fundamentação teórica**

Os autores Hortale e Mora (2004) acreditam que a transformação mais relevante na história das Universidades europeias desde o século XIX é possivelmente o Processo de Bolonha, que também marcou o término da Universidade Moderna. O processo de Bolonha visa aumentar a competitividade e a atratividade em nível internacional da educação superior europeia, melhorar a adaptação da formação dos graduados europeus às demandas do mercado de trabalho e desenvolver a mobilidade interna e externa de estudantes e graduados. Segundo Pereira e Almeida (2011), a declaração de Bolonha estabeleceu uma nova política para a educação superior europeia de proporções continentais estabelecendo por sua vez objetivos que giram em torno da mobilização dos estudantes e da promoção a garantia da qualidade da educação superior. Em relação às metas almejadas pelo Processo de Bolonha, Bianchetti (2010, p.266) argumenta que:

Percebe-se assim que, gradativamente, passamos do campo institucional, universitário, da educação, para o campo da economia, do mercado, das relações competitivas entre nações e blocos. E Bolonha é a estratégia por excelência para alcançar os objetivos da competitividade, da atratividade, da mobilidade, da empregabilidade e todos os demais objetivos que aparecem inoculados na apropriação mercadológica que se faz da “Declaração”

Percebe-se assim que, gradativamente, passamos do campo institucional, universitário, da educação, para o campo da economia, do mercado, das relações competitivas entre nações e blocos. E Bolonha é a estratégia por excelência para alcançar os objetivos da competitividade, da atratividade, da mobilidade, da

empregabilidade e todos os demais objetivos que aparecem inoculados na apropriação mercadológica que se faz da “Declaração”

Em meio a essas ideias, discutir o Estado Avaliador que tem o SINAES como um dos instrumentos de controle de qualidade se faz necessário para compreender o processo atual do qual a universidade está sendo submetida dentro do contexto neoliberal.

Dias Sobrinho (2000), considera que a avaliação não é uma prestação de contas, controle de eficiência institucional, medida de rendimentos dos estudantes e um instrumento de dominação e controle, e sim, um mecanismo de conhecimento, compreensão e melhora das instituições e de seus agentes. Para Maués (2006), o Estado-avaliador governa pelos resultados, estabelece um sistema de incentivos simbólicos ou materiais para favorecer a realização ou a melhoria das performances do contrato realizado entre o Estado e a educação. Com isso, o processo pedagógico, currículos do ensino superior, estudantes e professores devem atender os parâmetros do que o mercado vai exigir perante as avaliações. O Autor menciona que a semelhança com o Processo de Bolonha é uma exigência do processo de globalização.

Evidencia-se, como ponto central que o presente trabalho está relacionado à importância da construção e da existência de um Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior no país. É fundamental que o Sistema permita que as IES desenvolvam a sua gestão com base nas informações advindas deste processo de avaliação, e que, em última instância, os resultados provindos deste processo amplo de avaliação da educação superior sirvam como mecanismos para enriquecer o planejamento das IES e subsidiar a construção de políticas internas de desenvolvimento de oferta de um ensino superior de qualidade, além de subsidiar políticas públicas educativas.

Allal (apud Grégoire, 2000) propõe um esboço para articular um processo de auto-avaliação: uma fase de antecipação, constituída de atividades de previsão para orientar a ação; uma fase de controle, que consiste num processo contínuo de comparação entre um estado dado e um resultado a ser alcançado; e uma fase de ajuste, que é a regulação propriamente dita. Esse processo avaliativo pode abarcar instrumentos formais e informais de coleta de informações que, integrados, possibilitarão uma visão abrangente da instituição. Patton (apud Worthen, 2004) ressalta que o desafio de avaliar é obter a melhor informação possível para as pessoas que delas precisam e, então, fazer com que estas pessoas realmente usem os dados, de forma apropriada, para os propósitos desejados. Com base nas dez dimensões propostas pelo SINAES, algumas questões afiguram-se como necessárias. A instituição está:

- cumprindo e promovendo o conhecimento de sua missão pela comunidade acadêmica e comunidade externa de forma a aprender com a realidade para renová-la e vislumbrar novos e mais promissores caminhos?
- obtendo indícios da concretização de sua responsabilidade social? Recuperando, reconhecendo e respeitando a história da cultura local?
- imprimindo qualidade às suas ações de ensino, pesquisa e extensão?
- fomentando a comunicação constante com a comunidade interna e externa?
- adotando políticas de aperfeiçoamento e comprometimento com seus profissionais e alunos?
- buscando compreender a inserção dos ex-alunos na sociedade?
- oferecendo as condições essenciais para um trabalho de qualidade?
- planejando e avaliando suas ações com vistas à melhoria da qualidade?

- permitindo o acesso e incentivando a diversidade de alunos que a procuram ou dela já fazem parte?
- realizando ações para uma real sustentabilidade financeira?

## **2.1. Avaliação e planejamento nas IES**

O artigo 209 da Constituição Federal diz que o governo é responsável pela avaliação das IESs, e o ensino superior pode ser livre à iniciativa privada, desde que avaliada sua qualidade pelo poder público.

Atendendo a esse dispositivo e diante da demanda reprimida, o governo possibilitou maior inserção da iniciativa privada na educação superior, deparando-se com o desafio de como gerir um sistema educacional de proporções maiores, com necessidades de regulação e avaliação de qualidade.

O Ministério da Educação, depois de várias alternativas de avaliação implantadas, criou, em 2004, o SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior que é Regulado pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 que é formado por três componentes principais de avaliação:

1. das instituições; 2. dos cursos e 3. do desempenho dos estudantes, também conhecido como Enade. O SINAES avalia aspectos relacionados ao ensino, à pesquisa, à extensão, à responsabilidade social, ao desempenho dos alunos, à gestão da instituição, ao corpo docente, às instalações, entre vários outros (BRASIL, 2004). Representa o amadurecimento de um processo histórico de preocupação com a avaliação da qualidade da educação superior.

Catani, Oliveira e Dourado (2001) argumentam que os processos sistemáticos de avaliação universitária, adotados pelo Estado brasileiro, nas últimas décadas, apesar da variedade de mecanismos, sempre estiveram atrelados a uma visão estatal de controle e cobrança de resultados. Assim, aproximaram-se mais de um regulatório mecanismo de prestação de contas das instituições quanto ao uso adequado dos recursos do que de um processo de avaliação que privilegiasse a melhoria do sistema.

Conforme Zainko (2008), a proposta de avaliação em caráter mais sistematizado, no Brasil, remonta ao início da década de 1960, quando o governo militar, que vigorou no país, de 1964 a 1985, a título de modernização, submete a educação a um modelo produtivista de eficiência.

Por sua vez, nos processos de avaliação interna, nos termos do artigo 11 da Lei nº 10.861/2004, a qual institui o SINAES, toda instituição de educação superior, pública ou privada deverá constituir a CPA, com as atribuições de conduzir os processos de avaliação internos da instituição, sistematizar e prestar as informações solicitadas pelo INEP. Além de ser constituída por ato do dirigente máximo da instituição e assegurada a participação de todos os segmentos da comunidade universitária e da sociedade civil organizada (BRASIL, 2004). Dessa forma, um dos papéis da CPA é analisar os relatórios de autoavaliação e fazer destes uma ferramenta efetiva de melhorias. “Os resultados das avaliações realizadas pela CPA e pelo INEP devem alimentar o processo contínuo de aperfeiçoamento do desempenho da IES e servem como ferramenta para o planejamento de ações de melhoria permanente da qualidade e pertinência das atividades desenvolvidas” (SCAGLIONE, 2011, p. 53).

O foco da avaliação está na contínua qualificação da formação acadêmica e profissional e da missão da instituição (SINAES, 2009). Na análise de Creutzberg e Casartelli (2014), o conjunto de dados analisados deve gerar relatórios objetivos, consistentes e confiáveis, a fim de subsidiar a tomada de decisão. Segundo os

autores, atender a esse aspecto em todas as instâncias da universidade ainda constitui um desafio e um tópico a ser aperfeiçoado.

O trabalho da CPA é de suma importância para o aprimoramento da gestão, pois novos cenários têm se apresentado na educação superior, e as IES's necessitam constantemente buscar alternativas e métodos para a melhoria de sua estratégia e atingimento de metas.

Conforme Mintzberg et al. (2006), as metas e os objetivos estabelecem o que vai ser atingido e quando os resultados do Plano Estratégico devem ser atingidos. Um dos processos fundamentais da gestão acadêmica é a constituição do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, exigido conforme Art. 16 do Decreto 5773. O PDI tem propósitos semelhantes ao plano estratégico, sendo o instrumento de gestão que considera a identidade da IES, no que diz respeito à filosofia de trabalho, à missão, às diretrizes pedagógicas, à estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou pretende desenvolver (BRASIL, 2006). Elaborado para longo prazo, o PDI traz em sua composição os objetivos e metas que a IES se compromete a realizar durante esse período de modo a assegurar que o seu desenvolvimento se dê respeitando os critérios mínimos de qualidade exigidos pelo MEC.

Nesse sentido, o PDI representa uma carta de compromisso firmada entre a instituição e o MEC. A profissionalização das IES's encontra-se na estruturação, na articulação e no pensamento sistêmico entre o PDI, o Projeto Pedagógico Institucional - PPI e o Projeto Pedagógico do Curso - PPC, podendo, assim, garantir resultados mais efetivos da sua gestão. Pode-se considerar que o PDI é uma forma de planejar suas ações. Portanto, Bruschi, & Casartelli (2017) dizem da articulação entre a autoavaliação e os processos de planejamento a partir deste, a instituição direciona seus esforços para desencadear o processo de planejamento e definição de suas estratégias. Reforçando a importância do planejamento e da avaliação, o novo instrumento de avaliação institucional externa, definido em 2017, traz em sua essência a preocupação pertinente da articulação entre esses processos, visando a uma gestão institucional sustentável e que preze pela qualidade da educação superior brasileira.

## **2.2. Avaliação da Educação Superior**

A partir da redemocratização do Brasil em 1988, iniciou-se a "Reforma Educacional", cujo intuito é o de buscar melhorias para a educação brasileira. Mas, ao invés de nivelar pela qualidade, esta acaba por aprofundar as diferenças e desigualdades. A proposta que ora se implementa levou à diminuição da responsabilidade do Estado na esfera pública, estando de acordo com o pensamento neoliberal e com os ajustes capitalistas para os países periféricos. A consequência foi a redução de investimentos proporcional às demandas por educação pública, levando-se em conta dois aspectos: a) a transferência de responsabilidade para esferas sucessivamente menores da administração, com distribuição dos recursos já disponíveis, e b) estímulo explícito ou indireto à terceirização e à privatização de serviços. Por fim, necessário se faz destacar que a implantação dessa reforma é marcada pelo não estabelecimento de diálogo e espaços de negociação com os setores representativos do campo educacional e da sociedade civil organizada, ou seja, as mudanças vêm de cima para baixo.

Desde a promulgação da Constituição Federal de 1988, o governo federal implantou o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica – SAEB (1990), o Exame Nacional do Ensino Médio – ENEM (1998), a Prova Brasil (2005), a Provinha



Brasil (2008), o Exame Nacional de Cursos – ENC (1993, desde 2004 ENADE e o SINAES, do qual o ENADE é parte integrante. De acordo com o descrito anteriormente, pode-se inferir que estes exames têm potencial de condicionar os currículos, e assim aumentar as desigualdades escolares e sociais.

A avaliação da educação superior no país teve início na década de 70, com a instituição da política de avaliação da pós-graduação pela CAPES, especialmente voltada aos cursos de mestrado e doutorado.

No âmbito da avaliação dos cursos de graduação, datam de 1983 as primeiras ideias sobre o tema, com a instituição, pelo Ministério da Educação – MEC, do Programa de Avaliação da Reforma Universitária – PARU, que enfatizava a gestão das Instituições de Ensino Superior – IES, a produção e a disseminação dos conhecimentos. Desativado no ano seguinte, tal programa foi substituído por várias iniciativas governamentais, como a constituição da " Comissão de Notáveis" em 1985, e do Grupo Executivo da Reforma da Educação Superior – GERES, em 1986.

Entre o final da década de 80 e início dos anos 90, algumas universidades iniciaram experiências de auto-avaliação, que contribuíram para criar um espaço de interlocução entre o MEC e as instituições federais, representadas pela Associação das Instituições Federais do Ensino Superior – ANDIFES. Pela mediação da ANDIFES, as experiências de auto-avaliação subsidiaram a construção do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras – PAIUB, que teve o apoio da SESu/MEC, de 1993 a 1994.

Em 1996, foi introduzido, em âmbito nacional, o Exame Nacional de Cursos – ENC, popularizado como " Provão" , seguido de outros mecanismos avaliativos, tais como a Avaliação das Condições de Ensino – ACE, e a Avaliação para credenciamento de IES privadas, com a proposta de nivelar as instituições em termos de qualidade. No entanto, este modelo mostrou-se insuficiente e fragmentado para responder ao questionamento referente ao tipo de educação superior que era oferecido aos brasileiros.

A partir disso, foi desencadeado um processo de discussão que, como resultado, originou o SINAES, com a proposta de ser, realmente, um sistema integrador, que garantisse informações e análises da totalidade da educação superior permitindo, assim, que políticas educativas fossem instaladas tanto em nível nacional pelos órgãos pertinentes quanto em âmbito institucional, articuladas pelas IES.

Dentro de uma perspectiva de desenvolvimento de uma universidade contemporânea, o processo de avaliação deveria atender a três exigências básicas: ter um processo contínuo de aperfeiçoamento do desempenho acadêmico, atuar como uma ferramenta para o planejamento da gestão universitária e atender a um processo sistemático de prestação de contas à sociedade (BRASIL, 1994).

Neste quadro, o PAIUB foi estabelecido a partir da Comissão Nacional para Avaliação das Universidades Brasileiras, criada em julho de 1993. Nessa Comissão estavam representados vários órgãos e associações de diferentes setores da educação superior, com a intenção de desenvolver um trabalho de análise e discussão através de propostas advindas destes mesmos setores. No entanto, somente a ANDIFES produziu um Guia para Avaliação Institucional, que foi, mais tarde, adotado na implantação do PAIUB. O Programa foi elaborado seguindo os princípios de: globalidade, comparabilidade, respeito à identidade institucional, não-premiação ou punição, adesão voluntária, legitimidade e continuidade do processo de avaliação.

Na proposta de atingir os objetivos de promover a permanente melhoria da qualidade da educação superior, o Programa era dividido em quatro etapas:

**1ª - diagnóstico:** construído a partir de dados quantitativos sobre o curso em análise;

**2ª - avaliação interna:** contemplando a auto-avaliação, realizada pela comunidade acadêmica do curso;

**3ª - avaliação externa:** realizada pela comunidade acadêmica de várias IES's, profissionais de áreas, representantes de entidades científicas e profissionais, e empregadores, entre outros;

**4ª - reavaliação interna:** feita a partir dos resultados avaliativos produzidos, propiciando uma análise com a comunidade do Curso.

### **2.2.1.O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES**

O SINAES fundamenta-se na necessidade de promover a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional, efetividade acadêmica e social e, especialmente, o aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais. Ele tem como objetivo assegurar o processo de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes.

Este Sistema é acompanhado pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior, a CONAES, como um órgão colegiado de coordenação e supervisão do SINAES. Esta Comissão tem como função estabelecer os parâmetros gerais e as diretrizes para a operacionalização do sistema de avaliação. Evidencia-se que a operacionalização do Sistema está sob a responsabilidade do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP.

O Sistema foi instituído através da Lei nº. 10.861, de 14/04/2004 (BRASIL, 2004a), aprovada pelo Congresso e sancionada pelo Presidente da República, com a institucionalização das CPA's, órgãos internos às instituições que devem coordenar os seus processos avaliativos foram instaladas dentro do prazo de exigência da lei; a CONAES foi constituída e vem organizando e coordenando o processo avaliativo; e o INEP está desenvolvendo todas as práticas avaliativas que lhe foram designadas.

Como forma de atingir as instituições de ensino superior na sua totalidade, o SINAES possui três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. Salienta-se que este modelo de avaliação tem como base a avaliação institucional, que compreende a avaliação externa e a avaliação interna, principalmente com seu componente central, a autoavaliação.

O primeiro eixo, que corresponde ao desenvolvimento da "avaliação das instituições", tem como principal objetivo verificar como as IES são constituídas, qual a sua capacidade de atendimento à comunidade acadêmica em todos os seus alcances e, neste item, está incluído um dos pontos mais importantes do sistema avaliativo: o desenvolvimento do processo de auto-avaliação. A auto-avaliação busca, em primeira instância o auto-conhecimento, que favorece a construção de uma cultura da avaliação na instituição e permite também que as IES se preparem, de uma forma mais aprofundada, para as diversas avaliações externas a que são submetidas frequentemente, principalmente através do processo de avaliação de cursos. No entanto, a intenção não é que a IES se adapte ao modelo de avaliação externa, mas sim, crie uma prática de avaliação e de reflexão imprescindíveis para o bom desenvolvimento de uma instituição de educação superior.

O processo de auto-avaliação é o primeiro passo que compõe a avaliação interna, sendo que, na sua sequência, é realizada uma avaliação externa por professores de outras IES do país, especialmente selecionados e capacitados para tal função. Esta fase é desenvolvida *in loco* por meio de visitas que têm como objetivo verificar informações disponibilizadas anteriormente, conhecer a IES, mas, sobretudo, auxiliar na construção de ações que possam vir a beneficiar o desenvolvimento do ensino oferecido pela IES.

Para tanto, o processo de auto-avaliação está atualmente sendo desenvolvido nas IES, orientado a partir da indagação de dimensões tais como: missão e plano de desenvolvimento institucional; políticas de ensino, pesquisa, pós-graduação e extensão; responsabilidade social da instituição; comunicação com a sociedade; políticas de pessoal; organização e gestão; infra-estrutura física, biblioteca, recursos de informação e comunicação; planejamento, avaliação e meta-avaliação; políticas de atendimento aos estudantes e egressos e sustentabilidade financeira. A proposta sugere a busca de informações sobre essas dimensões para examiná-las e analisá-las no interior das Instituições, com a participação dos seus atores, guiados pelas CPA's. Pretende-se, assim, envolver na auto-avaliação a comunidade acadêmica para comprometê-la nas descobertas, de forma participativa, com a finalidade de melhorar ou reforçar aspectos detectados pelas IES que sejam relevantes para os atores institucionais.

O segundo eixo se refere à "avaliação dos cursos de graduação". Esta é uma prática que já vinha sendo desenvolvida no sistema anterior; no entanto, para atender aos princípios do SINAES, adquiriu novas características, consistindo numa avaliação externa realizada por uma equipe multidisciplinar de especialistas para avaliar cursos de áreas afins, aos quais junta-se um avaliador institucional. Esse eixo terá sua articulação com os processos de regulação por estar definido na lei que os seus resultados estão vinculados com o reconhecimento e renovação (de reconhecimento) dos cursos.

O terceiro e último eixo do SINAES compreende uma das participações mais importantes neste ambiente, a dos "estudantes", e diz respeito ao ENADE. Inclusive, pode-se dizer que este elemento é um grande diferencial no sistema. O diferencial refere-se à mudança radical de como era apresentado o Provão, e principalmente, porque permite uma coleta de informações de tal forma a possibilitar às IES e às suas coordenações, a realização de debates e modificações nas suas questões acadêmicas com base em informações consistentes.

As provas são construídas sob a supervisão do Banco Nacional de Itens - BNI do ENADE, que acompanha os processos de elaboração e aprovação de itens, assegurando que estes atendam às diretrizes da prova.

É fundamental que o Sistema permita que as IES desenvolvam a sua gestão com base nas informações advindas deste processo de avaliação, e que, em última instância, os resultados provindos deste processo amplo de avaliação da educação superior sirvam como mecanismos para enriquecer o planejamento das IES e subsidiar a construção de políticas internas de desenvolvimento de oferta de um ensino superior de qualidade, além de subsidiar políticas públicas educativas.

### **2.3. Gestão estratégica universitária**

A gestão universitária pode ser definida como uma atividade cujo objetivo é o de aproveitar os recursos humanos, físicos e financeiros de uma instituição para o cumprimento de sua missão. À gestão compete otimizar meios para produzir os serviços típicos deste setor que são principalmente os serviços educacionais, os

serviços à comunidade e o desenvolvimento de pesquisa, com custos e prazos viáveis. (SILVA; SARRACENI, 2012)

É fundamental que a IES, em sua gestão universitária, desenvolva políticas e estratégias de gestão que possibilitem o alcance de seus resultados, ou seja, sua missão.

Para Mintzberg (2008), a estratégia é plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes inteligentes. As universidades são organizações corporativas e profissionais que por sua especificidade necessitam de uma gestão organizacional diferenciada. O primeiro passo do processo de gestão universitária é o planejamento. Esta função se concretiza com a formulação de um plano estratégico e outros planos (TAMAYO, 2016, p. 259, tradução livre).

Consciente da importância do planejamento, tanto para a estabilidade da instituição, como para o desenvolvimento de um ensino de qualidade e afirmação do seu compromisso social, o Estado publicou a resolução no 10, do Conselho Nacional da Educação – CNE e Secretaria de Educação Superior – SESu, que torna obrigatória a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, como um requisito básico para o bom funcionamento das instituições de Ensino Superior. Com a implementação do PDI os gestores podem refletir sobre as principais questões pertinentes à instituição (MEYER JÚNIOR; SERMANN; MANGOLIM, 2004).

O PDI define a missão e as estratégias da IES para atingir suas metas e objetivos. Abrange um período de cinco anos e contempla o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do Plano da Instituição. Deve estar articulado com a prática e os resultados da avaliação institucional, tanto interna como externa. No caso de a instituição já ser credenciada e/ou em funcionamento, os resultados dessas avaliações devem delinear ações com o objetivo de sanar as deficiências identificadas (BRASIL, MEC, 2017).

Para Ribeiro (2016, p. 5) a gestão universitária baseia-se nos estatutos, ou seja, na missão, objetivos e finalidades da instituição, considerando as rápidas mudanças ocorridas no âmbito político, social, econômico e cultural. Diante das mudanças, a política universitária de ensino, pesquisa e extensão também é organizada baseada nos valores e crenças idealizadas pelos gestores e colocada em prática pelas pessoas que compõem a universidade.

A gestão universitária é um tema complexo e seus resultados de estudo e pesquisa tem um efeito fundamental para o desenvolvimento futuro da sociedade, especialmente o desenvolvimento econômico e social. (TAMAYO, 2016, p. 259, tradução livre)

Os desdobramentos da gestão universitária no Brasil já possui uma história consideravelmente extensa que perpassa por processos de construção das universidades. (SILVA; PEREIRA; MELO; COSTA, 2015)

As IES encontram nos processos de gestão a possibilidade de melhoria e crescimento, bem como, a adoção de metodologias que visem a análise de seu desempenho e eficiência. Este processo não só é uma possibilidade as IES, mas também um desafio no setor do ensino superior.

A gestão das IES é considerada complexa por envolver tarefas diversas – ensino, pesquisa e extensão, que impõem métodos de trabalhos diferentes dos outros tipos de organização. Tais diferenças estão na natureza dos trabalhos, na

tecnologia utilizada, nas pessoas que trabalham na organização e em seus clientes. (SCHARMACH; DOMINGUES; CARVALHO; MACHADO, 2012, p. 254)

As IES são avaliadas frequentemente pelos seus desempenhos acadêmicos e pelas suas atividades administrativo-financeiras. Assuntos acadêmicos são monitorados por autoridades externas, por agências de certificação profissional, Secretarias ou Conselhos Estaduais de Ensino Superior e órgãos regionais, enquanto a avaliação do resultado para as operações administrativas e financeiras é tratada de forma interna e exige transparência para a sociedade.

Além disso, instituições educacionais também têm processos de avaliação interna, conduzidos para serem compatíveis com sua missão e sua visão, no sentido de garantir a melhoria contínua da formação de estudantes, corpo docente e corpo administrativo (RICHARTZ; KRÜGER; BORGERT; PETRI, 2012) Bryson (2004 apud SCHARMACH; DOMINGUES; CARVALHO; MACHADO, 2012, p. 256) considera que organizações como as IES sem fins lucrativos, precisam realizar avaliações de seus cenários ambientais na busca de oportunidades e direcionamentos voltados ao cumprimento de sua missão.

A gestão socialmente responsável, segundo Carbonari (2011) diz respeito às atitudes e 8 procedimentos de seus gestores que vão além das ações de extensão universitária, a qual envolve planejamento, acompanhamento e avaliação de resultados no sentido de atingir metas e objetivos estabelecidos em seu Estatuto ou Plano de Desenvolvimento institucional (PDI). Soares e Melo (2014, p. 150) afirmam que avaliação de desempenho das organizações continua sendo uma atividade fundamental na gestão empresarial, trazendo, neste milênio, novos desafios aos gestores ante a dinâmica do mundo dos negócios. Essa nova perspectiva social exigiu um novo olhar sobre o que significa avaliar o desempenho organizacional.

A Autoavaliação é um instrumento complementar que faz parte de um dos componentes principais instituídos pelo SINAES, a avaliação das instituições. É uma avaliação interna, que tem como objetivo fornecer informações sobre a IES com a utilização de diversos indicadores de desempenho da instituição. Por meio da Autoavaliação as instituições obtêm diagnósticos que auxiliam na tomada de decisões, mas também expõem seus pontos fortes e suas limitações, mostrando suas intenções, através de suas atividades diárias de ensino, pesquisa e extensão. Permite uma reflexão por parte das diferentes percepções, incluindo docentes, discentes, administrativa e social. Quando é realizada de forma eficiente, representa uma ferramenta de grande importância para a gestão do ensino superior (GALDINO, 2011).

A cultura avaliativa deve tornar mais atrativa a avaliação institucional, de forma que a instituição e sua estrutura coloquem em prática as intenções das inovações, reformas e revoluções educativas. Essa cultura representa a atuação da comunidade acadêmica em busca de uma melhor qualidade do serviço, pensando nos aspectos que precisam ser melhorados, aperfeiçoados, desenvolvidos e potencializados. (FERREIRA, 2014).

Associando o planejamento ao processo de Autoavaliação, a gestão tem como desafio integrar todos os segmentos da comunidade que estejam comprometidos com a IES, considerando as características institucionais. Assim, planejar de forma estratégica, nesse mundo moderno e competitivo é uma exigência às instituições de ensino (VIANNA, 2004).

Quando a autoavaliação é constituída com a finalidade de integrar o planejamento, gera conhecimentos fundamentais para a melhoria dos processos internos, e permite subsidiar a elaboração do diagnóstico institucional, através da

análise do ambiente interno, que permite identificar a situação estratégica da IES. Quando compreendido em sua globalidade, o Planejamento Estratégico Institucional representa o comprometimento dos gestores com o futuro da instituição, através da reflexão de sua situação estratégica, com seus objetivos e metas alinhados à missão e visão institucional (MAZZURANA; JUNG, 2014).

### **3. Metodologia**

O objetivo geral deste estudo é de compreender como ocorre a articulação entre a avaliação na Faculdade Processus e a sua gestão institucional.

Os dados da pesquisa foram coletados por meio de revisão bibliográfica em artigos científicos brasileiros sobre autoavaliação, gestão universitária e avaliação da educação superior. Utilizou-se também, as normativas governamentais expressa nos instrumentos da avaliação externa, assim como os documentos internos de autoavaliação, como os relatórios e relatos de experiência da Comissão Própria de Avaliação - CPA da IES pesquisada.

Assim, este estudo foi desenvolvido por meio de análise documental, junto aos relatórios institucionais desenvolvido a partir da autoavaliação realizada no ano de 2018 pela CPA da instituição e, a avaliação externa, realizada pela comissão do INEP para reconhecimento de cursos e a renovação do credenciamento da Instituição ocorrida no 1º semestre de 2019.

Foi utilizado o procedimento de pesquisa qualitativa de abordagem direta, tendo como técnica essencial análise dos dados expressos nos relatórios da autoavaliação, promovida pela CPA da IES e os relatórios de avaliação externa realizada pelo INEP/MEC para os cursos de Processos Gerenciais, Serviços Jurídicos e Notariais, Secretariado e o de Renovação do Credenciamento desta IES.

Os procedimentos metodológicos desta pesquisa, podem ser classificados referente a sua natureza, como pesquisa básica,

A pesquisa é qualitativa quanto a abordagem do problema pois a investigação considera os instrumentos da autoavaliação da IES e a análise externa, considerou-se os instrumentos de avaliação do INEP, quanto aos eixos, dimensões e indicadores. A pesquisa qualitativa segundo Castro (2006, p. 110) “busca criar uma situação experimental ou de observação que permita isolar o efeito de cada variável e caracterizar de forma precisa o impacto da causa sobre efeito”

Quanto aos procedimentos técnicos, caracteriza-se como bibliográfica e documental, pois foi utilizada a análise de conteúdo sobre avaliação da educação superior no Brasil e gestão universitária como referencial teórico.

Fachin (2002) destaca que a fundamentação teórica é a coleta de material constituído por dados primários e secundários, no qual o pesquisador irá embasar sua pesquisa em coleta em documentos, livros e também periódicos.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória e descritiva já que contou com a identificação dos fatores relevantes e normativos da autoavaliação bem como compreensão dos instrumentos de avaliação externa do INEP e das propostas de gestão universitária. Deste modo, quanto a pesquisa exploratória Gil (2002, p. 41) informa que “estas pesquisas tem como objetivo proporcionar maior facilidade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito”. Já as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. (GIL, 2002, p. 42).

O campo empírico foi Faculdade Processus, uma instituição privada, de médio porte, localizada no Distrito Federal, com dois campi universitários, onde desenvolve suas atividades de ensino, pesquisa e extensão em três cursos superiores de bacharelado e em seis cursos superiores de tecnologia, envolvendo cerca de 2.500 discentes, 70 docentes e 120 técnico-administrativos. Também são executadas ações de responsabilidade social, extensão universitária e atividades de iniciação científica.

A análise de dados da pesquisa foi de forma qualitativa por meio das relações entre as variáveis consideradas na autoavaliação e na avaliação externa, quanto aos eixos, dimensões e indicadores, considerando também outras informações apresentadas pela CPA, dispostas nos relatórios de 2018 da Autoavaliação. Utilizou-se a estratégia de análise de conteúdo para melhor compreensão e sistematização dos dados. Essa análise é uma técnica, a qual o pesquisador, tem de se valer da intuição, imaginação e criatividade, principalmente na definição de categorias de análise (FREITAS, CUNHA e MOSCAROLA, 1997). Para esta pesquisa a conceituação foi de Bardin (2006). Para a autora, a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens observadas nas questões abertas e como foi dito anteriormente, muita criatividade na interpretação dos dados.

#### **4. Análise dos resultados da pesquisa**

Os resultados são apresentados de acordo com os objetivos da pesquisa e estão descritos em quatro dimensões: a) Organização da CPA; b) Processos de Planejamento e Gestão da IES; c) Articulação entre Avaliação Institucional e Planejamento; e d) Desenvolvimento da IES a partir dos resultados de autoavaliação.

##### **a) Quanto a Organização da CPA – Comissão Própria de Avaliação.**

A estrutura organizacional da CPA da IES estudada, tendo em vista seu papel legal, pois o artigo 11 da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), define que existe a participação de todos os segmentos da comunidade universitária e da sociedade civil organizada, sendo vedada a composição que privilegie a maioria absoluta de um dos segmentos. Dessa forma, a estrutura da CPA atende à lei. A CPA possui 5 membros e faz reuniões mensais. Os processos de autoavaliação institucional são coordenados pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), com apoio dos coordenadores de cursos e gestores dos setores. A instituição possui informações em seu site sobre a estrutura da autoavaliação, sobre a Lei 10.861 e sobre a composição dos membros da CPA e ainda declara seus pressupostos, atividades e ações de qualificação das equipes. Observa-se que o papel da CPA provocou melhorias na IES. Os dados dos relatórios, demonstram que as áreas veem a importância da CPA para a melhoria da gestão. Percebe-se que a IES avança muito a respeito da autoavaliação e atuação da CPA. No entanto, é perceptível que existe uma necessidade de ampliação e alinhamento dos indicadores dos instrumentos da autoavaliação institucional de alguns segmentos avaliados com os eixos, indicadores e dimensões do SINAES. Percebe-se que um dos desafios é a utilização dos dados, referentes às manifestações nas avaliações para melhoria dos processos de gestão. A disseminação dos resultados é visível, pois a IES expõe os resultados das avaliações no seu site, no Portal do Aluno, e fixa nos murais onde existe circulação

das pessoas para que haja uma melhor disseminação do que foi coletado e das ações tomadas.

#### **b) Quanto a planejamento e gestão**

Observou-se que a instituição IES possui o Planejamento como ferramenta de gestão, como direcionador de seus planos e também vinculado ao PDI. Desde 2014, a instituição realiza o seu Planejamento Estratégico. Nas revisões do Planejamento Estratégico e do PDI (2018-2022) houve participação de todas as áreas da IES, incluindo o coordenador da CPA. Já a sua mantenedora segue as diretrizes do Planejamento Estratégico da qual detém a responsabilidade, de revisão de objetivos, metas e do orçamento anual, cabendo à IES determinar suas metas financeiras e negociar com a mantenedora. Ficou evidenciado que a grande dificuldade está no acompanhamento e monitoramento dos planos. A diretoria acadêmica, assegura que precisa do apoio dos coordenadores de curso para dar andamento às ações relativas à autoavaliação. Segundo ele, “este processo de acompanhar não é diferente de planejar e agir”. Cita ainda, que para o aprendizado e melhoria de processos, um dos problemas que dificultam o acompanhamento das ações pode ser o fato de as pessoas não gostarem de ser controladas. Essa declaração alinha-se ao que Kaplan e Norton (2008, p. 35) afirmam: “o planejamento da estratégia no nível corporativo, ou da empresa como um todo, tem sido objeto de muitas críticas, como sendo burocrático, do tipo comando e controle, inflexível, hierárquico e até autoritário. Os dados demonstram que os processos de planejamento já fazem parte da realidade, e as áreas contribuem e participam da construção, especialmente na fase de definição dos planos de ação. Porém na fase de orçamento, somente o setor financeiro participa e percebe-se a necessidade de alinhá-lo com ações planejadas dos pontos de melhoria dos diversos setores, por meio de uma sistematização dos itens para o devido planejamento e acompanhamento de toda despesa e receita. Percebeu-se também que as informações da autoavaliação precisam ser mais bem utilizadas como subsídios para a elaboração do Orçamento. Além do processo de planejamento, vale destacar que existe a prática de seguir as diretrizes para elaboração do PDI; contudo, há liberdade para criá-los da forma mais adequada às suas realidades. O Decreto nº 5.773/06, Art. 16, declara os elementos mínimos que o PDI deve conter, podendo este ser considerado o coração da instituição, uma vez que, mesmo que a IES tenha Planejamento Estratégico, o documento a ser apresentado oficialmente é o PDI.

#### **c) Quanto a sincronia entre avaliação institucional e planejamento**

Uma curiosidade foi utilizada para orientar a coleta e análise dos dados: a existência da articulação entre a autoavaliação e o Planejamento Estratégico/PDI. Ficou evidente que a articulação entre esses dois processos ainda requer melhorias. Segundo o que se observou da instituição, a ideia é que haja uma comparação entre os pontos fracos apontados na autoavaliação e também da avaliação externa subsidiando o planejamento dos diversos setores em diversos níveis. De certo modo existe, mas tem muitas coisas para melhorar. Percebe-se também, que a instituição, declara que o desafio é alinhar os planos da IES: Planejamento Estratégico, Plano de Gestão dos setores, da Diretoria e PDI, demonstrando que a articulação entre autoavaliação institucional e processo de Planejamento tem de avançar. Durante a construção do PDI foram utilizadas informações provenientes das autoavaliações e ocorreu comunicação intensa entre CPA e as diretorias e os diversos setores, mas evidencia-se que precisam evoluir para algo que seja mais automático, com resultados consistentes para fazer um planejamento melhor. Não existe uma articulação natural e sistêmica, ocorre mais,



quando há necessidades pontuais. Outro dado a ser pontuado é que existe articulação, quando o relatório é encaminhado para a diretoria, mas não existe uma relação mais aprofundada. Também existe articulação, pois os relatórios são apresentados para os gestores e para a direção e mantenedora, em fim para toda a comunidade acadêmica e a IES faz uso das informações para a tomada de decisão.

Os indicadores do Eixo 1, denominado Planejamento e Avaliação Institucional onde deve ser demonstrado a evolução institucional, analisado a partir dos processos de Planejamento e Avaliação Institucional, fato que demonstra a preocupação em relatar o desenvolvimento acadêmico da IES e sua concepção, e não simplesmente atender a um requisito, ainda demonstra fragilidade, requerendo mais sistematização para que o mesmo se consolide de forma eficaz. O alinhamento com o Relato Institucional comprova um enfoque na gestão, ou seja, nesse caso, a autoavaliação pode, de fato, subsidiar a gestão e a tomada de decisão, sobretudo, o documento Relato Institucional ganhou ênfase, constituindo-se assim em um instrumento de análise dos processos avaliativos da própria IES (BRASIL, 2014).

#### **d) Quanto ao Desenvolvimento da IES**

Muitas melhorias são realizadas para a comunidade acadêmica, independentemente da limitada articulação entre autoavaliação e planejamento. Os dados comprovam que houve progressos importantes que se refletem diretamente na qualidade da educação e também na infraestrutura da instituição. Os dados comprovam que muitas vezes os alunos não conseguem associar as melhorias ocorridas com o trabalho da CPA e, em muitos casos, a própria CPA é desconhecida pela comunidade acadêmica. Observa-se que com o crescimento das redes sociais, os estudantes preferem socializar seus comentários via Facebook ou, em alguns casos, vão diretamente à Ouvidoria Institucional. Essa realidade merece destaque, uma vez que o papel dos membros da CPA é justamente fazer um trabalho conjunto, articulando as informações obtidas pelas redes sociais, pela Ouvidoria e pela autoavaliação. Não existindo essa sintonia, as ações tornam-se isoladas e pontuais. Existem melhorias de infraestrutura na maioria dos itens avaliados como ponto alto nas últimas avaliações. Foram melhorias de tecnologia, a disponibilidade da biblioteca virtual, Minha Biblioteca, ampliação da biblioteca física, fato que evidencia a exigência cada vez maior de acesso à internet para a sala de aula. Alguns exemplos: instituição colocou data shows em todas as salas de aula; a instituição investiu na rede de wireless, mas ainda pode melhorar. As solicitações provenientes da autoavaliação não conseguem ser atendidas tão rapidamente como a comunidade acadêmica quer, já que envolvem grandes investimentos. Além dos aspectos de infraestrutura, os dados demonstram as melhorias nos processos acadêmicos, seja de metodologias, organização curricular, formação continuada dos professores e qualidade de ensino. Importante observar que a autoavaliação é de fato insumo para a melhoria contínua da IES, que de acordo com o SINAES, 2009, p. 96: “a avaliação educativa distingue-se do mero controle, pois seus processos de questionamento, conhecimento e julgamento se propõem principalmente a melhorar o cumprimento dos compromissos institucionais, por meio da elevação da consciência pedagógica e da capacidade profissional dos docentes, da produção de conhecimentos e da análise crítica do conjunto de práticas e dinâmicas institucionais”.

## **5. Considerações finais**

A autoavaliação e a avaliação externa institucional podem ser compreendidas como um elemento fundamental na gestão universitária e no processo de administração geral, principalmente porque permite a identificação dos aspectos imprescindíveis para o crescimento quantitativo e qualitativo do ensino superior brasileiro.

As ações de avaliação interna e externa devem ser realizadas de forma combinada e complementar, devendo prevalecer, em ambas, plena liberdade de expressão e busca de rigor e justiça.

A autoavaliação institucional e a avaliação externa é um dos instrumentos exigidos pelo SINAES que possui o objetivo de melhorar a qualidade da educação superior no Brasil. Este processo de avaliação pode ser compreendido como uma importante estratégia de gestão universitária, que inclui o planejamento desenvolvido pela IES.

A avaliação educacional pode ser visualizada em dois grupos conforme sua finalidade: controle e melhoria. O controle proporciona ao Estado e órgãos fiscalizadores o monitoramento do desempenho das instituições, docentes e acadêmicos. Já a melhoria se volta ao processo colaborativo, crítico, reflexivo e construtivo, contribuindo para aperfeiçoamento dos processos da gestão universitária da IES.

Com base nos relatórios da autoavaliação e da avaliação externa da IES, desenvolvido a partir da autoavaliação realizada no ano de 2018, e da avaliação externa realizada no primeiro semestre de 2019 na instituição, foi feita uma análise preliminar de todo este material elaborado pela CPA da IES e dos relatórios das comissões de avaliações externa do IINEP/MEC, com base nos eixos, dimensões e indicadores utilizados nos instrumentos. Também foi analisado o plano de melhorias proposto pelos setores da IES, com base nos resultados obtidos pela avaliação da CPA.

Na instituição pesquisada, foi possível verificar que a execução da autoavaliação permite o conhecimento da percepção dos segmentos envolvidos na IES (discentes, docentes e técnicos), identificando as fragilidades e conseqüentemente as potencialidades de melhorias. Foi possível observar as propostas da CPA em um plano de melhorias a partir da implantação da CPA, que por meio do estudo dos indicadores, dimensões e eixos, se voltaram a melhorias na infraestrutura (espaços administrativos e acadêmicos, biblioteca, laboratórios e outros) e políticas acadêmicas (ações, atividades e projetos de ensino, pesquisa e extensão). Desta forma, entende-se que a pergunta de pesquisa deste estudo foi respondida e o objetivo deste artigo foi alcançado quando verificou os procedimentos da Autoavaliação desta IES estudada, refletindo sobre seus resultados.

Contudo, nesta pesquisa, o foco foi estudar a articulação entre a avaliação e o processo de planejamento, ou seja, a gestão institucional. Não se pode perder de vista que esta é uma forma de obter informações relevantes acerca da Instituição de Educação Superior, ou seja, é um olhar para dentro. Dessa forma, tem a possibilidade de transformar as informações oriundas de alunos, docentes e técnicos administrativos em melhorias de infraestrutura, projetos, mudanças nos currículos, entre outros pontos. Também foram estudados os processos relativos a elaboração do Planejamento Estratégico e do Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI.

A instituição pesquisada apresenta um Planejamento Estratégico nos moldes conhecidos na bibliografia, proferido por autores como, Kaplan e Norton, onde propõe o *Balanced Scorecard* como ferramenta de um Modelo de Gestão Estratégica

para as organizações. Ficou evidente que para a elaboração do seu Planejamento Estratégico e o PDI, houve participação da comunidade. Estes instrumentos são direcionadores das estratégias e dos planos dessa instituição, como método de apoio para criação da sua missão, visão, temas estratégicos (intenções) valores, políticas, objetivos e metas. Ficou evidente que existe a articulação entre o planejamento e a avaliação, mas ainda está longe de ser o ideal. Existe a aproximação entre a área que gerencia as Avaliações Internas (CPA) e os setores para a construção dos Planos de Ação de Melhoria dos mesmos, pois são utilizados os pontos fracos para programação de melhorias. Destaca-se, também, uma maior articulação entre autoavaliação e planejamento em momentos da elaboração do PDI e entrega dos relatórios de autoavaliação e conseqüentemente a elaboração dos Planos de Ação dos setores. Um dos motivos desta articulação não ser uma constante, em todos os momentos, em todos os segmentos, e que podem ocasionar essa dificuldade de sincronia, ser pela falta de sensibilização para importância de tal articulação. Cabe aos responsáveis pela autoavaliação, nesse caso a CPA, e as áreas, se debruçarem nos relatórios tanto da autoavaliação, como da avaliação externa, para elaborar seus planejamentos. Adotar métodos e padrões para criar a sincronia e transformar esses conteúdos, em subsídios para as análises e elaboração de seus Planejamentos e do PDI, onde organizam e transformam os dados coletados das avaliações em informações relevantes para a análise e tomada de decisão.

Nesse sentido, entende que o fluxo com uma visão sistêmica, sequenciada e permanente da análise dos resultados da autoavaliação e da avaliação externa, para a definição de objetivos e iniciativas, no momento da elaboração dos Planos de ação, por parte da IES também percebido no processo de sua gestão. Assim, as informações relativas às avaliações apoiarão o diagnóstico interno para fundamentar o planejamento na definição de objetivos, metas, indicadores e, por fim, projetos, orçamento e iniciativas nos três níveis de gestão (estratégico, tático e operacional).

A autoavaliação é para toda a comunidade acadêmica (docentes, discentes e técnicos), aplicado em ambientes diferentes, o que possibilita uma análise por segmento. De acordo com a legislação, todos os segmentos da instituição devem ser sensibilizados pela CPA da instituição que conscientiza toda a comunidade acadêmica da importância da Autoavaliação para a IES, e convida todos a preencherem o instrumento, e isto ocorre de fato na IES.

Todo o processo ocorre com a “definição de metas” e as “ações realizadas” e as “ações a realizar” na elaboração do Plano de Ação descrito pelos setores. Esse Plano de Ação reflete sobre as ações de melhoria para os pontos frágeis evidenciados na autoavaliação e que dá suporte e norteia o processo de gestão da Instituição.

A IES em estudo segue todas as etapas exigidas no roteiro para elaboração do Relatório de Autoavaliação Institucional, onde se orienta pela Nota Técnica INEP/DAES/CONAES nº 65/2014. Em 2018, para desencadear o processo de Autoavaliação, a CPA contou com o apoio da equipe de gestores, através da disponibilização de informações dos diversos setores, servidores, dos coordenadores de curso e da infraestrutura.

Os Instrumentos de Autoavaliação elaborados ainda não são parametrizados no sistema acadêmico da instituição, usando as ferramentas disponíveis. O instrumento de autoavaliação ainda requer melhorias, para ser organizado, considerando os eixos, com as dimensões e os indicadores utilizados em cada um dos eixos que contemplam as dez dimensões estabelecidas na Lei Nº

10.861/2004 – SINAES e reorganizadas, de acordo, com a Nota Técnica INEP/DAES/CONAES nº 65/2014.da seguinte forma:

EIXOS, DIMENSÕES e INDICADORES: Eixo 1: Planejamento e Avaliação Institucional Dimensão 8: Planejamento e Avaliação. Dois indicadores. Eixo 2: Desenvolvimento Institucional Dimensão 1: Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional. Dimensão 3: Responsabilidade Social da Instituição. Sete indicadores. Eixo 3: Políticas Acadêmicas Dimensão 2: Políticas para o Ensino, a Pesquisa e a Extensão. Dimensão 4: Comunicação com a Sociedade. Dimensão 9: Política de Atendimento aos Discentes. Eixo 4: Políticas de Gestão, Dimensão 5: Políticas de Pessoal. Dimensão 6: Organização e Gestão da Instituição. Dimensão 10: Sustentabilidade Financeira. Eixo 5: Infraestrutura Física Dimensão 7: Infraestrutura Física, e mais questão abertas para depoimento dos pesquisados.

Em relação a consolidação do ensino, pesquisa e extensão, que envolve as políticas acadêmicas, um número maior de metas e ações devem ser estabelecidas, principalmente pela complexidade em articular o ensino, a pesquisa e a extensão em uma instituição de ensino superior.

Pela necessidade de aumento da demanda de alunos pelos cursos da IES, busca-se uma ampliação e melhoria da divulgação dos mesmos, e também a criação de novos cursos de pós-graduação, com o objetivo de manter os alunos que se graduam na instituição.

Uma das metas ainda, com relação a oferta de cursos, é implantar a oferta de cursos na modalidade de ensino à distância, pois a IES, em maio de 2019, foi credenciada para esta modalidade.

Pensando no fortalecimento do ensino, percebe-se a necessidade de aperfeiçoar também a formação docente continuada. Na plataforma SEI, utilizada pela instituição, também é possível realizar cursos de formação continuada de docentes, e utilizar a mesma plataforma como apoio ao processo de ensino e aprendizagem.

Ainda merece destacar que é importante fortalecer os grupos de pesquisa, com políticas de incentivo para a criação de grupos de estudo e criação de convênios e parcerias com outras instituições visando aumentar a produção científica dos docentes e discentes. Neste quesito, a IES implantou regulamentação de incentivo a produção científica e participação de discentes em eventos técnico-científicos

Também é importante fortalecer a política editorial e a produção das revistas da IES, como forma de divulgar os resultados das pesquisas obtidos.

Referente a extensão universitária, percebe-se a importância de oferecer mais cursos de extensão, por meio da ampliação da carga horária dos docentes, incentivando a participação da comunidade acadêmica e buscando parceria.

A extensão comunitária, item de responsabilidade social, envolvendo aspectos culturais e sociais é um dos pontos fortes da IES, com práticas constantes durante o período letivo.

Assim, a avaliação, tanto a interna, como a externa, está sendo usada pela IES como uma ferramenta de gestão, com o objetivo de melhorar a qualidade do ensino oferecido e as condições de execução das atividades acadêmicas.

Existe a conscientização de que a avaliação é uma ferramenta imprescindível para o gestor universitário monitorar a qualidade do desempenho da instituição e auxiliar no planejamento, com base no diagnóstico sobre os pontos críticos que precisam ser melhorados.

Nesse momento, pode se afirmar que a IES consegue engajar-se de maneira comprometida, responsável, em benefício de seu autoconhecimento para melhorar sua prática de gestão.

Como sugestão de novos estudos sugere-se a análise da avaliação institucional dos cursos e a reflexão sobre os indicadores de ensino, pesquisa e extensão específicos em cada curso da IES estudada, visando compreender o processo de gestão universitária no âmbito das coordenações de curso.

Sugere-se também, como foi dito anteriormente, que os instrumentos da autoavaliação sob a responsabilidade da CPA, passem por aperfeiçoamento, alinhando os seus indicadores aos dos instrumentos de avaliação do INEP/MEC e que tanto os instrumentos, como os resultados da autoavaliação, fiquem disponível no sistema acadêmico da instituição nos meses de julho e dezembro.

## Referências

AFONSO, A. J. Políticas educativas e avaliação educacional. Portugal: Universidade do Minho, 1999. Instituto de Educação e Psicologia, Centro de Estudos em Educação e Psicologia.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2006.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. Fundamentos de metodologia: um guia para a iniciação científica. 2 Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BELLONI, I. A função social da avaliação institucional. In: DIAS SOBRINHO, J.;

BORGERT, Altair; PETRI, Sérgio M. O *Balanced Scorecard* como Ferramenta de Gestão Estratégica em uma Universidade Federal. Revista Gestão Universitária da América Latina GUAL, Florianópolis, v. 5, n. 3, p. 01-22, dez. 2012.

BRASIL. Ministério da Educação (MEC). Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Portaria nº 161, de 16 de abril de 2013. Designa composição da comissão para revisão dos instrumentos de avaliação institucional e de polo de apoio presencial na modalidade a distância e para escolas de governo, no âmbito do Sistema Nacional de Avaliação de Educação Superior – SINAES. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 17 abr. 2013, Seção 2, p. 26.

BRASIL. MEC – Ministério da Educação. Formulário do Plano de Desenvolvimento Institucional. 2017. Disponível em: Acesso em: 15 maio 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 10 maio 2006, p. 6, c. 1.

BRASIL. INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Educação superior: Processo de avaliação. 2017. Disponível em: Acesso em: 18 mar. 2017. 16 BRASIL. Executivo. Lei no 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá

outras providências. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm) > Acesso em: 15 abr. 2017.

BRUSCHI, G. F. J., CASARTELLI, A.O. 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

CARBONARI, Maria Elisa Ehrhardt. Gestão de responsabilidade social. IN: COLOMBO, Sonia Simões e RODRIGUES, Gabriel Mario. Desafios da gestão universitária contemporânea. Porto Alegre: Artmed, 2011, p. 337-361.

CASTRO, Cláudio de Moura. A prática da pesquisa. 2. ed. São Paulo, 2006.

CATANI, Afrânio; OLIVEIRA, João Ferreira; DOURADO, Luiz Fernandes. A política de avaliação da educação superior no Brasil em questão. Avaliação – Revista da Avaliação Superior, Campinas, v. 6, n. 4, p. 7-26, dez. 2001.

CREUTZBERG, Marion; CASARTELLI, Alan. A autoavaliação e o planejamento da IES: como aproximar? Avaliação institucional em IES comunitárias. Porto Alegre: EdIPUCRS, 2014. p. 138-152.

DIAS SOBRINHO, José. Avaliação e transformações da educação superior brasileira (1995-2009): do provão ao SINAES. Avaliação – Revista da Avaliação Superior, Campinas; v. 15, n. 1, p. 195-224, mar. 2010.

\_\_\_\_\_. Avaliação institucional. Marcos teóricos e políticos. 1995. Disponível em: . Acesso em: 15 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. Qualidade, Avaliação: do SINAES a índices. Avaliação – Revista da Avaliação da Educação Superior, Campinas, v. 13, n. 3, p. 817-825, nov. 2008.

FACHIN, Odília. Fundamentos de metodologia. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

FERREIRA, Patrick Vieira. Avaliação Institucional Como Instrumento de Gestão e Planejamento Estratégico. Revista Formadores, v. 7, n. 3, p. 45, 2014. Disponível em: . Acesso em: 05/05/2017.

FREITAS, Henrique; CUNHA, Raquel; MOSCAROLA, Jean. Aplicação de sistemas de software para auxílio na análise de conteúdo. Revista de Administração da USP, v. 32, n. 3, p. 97-109, 1997.

GALDINO, Mary Neuza Dias. A Autoavaliação Institucional no Ensino Superior como Instrumento de Gestão. Fundação CESGRANRIO/ Universidade do Grande Rio. 2011. XXV Simpósio Brasileiro II Congresso IBERO-AMERICANO de Políticas e Administração da Educação. Jubileu de Ouro da ANPAE, no período de 26 a 29 de abril de 2011.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MABA; Elita Grosch; HORTALE, Virgínia; MORA, José. Tendências das reformas da educação superior na Europa no contexto do processo de Bolonha. Educação e Sociedade. vol.25 n.88 Campinas Outubro. 2004.

INSTITUTO NACIONAL de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). SINAES. Brasília, DF, Disponível em: . Acesso em: 11 jan. 2014. Bruschi, G. F. J., Casartelli, A.O. A articulação entre a autoavaliação e os processos de planejamento ... Educação Por Escrito, Porto Alegre, v. 8, n. 2, p. 171-188, jul.-dez. 2017 188

KAPLAN, Robert; NORTON, David. A execução premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

MALHOTRA, Naresh. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MACHADO, Nelson, S. Avaliação das Possibilidades de Implantação do Balanced Scorecard em Instituições de Ensino Superior. Revista Gestão Universitária da América Latina GUAL, Florianópolis, v. 5, n. 1, pp. 250-272, jan./fev./mar./abr. 2012.

MARINHO, Sidnei Vieira. A Autoavaliação Institucional no Processo de Tomada de Decisão em IES: Estudo de Caso das Faculdades SENAC/SC. Revista Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 17, n. 2, p. 455-480, jul. 2012. Disponível em: . Acesso em: 20 jun. 2017.

MAZZURANA, Josias E. Julierme; JUNG, Carlos Fernando. Um modelo aplicado à melhoria dos processos de planejamento estratégico e autoavaliação em Instituições de Ensino Superior Privadas. COLÓQUIO, v. 11, n. 1, p. 167-191, 2014. Disponível em: seer.faccat.br/index.php/coloquio/article/view/103. Acesso em: 20 jun 2017.

MEYER JÚNIOR; Victor; SERMANN, Lúcia I. C; MANGOLIM Lúcia. Planejamento e Gestão Estratégica: viabilidade nas IES. IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, 8 a 10 de dezembro de 2004.

MINTZBERG, Henry et al. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PATTON, M. Q. *Qualitative research and evaluation methods*. 3. ed. London: Sage, 2002.

PEREIRA, Maurício F.; MELO, Pedro A.; COSTA, Alexandre M. De faculdade a campus: efeitos da criação de uma universidade em sua comunidade acadêmica.

POLIDORO, M. M.; MARINHO-ARAUJO, C. M.; BARREYRO, G. B. SINAES: perspectivas e desafios na avaliação da educação superior brasileira. Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação, Rio de Janeiro, v. 14, n. 53, p. 425-436, out./dez. 2006. Disponível em:

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-40362006000400002&lng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362006000400002&lng=pt). Acesso em: 07 maio 2017.

RIBEIRO, Raimunda M. C. Os desafios contemporâneos da gestão universitária: discursos politicamente construído. Disponível em: Acesso em: jun. 2016.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 17 RICHARTZ, Fernando; KRÜGER, Letícia M.;

SCHARMACH, Andreia L. R.; DOMINGUES, Maria José C. S.; CARVALHO, Carlos E.; SCAGLIONE, Vera; Lúcia. COSTA, Marcelo. Avaliação da educação superior e a gestão universitária: padrões de qualidade definidos pelas instituições de ensino superior, pelo MEC e pela sociedade, incluindo Enade, IDD, CPG e IGC. Congresso de Gestão Universitária, XI., "Gestão universitária, Cooperação Internacional e Compromisso Social", Florianópolis, 2011. SCHWARTZMAN, Simon. Os desafios da educação no Brasil. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2005.

SILVA, Heloísa H. R.; SARRACENI, Jovira M. Gestão Universitária: Liderança e Princípios Pedagógicos. Universitari@ - Revista Científica do Unisalesiano. Lins – SP, ano 3, n.6, jan./jun./2012. SILVA, Tayso;

SOARES, Thiago C.; MELO, Pedro A. Avaliação de desempenho organizacional: um mapeamento em periódicos nacionais. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.7, n.2, mai./ago. 2014. Disponível em: Acesso em: set. 2016

TAMAYO, Horacio V. B. Planejamento Estratégico em Universidades e América Latina. Revista Gestão Universitária da América Latina Revista GUAL, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 257- 277, jan. 2016.

VIANNA; Ilca Oliveira de Almeida. Planejamento Estratégico e Participativo: elaboração, fatores facilitadores e dificultadores de sua implantação na universidade. IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, 8-10 dezembro 2004.

ZAINKO, Maria Amélia. Avaliação da educação superior no Brasil: processo de construção histórica. Avaliação – Revista da Avaliação Superior, Campinas, Sorocaba, v. 13, n. 3, p. 827-831, nov. 2008.