



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO - MESTRADO  
PROFISSIONAL – EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA**

**CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS REQUERIDAS PARA A  
IMPLANTAÇÃO DE UMA UNIDADE DE AVALIAÇÃO  
INSTITUCIONAL NO INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE**

**MARTA INÊS CALDART DE MELLO**

**FLORIANÓPOLIS-SC  
2014**



**MARTA INÊS CALDART DE MELLO**

**CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS REQUERIDAS PARA A  
IMPLANTAÇÃO DE UMA UNIDADE DE AVALIAÇÃO  
INSTITUCIONAL NO INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação – Mestrado Profissional – em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Universitária.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Alessandra de Linhares Jacobsen

Florianópolis  
2014

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da  
UFSC.

De Mello, Marta Inês Cardart

Características Estruturais Requeridas para a Implantação de uma Unidade de Avaliação Institucional no Instituto Federal Catarinense / Marta Inês Caldart Mello / orientadora, Alessandra de Linhares Jacobsen – Florianópolis, SC, 2014.  
125 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação – Mestrado Profissional em Administração Universitária.

Inclui referências

1. Mestrado Profissional. 2. Instituto Federal Catarinense. 3. Avaliação Institucional. 4. Estrutura organizacional. 5. Funções da administração. Meirelles, Betina H. Schlindwein. I. Universidade Federal de Santa Catarina. II. Programa de Pós-Graduação – Mestrado em Administração Universitária. III. Título.

**Marta Inês Caldart de Mello**

**CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS REQUERIDAS PARA A  
IMPLANTAÇÃO DE UMA UNIDADE DE AVALIAÇÃO  
INSTITUCIONAL NO INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Administração Universitária” e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 12, de março, de 2014.

---

Prof. Dr. Pedro Antônio de Melo  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Alessandra de Linhares Jacobsen  
Orientadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Dr. Pedro Antônio de Melo  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Dr. Luiz Carlos Cancellier de Olivo  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Dr. Mário de Souza Almeida  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Dr. Raphael Schlickmann  
UNISOCIESC



## **AGRADECIMENTOS ESPECIAIS**

Aos professores do PPGAU/UFSC, por me apresentarem o mundo sob novas perspectivas.

À professora Alessandra, por me mostrar um potencial que nem eu sabia que tinha.

À Ana Clara, pelo companheirismo e incentivo em todos os momentos.

Ao Carlos, pela paciência.

A Deus, por mais uma etapa vencida.

À vida, pela oportunidade.





## RESUMO

MELLO, Marta Inês Caldart. **Características estruturais requeridas para a implantação de uma unidade de avaliação institucional no Instituto Federal Catarinense**. 2014. 125 f. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração Universitária). Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

A presente dissertação tem por objetivo descrever as características estruturais requeridas para implantação de uma unidade de avaliação institucional no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense (IF Catarinense). Para tanto, fez-se uso dos seguintes métodos de pesquisa: descritiva e aplicada de abordagem qualitativa. Caracteriza-se, ainda, como estudo de caso e pesquisa de campo. Além disso, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, a partir da qual foram coletados dados sobre a Instituição em estudo. Para tanto, aplicou-se a observação direta participante e pesquisa documental. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com base em um roteiro de entrevista, com três presidentes das Comissões Próprias de Avaliação – CPA. Os sujeitos foram selecionados utilizando-se o critério de tipicidade e acessibilidade. Dessa forma, tem-se um conjunto de três entrevistados entre os nove presidentes existentes na Instituição em foco. As questões que integram tal roteiro foram construídas com base nas seguintes categorias de análise: Atividades inerentes à avaliação institucional; Estrutura organizacional; e Funcionamento de uma unidade de avaliação institucional, quanto à sua relação com funções administrativas. Ainda, para a análise dos dados, aplicou-se o método análise de conteúdo acompanhado pela técnica analítica *pattern matching*. Como resultados, apontou-se o papel da unidade de Avaliação Institucional para o IF Catarinense; Identificou-se a estrutura para uma unidade de Avaliação Institucional para o IF Catarinense; e especificou-se a forma de funcionamento da citada unidade de Avaliação Institucional, quanto à sua relação com funções administrativas, no IF Catarinense. Conclui-se que a efetividade de processos avaliativos requer a definição de bases estruturais adequadas, o que será possível, somente, com a garantia das condições de desenvolvimento como infraestrutura, recursos humanos e tecnológicos que atendam às suas demandas e atribuições. Nesse sentido, esboçou-se uma proposta para a construção e reestruturação de bases próprias para a gestão da qualidade em termos de unidade de

avaliação institucional. Três grandes ações compõem esta proposta, sendo a primeira a reorganização da própria CPA; a segunda, a criação de uma Comissão Técnica de Avaliação e por fim, a criação de uma unidade administrativa, integrada ao organograma institucional – a Coordenação de Avaliação. Com isso, objetiva-se a construção de uma nova realidade, capaz de impulsionar as mudanças necessárias ao IF Catarinense.

**Palavras-chave:** Instituto Federal Catarinense. Avaliação Institucional. Estrutura organizacional. Funções da administração.

## ABSTRACT

MELLO, Marta InêsCaldart. **Structural characteristics required for the implementation of an institutional evaluation unit at the Federal University of Santa Catarina**. 2014. 125 f. Master Thesis (Master in University Administration). Master's Program in University Administration, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

This thesis aims to describe the structural characteristics required for the implementation of an institutional evaluation unit at the Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense (IF Catarinense). Therefore, the following research methods were used: descriptive and applied methods, with a qualitative approach. The thesis is also characterized as a case study and field research, as well as a bibliography research with document analysis, and, based on this research, some data about the institution under study were collected. In order to reach the goal, we applied direct participant observation and documentary research. Then, semi-structured interviews were conducted with three Presidents of the Own Evaluation Committees - CPA, based on a structured interview script. The subjects were selected using the criteria of typical features and accessibility. This way, there was a set of three respondents among the nine existing presidents in the institution in focus. The issues that integrate this script were based on the following categories of analysis: Activities related to the institutional evaluation; organizational structure; and operation of an institutional evaluation unit regarding their relationship with administrative functions. Besides, for the data evaluation, the method applied was content analysis, followed by the analytical technique *pattern matching*. As results, the role of the IF Catarinense's Institutional Evaluation unit was pointed out; the structure of the Institutional Evaluation unit for the IF Catarinense was identified, and the way of operation of this unit was specified, regarding its relation to administrative functions. It was concluded that the evaluation processes effectiveness requires the definition of adequate structural bases, which will only be possible if guaranteed some development conditions that meet their demands and assignments such as infrastructure, and human and technologic resources. Therefore, lays out a proposal for the construction and restructuring of appropriate bases for the quality management of institutional evaluation units. Three great actions make up this proposal. The first one is the reorganization of the

CPA itself; the second is the creation of a Technical Evaluation Committee, and finally the creation of an administrative unit, integrated into the institutional table – Coordination of Evaluation. Consequently, the goal is to build a new reality, capable of boosting the necessary changes to the IF Catarinense.

**Keywords:** Catarinense Federal Institute. Institutional evaluation. Organizational structure. Management functions.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AI – Avaliação Institucional

ANDIFES – Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior

CCA – Comissão Central de Avaliação

CDL – Clube de Dirigentes Lojistas

CEA – Comissão Especial de Avaliação

CONAES – Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior

CPA – Comissões Próprias de Avaliação

CTA – Comissão Técnica de Avaliação

ENADE – Exame Nacional de Desempenho do Estudante

ENC – Exame Nacional de Cursos

FPNQ – Fundação Prêmio Nacional da Qualidade

IES – Instituição de Ensino Superior

IF Catarinense – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

MEC – Ministério da Educação

PAIUB – Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras

PNQ – Prêmio Nacional de Qualidade

SDR – Secretaria de Desenvolvimento Regional

SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

TCU – Tribunal de Contas da União

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	O processo de administração.....	28
Figura 2 -	Diagrama de relacionamento entre a avaliação e o planejamento estratégico.....	56
Figura 3 -	Modelo de organograma.....	68
Figura 4 -	Modelo de funcionograma.....	69
Figura 5 -	Organograma da estrutura administrativa para Reitoria dos Institutos Federais.....	73
Figura 6 -	Localização da unidade de avaliação institucional no organograma do IF Catarinense.....	107





## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 -</b>	Estilos de liderança, segundo Lewin.....	33
<b>Quadro 2 -</b>	Categorias de análise e respectivos fatores de análise.....	78



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>21</b>
1.1	OBJETIVOS .....	24
<b>1.1.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	<b>24</b>
<b>1.1.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>24</b>
1.2	JUSTIFICATIVAS.....	25
1.3	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	26
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>27</b>
2.1	FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS.....	27
<b>2.1.1</b>	<b>Planejamento</b> .....	<b>28</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Organização</b> .....	<b>30</b>
<b>2.1.3</b>	<b>Direção ou comando</b> .....	<b>32</b>
<b>2.1.4</b>	<b>Coordenação</b> .....	<b>34</b>
<b>2.1.5</b>	<b>Avaliação ou controle</b> .....	<b>35</b>
2.2	AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA .....	37
<b>2.2.1</b>	<b>O papel da avaliação para a gestão</b> .....	<b>46</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Necessidade, objetivos e finalidades da avaliação</b> .....	<b>47</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Qualidade e avaliação em instituições de ensino superior</b> .....	<b>51</b>
2.2.3.1	Evolução da avaliação institucional no Brasil .....	58
2.2.3.2	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) .....	60
2.2.3.3	SINAES: aspectos conceituais .....	62
2.3	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	64
<b>2.3.1</b>	<b>Tipos de estrutura</b> .....	<b>66</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Representações gráficas da estrutura</b> .....	<b>67</b>

<b>2.3.3</b>	<b>Distribuição do trabalho .....</b>	<b>70</b>
2.4	OS INSTITUTOS FEDERAIS .....	70
<b>2.4.1</b>	<b>Estrutura organizacional dos Institutos Federais .....</b>	<b>71</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>75</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	75
3.2	TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS ...	76
3.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	79
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>81</b>
4.1	BREVE HISTÓRICO DA AUTOAVALIAÇÃO NO IF CATARINENSE .....	81
4.2	DIAGNÓSTICO DA ATUAL SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DO IF CATARINENSE, QUANTO AO SEU PAPEL, ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO .....	82
<b>4.2.1</b>	<b>O papel da CPA na Avaliação Institucional do IF Catarinense .....</b>	<b>82</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Estrutura disponível para a Avaliação Institucional do IF Catarinense .....</b>	<b>90</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Descrição do funcionamento e relação da CPA com as funções administrativas, no IF Catarinense .....</b>	<b>92</b>
4.3	DIRETRIZES PARA A CRIAÇÃO DA ESTRUTURA DE UMA UNIDADE DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL PARA O IF CATARINENSE .....	100
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>111</b>
5.1	ESTUDOS FUTUROS .....	113
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>115</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>121</b>
	<b>APÊNDICE A – Roteiro da entrevista.....</b>	<b>123</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais, o desenvolvimento socioeconômico está se tornando dependente do conhecimento e de profissionais e especialistas com treinamento avançado (ARRUDA, 1997; VAHL *et al.*, 1989). Diante disso, o papel das instituições de ensino apresenta-se como um elemento primordial para o sucesso de qualquer programa de desenvolvimento nacional.

As instituições de ensino não podem ignorar os novos tempos e seus impactos e continuar com o ensino convencional, é seu dever acompanhar e criar um ambiente capaz de reproduzir os avanços tecnológicos e novos conhecimentos, compatibilizando a geração e transmissão do saber, com as demandas da sociedade. Devem tomar para si a responsabilidade de desempenhar o papel fundamental de sustentar o desenvolvimento do país, adequando suas estruturas para tal fim. Esta concepção de instituição de ensino indica a priorização do desenvolvimento de pesquisa básica para a capacitação das pessoas e elaboração de aplicações voltadas ao desenvolvimento tecnológico. Neste contexto, a implantação da avaliação nas instituições é um instrumento fundamental para a mudança planejada, representando um esforço concentrado daqueles que compõem a instituição (ARRUDA, 1997).

Os desafios crescentes e complexos, impostos por um mundo cada vez mais globalizado e competitivo, constituem a razão pela qual as instituições de ensino necessitam contar com critérios objetivos para que possam avaliar em que medida estão preparadas para responder a este cenário, como lembram Tachizawa e Andrade (2002).

Em se tratando de educação, o conceito de qualidade deve ser entendido como algo que vai além das dimensões técnicas e científicas. Bem explicitado por Dias Sobrinho (2002), o conceito de qualidade comporta inevitável e centralmente sentidos e princípio éticos e políticos. Em outras palavras, qualidade educativa não é apenas em função de conhecimento, nem se restringe ao campo técnico, mas deve ser intensamente social e ético-política. Tem a ver com valores e, então, com o interesse público. Qualidade em educação é referida essencialmente à formação. Portanto, ela há de afirmar os valores de primeira ordem, que dizem respeito aos horizontes universais e perenes da humanidade, como liberdade, democracia, cidadania, justiça, igualdade, solidariedade, compreensão, cooperação, paz, fraternidade e outros do mesmo campo semântico (DIAS SOBRINHO, 2002).

Em qualquer instituição – especialmente em instituições acadêmicas – a qualidade terá maior chance de ser sustentada quando um mecanismo de avaliação constituir-se como parte integrante do processo de gestão. Isto exige do gestor uma postura voltada para a administração profissional nas instituições (TACHIZAWA; ANDRADE, 2002).

A administração é uma ciência aplicada. O aporte teórico é, porém, muitas vezes questionado, sendo ainda o empirismo um traço presente na administração. Nestes termos, observa-se que a gestão serve-se destas duas fontes – a científica e a empírica –, sendo a primeira, o que distingue o profissional do leigo. Portanto, é preciso remover a distância da teoria em relação à prática e sensibilizar para a importância da dimensão científica da gestão (BERGUE, 2011).

A complexidade que envolve a gestão de instituições de ensino vem despertando o interesse de vários autores (BELLONI; MAGALHÃES; SOUSA, 2003; FREITAS; SILVEIRA, 1997; DIAS SOBRINHO, 2002; RISTOFF, 2000) tem contribuído para o crescente interesse pela qualidade nas instituições de ensino superior. Desde os anos 80, a evolução e o desenvolvimento da prática avaliativa no Brasil foram sustentados por diversos argumentos, sobretudo, relativos à necessidade do Estado em assegurar a qualidade e os controles regulatórios; à necessidade de orientar a distribuição e o uso adequado dos recursos públicos; à necessidade de controlar a expansão segundo critérios estabelecidos por políticas institucionais; à necessidade de orientar o ensino superior no sentido de atender ao mercado consumidor dos serviços educacionais; e à necessidade de produzir informações úteis para a tomada de decisão (SINAES, 2009).

Estes fatores dirigiram vários governos a políticas de controle da educação superior. Atualmente, porém, fica evidente um movimento de combinação, por um lado, dos objetivos do governo com relação à regulação da educação superior e, por outro, dos pontos de vista e características das instituições.

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES, 2009), atual sistema brasileiro, busca trazer informações significativas para a compreensão da complexidade da educação superior, assim como se preocupa com a qualidade educativa neste nível de ensino, além de possuir importante papel na determinação das políticas de Educação Superior.

No SINAES (2009), coexistem duas orientações de naturezas distintas: uma comprometida com a transformação acadêmica em uma perspectiva formativa/emancipatória; a outra vinculada ao controle de

resultados e do valor de mercado, com visão regulatória. É preciso atenção de todos os envolvidos, instituições, governo, comunidade acadêmica, para que a função de regulação e controle não predomine sobre a de formação e emancipação institucional, tendo em vista o incremento da qualidade. Ambas as tendências, consideram a avaliação como uma atividade essencial para o aperfeiçoamento acadêmico, a melhoria da gestão universitária e a prestação de contas de seu desempenho para a sociedade. A questão fundamental é encontrar o equilíbrio entre a avaliação formativa e a regulação controladora.

Afinal, como qualquer organização, também as instituições de ensino tem por objetivo satisfazer as necessidades da sociedade, devem prestar serviços de ensino, de pesquisa e de extensão de qualidade, bem como assegurar um ambiente de trabalho adequado aos seus funcionários (TACHIZAWA; ANDRADE, 2002). Tal realidade conduz a uma necessidade crescente de estruturação das instituições em torno de um modelo de gestão que dê suporte a uma administração profissional. Diante dessa reflexão, fica o desafio às instituições de ensino superior, para se estruturarem de forma a fornecerem serviços educacionais que atendam às expectativas da sociedade em geral.

Considerando a importância da avaliação institucional para as instituições de ensino superior e da necessidade destas poderem contar com estruturas capazes de atender suas demandas é que se desenvolveu o presente estudo. Em uma análise inicial, por meio da observação das estruturas e objetivos organizacionais do IF Catarinense, pode-se constatar a exigência de bases institucionais que considerem a avaliação institucional como eixo central no processo de elevação da qualidade. Neste sentido, a escolha do objeto desta pesquisa origina-se na comprovação das dificuldades enfrentadas pela Instituição em foco no que se refere a rotinas e processos que atendam aos procedimentos preconizados na Lei 10.861 (BRASIL, 2004). É oportuna, por conseguinte, a execução desta pesquisa, pois, além da exigência legal da avaliação institucional, também, a Instituição necessita de estruturas que deem condições para se desenvolver práticas que visem, não somente, responder aos órgãos fiscalizadores, mas principalmente, à consolidação do processo de avaliação institucional.

Vale destacar que o IF Catarinense não dispõe de uma unidade com a atribuição de coordenar as ações nos processos avaliativos. Para enfrentar a necessidade de integração entre seus *campi*, no que diz respeito ao planejamento, operacionalização e à produção do Relatório de Autoavaliação foi instituída a Comissão Central de Avaliação (CCA) composta pelos presidentes das Comissões Próprias de Avaliação (CPA)

dos *campi* e um representante da reitoria. O principal objetivo desta comissão é realizar a avaliação institucional de forma global e sistemática. Sua atuação compreende a definição de objetivos, cronograma, estratégias, metodologia, alocação de recursos e orientação as CPA no planejamento e desenvolvimento das ações. Entretanto, tal comissão encontra dificuldades para alcançar tais objetivos o que leva a crer que a ausência de rotinas administrativas e fluxos processuais sistemáticos relativos à avaliação institucional seja ainda um dos fatores que causa tal situação. Portanto, para evitar que os processos de avaliação institucional tenham um fim em si mesmo, fazendo do estrito cumprimento da lei seu principal objetivo, é recomendável a adoção de uma postura profissional e responsável diante de tal situação.

Em face à problemática apresentada, este trabalho propõe-se a responder a seguinte pergunta de pesquisa:

*Quais características estruturais são requeridas para a implantação de uma unidade de avaliação institucional no Instituto Federal Catarinense?*

## 1.1 OBJETIVOS

Na sequência, são apresentados os objetivos geral e específicos elaborados para o presente estudo, com base no problema de pesquisa definido anteriormente.

### 1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é *conhecer um conjunto de características estruturais necessárias à implantação de uma unidade de avaliação institucional no Instituto Federal Catarinense.*

### 1.1.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Diagnosticar a atual sistemática de Avaliação Institucional existente no IF Catarinense, quanto ao seu papel, estrutura e funcionamento;
- b) Propor diretrizes para a criação da estrutura de uma unidade de Avaliação institucional a ser implantada no IF Catarinense.



## 1.2 JUSTIFICATIVAS

Passados dez anos do atual sistema de avaliação, diversos desafios ainda se apresentam para a perenidade do SINAES, sendo um deles a forma como as IES vêm se estruturando para cumprir com a parcela que lhe cabe – a autoavaliação. Esta pesquisa pretende contribuir para o campo da avaliação institucional a partir da reflexão sobre os desafios que pairam sobre as instituições de ensino superior, especialmente dos Institutos Federais, vindo a colaborar com o campo da gestão universitária uma vez que lança o olhar sobre estruturas organizacionais com a função de promover os processos avaliativos. É fonte de informação e de inspiração aos que estão pesquisando este tema, como também para aqueles que promovem o desenvolvimento e o aprimoramento das instituições de ensino como uma atividade contínua e sistemática. Constitui um referencial para aqueles que estão comprometidos com a mudança.

A proposta apresentada neste estudo justifica-se pela necessidade de apoio técnico aos *campi* nas questões relativas à Avaliação Institucional no âmbito do IF Catarinense. Espera-se contribuir com a gestão dos processos e, conseqüentemente, com a melhoria da qualidade dos serviços, prestando serviços que atendam as expectativas da sociedade (cliente), ou seja, que a qualidade esteja de acordo com a definição da sociedade sobre o que seria um serviço de qualidade (ARAÚJO, 2005). Enfim, ao abordar a problemática da instituição em foco, tenciona-se ampliar a discussão sobre avaliação institucional, especialmente sobre as condições efetivas em que as IES tem se estruturado para o exercício profícuo da gestão da qualidade ao longo destes dez anos de SINAES. Nos procedimentos preconizados na Lei 10.861 de 2004, que instituiu o SINAES (2009), a Avaliação Institucional deve ser implementada em duas etapas: autoavaliação e avaliação externa. Haja vista a obrigatoriedade legal da avaliação, esta proposta justifica-se, portanto, pela necessidade da Instituição em responder aos órgãos fiscalizadores. Entretanto, o estrito cumprimento da lei não pode e nem deve ser a principal justificativa. O maior ganho institucional, em última instância, está na elevação da qualidade da educação, pois, além do cumprimento do aspecto legal em curto prazo, também poderá, em médio e longo prazo, corresponder às expectativas e necessidades da sociedade na qual está inserida.

Acredita-se que, com a proposição de uma unidade organizacional com gestão baseada no planejamento sistemático, voltada exclusivamente para as questões da Avaliação Institucional, possa-se

promover a cultura avaliativa. Conforme Dias Sobrinho e Balzan (2011), a avaliação institucional deve ter sua permanência assegurada, deve ser incorporada à prática administrativa e educacional, como um instrumento valioso de melhoria qualitativa dos processos, fonte de informação qualificada sobre o funcionamento, os resultados, o valor e o impacto social das atividades desenvolvidas. Em outras palavras, a avaliação institucional deve integrar de modo permanente a reflexão e as práticas políticas e administrativas, constituindo-se em um empreendimento permanente e coletivo de produção da qualidade educativa.

Por fim, a avaliação institucional é objeto de especial interesse, uma vez que a presente pesquisadora, na condição de membro participante da CCA, tem por atribuição planejar e coordenar o processo de Autoavaliação Institucional de forma global e sistemática, demonstrando potencial técnico para o alcance do objetivo proposto.

### 1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A estrutura do presente trabalho de pesquisa está dividida em 5 capítulos. No primeiro capítulo, Introdução, apresentou-se a contextualização preliminar dos temas abordados. Na sequência, o tema-problema, as justificativas, os objetivos geral e específicos da dissertação.

Temas como Funções Administrativas, Avaliação Institucional no Contexto da Administração Universitária e o Papel da Avaliação Institucional para a Gestão fazem parte do referencial teórico, apresentados no segundo capítulo.

No terceiro capítulo, são descritos os procedimentos metodológicos aplicados na pesquisa, enquanto o quarto capítulo apresenta e descreve os resultados obtidos com a realização das análises com vistas ao atendimento dos objetivos delineados.

Finalmente, no quinto capítulo, estão as conclusões da pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A administração no contexto de instituições de ensino contém aspectos acadêmicos relacionados com uma cultura institucional específica, “daí a necessidade de se transcender o conceito de administração extraído de práticas empresariais” (VAHL, 1989, p. 394).

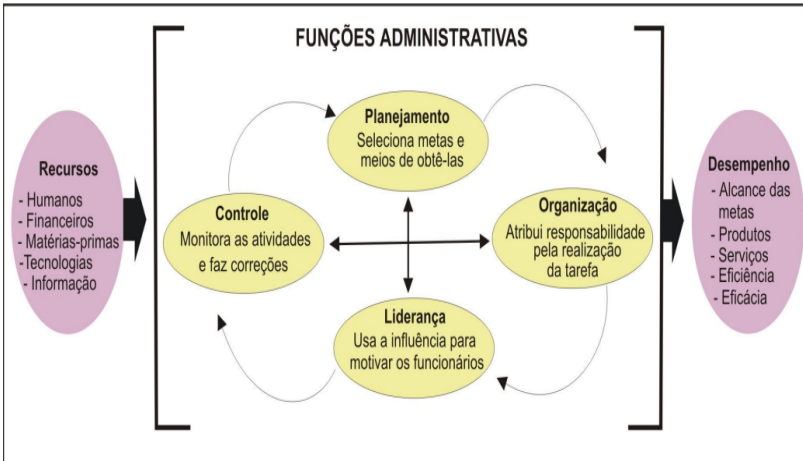
Neste capítulo, são apresentados os fundamentos teóricos exigidos para a compreensão do objeto do conhecimento com o qual se trabalha. Os fundamentos aqui apresentados abordam temas gerais de administração, de gestão de instituições de ensino, avaliação institucional no contexto brasileiro e no contexto das instituições de ensino superior.

### 2.1 FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

Fayol afirmava que a atividade da administração era caracterizada por cinco funções próprias. Hoje, essas funções estão consolidadas como uma das maneiras de se compreender a administração (MAZZEI *et al*, 2011), são elas: planejamento, organização, direção ou comando, coordenação e avaliação ou controle. Essas funções da administração são as atividades que devem ser desempenhadas em todo e qualquer processo administrativo nas organizações e por cada uma de suas áreas ou unidades organizacionais.

Para Daft (2005), administrar significa alcançar as metas organizacionais de maneira eficaz e eficiente por meio de planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais. Para este autor, o conjunto destas atividades corresponde às funções administrativas (Figura 1).

Figura 1: O processo de administração



Fonte: Daft (2005, p. 6)

A falta ou desempenho medíocre de qualquer uma das funções administrativas pode ferir o desempenho da organização (DAFT, 2005). Na sequência, é descrita cada uma das referidas funções.

### 2.1.1 Planejamento

Fayol (1977) escreveu, em sua obra *Administração Industrial e Geral*, sobre o conceito do que hoje se denomina planejamento. O termo utilizado pelo autor era *previsão*. Para Fayol (1977), prever era calcular e preparar o futuro, ou seja, agir. Com a evolução do estudo da administração o termo planejamento foi se desenvolvendo, todavia, sem perder a essência da ideia inicial de Fayol.

Desse modo, planejamento é a função da administração que permite, por meio de metodologia específica, analisar e diagnosticar situações atuais, estabelecer resultados - objetivos e metas - a serem alcançados e delinear ações - estratégias - para se alcançar estes resultados, bem como leis e normas - políticas - que servem de sustentação a esse procedimento administrativo (OLIVEIRA, 2012). Neste contexto, observa-se o planejamento como a função inicial do processo administrativo, pois é ele que orienta todas as atividades subsequentes da realidade administrativa das empresas. É a função que indica a direção a ser consolidada pela empresa no desenvolvimento de suas atividades administrativas.

Com isso, o planejamento nada mais é do que um processo para a tomada de decisão que tende a reduzir as incertezas envolvidas no processo decisório e que resulta na definição de objetivos e metas e de ações para alcançá-los (ACKOFF, 1976). Diante do exposto, o autor refere-se ao planejamento como

um instrumento usado pelo sábio, mas não só por ele. Quando utilizado por homens de capacidade inferior, este instrumento se transforma num ritual irrelevante que produz paz de espírito em curto prazo, mas não o futuro que se deseje (ACKOFF, 1976, p. 01).

Ackoff (1976) apresenta o planejamento como o processo que envolve tomada e avaliação de decisões dentro de um conjunto inter-relacionado, para que se possa, antes de agir, buscar um estado futuro desejado, aumentando a probabilidade de um resultado favorável. Para o autor, o planejamento é a definição de um determinado futuro e dos meios eficazes de atingi-lo.

Para Drucker (2006), planejamento nada mais é do que um plano, uma direção. Para se alcançar um objetivo, tanto no plano pessoal como organizacional, sua definição deve ser clara, sendo preciso, ainda, traçar um plano que conduza aos objetivos pré-definidos, o que se constitui no planejamento. Portanto, planejamento é prever com antecipação os objetivos pretendidos, independentemente da área de atuação e dos meios empregados para o alcance deles (JACOBSEN; CRUZ JUNIOR; MORETTO NETO, 2006).

Para Robbins (2002), o planejamento compreende a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de planos abrangentes para coordenar e integrar atividades. Logo, diz respeito ao que será feito (aos fins) e, também, como será feito (aos meios).

O planejamento é visto, por Lacombe e Heilborn (2008, p.162), como “a determinação da direção a ser seguida para alcançar um resultado desejado”, por conseguinte, planejar é decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer. Os autores identificam dois tipos de planejamento – o estratégico e o operacional. O estratégico é efetuado pelos dirigentes de mais alto nível da organização e se refere ao planejamento sistêmico das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las, ou seja, identificação dos elementos estruturais mais importantes da organização e à sua área

de atuação, considerando os aspectos internos e especialmente o ambiente externo no qual a organização está inserida. A ênfase do planejamento estratégico está na eficácia. Por outro lado, o planejamento operacional dá ênfase à eficiência, especificando que recursos devem estar disponíveis para cada produto e serviço fornecendo cronogramas de curto prazo. O planejamento operacional deve estar coerente com o planejamento estratégico (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

Objetivo e estratégia são alguns dos componentes do planejamento, sendo os objetivos os resultados a serem alcançados, ou seja, são os propósitos permanentes a serem atendidos (LACOMBE; HEILBORN, 2008). Por outro lado, a estratégia define o que fazer para se alcançar os objetivos, enquanto a função organização define o como fazer (DAFT, 2005).

### **2.1.2 Organização**

Organizar é dotar a empresa com o que é útil para seu funcionamento, como, matérias-primas, utensílios, capitais e pessoal (FAYOL, 1977). Organização é a função da administração que orienta a capacidade de ordenação, estruturação e apresentação de um sistema, de um projeto, de um trabalho e dos recursos alocados, visando alcançar os resultados estabelecidos pela função *planejamento*.

A organização, enquanto função administrativa, resulta na definição de uma estrutura organizacional, a qual está estabelecida em função de como a autoridade e a responsabilidade são delegadas aos gerentes (MAZZEI *et al*, 2011). Neste contexto, torna-se fundamental a gestão de pessoas, posto que se trata da função da administração que proporciona sustentação às atividades de coordenação, supervisão, orientação e desenvolvimento dos profissionais que trabalham nas empresas (OLIVEIRA, 2012).

Em linhas gerais, portanto, é possível afirmar que a organização, como atividade de gestão, possibilita o uso organizado dos meios de produção para o alcance dos objetivos organizacionais. Pode-se dizer que, no processo de gestão, a organização cumpre importante papel, na medida em que possibilita o uso racional dos recursos disponíveis, visando o alcance de objetivos de maneira eficiente e eficaz (JACOBSEN; CRUZ JUNIOR; MORETTO NETO, 2006).

Segundo Daft (2005), o processo de organização leva à criação de uma estrutura organizacional, que define como as tarefas são divididas e os recursos são distribuídos. Sendo assim, a estrutura

organizacional compreende um conjunto de tarefas formais atribuídas aos indivíduos e departamentos; e, ainda, relacionamentos formais de comando, incluindo as linhas de autoridade, a responsabilidade da decisão, o número de níveis hierárquicos e a amplitude de controle do gerente e; compreende ainda, o projeto de sistemas que garante a coordenação eficaz dos funcionários entre os departamentos (DAFT, 2005).

O grau em que as tarefas organizacionais são subdivididas em trabalhos individuais chama-se especialização do trabalho ou divisão de mão de obra (DAFT, 2005). Desse modo, a especialização refere-se à divisão do trabalho, à supervisão técnica e eficiência das tarefas (LACOMBE; HEILBORN, 2008). Robbins (2002) emprega o termo especialização do trabalho, ou divisão do trabalho, para descrever o grau em que as tarefas são subdivididas em cargos distintos. Para esse autor, a essência da especialização do trabalho é que o trabalho completo não é executado por apenas um indivíduo; ele é dividido em etapas, que são finalizadas, cada uma, por uma pessoa diferente. Os indivíduos especializam-se em realizar uma parte da atividade ao invés de se especializar na atividade inteira (ROBBINS, 2002).

A cadeia de comando é a linha de autoridade que liga todas as pessoas em uma organização e especifica quem se reporta a quem, ou seja, a cadeia de comando ilustra a estrutura de autoridade da organização. Robbins (2002) corrobora afirmando que esta linha de autoridade estende-se do topo da organização até o mais baixo escalão e esclarece a quem se deve recorrer caso ocorra algum problema e perante quem se deve responsabilidade. Ao se discutir cadeia de comando, surge dois conceitos complementares: autoridade e unidade de comando. Autoridade compreende o direito formal e legítimo de alguém tomar decisões, ditar ordens e alocar recursos para alcançar os resultados desejados (DAFT, 2005), ou seja, diz respeito aos direitos inerentes a uma posição de dar ordens e esperar que elas sejam obedecidas. Para facilitar a coordenação, a organização atribui a cada posto gerencial um lugar na cadeia de comando e a cada responsável um grau de autoridade, a fim de que este cumpra suas responsabilidades. Este é o princípio da unidade de comando, isto é, cada pessoa deve ter apenas um superior perante o qual ela é diretamente responsável.

A especialização do trabalho, a cadeia de comando e a autoridade representam a hierarquia vertical e indicam como a autoridade e a responsabilidade é distribuída ao longo da hierarquia.

### 2.1.3 Direção ou comando

Direção é função da administração que consolida a capacidade e a habilidade de supervisionar e orientar os recursos - humanos, financeiros, tecnológicos, materiais, equipamentos - alocados nas atividades das empresas, visando otimizar o processo decisório direcionado ao alcance dos resultados estabelecidos nos planejamentos anteriormente elaborados (OLIVEIRA, 2012). A missão do comando é fazer a organização funcionar (FAYOL, 1977).

A função comando está relacionada à maneira como os gerentes administram os funcionários. Fayol abordou aspectos como comunicação eficaz, comportamentos gerenciais e uso de recompensas e punições como formas eficazes para comandar (MAZZEI *et al*, 2011).

O exercício da função comando requer do gestor algumas características específicas, no processo de aplicação dos recursos e, principalmente, no relacionamento com os subordinados, clientes, fornecedores, concorrentes e com representantes de entidades governamentais. A pessoa investida nessa função deve ter posicionamento claro, objetivo e afinado com os objetivos da organização em que atua, deve ser aceito pelos seus pares, atue com justiça, tenha capacidade de influenciar os comandados e, especialmente, dê exemplos positivos (JACOBSEN; CRUZ JUNIOR; MORETTO NETO, 2006).

A função comando requer certo grau de liderança, sendo que, proporcionar liderança está se tornando uma função administrativa cada vez mais importantepois, envolve o uso de influência para motivar os funcionários a alcançarem as metas da organização (DAFT, 2005). Inegavelmente, a liderança é um indicador básico da excelência do comportamento humano dentro das organizações, sendo que tem por finalidade influenciar as atividades do indivíduo ou de um grupo nos esforços para a realização de um objetivo. Basicamente, a liderança inclui a realização de objetivos, com pessoas e por meio delas, devendo um líder ocupar-se de tarefas e de relações humanas. O interesse pela tarefa pode ser interpretado como comportamento autoritário de liderança, enquanto um interesse pelas relações humanas é representado pelo comportamento de líder democrático (CURY, 2005).

Lewin sintetizou o comportamento dos líderes, segundo o estilo de liderança utilizado (*apud* CURY, 2005). Sua síntese é apresentada no Quadro 1.



Quadro1. Estilos de liderança, segundo Lewin.

<b>Conduta autoritária</b>	<b>Conduta democrática</b>	<i>Laissez-faire</i>
Toda determinação de política é feita pelo líder.	Toda questão de política, de discussão e de decisão é feita pelo grupo, encorajado e ajudado pelo líder.	Toda liberdade para decisão do grupo ou dos indivíduos, sem participação do líder.
Técnicas e etapas de atividades ditadas pelo líder; um só ponto é tratado cada vez; as etapas futuras permanecem sempre em grande parte confusas.	Perspectiva de atividade estabelecida pendente de um período inicial de discussão. As etapas gerais na direção do objetivo do grupo são esquematizadas; ocorrendo necessidade, o líder sugere duas ou três técnicas dentre aquelas que o grupo pode escolher.	O líder fornece os materiais variados; se lhe pede, ele fornecerá informações suplementares. Ele não toma parte na discussão.
O líder, habitualmente, determina a cada membro seu trabalho e seus colegas de equipe.	Os membros são livres para trabalhar com um colega de sua escolha; a decisão das tarefas é confiada ao grupo.	Ausência completa de participação do líder.
O <i>dominador</i> é pessoal em seus elogios e em suas críticas ao trabalho de cada membro, porém permanece fora da participação ativa do grupo, exceto na demonstração. Ele é amistoso ou bastante impessoal e às vezes hostil.	O líder é <i>objetivo</i> ou realista em seus elogios e suas críticas e procura ser, espiritualmente, um membro regular do grupo, sem para isso cumprir uma parte demasiada do trabalho.	Raros comentários sobre a atividade do grupo, a não ser quando solicitados; nenhuma tentativa para participar ou para interferir com o curso dos acontecimentos.

Fonte: Cury (2005).

Os líderes são indivíduos que, por suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a uma meta comum ou compartilhada. Essa definição, portanto, sugere que a liderança é um processo de influência (ROBBINS, 2002).

Neste sentido, o gerente ou líder, possuindo flexibilidade de estilos, detém, concorrentemente, sensibilidade situacional, permitindo-lhe avaliar qual o estilo mais apropriado ao ambiente em que desenvolve seu papel integrador.

### **2.1.4 Coordenação**

Coordenar é adaptar os meios aos fins, dar às coisas e aos atos as proporções convenientes (FAYOL, 1977). Assim, coordenação é a função administrativa referente às atividades que visam criar uma relação entre todos os esforços da organização para realizar um objetivo comum (MAZZEI *et al*, 2011). Coordenar é harmonizar interesses coletivos em detrimento de interesses pontuais ou setoriais que possam causar prejuízo à organização, isto é, orienta as pessoas em convergência com os objetivos da organização. É uma função paralela às demais funções administrativas e requer articulação permanente entre os diversos componentes da estrutura produtiva para que alcance seu objetivo básico, que é a conquista da eficiência, eficácia e efetividade organizacional (JACOBSEN; CRUZ JUNIOR; MORETTO NETO, 2006).

Lacombe e Heilborn (2008, p. 206) afirmam que “coordenar é equilibrar, sincronizar e integrar as ações das pessoas e as atividades das unidades organizacionais, de acordo com certa ordem e método, para assegurar seu desenvolvimento harmônico”. Mecanismos que facilitam a função de coordenação são usados por todas as organizações. A supervisão é um instrumento formal da coordenação, sendo este o mecanismo mais simples e usual de coordenação. A própria definição da estrutura organizacional é outro instrumento que ajuda a coordenação, pois é por meio dela que fica claro quem é o responsável pelas atividades. Entretanto, além de instituir supervisão e definir responsabilidades, é preciso estabelecer padrões de trabalho, isto é, as atividades devem ocorrer na quantidade certa, no momento certo e na direção certa. Em coordenações mais complexas, para se obterem os padrões requeridos, há a necessidade de treinar o pessoal que executa o trabalho, sendo o treinamento um mecanismo utilizado pela coordenação (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

Todos os mecanismos da coordenação utilizam a comunicação, sendo esta o principal instrumento da coordenação. Portanto, é fácil concluir que sem boa comunicação é difícil conseguir uma administração eficiente (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

### **2.1.5 Avaliação ou controle**

Avaliação, também chamada de controle, é a função da administração que, mediante o uso de metodologia específica, e efetuando comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e analisar o desempenho e o resultado das ações. A finalidade da avaliação é realimentar com informações os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho, para assegurar que os resultados estabelecidos pelos planejamentos sejam alcançados. Quando a avaliação ocorre de forma espontânea e em tempo real, é denominada autoavaliação. Dentro do contexto da função avaliação, é válido considerar o processo de aprimoramento (OLIVEIRA, 2012).

Para Fayol (1977), o controle consiste em verificar se tudo ocorre de acordo com o programa adotado, as ordens dadas e os princípios admitidos, com o objetivo de detectar os erros, a fim de que se possa repará-los e evitar sua repetição. O controle possibilita ao gestor o monitoramento das ações programadas e executadas, e a consequente adoção de medidas corretivas sempre que os objetivos organizacionais não estejam sendo alcançados, devendo ser exercida durante todo o processo produtivo (JACOBSEN; CRUZ JUNIOR; MORETTO NETO, 2006). É a função relacionada ao modo como os gerentes avaliam o desempenho da organização com relação a seus planos e metas (MAZZEI *et al*, 2011).

Controlar significa acompanhar ou medir alguma coisa, comparar resultados obtidos com previstos e tomar as medidas corretivas cabíveis; compreende ainda a medida do desempenho em comparação com os objetivos e metas predeterminados; inclui a coleta e análise dos dados relevantes, a análise das causas de eventuais desvios, as medidas corretivas e, se necessário, o ajuste dos planos. O controle é uma das funções do administrador e, em consequência, envolve ação, isto é, medidas corretivas para fazer acontecer o que estava previsto ou, se necessário, mudança das previsões. Assim sendo, o controle abrange a aferição do desempenho em relação a padrões determinados no planejamento. Por esse motivo, planejamento e controle são funções que se complementam. De nada adianta planejar se não houver controle e

não se pode controlar se não houver planejamento, podendo ser – o controle – uma das etapas do próprio planejamento (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

Em instituições de ensino, a função controle incorpora a avaliação institucional, uma vez que busca mensurar o alcance dos objetivos. É reconhecido que, sem avaliação, não há condições de se promover a melhoria da gestão e qualidade do ensino, posto que esse processo é inerente e indissociável à gestão. Isso porque a avaliação atende aos interesses e objetivos da gestão por contribuir mediante processo organizado, para rever práticas e direcioná-las para a melhoria da qualidade (LÜCK, 2012).

Vale dizer que a avaliação institucional, como instrumento de gestão, corresponde a um processo que se integra ao planejamento, dele emergindo e a ele remetendo, como também ao monitoramento das práticas educacionais, estabelecendo relação entre estas e os seus resultados, contribuindo, desta forma, para apontar as correções de rumos necessárias, de modo a garantir sua efetividade. Portanto, a avaliação institucional é uma função de gestão que, articulada às outras funções de organização, formam um conjunto de ações que se reforçam reciprocamente na busca pela atuação competente. Todo esforço de avaliar somente será efetivo se for transformado em ação organizada, apoiada na compreensão objetiva da realidade. Essa organização passa pelo planejamento. Há, pois, vinculação direta entre planejar, agir e avaliar seguida de *feedback*. Para tanto, deve-se questionar: Por que avaliar? O que se pretende fazer com os dados e informações obtidas? Como se pretende organizar esses dados de modo a permitir análises e interpretações úteis? Como utilizar os dados e informações obtidos na tomada de decisões e planejamento de ações de melhoria? (LÜCK, 2012). Logo, a avaliação deve superar as práticas de mera descrição e constatação e objetivamente apontar para áreas de atenção a serem focalizadas em planos de melhoria (LÜCK, 2012). Conforme comentado a seguir, Lück (2012) tipifica a avaliação segundo o período em que é realizada, identificando-a como avaliação diagnóstica, avaliação formativa e avaliação somativa. A avaliação diagnóstica é aquela realizada antecipadamente à realização de um programa, com o objetivo de identificar as condições e aspectos que necessitam ser mudados por meio de ações organizadas e sistemáticas. Já a avaliação formativa constitui-se em uma estratégia que leva em consideração a evolução do processo e condições educativas, visando à correção de rumos durante sua execução. Essa avaliação corresponde a um trabalho de monitoramento contínuo e processual, mediante o qual é possível

verificar o ritmo e adequação do trabalho e os resultados parciais obtidos. A avaliação somativa concentra-se nos resultados finais, não permitindo atuação em processos terminados. Entretanto, tem a função de identificar o valor e a importância do seu emprego, com vistas à determinação de ações efetivas no futuro.

## 2.2 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

As bases históricas da avaliação da qualidade da educação superior apontam para dois modelos: o modelo Francês – de controle investido em uma autoridade externa, e o modelo Inglês – de uma comunidade de membros autogovernáveis. As principais características de cada modelo, segundo Arruda (1997), são:

- a) Modelo Francês: Na Idade Média, as universidades eram vistas como formas de educação superior integradas na estrutura eclesiástica e deveriam permanecer sob autoridade episcopal. Este modelo de avaliação originou-se da luta dramática por autonomia pela universidade de Paris, no início do século XIII. Havia um Chanceler da Catedral de Notre Dame, designado como delegado do Bispo de Paris, que representava o dominante ponto de vista do episcopado, de que as universidades deveriam ser vistas como “colônias eclesiásticas”. O Chanceler era um funcionário externo colocado acima do conselho dos mestres. Ele tinha a autoridade de conceder ou negar a licença de ensinar e o direito de decidir sobre o conteúdo dos estudos. Os mestres lutavam contra a autoridade do Chanceler. Neste modelo, o poder de decidir o que seria estudado e quem estaria autorizado a ensinar na universidade estava nas mãos de uma autoridade externa. O conselho de mestres tinha que se submeter ao Chanceler a respeito do conteúdo a ser ensinado. Após um longo e terrível conflito, o Papa Gregório IX põe fim à dominação do Bispo e do Chanceler sobre o conselho de mestres. O modelo Francês pode ser considerado o arquétipo da avaliação da qualidade em termos de responsabilidades.
- b) Modelo Inglês: Este modelo de avaliação tem suas origens nas aspirações dos mestres das universidades medievais de Oxford e Cambridge, de serem completamente independentes de jurisdição externa. Os colégios ingleses

medievais eram comunidades soberanas de membros que se autogovernavam. Nos colégios ingleses, os membros por si mesmos tinham direito de afastar mestres inadequados e de admitir novos membros. Estava nas mãos da comunidade de membros julgarem a qualidade de seus colegas. Os mestres decidiam entre eles próprios o que seria ensinado e por quem. O modelo Inglês é a expressão daquilo que hoje em dia se chama avaliação da qualidade por meio de revisão de pares.

Diante do exposto, fica evidente que, tanto a dimensão de delegar responsabilidades – modelo Francês – quanto à dimensão de revisão por pares – modelo Inglês – são elementos decisivos nos sistemas atuais de gestão da qualidade na educação superior. Estas duas dimensões referem-se as duas subcategorias do conceito geral da qualidade que tem desempenhado um papel central na educação superior, ou seja, as qualidades intrínsecas, as quais se referem aos ideais de pesquisa pela verdade e busca do conhecimento e, as qualidades extrínsecas, relacionadas com os serviços que a instituição de educação superior fornece à sociedade (ARRUDA, 1997).

Atualmente, as organizações dependem para a sua sobrevivência de sofisticados esquemas de análise de dados e interpretação das informações resultantes. Os quais, servem para suportar esquemas de planejamento e de gestão que estão geralmente referidos a objetivos e funções de produção de bens e serviços estabelecidos com alto grau de precisão. No caso de instituições de ensino, os objetivos institucionais são difusos por natureza, gerando diferentes interpretações por parte de administradores, professores, alunos e da sociedade em geral. São de alcance a longo prazo e, mesmo que eles sejam claros para alguns, não o são para todos, respondendo a certas propostas pedagógicas e não respondendo a outras. Devido à complexidade deste tipo de organização, os dirigentes de instituições de ensino dependem de

esquemas de avaliação, planejamento e controle que lhes apoiem nas tomadas de decisão: primeiro porque o horizonte de tempo dentro do qual elas operam é muito mais largo do que os que delimitam o campo de visão dos dirigentes empresariais; segundo, porque a malha de relações concorrenciais entre elas e os diferentes segmentos interessados nas questões de ensino e pesquisa é muito mais complexa; finalmente,

porque em se constituindo elas também como projeto intelectual, certa convergência de propósitos precisa ser estabelecida e mantida – sob pena de que todos os projetos intelectuais individuais e grupais acabem por ser inviabilizados (VAHL *et al*, 1989, p. 81).

Para Vahl *et al* (1989), as instituições de ensino superior têm como propósito fundamental a manutenção e o desenvolvimento de programas de formação de investigação científica e tecnológica; têm como condição de trabalho a autonomia didático-científica e a liberdade acadêmica; e, como princípio, a responsabilidade pública pelo que fazem ou deixam de fazer. O desafio destas instituições é conseguir ordenar-se segundo práticas administrativas que, sem ferir tais pressupostos, assegure:

- a) a operação de sistemas de informação capazes de proporcionar condições efetivas de registro de fatos que se passam no seu interior ou à sua volta e que possam demonstrar:
  - todo o “potencial intelectual” disponível (recursos existentes supra ou infraestrutural);
  - qual o “trabalho intelectual” realizado, ou seja, quanto deste trabalho é efetivamente transformado em benefício do desempenho das funções de ensino, pesquisa e extensão; e
  - qual parcela de “trabalho intelectual” é efetivamente transferida para a sociedade, ou seja, quanto deste potencial se desloca da instituição pra fora dela.
- b) a manutenção de um processo de análise crítica e de divulgação e debate sobre dados e informações que explicita tais constatações, de modo que:
  - os objetivos estejam claros para todos;
  - acordos entre pessoas possam ser estabelecidos, em todos os escalões e segmentos da comunidade interna ou externa, permitindo a criação de “compromissos institucionais”;
  - manutenção de alto grau de liberdade e flexibilidade, sem limitações de ordem doutrinária ou política (funcionando como agregações à autonomia institucional e à liberdade de ensinar e de aprender, de pesquisar e divulgar o conhecimento e de criticar tudo isso;

- c) desenvolvimento de uma ordem organizacional moderna, eficiente e eficaz, que assegure:
- alto nível de qualidade das relações formais e informais entre pessoas, grupos de pessoas e processos que se desenvolvem no interior da instituição;
  - alto nível de interação entre a instituição e a sociedade, reafirmando a autonomia institucional buscada e oferecida a partir do grau de credibilidade e senso de responsabilidade;
  - modernização dos procedimentos administrativos tradicionais de suporte ao funcionamento da instituição.

Segundo Batten e Trafford (*apud* VAHL *et al*, 1989, p. 83), “a avaliação, de uma perspectiva administrativa ou gerencial, não é reducionista em sua natureza, mas contém uma tendência em direção a uma visão holística da instituição, como um todo”. Vahl *et al* (1989) ainda complementam, afirmando que a avaliação institucional nas instituições de ensino superior deve ser focalizada sobre processos, circunstâncias e consequências, jamais sobre as contribuições individuais dos envolvidos. Eis aqui a diferença básica que existe entre o que se faz em termos de análise de informação, planejamento e controle nessas instituições e o que se passa nas organizações de natureza econômica. Portanto, cabe à avaliação institucional gerar conhecimento sobre a ordem interna e suas relações com o exterior e verificar como é conduzido o processo de reflexão sobre cada um de seus elementos constitutivos.

O autor continua dizendo que a avaliação institucional deve ser incorporada como um instrumento rotineiro de trabalho (VAHL *et al*, 1989). Deve-se reconhecer a importância da dedicação na busca de novos conhecimentos sobre seu próprio funcionamento, e a formalização, no seu interior, de unidades e procedimentos capazes de gerar informações e juízos sobre sua própria atuação.

Quanto ao assunto, Arruda (1997) ressalta que as instituições de ensino superior devem implementar formas de organização de modo a otimizar o seu processo administrativo, dando à comunidade condições de avaliar o emprego dos recursos investidos pelo poder público.

Ainda, segundo o autor, a avaliação é um instrumento que deve trazer evidências de indicadores sobre algum processo, sendo que a avaliação só terá credibilidade se vier acompanhada de um projeto institucional para a melhoria da qualidade. Portanto, deve ser



implementada como parte de um processo de gestão, de modo a garantir e manter um nível de aceitabilidade para obter os resultados esperados. A implementação de um programa para a melhoria da qualidade em uma instituição de ensino deve ser baseada em uma avaliação com os seguintes princípios:

- a) respeito à diversidade de condições iniciais;
- b) atenção especial aos assuntos relacionados com a avaliação da cultura organizacional e/ou regional;
- c) métodos baseados em documentos e visitas por especialistas externos;
- d) a ética deve permear a avaliação, de forma a aumentar o nível de confiança mútua e no processo em si;
- e) equilíbrio entre a avaliação direta e o uso de dados coletados para outros fins;
- f) desenvolvimento de instrumentos apropriados de avaliação.

A melhoria da qualidade em uma instituição de ensino superior, necessariamente, passa por uma avaliação isso inclui o levantamento de indicadores que meçam o desempenho institucional, dentro de um ciclo metodológico, que inclui as seguintes fases:

- a) identificar a área;
- b) analisar os processos;
- c) elaborar plano de ação;
- d) implantar plano;
- e) verificar desempenho;
- f) estabelecer padrões;
- g) definir novos procedimentos e/ou políticas;
- h) administrar a mudança e implementar a melhoria continuada.

Os resultados decorrentes da avaliação são subsídios para a redefinição dos objetivos institucionais implicando na revisão do projeto de instituição que se deseja. Para que isto se torne possível, é necessário incentivar a participação de todos os segmentos da instituição, propiciando discussão em todos os níveis (ARRUDA, 1997).

Para atender a esta visão, segundo a Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura – UNESCO (*apud* ARRUDA, 1997), algumas características são necessárias, devendo as instituições de ensino superior ser:

- a) um espaço capaz de propiciar aos cidadãos capacidade de atuar de forma eficiente e eficaz em uma grande gama de funções e atividades, incluindo as mais diversas, atualizadas e especializadas;

- b) um espaço ao qual o acesso é possível em primeira instância com base no mérito intelectual e na habilidade de participar ativamente em seus programas, dando a devida atenção para que seja assegurada a equidade social;
- c) um espaço para o qual o retorno da obtenção da atualização e da melhoria do conhecimento e da qualificação é parte da prática e cultura da instituição;
- d) uma comunidade na qual a cooperação com a indústria e os setores de serviço para o desenvolvimento econômico da região e do país é encorajada e recebe suporte ativo;
- e) um espaço em que os assuntos local, regional, nacional e internacional importantes são identificados, debatidos em um espírito de crítica objetivo, favorecendo a participação ativa de cidadãos no progresso social, cultural e intelectual;
- f) um espaço em que governo e instituições públicas possam obter informações cientificamente confiáveis, o que, cada vez mais, está sendo necessário para a tomada de decisão em todos os níveis, ao mesmo tempo que se promove a participação pública no processo de tomada de decisão;
- g) uma comunidade engajada na criação e disseminação do conhecimento, no avanço da ciência e no desenvolvimento de inovações tecnológicas;
- h) um espaço de aprendizagem fundamentado na qualidade do conhecimento, imprimindo aos futuros graduados o comprometimento com a busca do conhecimento, combinado com o senso de responsabilidade de colocar seu treinamento a serviço do desenvolvimento social;
- i) uma comunidade cujos membros estão completamente comprometidos com a promoção da justiça social, liberdade, dignidade e democracia em suas próprias comunidades, no seu país e no mundo, engajadas em preparar instrução inovadora para a genuína cidadania participativa e para ensinar e criar uma cultura de paz, entendimento e tolerância.

As características supracitadas revelam a importância de se compatibilizarem as diretrizes das instituições de ensino superior com as necessidades da sociedade, assegurando um padrão de qualidade de gestão, planejamento, avaliação e controle dos processos institucionais. Somente assim sua representatividade social estará legitimada.

De outro modo, torna-se possível afirmar a impossibilidade de existir uma gestão eficaz sem a correspondente avaliação das ações

desenvolvidas. Na visão de Tachizawa e Andrade (2002, p. 72), “é condição indispensável ao processo de gestão a adoção de indicadores que mensurem os resultados das ações dos gestores, de forma a subsidiar decisões corretivas a serem internalizadas, principalmente no processo de ensino-aprendizagem das instituições de ensino”. Recomendam, ainda, que o controle seja exercido de forma objetiva e macroscópica, por meio de indicadores de gestão, de qualidade e de desempenho.

Mas, um sistema moderno de gestão depende de medição, informação e análise. As medições precisam ser uma decorrência da estratégia da instituição deve abranger os principais processos e seus resultados. Pode-se dizer que o estado-da-arte da gestão leva em consideração a inferência científica, a qual responde pela maneira como são tomadas as decisões, que se baseiam em fatos, dados e informações quantitativas. Parte-se da premissa de que aquilo que não é passível de medição, não pode ser avaliado. Portanto, não há como decidir sobre ações a tomar (TACHIZAWA; ANDRADE, 2002).

Ainda, segundo os autores, analisar significa extrair das informações, conclusões relevantes para apoiar a avaliação e a tomada de decisões nos vários níveis da instituição. A análise serve para revelar tendências, projeções e relação de causa e efeito que poderiam não ficar evidentes. Esse conjunto de medições, informações e análise é a base para o planejamento, a análise crítica do desempenho e melhoria das operações, sendo fator fundamental para a análise das melhorias do desempenho, a criação e utilização de indicadores de qualidade e desempenho para avaliar resultados globais, serviços de apoio, processos, tarefas e atividades. Assim, um sistema de indicadores vinculado aos requisitos da instituição representa uma base clara e objetiva para alinhar todas as atividades com as metas da instituição. Na descrição Tachizawa e Andrade (2002, p. 119),

a seleção de objetivos e métricas relacionadas é o único determinante significativo da eficácia de uma organização, uma vez que as decisões são tomadas com base em fatos, dados e informações quantitativas. É com esse propósito que surgem os indicadores de gestão, como uma relação matemática que mensura atributos de um processo ou de seus resultados, com o objetivo de comparar esta métrica advinda de eventos reais com metas-padrão preestabelecidas.

Além dos indicadores de gestão, de qualidade e de desempenho, os autores ainda sugerem a adoção de critérios de excelência do Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ) como referencial de avaliação das instituições de ensino, complementarmente à avaliação da instituição segundo critérios legais. Tais critérios de excelência, além de proporcionarem a devida consistência de avaliação global, permitiriam amplo entendimento dos requisitos para alcançar a excelência e ampla troca de informações sobre métodos e técnicas de gestão que alcançaram êxito. Os referenciais de excelência descritos pela Fundação Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), como métricas comparativas, voltadas para a conscientização com respeito à qualidade nas organizações, tem seu equivalente americano na forma da Lei Malcon Baldrige de Melhoria da Qualidade Nacional, de 1987 (TACHIZAWA; ANDRADE, 2002).

Os critérios de excelência da FPNQ formam uma base consistente para o fortalecimento da competitividade, na medida em que auxiliam a melhoria de práticas de gestão, do desempenho e da capacitação das organizações; facilitam a comunicação e o compartilhamento das melhores práticas entre todos os tipos de organizações; servem como modelo de referência para melhorar o entendimento e a aplicação das práticas de gestão.

Segundo a FNQ (2006), os critérios foram construídos a partir de um conjunto de valores e conceitos que constituem os fundamentos para a integração dos principais requisitos de uma estrutura de gestão orientada para resultados. São eles:

- a) Visão sistêmica: entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo;
- b) Aprendizado organizacional: busca o alcance de um novo nível de conhecimento, por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências, alterando princípios e conceitos aplicáveis a práticas, processos, sistemas, estratégias e negócios, e produzindo melhorias e mudanças na organização;
- c) Proatividade: capacidade da organização de se antecipar às mudanças de cenários e às necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas;
- d) Inovação: implementação de novas ideias geradoras de um diferencial competitivo; na visão de Souza (2013, p.164), “é imprescindível que a inovação esteja no rol de

- prioridades da instituição, e que seja considerada uma atividade estratégica para a gestão”;
- e) Liderança: comprometimento da alta direção da Instituição de Ensino Superior (IES) com os valores e princípios da organização, estabelecendo e compartilhando a visão e a missão da organização, capacidade de construir e programar estratégias e um sistema de gestão que estimule as pessoas a realizar um propósito comum e duradouro, estimulando sua participação e criatividade;
  - f) Visão de futuro: compreensão dos fatores que afetam o negócio e o mercado no curto e no longo prazo, permitindo o delineamento de uma perspectiva consistente para o futuro desejado pela organização;
  - g) Foco no cliente e no mercado: conhecimento e entendimento do cliente e do mercado visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e maior competitividade nos mercados;
  - h) Responsabilidade social: atuação baseada em relacionamento ético e transparente com todas as partes interessadas, visando ao desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais;
  - i) Gestão baseada em fatos: tomada de decisões com base na medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, incluindo os riscos identificados;
  - j) Valorização das pessoas: compreensão de que o desempenho da organização depende da capacitação, motivação e bem-estar da força de trabalho e da criação de um ambiente de trabalho propício à participação e ao desenvolvimento dos colaboradores por meio de educação, treinamento e oportunidades, visando o crescimento permanente de cada um;
  - k) Abordagem por processos: compreensão e gerenciamento da organização por meio de processos, visando à melhoria do desempenho e à agregação de valor para as partes interessadas;
  - l) Orientação para resultados: compromisso com a obtenção de resultados que atendam de forma harmônica e

balanceada, às necessidades de todas as partes interessadas na organização.

Com relação à gestão e garantia da qualidade, Arruda (1997) enfatiza a necessidade de integrar os processos de avaliação e planejamento. O autor sugere que o melhor caminho para fazer isto é operar um processo de avaliação e planejamento acessível à comunidade, que pode ser em forma de uma metodologia de avaliação e planejamento, que integraria processos institucionais genéricos e facilitaria o máximo envolvimento de todos os níveis da Administração. A autoavaliação teria o papel de examinar a eficácia dos processos e procedimentos para alcançar a missão e objetivos institucionais.

### **2.2.1 O papel da avaliação para a gestão**

Na raiz da palavra avaliação, está a palavra valor, portanto, está implícita uma concepção valorativa. Avaliar é firmar valores e, sendo os instrumentos e o processo sempre resultados de uma concepção impregnada de valores, há de se refutar qualquer suposta neutralidade (RISTOFF, 2000). Nesta mesma perspectiva, Luckesi (2010, p. 33) define a avaliação como um “julgamento de valor sobre manifestações relevantes da realidade, tendo em vista uma tomada de decisão”.

Belloni, Magalhães e Sousa (2003), contudo, entendem a avaliação como um processo sistemático de análise de uma atividade, fatos ou coisas que permite compreender, de forma contextualizada, suas diferentes dimensões e implicações, com vistas a estimular seu aperfeiçoamento. Ainda, Belloni (1989) define avaliação institucional como um processo de tomada de consciência, cujo objetivo é a correção e aprimoramento do rumo, não se constituindo, por conseguinte, em um instrumento de punição.

Segundo Neiva (1989 *apud* FREITAS; SILVEIRA, 1997), avaliação institucional é um processo que apresenta duas faces: uma “negativa”, que detecta as falhas ou distorções, que mostra insatisfatória a expressão de qualidade e, outra face, a “positiva” que revela acertos e sucessos com dimensões de qualidade e desempenho.

Freitas e Silveira (1997) também associam avaliação e qualidade quando definem a avaliação institucional como um instrumento de questionamento na busca da qualidade e da eficiência das instituições de ensino superior. Os autores consideram, portanto, a avaliação institucional, nestes termos, como:

- a) um processo organizado de reflexão, acompanhamento e aprimoramento das atividades acadêmico-administrativas;

- b) um instrumento necessário para a tomada de decisões de forma mais racional, servindo também para comparar o real com o ideal e, por fim, tendo como objeto a qualidade dos serviços oferecidos, no cumprimento de sua missão como organização social.

Meyer Júnior (1993), por seu turno, conceitua avaliação como um instrumento de gestão utilizado para mensurar os esforços da organização, sua qualidade, excelência, utilidade e relevância. Também preocupado com a busca da qualidade, Arruda (1997, p.46) considera que “a avaliação é um processo pelo qual impomos padrões, especificações, requisitos, valores, julgamentos, entre outros, para determinar o grau em que a qualidade satisfaz às necessidades e/ou expectativas de nossos clientes ou processos”. Também, segundo Arruda (1997, p. 8), o termo avaliação “se refere usualmente a análise e julgamentos sistemáticos sobre a degradação ou eficácia de um programa, atividade, mecanismo ou processo”.

De acordo com Dressel (1978 *apud* JACOBSEN, 1996), a avaliação implica na coleta e interpretação, através de meios formais e sistemáticos, de informações relevantes que servem de base para julgamento racional em situações de decisão. Para Vieira Neto (2003), a avaliação deve ser um processo contínuo e sistemático, que permite identificar o êxito no alcance dos objetivos. Neste processo, revelam-se os pontos fracos e fortes, além de elementos capazes de resultar em reorientações e revisões no projeto institucional.

Como se pode constatar, quando se trata de avaliar instituições, a avaliação se torna mais complexa. Neste caso, deve ser sistemática, havendo a necessidade de se olhar para todas as dimensões e implicações da atividade ou coisa avaliada. Portanto, à luz dessas considerações e conceitos, deve-se compreender a avaliação como um processo que não tem um fim em si mesmo, mas um instrumento que tem por finalidade contribuir para a elevação da qualidade da instituição avaliada.

### **2.2.2 Necessidade, objetivos e finalidades da avaliação**

Uma extensa literatura já foi produzida - a exemplo de fontes como Belloni, Magalhães e Sousa (2003), Dias Sobrinho, Balzan (1995) e Ristoff (2000) - na procura de argumentos e justificativas para a necessidade de uma avaliação abrangente que se ocupe com as questões contextuais da instituição e das relações com a sociedade e Estado.

Entende-se que a abrangência da Avaliação Institucional extrapola práticas pontuais e fragmentadas, pois consiste no empreendimento sistemático (planejamento e ação) da compreensão global da instituição, pelo reconhecimento das diversas dimensões que integram o universo acadêmico.

Segundo Durham (1992 *apud* FREITAS; SILVEIRA, 1997), a avaliação decorre de duas necessidades, quais sejam:

- a) a de dar respostas ao Estado, no sentido de orientar os financiamentos;
- b) a outra, de evitar que as universidades mostrem-se incapazes de responder às pressões imediatas prejudicando suas funções de desenvolvimento da pesquisa e do estudo das humanidades, garantindo, ao mesmo tempo, autonomia da investigação, que é fundamental para manter seu papel crítico e transformador.

Outras razões são apontadas por estudiosos dos problemas da educação superior, entre eles Durham (1992 *apud* FREITAS; SILVEIRA, 1997) e Meyer Júnior. (1993), enfatizam a necessidade da avaliação institucional para:

- a) estabelecer critérios para distribuição de recursos, orientando o sistema de financiamentos;
- b) conhecer melhor a si própria para estabelecer de forma clara os objetivos da instituição;
- c) revitalizar e valorizar o trabalho dos professores e pessoal técnico de apoio;
- d) informar os estudantes e suas famílias sobre seus cursos e serviços;
- e) analisar o crescimento e a complexidade das organizações universitárias;
- f) fornecer elementos para o planejamento;
- g) preocupar-se com a eficiência do sistema;
- h) orientar a distribuição e melhorar a utilização dos recursos;
- i) ter como prioridade a promoção da qualidade;
- j) comparar a qualidade com a de outras instituições de nível superior;
- k) produzir informações para a tomada de decisão;
- l) diferenciar funções e papéis;
- m) estabelecer políticas que contabilizem pressões externas com autonomia crítica.

Neumann *et al* (1988 *apud* FREITAS; SILVEIRA, 1997) e Belloni (1989) ainda classificam as necessidades da avaliação da



educação superior em dois níveis: estrutural e conjuntural. Em nível estrutural, mais especificamente, a avaliação deriva do caráter público de uma instituição que tem por fim a produção e disseminação do conhecimento. Portanto, a avaliação é importante para a garantia da eficiência na utilização de seus recursos humanos e financeiros e a eficácia de seus compromissos, tanto científicos, quanto sociais. Nesse sentido, é importante que a instituição reveja periodicamente o referencial que embasa sua organização e funcionamento. No nível conjuntural, decorre ela da retomada de seu papel político e científico, em um momento de significativa transformação social e política do país, no qual está imposta a seguinte realidade:

- a) descrédito por parte da sociedade em relação às IES;
- b) queda da qualidade do ensino;
- c) defasagem dos programas e currículos em relação ao mercado de trabalho e à realidade científico-tecnológica;
- d) falta de recursos para a pesquisa;
- e) inadequação das condições de ensino e valorização da carreira docente; baixo nível do corpo discente e frustração destes com os cursos universitários;
- f) falta ou inadequação de critérios metodológicos e administrativos na condução das instituições de ensino superior.

É justamente percebendo a necessidade das organizações estarem atentas ao papel que devem cumprir na sociedade que Meyer Júnior (1993) alerta ser uma das principais funções da avaliação a investigação da eficácia organizacional, isto é, ela deve estar voltada à verificação do cumprimento dos objetivos organizacionais em função da missão institucional. Outra função é o aperfeiçoamento dos sistemas internos. Um processo de avaliação tem em vista o exame da qualidade do produto ou serviço, destacando a relevância do mesmo. Dias Sobrinho (2005, p. 27) complementa, concluindo que “o grande objetivo da avaliação educativa é melhorar a educação”. Entretanto, o autor reconhece que toda avaliação há de cumprir uma função reflexiva e também uma função de controle.

Neste sentido, a utilização eficiente da avaliação institucional constitui um instrumento capaz de gerar resultados que orientarão a tomada de decisões. Diante deste escopo, Freitas e Silveira (1997) percebem que a avaliação institucional tem como objetivos aprimorar, comparar e fornecer elementos que possam servir de subsídios para a manutenção ou correção de ações que conduzam à qualidade da produção e transmissão do conhecimento.

Já, para Belloni (1989),

uma avaliação institucional tem por objetivos, a médio prazo, melhorar o nível das atividades de ensino, pesquisa e extensão e as atividades-meio; a curto prazo, proporcionar o envolvimento dos segmentos da comunidade acadêmica na redefinição do projeto institucional e na introdução de novas atividades acadêmicas a partir desta reflexão. Portanto tem como finalidade a constante melhoria da qualidade científica e política das atividades.

Para Neumann *et al* (1988 *apud* FREITAS; SILVEIRA, 1997), contudo, a importância da avaliação institucional não se limita a elaboração de diagnóstico, o que conduz o autor a elencar uma série de objetivos para ela, quais sejam:

- a) Repensar as funções da instituição de ensino superior, dentro dos princípios de uma sociedade democrática, voltada para o desenvolvimento humano e integral;
- b) Identificar as causas e circunstâncias da queda do nível de ensino na universidade, da desmotivação dos professores e da frustração dos alunos com a qualidade ou finalidade do ensino;
- c) Diagnosticar, detalhada e objetivamente, a situação em que se encontram o ensino, a pesquisa e a extensão universitária, colocando as bases para a melhoria do padrão da qualidade do ensino superior;
- d) Obter dados confiáveis sobre o sistema de funcionamento da universidade, os quais, devidamente analisados e computados, viabilizam a adoção das medidas que se fizerem necessárias;
- e) Identificar, caracterizar e divulgar os meios de integração da universidade com os diversos setores da comunidade em seu contexto social e político, como também a melhor integração entre os vários setores internos da instituição;
- f) Coletar elementos que permitam corrigir os desajustes dos currículos e da metodologia de ensino, em relação à formação pessoal e profissional do aluno, preservando interesses nacionais e regionais;

- g) Avaliar critérios de aprovação e reprovação dos alunos, segundo parâmetros qualitativos e quantitativos, coerentes com um processo adequado de ensino-aprendizagem;
- h) Avaliar a instituição, a partir de sua filosofia, nos seus aspectos estruturais e de apoio técnico-administrativo, de modo a permitir uma equilibrada correlação entre as atividades-meio e as atividades-fim.

Como se pode perceber, entre as múltiplas finalidades da avaliação institucional, uma é servir de instrumento de apoio à atividade administrativa ou subsidiar o estabelecimento de critérios para tomada de decisões mais racionais, além de auxiliar para o aperfeiçoamento das atividades-fim apresentando à coletividade o resultado das atividades da instituição, justificando, assim, seu compromisso social. Portanto, deve ter como finalidade repassar à coletividade os resultados do desempenho, devendo revestir-se de elevado grau de seriedade e correção, conseqüentemente, um elevado nível de eficácia (FREITAS; SILVEIRA, 1997).

### **2.2.3 Qualidade e avaliação em instituições de ensino superior**

Na visão de Arruda (1997), as instituições de ensino superior possuem um papel particular a desempenhar com relação à sociedade no que diz respeito a assuntos relacionados com democratização, formação de mão de obra e as responsabilidades com relação à pesquisa por soluções dos problemas que afetam a sociedade na qual estão inseridas. Neste sentido, a adequação dos currículos às necessidades das empresas, do governo e do país é fator imprescindível para possibilitar a ascensão social. Outro aspecto particular com relação às instituições de ensino superior é a exigência dirigida pela garantia da qualidade. As considerações econômicas dirigem cada vez mais esta exigência de garantia da qualidade ao mesmo tempo em que o governo, crescentemente, é chamado a justificar suas despesas com educação superior.

Para o autor, as instituições de ensino superior, que não estruturarem as áreas de ensino, pesquisa, extensão e administração, certamente, não sobreviverão com o compromisso de sua missão plenamente integrada às expectativas da sociedade (ARRUDA, 1997). Sendo o princípio de liberdade acadêmica central neste aspecto, pois garantem a preservação da instituição como uma comunidade de pesquisa livre com o ambiente necessário para o avanço científico e disseminação do conhecimento.

Para Tachizawa e Andrade (2002), uma instituição de ensino em essência é um agrupamento humano em interação, em sua escala mais primitiva e simples, pode ser resumida na figura do gestor contratando professores e funcionários de apoio, com os quais vai trabalhar para gerar os conhecimentos requeridos pelos alunos que, uma vez formados, passam a ser os profissionais pretendidos pelas organizações empregadoras que constituem o mercado.

Por outro lado, Arruda (1997) alerta para a importância de o gestor de instituições de ensino ter consciência de que está administrando complexos sistemas sócio-técnico-científicos que apresentam comportamentos, planejamento e interesses de vida os mais variados, e que, apesar disso, deve ter claro que o principal papel de uma instituição educacional é o atendimento das necessidades da sociedade na qual estão inseridas, quais sejam:

- a) que os alunos sejam atendidos em suas necessidades de formação para o exercício da cidadania;
- b) que a sociedade como financiadora, receba profissionais com capacidade para exercer o trabalho;
- c) que os professores e funcionários que realizam as atividades de educar, tenham as condições básicas para o desenvolvimento destas atividades.

Segundo Tachizawa e Andrade (2002), um dos grandes problemas com que se defrontam as instituições de ensino, é a visão extremamente segmentada que a maioria tem delas mesmas, levando a conflitos e divergências operacionais que minimizam o resultado dos esforços. Tal entrave poderia ser amenizado com a adoção de uma visão sistêmica, global, abrangente e holística da instituição, que possibilitaria perceber as relações de causa e efeito. Nesta abordagem, o foco da atenção se transfere da análise da interação das partes para o todo, sendo visualizada como um conjunto de partes em constante interação, constituindo-se um todo orientado para determinados fins, em permanente interdependência com o ambiente externo.

Ainda, segundo os autores (TACHIZAWA; ANDRADE, 2002), o princípio da qualidade deve ser entendido como uma filosofia que embasa o conjunto de decisões exercidas, sob princípios de qualidade preestabelecidos, com a finalidade de atingir e preservar um equilíbrio dinâmico entre objetivos, meios e atividades no âmbito das instituições de ensino. Portanto, a filosofia da qualidade deve ser encarada como um processo contínuo com intensa participação de todos os níveis da instituição, partindo da cúpula diretiva da instituição. Para ser instrumentalizada na prática, a filosofia da qualidade deve dispor de

ferramentas e técnicas para dar suporte ao processo de gestão, com base na definição da missão, estratégias, configuração organizacional, recursos humanos, processos e sistemas (tecnologias da informação).

Nestes termos, Tachizawa e Andrade (2002, p. 60) sugerem que as instituições de ensino utilizem a filosofia da qualidade aliada ao enfoque sistêmico: “com essa visão global, abrangente e holística, seria possível aos gestores da IES atuar, de forma contínua, nas relações de causa e efeito, no início, no meio e no fim, ou seja, nas inter-relações entre recursos captados e valores obtidos pela instituição de ensino”.

Com relação à qualidade, uma conclusão clara é que ao termo “qualidade” são atribuídas diferentes visões. Dias Sobrinho (2002, p. 185), por exemplo, converge o foco para uma perspectiva formativa/emancipatória, conforme segue:

O conceito de qualidade, além das dimensões técnicas e científicas, comporta inevitável e centralmente sentidos e princípio éticos e políticos. Em outras palavras, qualidade educativa não é só função de conhecimento, nem se restringe ao campo técnico, mas deve ser intensamente social e ético-política. Tem a ver com valores e, então, com o interesse público. Qualidade em educação é referida essencialmente à formação. Portanto, ela há de afirmar os valores de primeira ordem, que dizem respeito aos horizontes universais e perenes da humanidade, dentre outros liberdade, democracia, cidadania, justiça, igualdade, solidariedade, compreensão, cooperação, paz, fraternidade e outros do mesmo campo semântico.

Por outro lado, Arruda (1997, p. 6) trata a qualidade como “capacidade de atendimento a expectativas dos clientes ou nível de realização de características ou saídas específicas. É um julgamento de valor”. Para os autores citados, a questão da qualidade é vista como necessária tanto para a formação do cidadão como para atender as expectativas da sociedade. Fatores como, explosão demográfica, aumento da demanda, problemas decorrentes do mercado de trabalho, competitividade e produtividade, impõem a necessidade e pressionam as instituições a uma redefinição da sua missão e uma adequação dos processos pedagógicos e administrativos, ou seja, impõem à mudança institucional.

Ainda, para a pressão econômica sobre os sistemas educacionais, decorrente da reduzida taxa de crescimento econômico; os sistemas educacionais precisam adequar o conteúdo dos programas e as opções dos alunos às exigências do mercado de trabalho e ao novo contexto. É nesse ambiente que a educação superior desempenha papel fundamental no desenvolvimento das nações, pois é através da produção de conhecimento e sua disseminação (ciência e tecnologia), que a educação terá importância tanto política – cidadania, quanto econômica – produtividade e competitividade (ARRUDA, 1997).

Como ponto de partida nesse quadro global em que se inserem as IES, Trigueiro (2004) situa a problemática da avaliação institucional, dentro do escopo mais amplo de abordagem da busca pela qualidade. Na concepção do autor, a avaliação não se justifica em si mesma, mas sim, como uma prática constitutiva de um processo abrangente de gestão da instituição voltado para a busca permanente da melhoria da qualidade. Essa perspectiva remete à necessidade de se articular a avaliação institucional à problemática do planejamento nas instituições, especialmente àquele de cunho estratégico, que ressalta a necessidade de participação mais ampliada dos membros da instituição em todo o processo e a relevância de se pensar, sobretudo, o médio e o longo prazo para o delineamento de ações e diretrizes.

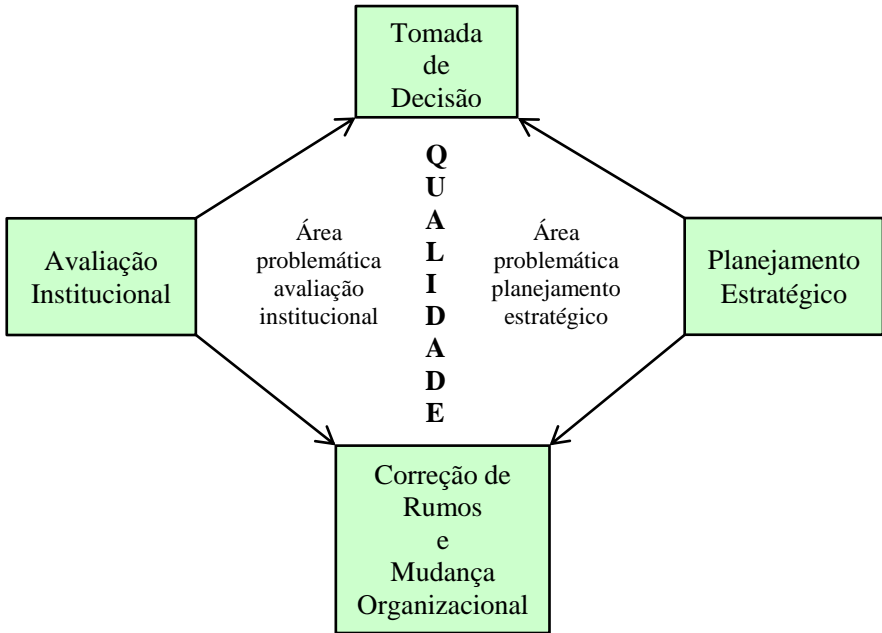
Desse modo, a avaliação institucional deve se articular ao processo de formulação estratégica e de construção de um projeto institucional, fornecendo subsídios a esse processo e contribuindo para a tomada de decisões e a correção de problemas gerais e específicos na instituição. Segundo o autor citado anteriormente (TRIGUEIRO, 2004), esse é um dos grandes desafios a vencer, dado o descompasso evidenciado entre essas duas práticas na maioria das IES brasileiras; em geral, avaliação e planejamento compreendem funções desconectadas, fazendo parte de diferentes setores e localizadas em instâncias hierárquicas distintas.

Por outro lado, a avaliação institucional, como parte de gestão estratégica da instituição, e articulada ao planejamento, significa um processo, mais que um conjunto de resultados. Corresponde a todo o esforço empregado pela instituição em conhecer-se e ser reconhecida. Não se resume, assim, a meros relatórios estatísticos ou a estudos provenientes da aplicação de questionários; tampouco se limita a dados agregados, objetivos, referentes a inúmeros indicadores, como a relação professor/aluno, a área dos laboratórios e o acervo bibliográfico, entre outros. Vai além, diz respeito a essas e outras informações, qualitativas, documentais, apresentadas em entrevistas, encenadas por alunos, em

mesas redondas – envolvendo membros internos e externos – enfim, é todo conjunto amplo de conhecimento recolhidos com o propósito de oferecer um entendimento a respeito dos principais problemas e acertos da instituição, tomando como marco referencial o momento presente – mediante quadros comparativos e julgamentos relacionando diferentes áreas ou instituições – o passado – com a comparação envolvendo algo planejado anteriormente ou experiências históricas consolidadas – e o futuro – desenvolvendo um olhar prospectivo e relacionado a algo desejado, incluindo as condições efetivas para atingir esses objetivos (TRIGUEIRO, 2004).

A Figura 2, a seguir, destina-se a representar os aspectos centrais dessas considerações.

Figura 2: Diagrama de relacionamento entre a avaliação institucional e o planejamento estratégico.



Fonte: Trigueiro (2004).



Na Figura 2, verifica-se que, tanto a avaliação institucional, quanto o planejamento estratégico, liga-se a dois aspectos cruciais, a tomada de decisão, e a correção de rumos/mudança organizacional. Assim, Trigueiro (2004) demonstra que a avaliação institucional e o planejamento estratégico devem estar articulados entre si, servindo como instrumentos de mudança e correção de rumos na instituição – em sua estrutura e em seus processos.

Portanto, torna-se essencial saber, não apenas qual metodologia, modelo ou estratégia de avaliação institucional e de planejamento estratégico devem ser utilizados, mas, principalmente, para que propósito ou a que fim se destinam tais recursos da moderna gestão das organizações. Em suma, é preciso saber o que, efetivamente, se pretende fazer com os resultados obtidos na avaliação institucional, e com as definições, diretrizes e estratégias derivadas do planejamento. Esta é uma questão básica, pois sinaliza para a preocupação com a permanente busca da qualidade, em todos os níveis e processos na instituição.

Foi isto que o autor procurou retratar na Figura 2, colocando a qualidade na direção para onde convergem todos os esforços da avaliação institucional e do planejamento estratégico. Ao indicar as áreas problemáticas distintas para o planejamento estratégico e para a avaliação institucional, o autor tencionou destacar as especificidades de cada uma dessas grandes ações da gestão. Tais especificidades referem-se aos aspectos teóricos, metodológicos e técnicos, além de questões socioculturais e políticas.

Na área problemática da avaliação institucional, estão presentes, por exemplo, as dificuldades e alternativas, concernentes a modelos teórico-metodológicos e técnicas de obtenção, análise e tratamento de informações; às operações de coleta dos dados; à natureza da IES, com seus aspectos socioculturais; e aos fatores políticos internos e externos à instituição, decorrentes do impacto da avaliação institucional.

Por outro lado, na área problemática do planejamento estratégico se localizam os aspectos motivacionais e culturais relacionados aos indivíduos e grupos que tomarão parte no processo de formulação estratégica da instituição, bem como discussões teóricas e conceituais sobre a gestão estratégica e ao planejamento.

Nesse sentido, experiências e iniciativas bem sucedidas podem ser encontradas na literatura (CASARTELLI *et al*, 2013). A exemplo de outras instituições que se empenham na superação deste desafio, Casartelli *et al* (2013) descrevem como os processos de avaliação são realizados em uma instituição de ensino privada e como os resultados são utilizados pela gestão. Relatam como o planejamento estratégico foi

se consolidando a medida que os resultados da avaliação foram sendo apropriados como diagnósticos pelos gestores, ao mesmo tempo em que ações estratégicas foram desenvolvidas para minimizar as fragilidades identificadas. Enfim, os autores demonstram como a Instituição faz uso da avaliação como ferramenta de gestão, articulada aos processos de planejamento estratégico, contribuindo desta forma para o fortalecimento do SINAES como um processo fundamental para melhoria da qualidade da Educação Superior.

O que se pretende destacar é que a prática do planejamento, da avaliação e da busca de maior eficiência e eficácia nas IES são maneiras de garantir a própria existência das IES, o seu espaço público e criativo, para responder com qualidade e competência às atribuições que lhe são destinadas pela sociedade contemporânea (TRIGUEIRO, 2004).

### 2.2.3.1 Evolução da avaliação institucional no Brasil

A expansão desordenada de instituições de ensino superior, a partir da década de 80, sobretudo, as de caráter privado, colocou em evidência a qualidade do ensino superior, a função social e o desempenho institucional, tornando-se oportuna, e até necessária, a análise destas instituições, dado o seu relevante papel no desenvolvimento do país. Das primeiras propostas até aos dias de hoje, o assunto ganhou profundidade, ampliando-se o número de especialistas no tema, já que a avaliação institucional refere-se a um instrumento necessário para um processo sistemático de análise, informação, acompanhamento e orientação das atividades desenvolvidas.

A avaliação, uma vez reconhecida pela relevância como instrumento de apoio à gestão, passou a ser institucionalizada nas universidades brasileiras, transferindo a discussão de, se deve ou não ser feita, para a discussão de como fazê-la, e qual a metodologia que conduzirá ao melhor desempenho da função social da universidade e a promoção do desenvolvimento social, cultural, político, econômico e tecnológico do país (FREITAS; SILVEIRA, 1997).

A mais antiga experiência brasileira de avaliação da educação superior é a dos cursos e programas de pós-graduação, desenvolvida, em 1976, pela Capes (SINAES, 2009). Sua sistematização, no entanto, ocorreu a partir de 1980 (PEIXOTO, 2011).

As primeiras iniciativas de avaliação dos cursos de graduação no país tiveram início nos anos 80, até se constituir como pilar principal da agenda política educacional nos anos 90. Já, os anos de 1993 e 1994 foram históricos no tocante à avaliação, pois, nesta fase, foram criadas

propostas mais amplas. Sob a coordenação da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES), diversas universidades federais elaboram um projeto de interesse do Ministério da Educação (MEC) denominado Programa Nacional de Avaliação.

No ano 1993, ocorreu a criação do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB) e a adoção do Documento Básico de Avaliação das Universidades. Em 1994, iniciou-se o processo de avaliação PAIUB, com o apoio do MEC, sustentado no princípio da adesão voluntária das universidades estabelecendo uma nova forma de relacionamento com o conhecimento e a formação, fixando um diálogo com a comunidade acadêmica e com a sociedade. Embora esta experiência tenha sido breve, conferiu legitimidade à cultura da avaliação promovendo mudanças na dinâmica universitária. Com ampla adesão das universidades, seu ritmo foi afetado pela interrupção do apoio do MEC (SINAES, 2009). Foi neste período que o MEC passou a exercer o papel, não de condutor, mas de articulador, de viabilizador e financiador do processo (DIAS SOBRINHO, 2011).

A obrigatoriedade, a partir de 1994, atrela definitivamente a avaliação aos processos de autorização e reconhecimento. Mas, com o governo de Fernando Henrique Cardoso, em 1995, é o fim do apoio efetivo ao PAIUB, ocorrendo a criação, pelo MEC, de um novo mecanismo de avaliação: o Exame Nacional de Cursos (ENC), conhecido como Provão – Lei 9.131/95 (BRASIL, 1995), realizado por concluintes de cursos de graduação. Esta fase é o início da crescente ampliação do poder regulamentar federal para o controle das atividades de ensino superior (DIAS SOBRINHO, 2010).

Os resultados do ENC foram amplamente divulgados na mídia impressa e televisiva, funcionando como instrumento de classificação das instituições de ensino superior e de estímulo à concorrência entre elas (SINAES, 2009). A implantação do Provão foi repleta de contradições. Imposto pelo MEC sem consulta, e sem discussão pública, foi recebido com resistência e frequentemente boicotado pelos estudantes, que eram obrigados a comparecer ao exame, caso contrário não obtinham o diploma. Ainda que contestado, paulatinamente foi assegurando sua hegemonia, fazendo a complexidade da avaliação da educação superior identificar-se com um único instrumento: o ENC (DIAS SOBRINHO, 2010).

Para Dias Sobrinho (2010), a prática do Provão produziu efeitos importantes na modelagem do sistema de educação superior. Segundo o autor, um exame nacional repetido durante alguns anos, principalmente

quando destinado a produzir fortes efeitos regulatórios, tem influência na organização acadêmica dos cursos e na reordenação dos currículos, induzindo a ações administrativas e práticas pedagógicas naquelas instituições preocupadas em obter um bom posicionamento no *ranking* em lugar da formação integral do cidadão profissional. Com o intuito de obter vantagem comparativa em relação às outras IES, muitas delas se dedicaram a ensinar o exame.

Enquanto no PAIUB a preocupação era com a totalidade, o processo, e a missão da instituição na sociedade, no ENC, a tônica recaiu sobre os resultados, a prestação de contas, a produtividade, a eficiência e o controle do desempenho frente a um padrão estabelecido. O PAIUB considerava a globalidade institucional em todas as dimensões e funções. Já, o ENC tinha como foco o curso em sua dimensão de ensino, com função classificatória, com vistas a construir bases para futura fiscalização, regulação e controle por parte do Estado, considerava a lógica de que a qualidade do aluno é a qualidade do seu curso (SINAES, 2009). Apesar de muitos equívocos conceituais, técnicos e políticos, o Provão teve o mérito de colocar a avaliação na agenda da educação superior e da própria sociedade brasileira (DIAS SOBRINHO, 2010).

#### 2.2.3.2 Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)

A atual fase, denominada Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (BRASIL, 2004), teve seu início no ano de 2003, no governo Lula, quando uma proposta de avaliação foi apresentada pela Comissão Especial de Avaliação (CEA). O documento foi apresentado com o subtítulo “bases para uma proposta de avaliação da educação superior” e nele estava a ideia de que não era uma proposta pronta, acabada, mas a base, para a construção do sistema que se tem atualmente (SINAES, 2009).

O SINAES, formulado pelo CEA, foi resultado de amplo debate no MEC, fórum de reitores e pró-reitores, nos sindicatos, nas sociedades científicas, na mídia, na academia, no parlamento e na sociedade em geral, surgindo daí contribuições significativas (SINAES, 2009). As consultas e audiências públicas demonstraram tensões e disputas entre os defensores de paradigmas conflitantes: avaliação emancipatória e formativa de um lado, avaliação de resultados e de controle externo de outro, reflexo das disputas entre modelos de avaliação implementadas na década de 90 - PAIUB/ENC (SILVA; GOMES, 2011).

Finalmente, em 14 de abril de 2004, a Lei nº 10.861 institui o SINAES e, por meio do seu artigo 1º (§1º), destaca como finalidade deste sistema a melhoria da qualidade da educação superior por meio da: integração, participação, promoção de valores democráticos, respeito à diversidade, busca da autonomia, afirmação da identidade e dimensão formativa (BRASIL, 2004). Tal sistema de avaliação apresenta uma concepção de avaliação que se constitui em instrumento de política educacional, voltada para a construção e consolidação da qualidade, da participação e da ética na educação superior, respeitando às diferentes identidades institucionais e regionais (MEC/CONAES, 2006).

Dessa forma, vinculados aos interesses sociais da Educação Superior, os princípios que regem a avaliação proposta pelo SINAES, são:

- a) responsabilidade social com a qualidade da educação superior;
- b) reconhecimento à diversidade do sistema;
- c) respeito à identidade, à missão e à história das instituições;
- d) globalidade institucional, pela utilização de um conjunto significativo de indicadores considerados em sua relação orgânica;
- e) continuidade do processo avaliativo como instrumento de política educacional para cada instituição e para o sistema da educação superior em seu conjunto.

A sistemática de avaliação institucional estabelecida pelo SINAES é baseada, assim, em três processos (MEC/CONAES, 2006), a saber:

- a) Avaliação da Instituição (Autoavaliação e Avaliação Externa);
- b) Avaliação do desempenho do estudante (ENADE);
- c) Avaliação dos cursos de graduação.

Estes processos estão ligados e articulados entre si, com vistas a captar indicadores de qualidade, cujos resultados são analisados de modo sistemático e integrado, os quais oferecem elementos fundamentais para a avaliação das instituições e do sistema de educação superior. Já, no campo dos avanços propiciados pelo SINAES, cabe destacar os seguintes aspectos (MEC/CONAES, 2006, p.12):

- a) Avaliação do processo de formação acadêmica – ENADE: exame que avalia o desempenho do estudante no início e ao final do curso, permite analisar os conhecimentos adquiridos ao longo do seu processo de formação;

- b) Interação entre avaliação e regulação: com propósitos formativos, a avaliação deverá aprimorar a missão e o compromisso social da instituição que, legitimados pelo Estado, gera um conjunto de recomendações indicadoras de resultados que serão contemplados nos processos de regulação.

À Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) cabe a responsabilidade pela formulação e coordenação de todo o sistema. A CONAES é um órgão colegiado, de coordenação e supervisão, e tem por competência estabelecer diretrizes, critérios e estratégias para o processo de avaliação da educação superior (MEC/CONAES, 2006).

### 2.2.3.3 SINAES: aspectos conceituais

A proposta do SINAES imprime coerência em um conjunto de princípios, critérios, pressupostos e premissas que lhe servem de fundamentação conceitual e política. Os princípios que norteiam o atual sistema de avaliação, segundo SINAES (2009), são:

- a) educação como um direito social e dever do Estado;
- b) reconhecimento dos valores sociais historicamente determinados;
- c) os aspectos da regulação e controle;
- d) preocupação com a prática social com objetivos educativos;
- e) respeito à identidade e às diversidades institucionais em um sistema diversificado;
- f) visão e preservação da globalidade; importância da legitimidade e a necessidade da continuidade do processo.

Para o atendimento ao princípio de que a educação é um direito social e dever do Estado, a avaliação tem a função de dar respostas à sociedade à questão de como o sistema e como cada instituição está exercendo o poder que lhes foi socialmente concedido. Portanto, dado seu caráter social, as IES devem prestar contas do cumprimento de suas responsabilidades.

Para o cumprimento da responsabilidade social historicamente determinada, a instituição educativa precisa de liberdade para criar, pensar, criticar, aprender, produzir conhecimento, enfim educar. A autonomia é, por conseguinte, uma das condições da avaliação, pois sem ela, a IES não consegue cumprir sua responsabilidade social. Neste sentido, importantes critérios da qualidade da educação consistem na relevância da formação e da produção do conhecimento para promoção

do desenvolvimento da população em um determinado momento histórico.

O Estado, por outro lado, supervisiona e regula a educação superior para efeitos de planejamento e salvaguarda da qualidade do sistema. Para atingir esse objetivo, deve estabelecer clara e democraticamente sua política, bem como seus aparatos de controle. Mas, vale dizer que o papel do Estado não se limita à regulação no sentido de controle burocrático e ordenamento, pois, compete-lhe também buscar elementos para reflexão que propicie melhores condições de desenvolvimento. Para superar a concepção e a prática da regulação como mera função legalista, é necessário construir outro sentido filosófico, ético e político, que também seja uma prática formativa e construtiva. Para Dias Sobrinho (2010), a articulação entre a avaliação e a regulação está coerente com a ideia do SINAES, uma vez que com base nos resultados globais da avaliação, e não em um único instrumento, a regulação apresenta-se mais confiável, fundamentada e eficaz, contribuindo efetivamente para o alcance dos objetivos da política da Educação Superior.

O SINAES preocupa-se com o respeito à identidade e as diversidades institucionais existentes. A regulação da educação e a avaliação educativa devem ter em conta que a uma IES é impossível oferecer respostas a todas as demandas, mas é importante que o conjunto das instituições, solidariamente, seja capaz de atender às demandas prioritárias para os diferentes setores da sociedade. Com isso, as instituições devem se submeter ao cumprimento das normas oficiais, critérios, indicadores e procedimentos gerais, mas também exercitar sua liberdade para desenvolver processos avaliativos que correspondam a objetivos e necessidades específicos. Além disso, a avaliação deve servir de instrumento para aumentar a consciência sobre a identidade, prioridades e potencialidades de cada instituição em particular (SINAES, 2009).

Ademais, o princípio da globalidade vale tanto para avaliação em nível de Estado, quanto para os processos avaliativos que se realizam em cada instituição. Ao Estado cabe implementar instrumentos avaliativos que proporcionem uma visão global do sistema, visando tanto a regulação quanto à implementação de medidas e ações de melhoramentos. Às instituições cabe implementar processos de avaliação integrando diversos procedimentos e instrumentos, na forma de estudos, discussões, juízos de valor sobre todas as dimensões e estruturas institucionais. Podem ter como objeto aspectos determinados, mas jamais podem perder a perspectiva da globalidade. Neste contexto,

Dias Sobrinho (2010) corrobora dizendo que a proposta do SINAES realiza-se como uma ideia básica e integradora que se materializa em práticas articuladas entre si, com a finalidade de alcançar objetivos coerentes e consistentes. De modo geral, porém, seja qual for o sistema de avaliação, para Belloni, Magalhães e Sousa (2003), este visa, sobretudo, a compreensão global, e não apenas uma visão diagnóstica ou uma comparação entre previsto e realizado, ou ainda o estabelecimento de *rankings*.

Por tais razões, a legitimidade acaba se tornando tão fundamental no âmbito do SINAES, posto que, para tal sistema avaliativo, é preciso se obter a legitimidade técnica, assegurada pela teoria, pelos procedimentos metodológicos adequados, elaboração correta dos instrumentos e tudo que é recomendado em uma atividade científica. Precisa também ter legitimidade ética e política, assegurada por seus propósitos, respeito à pluralidade, participação democrática e também pelas qualidades profissionais e cidadãos de seus atores. A legitimidade ética e política têm a ver com a autonomia assumida na perspectiva da responsabilidade pública e passa pela criação de processos de avaliação como espaços sociais de reflexão.

Finalmente, os processos de avaliação devem ser contínuos e permanentes, para que sejam internalizados. Processos constantes a partir de reflexões compartilhadas e permanentemente exercitadas criam a cultura da avaliação evitando que se tornem procedimentos burocráticos e legalistas, perdendo seu potencial de transformação.

Neste sentido surgem algumas questões: como implantar um modelo de gestão da avaliação institucional que promova a qualidade educativa? Qual a estrutura adequada para alcançar os objetivos almejados? Na busca por respostas a estas perguntas apresenta-se na sequência uma breve revisão do referencial teórico sobre estruturas organizacionais.

### 2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

As organizações estão sempre lutando com o problema sobre como organizar. Afinal, a reorganização é frequentemente necessária para refletir novas realidades (DAFT, 2005). Para que a avaliação institucional cumpra seus objetivos, é imperativo para a instituição a adoção de uma estrutura adequada.

Segundo Cury (2005, p. 216), “a estrutura é o arranjo dos elementos constitutivos de uma organização, ou seja, é a



forma mediante a qual estão integrados e se apresentam os elementos componentes de uma empresa”. Já, Blau (1974 *apud* HALL, 1984, p. 37) entende estrutura organizacional como “as distribuições, em diversos sentidos, das pessoas entre posições sociais que influenciam as relações de papel entre essas pessoas”. Hall (1984) amplia esse conceito citando a divisão do trabalho como uma implicação dessa definição, em que se atribuem às pessoas tarefas ou trabalhos diferentes dentro das organizações. Outra implicação é a hierarquia, posto que as posições possuem normas e regulamentos que especificam, em graus variáveis, como seus ocupantes devem comportar-se nessas posições.

Assim, a divisão do trabalho, um dos princípios de administração desenvolvido por Fayol, reflete a necessidade em se dividir o todo organizacional em partes. Segundo este princípio, o trabalho é separado em tarefas básicas e dividido entre os trabalhadores ou grupos, que podem se especializar em tarefas específicas, levando à especialização do trabalho (MAZZEI, 2011).

Diante desse quadro, tem-se que a estrutura organizacional atende a três funções básicas. Primeiro, as estruturas tencionam realizar produtos organizacionais e atingir metas organizacionais. Segundo, destinam-se a minimizar ou regulamentar a influência das variações individuais sobre as organizações. As estruturas servem para assegurar que os indivíduos conformem-se às exigências das organizações e não o contrário. Terceiro, as estruturas são os contextos em que o poder é exercido, em que as decisões são tomadas e onde são executadas as atividades das organizações (HALL, 1984). Diante deste cenário, a estrutura compreende a disposição de todas as unidades que compõem a organização e as relações entre superiores e subordinados, envolvendo todo o organismo da empresa, como deveres, responsabilidades, os sistemas de autoridade e de comunicações existentes na organização (CURY, 2005).

O modelo apresentado por Peter Druker (1964) pode servir de guia para o estudo de estrutura, principalmente nos processos de criação e reorganização estrutural-funcional. Para tanto, deve-se considerar a realização das seguintes análises:

- a) Análise das atividades desenvolvidas pelos diversos órgãos favorece a montagem de uma estrutura intimamente ligada à consecução dos objetivos da organização;
- b) Análise das decisões, já que esta demonstra qual a estrutura necessitada pela organização e qual a autoridade e responsabilidade que devem ter os diferentes níveis de gerência operacional;
- c) Análise das relações é indispensável para a tomada de decisão sob qual espécie de estrutura é necessária, como também para a tomada de decisão sobre como a estrutura deve ser guarnecida de pessoal.

É por meio da estrutura que se define como as tarefas serão divididas e como os recursos serão distribuídos. Portanto, estrutura organizacional pode ser definida como um conjunto de tarefas formais atribuídas aos indivíduos e departamentos; incluindo os relacionamentos formais de comando (linhas de autoridade), a responsabilidade da decisão, os níveis hierárquicos e a amplitude de controle do gerente; e, ainda, integra o conjunto de sistemas que garantem a coordenação eficaz dos funcionários entre os departamentos (DAFT, 2005).

### **2.3.1 Tipos de estruturas**

Podem-se citar as formas tradicionais de organização como: a estrutura funcional, a divisional e a matricial.

Segundo Lacombe e Heilborn (2008), estruturas funcionais são as estruturas de organização departamentalizadas pelo critério funcional no primeiro nível, sendo uma de suas características a existência de apenas um grande centro de resultado que é a própria empresa. Esse modelo de estrutura é adequado para organizações simples e pequenas.

Já, a estrutura divisional deve ser adotada nos casos de organizações mais complexas. Neste caso, separa-se a estrutura funcional em divisões autônomas, que passam a operar com relativa independência. Consiste em transformar uma estrutura funcional numa estrutura divisional, em que as divisões, baseadas em serviços, produtos ou regiões geográficas, operam com semi-independência (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

Por outro lado, a estrutura matricial tem por base um projeto, que é a unidade da estrutura, e se constitui em centro de resultado. A diferença em relação à estrutura divisional é que o projeto tem tempo limitado. Neste tipo de estrutura, existem dois tipos de órgãos, os órgãos principais de trabalho, com os projetos, com prazo de duração limitado,

e os órgãos permanentes de apoio funcional (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

### 2.3.2 Representações gráficas da estrutura

O conjunto de tarefas e relacionamentos formais de comando proporciona a estrutura para o controle vertical da organização. As características da estrutura vertical são retratadas no organograma (DAFT, 2005). Por outro lado, o funcionograma é um gráfico, de uso exclusivo no ambiente interno, (CURY, 2005).

Inicialmente, quanto ao recurso gráfico organograma, vale destacar que ele é a representação gráfica e abreviada da estrutura da organização. Sua finalidade é representar os órgãos componentes da empresa; as funções desenvolvidas pelos órgãos; as vinculações e/ou relações de interdependência entre órgãos; os níveis administrativos que compõem a organização e a via hierárquica (CURY, 2005). Conforme Araújo (2005), o organograma deve possibilitar uma leitura fácil e boa interpretação dos componentes da organização. Os objetivos que se procura demonstrar por meio do citado recurso gráfico são:

- a) a divisão do trabalho, mediante o fracionamento da organização, em unidade, como a de direção e de assessoria;
- b) a relação superior-subordinado, o que deixa implícitos os procedimentos relativos à delegação de autoridade e responsabilidade;
- c) o trabalho desenvolvido pelas frações organizacionais;
- d) permitir e facilitar a análise organizacional.

Segundo Cury (2005 p. 219), para a construção do organograma, devem-se observar os seguintes detalhes:

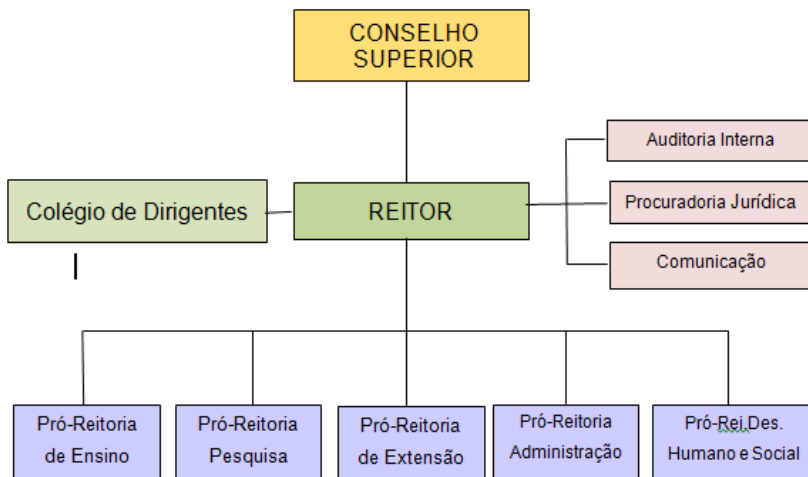
- a) os órgãos devem ser representados por figuras geométricas, de preferência o retângulo;
- b) os tamanhos dos retângulos devem ser proporcionais à importância hierárquica do órgão;
- c) órgãos da mesma importância hierárquica devem ser representados por figuras do mesmo tamanho;
- d) quando no mesmo nível administrativo, ocorrer a existência de órgãos de hierarquia diferente, o de menor hierarquia deve ser posicionado abaixo do de maior hierarquia e ser representado por um retângulo menor;
- e) os órgãos de *staff* ou de estado-maior e/ou de serviços de apoio, estes quando não em linha, devem ficar posicionados horizontalmente, pouco abaixo do ponto da via hierárquica

que parte do retângulo designativo da autoridade/órgão a que estão vinculados, como assessores e/ou prestadores de serviços;

- f) os diversos tipos de autoridades devem ser representados por diferentes tipos de linhas de ligação, cuja convenção, quanto a seu significado, deve ser estabelecida pelo responsável pela elaboração do organograma, já que não é matéria padronizada.

A Figura 3 representa o organograma da estrutura organizacional de uma instituição de ensino.

Figura 3: Modelo de organograma



Fonte: elaborado pela autora

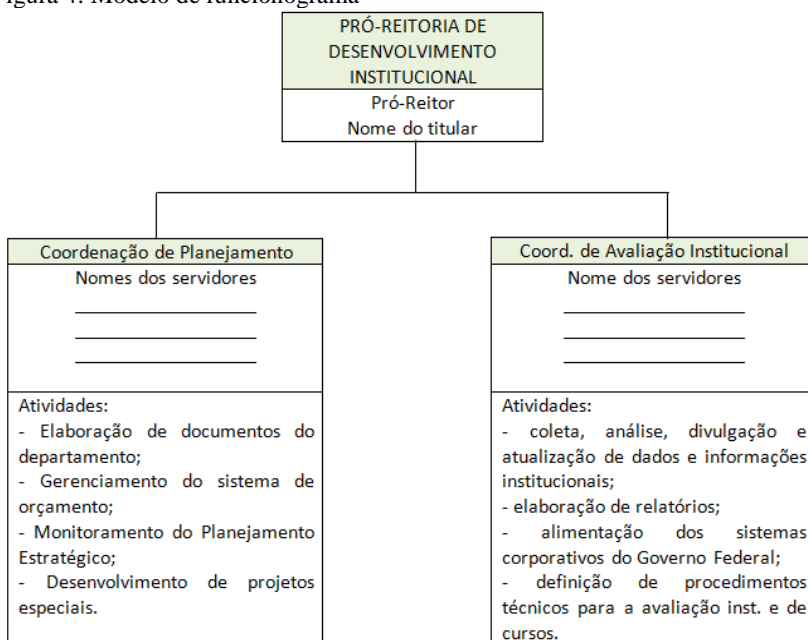
Um organograma bem elaborado contém linhas bem definidas, esclarecimentos das convenções utilizadas, abreviações e siglas, mediante o uso de legenda colocada, frequentemente no canto inferior à direita, na própria folha do gráfico (ARAÚJO, 2005).

Já, ofuncionograma é um gráfico de organização que tem como finalidade o detalhamento das atividades/tarefas que compõem uma função, da qual se originou um órgão no organograma. O funcionograma proporciona o entendimento do trabalho total, favorecendo uma equitativa distribuição de sua carga entre os diversos subordinados, evitando a dispersão, com o mesmo empregado envolvido em diversas e díspares atividades. Sua aplicação pode ter diversas

utilidades como para processos de racionalização, análise da distribuição do trabalho, padronização das atividades e fluxos, estudo de *layout*, entre outros (CURY, 2005).

As organizações realizam uma variedade ampla de atividades sendo necessários a racionalização e balanceamento das tarefas quanto ao tempo de execução e, quanto a quantidade de funções atribuídas a cada pessoa. Conforme se pode observar na figura 4, o funcionograma é uma variação do organograma com o acréscimo de informações sobre a atribuição dos órgãos.

Figura 4: Modelo de funcionograma



Fonte: elaborado pela autora

O funcionograma é importante para que se possa conhecer melhor a organização e verificar se alguma atribuição não é desempenhada na prática; se há dois ou mais órgãos com as mesmas atribuições; se não consta no quadro de atribuições algo essencial para o órgão; se há desequilíbrio entre os órgãos com alguns sobrecarregados e outros com poucas atribuições. Com base nestas constatações, é possível reformular a distribuição das atribuições entre os órgãos.

### 2.3.3 Distribuição do trabalho

A análise da distribuição do trabalho tem como finalidade avaliar a distribuição das atividades entre os diversos órgãos e, dentro destes, quais as tarefas individuais de cada um, visando diagnosticar eventuais tempos mortos; identificar as tarefas de maior importância ou que exijam maior tempo em manipulação; controlar a correspondência entre o treinamento dos empregados e suas tarefas e verificar a existência de um equilíbrio na distribuição das várias tarefas (CURY, 2005).

Para Araújo (2005), são dois os objetivos da análise da distribuição do trabalho. O primeiro, de natureza funcional, seria o de possibilitar uma diagnose na qual se verifica a qualidade do trabalho, seu rendimento, sua eficiência e a produtividade em relação aos investimentos feitos, para avaliar a necessidade de alguma intervenção para racionalizá-lo ou simplificá-lo, levando em conta a política e os objetivos da organização dentro de uma visão sistêmica. O segundo, de natureza comportamental, é o de minimizar tensões internas, motivadas por atritos relacionados a aspectos funcionais.

Ainda, segundo o autor, a análise da distribuição do trabalho deve ser efetuada em quatro blocos baseado no tempo, na capacidade profissional, no equilíbrio no volume de trabalho e nas possibilidades preliminares de mudança (ARAÚJO, 2005).

## 2.4 OS INSTITUTOS FEDERAIS

A Rede Federal de Educação Profissional foi instituída, em 1909, pelo Decreto 7.566 (BRASIL, 1909), pelo, então, presidente da República Nilo Peçanha. Denominadas Escolas de Aprendizes Artífices, tinham como objetivo a qualificação de mão de obra e controle social de um segmento em especial: os filhos das classes proletárias, jovens e em situação de risco social. Com a industrialização, a partir da década de 1940, foram transformadas em Escolas Industriais e Técnicas. A mudança para autarquias ocorreu em 1959, garantindo autonomia didática, e, a partir daí, denominando-se Escolas Técnicas Federais (MEC, 2008).

O presidente Luiz Inácio Lula da Silva, em 29 de dezembro de 2008, por meio da Lei nº 11.892 (BRASIL, 2008), instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica transformando os Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefet), Escolas Técnicas Federais, Agrotécnicas e Vinculadas às Universidades

Federais em Institutos Federais. Foram criados, em todo o Brasil, 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, dentre estes o IF Catarinense. “Este novo modelo de instituição de educação profissional e tecnológica teve como foco, em sua concepção, a justiça social, a equidade, a competitividade econômica e a geração de novas tecnologias, e que possam responder de forma ágil e eficaz, às demandas crescentes por formação profissional, por difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos e de suporte aos arranjos produtivos locais” (MEC, 2008). Dessa forma, “os novos Institutos Federais atuarão em todos os níveis e modalidades da educação profissional, com estreito compromisso com o desenvolvimento integral do cidadão trabalhador” (MEC, 2008). A atuação nos diferentes níveis da educação tecnológica reforça o conceito da verticalização, pela oferta de diversos níveis de ensino em uma mesma área de conhecimento.

#### **2.4.1 Estrutura organizacional dos Institutos Federais**

A proposta dos Institutos Federais compreende uma estruturação própria de uma organização composta de várias organizações. Nessa realidade, os Institutos Federais passam a ser um conjunto de Unidades com gestão interdependente entre os *campi* e a reitoria, integrados por princípios institucionais estratégicos e Projeto de Desenvolvimento Institucionais únicos.

O modelo atual de estrutura organizacional dos Institutos Federais caracteriza-se como do tipo funcional e verticalizado, compreendendo um padrão de departamentalização em vários níveis, o que sugere a possibilidade de uma rígida hierarquização (FERNANDES, 2009).

A Lei nº. 11.892 (BRASIL, 2008), determina no caput dos seus artigos 9º e 11, respectivamente, que “cada Instituto Federal é organizado em estrutura multicampi, com proposta orçamentária anual identificada para cada campus e a reitoria, exceto no que diz respeito a pessoal, encargos sociais e benefícios aos servidores” e que “os Institutos Federais terão como órgão executivo a reitoria, composta por 1 (um) reitor e 5 (cinco) pró-reitores”.

A designação *instituições de educação superior, básica e profissional* confere aos Institutos Federais uma natureza singular, na medida em que é incomum, no sistema educacional brasileiro, atribuir a uma única instituição a atuação em mais de um nível de ensino. Essa caracterização institucional inscrita na lei oferece a possibilidade de uma atuação incrivelmente diversificada em termos de ofertas educativas

(PACHECO, 2008). O modelo diferenciado e único dos Institutos Federais com relação às outras instituições educacionais do país, além da organização estrutural multicampi (não há um Instituto Federal com somente um campus) e pluricurricular, possibilita a atuação nos diversos níveis da educação articulando o ensino com a pesquisa e extensão (FERNANDES, 2009).

Ainda determina a Lei, no caput do artigo 10, e respectivos § 2º e § 3º que “a administração dos Institutos Federais terá como órgãos superiores o Colégio de Dirigentes e o Conselho Superior” (BRASIL, 2008), sendo que o “Colégio de Dirigentes, de caráter consultivo, será composto pelo Reitor, pelos Pró-Reitores e pelo Diretor-Geral de cada um dos campi que integram o Instituto Federal”. Por fim, segundo Brasil (2008), o “Conselho Superior, de caráter consultivo e deliberativo, será composto por representantes dos docentes, dos estudantes, dos servidores técnico-administrativos, dos egressos da instituição, da sociedade civil, do Ministério da Educação e do Colégio de Dirigentes do Instituto Federal, assegurando-se a representação paritária dos segmentos que compõem a comunidade acadêmica”.

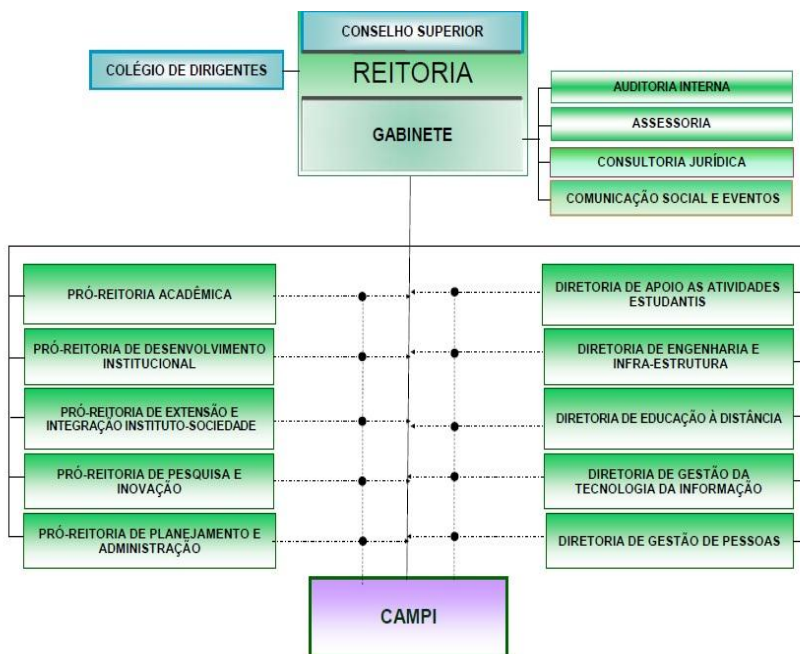
À Reitoria (Figura 5) competem as funções de definição de políticas, supervisão e controle. Para tanto, a estruturação que congrega um gabinete e órgãos de assessoramento para assistência imediata ao reitor, além de unidades administrativas que trabalham matricialmente vinculadas aos órgãos afins dos *campi*. Dessa forma, a estrutura compreende cinco pró-reitorias previstas na legislação, cujas atuações são requeridas para as principais áreas de estrutura e funcionamento da instituição (Figura 5), a saber:

- a) Pró-Reitoria Acadêmica ou de Ensino (em função da especificidade da oferta verticalizada de ensino, que vai da educação continuada à pós-graduação, associada à pesquisa e extensão em todo o itinerário formativo);
- b) Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação;
- c) Pró-Reitoria de Extensão;
- d) Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional; e
- e) Pró-Reitoria de Planejamento e Administração.

Conta, ainda, com diretorias de atuação sistêmica – unidades necessárias ao atingimento do escopo funcional dos Institutos.



Figura 5: Organograma da estrutura administrativa para Reitoria dos Institutos Federais



Fonte: Fernandes (2009).

Vale ressaltar, que na Lei de criação dos Institutos Federais, a questão da autonomia surge explicitamente em relação a sua natureza jurídica de autarquia e à prerrogativa de criação e extinção de cursos e emissão de diplomas. Porém, pode também ser inferida, de sua equiparação com as universidades federais naquilo que diz respeito à incidência das disposições que regem a regulação, a avaliação e a supervisão das instituições e dos cursos da educação superior. Aponta igualmente para a possibilidade de autoestruturação, necessária ao exercício da autonomia, o fato da proposta orçamentária anual ser identificada para cada campus e a reitoria, exceto no que diz respeito a pessoal, encargos sociais e benefícios aos servidores (PACHECO, 2008). Diante do exposto, fica claro que esta nova institucionalidade exige novos procedimentos de gestão.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Vergara (2000), para a obtenção dos objetivos propostos na pesquisa científica é primordial a definição de um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento, ou seja, a definição de um método. A metodologia, portanto, é o caminho a percorrer em busca da compreensão da realidade, do fato ou fenômeno estudado. Com isso, para que o trabalho científico tenha resultados satisfatórios, é indispensável a elaboração de uma metodologia específica, o que requer um planejamento cuidadoso associado a reflexões conceituais embasadas em conhecimentos já existentes. Neste capítulo, são apresentados, portanto, os procedimentos metodológicos necessários para o alcance dos objetivos desta dissertação.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta é uma pesquisa aplicada de abordagem qualitativa, tendo como universo de pesquisa a Instituição citada. A pesquisa aplicada, segundo Vergara (2000), é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, tendo uma finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, que é motivada basicamente pela curiosidade prática do pesquisador e situada no nível da especulação.

A abordagem qualitativa de um problema justifica-se, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social (RICHARDSON, 1999). A metodologia qualitativa, sob a ótica de Marconi e Lakatos (2010, p. 269), “preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano”.

De outra forma, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois, conforme Vergara (2000), esta modalidade de pesquisa expõe as características de determinada população ou fenômeno. Segundo a autora, a pesquisa descritiva não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Caracteriza-se, ainda, como estudo de caso e pesquisa de campo, tendo como referência o IF Catarinense. O estudo de caso tem como objetivo o estudo de uma unidade social, analisando-o profunda e intensamente (VERGARA, 2000). Refere-se, portanto, à investigação do fenômeno dentro de seu contexto real, buscando-se apreender e interpretar a complexidade do caso concreto. Mediante um mergulho profundo e exaustivo no problema da pesquisa, o estudo de caso possibilita a penetração na realidade social estudada (MARTINS, 2008).

“Tem caráter de profundidade e detalhamento” (VERGARA, 2000, p. 49). Já, a pesquisa de campo é a investigação empírica realizada no local onde ocorre o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. A pesquisa de campo pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes de observação participante, entre outros (VERGARA, 2000). Neste estudo, a pesquisa de campo buscou a obtenção de dados sobre a realidade do IF Catarinense quanto às necessidades estruturais para o funcionamento de uma unidade de Avaliação Institucional.

Além disso, trata-se de uma pesquisa bibliográfica com o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas. Basicamente, o foco para a atual proposta de pesquisa é em obras sobre Estruturas Organizacionais, Funções Administrativas e Avaliação Institucional. De elevada importância, a pesquisa bibliográfica fornece instrumental analítico para qualquer tipo de pesquisa (VERGARA, 2000).

É, também, uma pesquisa documental, a partir da qual foram coletados dados sobre a Instituição em estudo, sua regulamentação e regulação de Avaliação Institucional fornecida pelo MEC. A investigação documental é aquela realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos ou privados de qualquer natureza, ou com pessoas (VERGARA, 2000).

A pesquisa fundamenta-se no levantamento das características da avaliação institucional desenvolvida no IF Catarinense e, a partir daí, desenvolve-se uma proposta final que apresenta sugestões para implantação de uma unidade responsável por tal processo. Sendo assim, pode-se ainda classificar o presente estudo como Proposição de Plano, pois, está presente a preocupação em apresentar uma solução para um dado problema diagnosticado na organização (ROESCH, 2012).

### 3.2 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A técnica usada para a coleta de dados foi a observação participante. A observação direta participante consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo pesquisado. Ele se incorpora no ambiente de pesquisa, confunde-se com ele, fica próximo e participa das atividades normais deste (MARCONI; LAKATOS, 2010). Dessa forma, como a pesquisadora é servidora da IES em estudo, coube a ela fazer a observação participante dos aspectos de interesse da pesquisa.

Sendo assim, a observação participante se deu basicamente com a inserção da pesquisadora nas reuniões e atividades da Comissão

Central de Avaliação, sendo ela própria designada como membro representante da reitoria. Logo, foi possível à pesquisadora a participação ativa no planejamento, organização e execução dos processos de autoavaliação realizados até a presente data, podendo assim conhecer em profundidade todos os aspectos do contexto estudado.

A busca de dados também se deu por meio de pesquisa documental, na qual se buscaram elementos capazes de complementar e fundamentar os dados observados. Entre os principais documentos que forneceram informações estão a Resolução nº 50/2010 (IFC, 2010), onde foram encontradas as diretrizes sobre a composição e o funcionamento das CPA, os Relatórios de Autoavaliação de 2011 (IFC, 2012) e 2012 (IFC, 2013) onde se pôde conhecer em detalhes os processos avaliativos dos últimos dois anos. Também foi possível o acesso à Portaria nº 1.974/11 (IFC, 2011), que traz a constituição da Comissão Central de Avaliação. Neste documento buscou-se identificar todos os presidentes das CPA, para entre estes fazer a seleção dos entrevistados. Também serviram como fonte de informações o Plano de Desenvolvimento Institucional (IFC, 2009a), o Estatuto (IFC, 2009b) e o Regimento Geral (IFC, 2010a), os quais forneceram dados quanto à estrutura geral da Instituição.

Além disso, foi fundamental o desenvolvimento de entrevistas semiestruturadas para se conhecer mais a fundo a atual forma de desenvolvimento da avaliação institucional no IF Catarinense, bem como as necessidades estruturais para que seja possível a existência de uma unidade que assuma lá tais responsabilidades. Para tanto, foram identificados, usando-se o critério de tipicidade, como sujeitos da pesquisa, os presidentes das CPA presentes em nove *campi* da Instituição em foco. Porém, com base no critério da acessibilidade, foram selecionados como entrevistados três presidentes entre os nove que atuam nas citadas CPA. Dessa forma, tem-se um conjunto de três entrevistados.

Em se tratando de entrevistas semiestruturadas, foi necessária a aplicação de um roteiro de entrevista. Tal roteiro (apêndice A) foi composto por questões baseadas nas seguintes categorias de análise e respectivos fatores de análise (Quadro 2), considerados importantes para a definição das características estruturais requeridas para uma proposta de unidade de avaliação institucional para o IF Catarinense.

Quadro 2. Categorias de análise e respectivos fatores de análise

<b>Atividades inerentes à avaliação institucional</b>	<b>Estrutura organizacional</b>	<b>Funcionamento de uma unidade de Avaliação Institucional, quanto à sua relação com funções administrativas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atendimento das necessidades da sociedade;</li> <li>2. Atendimento das necessidades do SINAES;</li> <li>3. Atendimentos das demandas do IF Catarinense;</li> <li>4. Produção de subsídios para a manutenção ou correção de ações que conduzam à melhoria da qualidade da produção e transmissão do conhecimento no IF Catarinense.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disposição de todas as unidades que compõem a organização;</li> <li>2. As relações entre superiores e subordinados;</li> <li>3. Os sistemas de autoridade e de comunicações existentes na organização.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relação entre a unidade de Avaliação Institucional e a função planejamento;</li> <li>2. Relação entre a unidade de Avaliação Institucional e a função organização;</li> <li>3. Relação entre a unidade de Avaliação Institucional e a função comando e coordenação;</li> <li>4. Relação entre a unidade de Avaliação Institucional e a função controle.</li> </ol>

Fonte: elaborado pela autora

Tais categorias foram fundamentais para o alcance do objetivo específico (a - Diagnosticar a atual sistemática de Avaliação Institucional existente no IF Catarinense, quanto ao seu papel, estrutura e funcionamento). Vale, ainda, ressaltar que as entrevistas ocorreram entre novembro e dezembro de 2013. Após marcar o dia e horário das entrevistas, a pesquisadora comparecia no local determinado pelo sujeito. As entrevistas duraram cerca de duas horas, sendo gravadas e, posteriormente, transcritas em um documento com o total de treze páginas. Outro aspecto a ser citado foi o fato de que dois dos entrevistados não tinham formação em Ciências da Administração, o que exigiu maior detalhamento por parte da pesquisadora acerca de termos técnicos usados para construção das perguntas do roteiro de entrevista (apêndice A). Assim, após fornecer tais esclarecimentos, dava-se prosseguimento à coleta dos dados.

Para a análise dos dados, aplicou-se o método análise de conteúdo acompanhado pela técnica analítica *pattern matching*. Vale lembrar que a análise de conteúdo inicialmente pretende “a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação” (BARDIN, 2011, p.18). Contudo, como nesta pesquisa a intenção não era fazer quantificações da realidade estudada, limitou-se ao seu aspecto qualitativo, com base no que argumenta Bardin (2011, p.34), como segue:

a intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).

Dessa forma, a partir da análise qualitativa do conteúdo manifesto obtido por meio das entrevistas semiestruturadas e da observação, realizada com o apoio da técnica analítica conhecida por *pattern matching* (YIN, 2001). Foram feitas comparações entre as evidências empíricas e a teoria localizada na revisão da literatura presente no trabalho.

### 3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O escopo temporal da pesquisa limitou-se aos meses de julho até janeiro de 2014. Os dados foram coletados na própria Instituição – o IF Catarinense – e, portanto, tais dados não poderão ser considerados para outra realidade. Quanto ao escopo teórico, a pesquisa está limitada,

sobretudo, aos temas avaliação institucional, estrutura organizacional e funções administrativas. No primeiro caso, chamam a atenção os autores Arruda, (1997), Tachizawa, e Andrade, (2002) e Neumann *et al* (1988 *apud* FREITAS; SILVEIRA, 1997). Quanto ao estudo da estrutura organizacional, dentre os vários autores da área, para a construção do roteiro de entrevista, optou-se especialmente por Araújo (2005) e Cury (2005). Finalmente, para a análise das funções administrativas, Oliveira (2012) foi o mais utilizado. Vale destacar ainda, que embora aborde o planejamento, já que é pressuposto básico o inter-relacionamento entre AI e planejamento, o estudo limitou-se aos aspectos relacionados à avaliação institucional para a proposição de uma estrutura que dê suporte ao funcionamento desta atividade, dentro de uma visão sistêmica.



## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Inicialmente, apresenta-se a caracterização dos sujeitos da pesquisa. A seguir, uma apresentação de como o IF Catarinense vem trabalhando a temática da avaliação institucional, no tópico 4.1. Na sequência, a análise propriamente dita, com vistas ao alcance do objetivo deste estudo, é feita a partir do tópico 4.2.

Os sujeitos escolhidos para a pesquisa são professores que atuam como membros da CPA em seu respectivo campus, designados para exercerem sua presidência, sendo que dois estão atuando há mais de dois anos e um assumiu a presidência há menos de um ano. Para assegurar o anonimato, os entrevistados são aqui denominados apenas como Entrevistado 1, Entrevistado 2 e Entrevistado 3.

Para análise do material, coletado todas as respostas foram consideradas, entretanto, selecionaram-se apenas aquelas que melhor definiam a percepção dos entrevistados ou que sintetizava a ideia principal do conjunto de respostas. Cabe ainda destacar que se procurou fazer a análise seguindo-se a sequência lógica do roteiro de entrevista, entretanto, nem sempre as respostas seguem esta sequência, pois, muitas vezes, o entrevistado antecipava elementos das perguntas seguintes.

### 4.1 BREVE HISTÓRICO DA AUTOAVALIAÇÃO NO IF CATARINENSE

Em 2010, o IF Catarinense iniciou a oferta de cursos superiores. Para atender o disposto no art. 11, da Lei 10.861/04, que instituiu o SINAES (2009), em 17/12/10, o Conselho Superior da Instituição aprovou a Resolução nº 50 que dispõe sobre as diretrizes para a criação das CPA do IF Catarinense (IFC, 2010). Como previsto na referida resolução, os cinco *campi* que ofertavam curso superior instituíram sua própria CPA.

Entretanto, em virtude da pouca experiência, carência de servidores e o prazo exíguo para concluir o processo e apresentar o relatório da autoavaliação ao MEC, somente os três *campi* mais antigos realizaram a autoavaliação referente ao ano de 2010, sendo que, cada um elaborou seu instrumento de coleta de dados e respectivo relatório.

Nesta primeira experiência, ficou evidente a necessidade de trabalhar de forma global e sistêmica. O próprio histórico de criação da Instituição, as suas características e inexperiências em processos avaliativos, resultaram em um processo fragmentado com ações

desarticuladas, evidenciando a necessidade de integração entre os *campi*. Desse modo, foi formado um Grupo de Trabalho que iniciou as primeiras discussões e formulou as propostas de ações para 2011. Neste mesmo ano, foi possível realizar a primeira autoavaliação com a participação de todos os *campi* com cursos superiores de forma unificada.

Ao final de 2011, a Portaria nº 1.974/11 (IFC, 2011) institucionalizou o Grupo de Trabalho, transformando-o em Comissão Central de Avaliação (CCA) composta pelos presidentes das CPA dos *campi* e um representante da reitoria. O principal objetivo desta comissão foi realizar a Avaliação Institucional de forma global e sistemática. Sua atuação compreende a definição de objetivos, cronograma, estratégias, metodologia, alocação de recursos, e orientação às CPA no planejamento e desenvolvimento das ações.

Em 2012, com o trabalho da CCA, o processo foi aperfeiçoado e planejado de forma global, aplicando-se um único instrumento de coleta de dados a todos os *campi*. O processo referente ao ano de 2013 está em andamento em nove *campi* com previsão para encerramento no final de março de 2014, com o envio do relatório ao MEC.

Ao longo destes anos, a CCA e CPA sempre estiveram à frente dos processos de autoavaliação, sendo esta a forma encontrada pela Instituição para cumprir o que determina o SINAES.

## 4.2 DIAGNÓSTICO DA ATUAL SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DO IF CATARINENSE, QUANTO AO SEU PAPEL, ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO

Na sequência, são apresentadas características da sistemática atualmente em uso no IFCatarinense para o desenvolvimento da Avaliação Institucional. Neste contexto, considera-se necessário diagnosticar o papel desempenhado pela CPA, quanto às atividades que realiza em prol da avaliação institucional. Também são aqui trazidas especificações relativas à estrutura disponível para realizar o citado processo, bem como a sua forma de funcionamento.

### 4.2.1 O papel da CPA na Avaliação Institucional do IF Catarinense

Sabe-se que uma das finalidades das instituições de ensino é o atendimento das necessidades da sociedade em vários aspectos assim, devem estar atentas às transformações que ocorrem local e globalmente, para que possam dar o retorno que a sociedade espera. Nesse sentido

perguntou-se aos entrevistados, de que forma a Instituição identifica as demandas no ambiente externo. Conforme relatado pelo entrevistado 1, para a criação dos cursos foram realizadas consultas públicas, buscando a demanda da população, ou seja, identificando o perfil da comunidade. Já, o Entrevistado 3 ressaltou a importância dos arranjos produtivos locais, na medida em que é neste contexto que a IES deve buscar subsídios para formular sua proposta de ensino. Para este entrevistado “nos arranjos produtivos locais é que o IFC tem que focar, ou seja, no atendimento das necessidades dos arranjos produtivos locais”. Segundo este entrevistado, o seu campus vem trabalhando junto à Secretaria de Desenvolvimento Regional (SDR), junto à prefeitura, ao Clube de Dirigentes Lojistas (CDL) e à comunidade acadêmica de ensino médio, na tentativa de identificar as necessidades exigidas pela comunidade. Ainda conforme seu relato existe um grupo de planejamento no seu campus que definiu o eixo tecnológico do campus em função das demandas e das características do município. A partir disso, a equipe de planejamento busca junto aos setores produtivos da região quais os cursos e as formações específicas que atendem as necessidades daquela comunidade. Segundo ele, as informações são levantadas por professores e técnico-administrativos, que em conjunto com a direção são analisadas.

O desenvolvimento de mecanismos de articulação com os setores produtivos, relatado também pelo Entrevistado 3, está consoante com a visão de Arruda (1997) no tocante ao papel particular que as IES têm de desempenhar em relação à formação de mão de obra e suas responsabilidades com a solução dos problemas que afetam a sociedade na qual estão inseridas.

Já na visão do Entrevistado 2, a Instituição como um todo ainda não alcançou esse nível de identificação das demandas externas, conforme pode-se constatar em suas próprias palavras:

[...]no meu ponto de vista, nós somos amadores, pois muitas decisões são tomadas baseadas no achismo, de forma empírica, porque alguém fala que a demanda é essa, vamos tomar essa decisão, vamos buscar um arranjo regional que até hoje nós não entendemos como funciona. A gente quer ofertar cursos, atualmente, talvez porque o Instituto é muito novo, a gente só consegue olhar para a parte interna. Há alguns casos específicos de alguns servidores com uma visão um pouco mais aberta da administração, já que conseguem

enxergar o arranjo regional. Mas, são casos muito isolados, já que, no dia a dia mesmo, a Instituição toma decisão como se fosse bombeiro, resolve o problema do dia, apaga a fogueira do dia, que precisa ser apagada, mas ela não tem um planejamento consistente para daqui 5 anos, daqui 10 anos.

O que se percebe com as três respostas é que não há a adoção de um padrão institucional para esta questão. Os procedimentos adotados variam de acordo com a gestão de cada campus, o que indica a existência de múltiplas visões acerca do que seja e de como se identificam as demandas regionais.

Sobre este aspecto vale lembrar o alerta da UNESCO (*apud* ARRUDA, 1997) para a importância de se compatibilizar as diretrizes das instituições de ensino superior com as necessidades da sociedade, assegurando assim, um padrão de qualidade de gestão, planejamento, avaliação e controle dos processos institucionais.

Na continuidade, foi indagado aos respondentes de que forma a Instituição implementa ações corretivas em prol da melhoria da qualidade, tanto da produção como da transmissão do conhecimento. Sobre este assunto, o Entrevistado 1 posicionou-se da seguinte forma:

Isso aí é complicado para responder, pois, exatamente que ações, [...] não saberia apontar exatamente uma ação específica que está sendo realizada.

Na mesma linha de pensamento, o Entrevistado 3 faz a seguinte declaração:

Eu não vejo, nos campi do Instituto, ações sistemáticas de correções, ou ações relacionadas a isso. Eu acho que o Instituto ainda não tem trabalhado para isso. Seriam oficinas ou programas de pós-graduação *Lato sensu* de metodologias de ensino superior ou de ensino que pudessem qualificar ou melhorar a capacidade docente. Não existe isso dentro do Instituto, nem no meu campus.

Levando-se em consideração que o objetivo da avaliação institucional é elevar a qualidade institucional, as respostas obtidas deixam dúvidas quanto ao alcance deste objetivo na Instituição estudada, uma vez que nenhum dos três respondentes soube identificar uma única ação institucional com tal finalidade. Esta realidade opõe-se às ideias de Freitas e Silveira (1997), que afirmam que a avaliação institucional deve aprimorar, comparar e fornecer elementos que possam servir de subsídios para a manutenção ou correção de ações que conduzam à qualidade da produção e transmissão do conhecimento. Sendo assim, pode-se concluir que a Instituição em foco ainda não percebeu que a ausência de ações com este objetivo pode ser um dos fatores que dificultam a elevação da qualidade.

Prosseguindo na investigação sobre este assunto, perguntou-se aos pesquisados, qual a sistemática adotada pela Instituição para garantir que a formação pessoal e profissional do aluno atenda necessidades regionais. Quanto a isso, um dos entrevistados (1) citou o trabalho dos Núcleos Docentes Estruturantes na adequação dos Projetos Pedagógicos. Outro entrevistado (3) citou o estágio, o trabalho de conclusão de curso e as visitas técnicas como fonte de informações e subsídios para adequação dos cursos às necessidades do mercado, conforme se confere na resposta a seguir:

Dentro das visitas técnicas, vamos ver o que está lá (no mercado de trabalho), assim como no estágio, e o TCC é um trabalho comparativo da teoria com a aplicação da prática. Essas três tecnologias fazem a interação entre o que é ensinado e o que o mercado está necessitando, não só levando, mas também trazendo. Porque o aluno, ao voltar do estágio, ao apresentar o TCC, ao fazer a visita técnica e o relatório da visita, está trazendo as informações para que se altere algum conteúdo ou alguma forma de aprendizagem dentro da formação profissional.

Sobre este aspecto da construção dos programas de formação profissional, Arruda (1997) diz que a adequação dos currículos às necessidades das empresas, do governo e do país é fator imprescindível para possibilitar a ascensão social. Sendo assim, e levando-se em consideração as respostas dos entrevistados, pode-se dizer que o IF Catarinense tem buscado essa adequação. Ao adotar mecanismos para identificar possíveis defasagens nos programas e currículos em relação

ao mercado de trabalho, a Instituição demonstra tal preocupação, confirmando o pensamento de Arruda (1997) de que as considerações econômicas dirigem cada vez mais a exigência da sociedade, pela garantia da qualidade na formação profissional.

Desta forma, é possível reconhecer que, com a coleta de elementos que permitam corrigir os desajustes dos currículos e da metodologia de ensino, em relação à formação pessoal e profissional do aluno, a Instituição indiretamente está contribuindo para a preservação de interesses nacionais e regionais.

Ao serem perguntados como a Instituição cumpre os princípios contidos no SINAES, os três respondentes foram unânimes em afirmar que a constituição da CPA e a realização dos processos de autoavaliação são as formas de atendimento. Um dos respondentes (2) declarou que a CPA é vista como “uma comissão pra cumprir tabela, só pra atender uma exigência do SINAES”.

Pode-se julgar natural o atendimento prioritário do aspecto legal, entretanto, não se pode esquecer que, no SINAES (2009), coexistem duas orientações de naturezas distintas: uma comprometida com a transformação acadêmica em uma perspectiva formativa/emancipatória; e outra vinculada ao controle de resultados e do valor de mercado, com visão regulatória. Sendo assim, a obrigatoriedade da autoavaliação no âmbito do SIANS está a serviço do Estado, caracterizando-se como um mecanismo que supervisiona e regula a educação superior para efeitos de planejamento e salvaguarda da qualidade do sistema de ensino.

Levando-se em consideração que a constituição da CPA e a elaboração do relatório de autoavaliação são obrigatórias, pode-se concluir que a Instituição em estudo ainda adota unicamente procedimentos burocráticos e legalistas, ou seja, vem atendendo somente um dos aspectos preconizados pelo SINAES, o que, segundo o próprio SINAES deve ser evitado. Para que ela possa atender também a perspectiva formativa/emancipatória mencionada anteriormente, é preciso incorporar os processos avaliativos de forma que sejam constantes, a partir de reflexões compartilhadas e permanentemente exercitadas tornando-se possível desenvolver a cultura da avaliação e fortalecendo seu potencial de transformação.

A partir das respostas obtidas dos entrevistados, e também da observação participante da pesquisadora na realidade estudada, é possível afirmar que, nas práticas avaliativas da Instituição em foco, existe um desequilíbrio entre as duas orientações contidas no SINAES.

Verifica-se, portanto, que é preciso atenção de todos os envolvidos para que a função de regulação e controle não predomine sobre a de formação e emancipação institucional, tendo em vista o incremento da qualidade. Ambas as tendências, consideram a avaliação como uma atividade essencial para o aperfeiçoamento acadêmico, a melhoria da gestão institucional e a prestação de contas de seu desempenho para a sociedade. Uma questão fundamental para o IF Catarinense é encontrar o equilíbrio entre a avaliação formativa e a regulação controladora.

Na busca por compreender como a Instituição em estudo procura atender suas próprias necessidades, foi perguntado aos entrevistados de que forma as demandas são identificadas no ambiente interno, como, por exemplo, as causas e circunstâncias de possível queda do nível de ensino. Para ilustrar esta questão, tem-se a seguir a resposta de dois dos respondentes. Assim, inicialmente, o entrevistado 2 compreende que

olhar para dentro do Instituto e identificar quais são os fatores que fazem com que a qualidade do ensino esteja caindo: eu desconheço qualquer instrumento que foi feito, atualmente, com consistência. Existe muito empirismo, só isso. Existe outro problema também, quando se faz isso, o que eu observo é que existem grupos políticos dentro do Instituto que estão intencionados com suas próprias vontades, por exemplo, alguns dizem: eu quero ser reitor, eu quero ser diretor, eu quero ser pró-reitor. O que acontece quando se faz uma pesquisa, por exemplo, para identificar os índices, essa pesquisa tem que ser usada para corrigir estes índices, ela deve ser utilizada para melhorar o Instituto como um todo. Se a gente parte para fazer uma pesquisa dessa, muitas vezes, nós vamos ser mal vistos pelo grupo que está no poder. Então, hoje, precisamos quebrar estas barreiras, não é porque a gente vai ficar mal visto, não é por isso que a gente não deva fazer, acho que nós temos que atuar enquanto CPA, enquanto pesquisa, enquanto extensão, enquanto ensino, temos que identificar os fatores que estão contribuindo para baixa qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão. Identificar e pontuar: é por isso. - Senhor diretor,

o senhor tem essa informação, só vai poder tomar decisão baseada em fatos, se outro grupo usar isso de forma política, a gente não tem que se preocupar. Eu quis deixar registrado é que, às vezes, a gente não tem incentivo, a gente não é, vamos dizer assim, fomentado a fazer essas pesquisas porque ela mexe com muitas coisas, principalmente o orgulho e a vaidade de quem está no poder.

O segundo respondente (3) interpreta a questão da seguinte forma:

O instrumento da avaliação docente e discente capta as informações de trazer um esforço para alguma coisa que esteja ocorrendo. Então, dentro do planejamento estabelecido pelo campus, estabelecem-se metas para o cumprimento destas problemáticas, o grupo junto com a direção e também com a Diretoria de Ensino, se for um problema relacionado ao ensino e se for administrativo com a Diretoria de Administração. Isso ocorre no meu campus, mas no Instituto como um todo isso não é sistemático. Isso facilita, dentro de um campus novo, pequeno, e que tem profissionais que já pensam isso. Já, existem dentro da estrutura do Instituto como um todo campus antigos com uma cultura que não é favorável a isso, e que complica esse processo.

Tendo como base, além das respostas dos entrevistados, também a observação participante da pesquisadora, observa-se que a Instituição estudada possui dificuldade em relação à identificação dos próprios problemas. As declarações demonstram que o aspecto político das relações de poder interfere no desempenho da CPA.

Arruda (1997) auxilia no entendimento do cenário descrito pelos respondentes quando alerta para a importância de o gestor de instituições de ensino ter consciência de que está administrando complexos sistemas sócio-técnico-científicos que apresentam comportamentos, planejamento e interesses de vida dos mais variados e que, apesar disso, deve ter claro que o principal papel de uma instituição educacional é o atendimento das necessidades da sociedade na qual está inserida.



Em relação à responsabilidade das pessoas na identificação e análise dos dados e informações coletadas no ambiente interno, uma das respostas (Entrevistado 2) foi a seguinte:

Não existe a sistemática de se buscar a identificação dos fatores da baixa qualidade, e não existe a motivação pra se fazer isso, já que qualquer tentativa é inibida, isto é, ela é vista como algo que vai expor o administrador. A minha opinião sobre isto é que o administrador aqui está falho. Porque a culpa não é do administrador, quando se identificam os fatores, aí se tira o peso da administração, ele percebe quais são os fatores. Não saberia te dizer, mas vou te dar um exemplo: é o professor que não tá qualificado ou é o aluno que está tendo outras motivações diferentes daquelas de estudar. Se é isso, ele deveria entender que não é a administração dele que está sendo exposta. Mas não é assim que é visto.

Por outro lado, dois dos respondentes identificaram os profissionais que ocupam o cargo de Diretor de Desenvolvimento de Ensino dos *campi* como sendo os que têm responsabilidade para identificar e fazer a análise dos dados e informações coletadas no ambiente interno. Neste caso, por meio da observação direta, a pesquisadora pode perceber que as duas respostas apresentadas anteriormente são condizentes com a realidade. Isso se explica pela característica multicampi, pois, a realidade de um campus não reflete necessariamente a realidade institucional como um todo. Entretanto, as diferentes respostas revelam que não existe uma unidade de procedimentos ou tendência a ações que resultem em identificação e correção de rumos. Nenhum dos respondentes citou a CPA como elemento-chave neste processo, apesar de que esta deveria ser a principal personagem em todo o processo. A ausência da CPA nas falas dos respondentes revela limitações e obstáculos enfrentados por ela.

Sobre o papel da unidade de avaliação institucional na Instituição em estudo, contudo, os três entrevistados demonstraram entender que a avaliação institucional vai além do cumprimento legal. Consideraram utilização eficiente da avaliação institucional um instrumento capaz de gerar resultados que orientarão a tomada de decisões e que a maior contribuição que ela traz está na melhora daquilo

que a Instituição realiza, permitindo a formulação e o alcance dos seus objetivos. Isso pode ser percebido na afirmação do Entrevistado 3:

A finalidade da CPA tem que ser gerar informações para subsidiar a área de planejamento. Eu sendo da área de administração, digo, não existe planejamento se não houver controle, então se existe um planejamento, a CPA deve fazer o controle, o controle retroalimenta o planejamento para que haja um novo controle.

Este entendimento confere com o que diz Lück (2012) sobre o papel da avaliação institucional, uma vez que, segundo afirma a autora, por meio dela, obtêm-se informações sobre a realidade da organização avaliada, podendo-se, assim, rever práticas e direcioná-las para a elevação da qualidade. Isto sugere que o Entrevistado 3 possui a mesma visão da autorasobre a atuação da unidade de avaliação institucional.

Da mesma forma, o Entrevistado 2 também demonstra tal entendimento, conforme pode ser verificado na declaração a seguir:

Os resultados da Avaliação Institucional mostram as fragilidades e potencialidades da Instituição e de posse dos dados, as decisões podem ser tomadas para desencadear ações que minimizem os pontos fracos e maximizem os pontos fortes.

A resposta dada confirma o que pensa Vieira Neto (2003) sobre o assunto, já que para ele, a avaliação deve ser um processo contínuo e sistemático, que permite identificar o êxito no alcance dos objetivos. A concepção de que, neste processo, revelam-se os limites e possibilidades, além de elementos capazes de resultar em reorientações e revisões no projeto institucional é compartilhada pelos três respondentes, o que certamente indica que as pessoas envolvidas neste processo têm uma visão holística em relação à avaliação institucional.

#### **4.2.2 Estrutura disponível para a Avaliação Institucional do IF Catarinense**

Com o objetivo de identificar a estrutura de apoio disponível para os processos avaliativos, foi solicitado aos entrevistados que citassem qual é a unidade da estrutura, responsável pela viabilização da Avaliação Institucional. Sobre o assunto, os três entrevistados

declararam a inexistência de uma unidade com tal incumbência, como se pode conferir nas respostas dadas pelos Entrevistados 1, 2 e 3, respectivamente:

Também não sei dizer. Não sei dizer onde.

A resposta é: não existe uma unidade da estrutura destinada à avaliação.

Não tem, não existe no organograma uma unidade responsável pela avaliação institucional ou uma Direção de Avaliação Institucional. Existe apenas a CPA.

Ainda, os Entrevistados 2 e 3, respectivamente, fizeram as seguintes declarações sobre a localização da Avaliação Institucional dentro da estrutura organizacional:

Não está claro, pois dá pra dizer que ainda não está institucionalizada, não tem um local dentro do organograma, não tem uma referência.

Em que esfera está não dá pra saber, já que ela está restrita a poucas pessoas principalmente quem faz parte da CPA.

Com as respostas dadas a esta pergunta, ficou claro que a avaliação institucional não está contemplada na estrutura organizacional da Instituição em estudo.

Vale lembrar o que a teoria ensina sobre o assunto. Para Hall (1984), as estruturas são os contextos em que o poder é exercido, em que as decisões são tomadas e onde são executadas as atividades das organizações. Nesta mesma linha, Daft (2005) entende a estrutura organizacional como um conjunto de tarefas formais atribuídas aos indivíduos e departamentos, sendo por meio dela que se integra o conjunto de sistemas que garantem a coordenação eficaz dos funcionários entre os departamentos.

Portanto, pode-se deduzir que a forma como as unidades estão dispostas dentro da estrutura tem a capacidade de determinar o desempenho das atividades. Todavia, pode-se dizer que, no IF Catarinense, a CPA encontra-se ligada ao Reitor, porém, por seu caráter autônomo, não está subordinada a este. Desarticulada das pró-reitorias, conseqüentemente, a CPA também não dispõe de nenhuma unidade na

estrutura organizacional que dê suporte técnico às suas atividades. Ficou claro, por meio da observação participante da pesquisadora, que este cenário pode ser um elemento que elucida os motivos que levam a CPA da Instituição em foco a encontrar tantas limitações. A ausência de um setor dentro da Instituição com a incumbência de olhar para a questão da avaliação institucional configura-se como um fator determinante no alcance dos objetivos institucionais, na opinião da pesquisadora. Para tanto, vale lembrar os ensinamentos de Peter Druker (1964) sobre a criação de estruturas, quando o autor adverte que se deve partir da análise das atividades desenvolvidas pelos diversos órgãos, de modo a favorecer a montagem de uma estrutura intimamente ligada à consecução dos objetivos da instituição, definindo autoridades e responsabilidades e ainda o quanto deve ser guarnecida de pessoal. A respeito dos profissionais que deveriam atuar em uma unidade com tal responsabilidade, um dos respondentes fez a seguinte afirmação:

Já que não existe esta estrutura, não tem nenhum profissional, mas, se existisse deveriam ser profissionais da área da educação com experiência em avaliação institucional ou em avaliação, e que tenham a legislação na 'ponta da língua'.

Esta observação do entrevistado demonstra a preocupação com a qualidade técnica envolvida na questão. Por isso, há a necessidade de uma estrutura apropriada que articule as ações dos *campi*, com profissionais capacitados com vistas a auxiliar a CPA. Conforme sugerem Tachizawa e Andrade (2002), para que isso possa ocorrer, há de se adotar uma postura voltada para a administração profissional nas instituições, imprescindibilidade também do IF Catarinense.

#### **4.2.3 Descrição do funcionamento e relação da CPA com as funções administrativas, no IF Catarinense**

Para este estudo, foi imperativo investigar como se dá a articulação entre as funções administrativas na Instituição em foco, tendo em vista que é por meio delas que as metas institucionais são alcançadas. As funções da administração são as atividades que devem ser desempenhadas em todo e qualquer processo administrativo nas organizações e em cada uma das suas áreas ou unidades organizacionais. Neste caso, buscou-se conhecer como as funções planejamento, organização, coordenação, comando e controle

relacionam-se em prol da avaliação institucional. Sendo assim, os entrevistados foram indagados sobre como as informações obtidas por meio da Avaliação Institucional, são utilizadas pelas unidades no momento de elaborar seus respectivos planejamentos. Sobre esse assunto, apenas um entrevistado (1) afirmou que o relatório de autoavaliação, produzido pela CPA, é levado em consideração no momento do planejamento do campus.

Outro entrevistado (3) referiu-se ao planejamento da seguinte forma:

Como a CPA é incipiente, dentro do processo, algumas informações são tomadas pelos diretores e pela Reitoria, mas não todas, e deveriam ser todas. Os relatórios da CPA deveriam ser relatórios que realmente municiassem as pessoas dentro do nosso convívio como os Diretores de Administração. Os Departamentos de Administração e Planejamento deveriam ter a CPA como um baita de um instrumento para subsidiar o planejamento, pra subsidiar o cumprimento do PDI. Isso não é uma realidade na Instituição, mas, deveria ser, mas, ainda não é.

Esta resposta confirma a concepção de Luck (2012) de que a avaliação institucional, como instrumento de gestão, corresponde a um processo que se integra ao planejamento, dele emergindo e a ele remetendo, como também ao monitoramento das práticas educacionais, estabelecendo relação entre estas e os seus resultados, contribuindo, desta forma, para apontar as correções de rumos necessárias, de modo a garantir sua efetividade. Analisando a resposta anterior do entrevistado 3 e o que traz a teoria, pode-se concluir que a não utilização dos resultados demonstrados no relatório de autoavaliação torna inócuo o processo avaliativo, quando, na verdade, deveriam ser o suporte para a análise, reflexão e definição dos planos de ação da Instituição em apreciação.

Em relação à função organização, buscou-se identificar como a Avaliação Institucional contribui para a organização das atividades das unidades, sendo que as respostas obtidas dos três entrevistados, 1, 2 e 3, respectivamente, foram as seguintes:

Eu não a vejo sendo utilizada, pois não há essa articulação.

O uso dos resultados da avaliação institucional não é uma sistemática, não vejo, assim, pelo contrário, eu vejo que, quando a CPA passa as informações, ocorre uma coisa assim: - Poxa, eu vou ter que pensar nessa informação! Aí a pessoa volta para o setor dela e nem lembra que chegou aquela informação, então ela continua cometendo os mesmos equívocos do passado. Eu não consigo lembrar de nenhum fato em que onde foi dito que um setor tinha um fator importante pra ser melhorado e esse fator teve resultados futuramente. Por exemplo, nós temos um problema enorme em relação à eficiência e à eficácia, e nós sabemos que o problema que existe hoje dentro das unidades está diretamente ligado ao setor de estágios do IFC. E nós sabemos também que não foi feita nenhuma ação por negligência ou por pessoa do próprio setor de estágios pra melhorar eficiência e eficácia. Então, o que adiantou a gente identificar os fatores, saber o que nós temos de problema e a gente não faz ação? Então, a resposta é: não, eu não vejo as pessoas preocupadas com informações consistentes.

Eu vejo que deveria ocorrer isso, que as informações geradas pela avaliação deveriam servir de subsídio pra cada uma das pró-reitorias, pra cada um dos *campi* estabelecerem suas metas e seus planos de trabalho, deveria acontecer, contudo, não é o que ocorre. Infelizmente, a gente ainda está trabalhando na questão do achismo, cada um acha o que deve ser e vai fazendo.

Sabe-se que a organização é a função da administração que orienta a capacidade de ordenação, estruturação e apresentação de um sistema, de um projeto, de um trabalho e dos recursos alocados, visando alcançar os resultados estabelecidos pela função planejamento. Sendo assim, torna-se possível inferir que a ausência de uma organização orientada pelos resultados da avaliação pode estar comprometendo a efetividade da Instituição em análise. Isso porque, exatamente como advertem Jacobsen, Cruz Junior e Moretto Neto (2006), a organização, como atividade de gestão, possibilita o uso organizado dos meios para o alcance dos objetivos organizacionais.

Para estes autores, no processo de gestão, a organização cumpre importante papel, na medida em que possibilita o uso racional dos recursos disponíveis, visando o alcance de objetivos de maneira eficiente e eficaz.

Indagados sobre quem faz a coordenação das atividades de Avaliação Institucional entre as unidades, todos os pesquisados responderam que é a CCA que, de fato, desempenha essa função. Entretanto, ao ser questionado sobre o assunto, o Entrevistado 2 faz o seguinte destaque:

Eu vou responder essa pergunta de forma bem negativa. Eu não queria responder desta forma, mas é o que eu enxergo, hoje eu enxergo assim, as pessoas não fazem isso simplesmente por uma coisa, eles ainda enxergam a CPA apenas como um órgão, órgão não, uma comissão pra cumprir tabela, só pra atender uma exigência do SINAES. Não vejo um setor que faz isso, eu acho que a gente poderia melhorar isso.

Percebe-se que o desempenho da CPA poderia ser melhorado, se as pessoas entendessem o verdadeiro papel da avaliação. Para que isto ocorra, a coordenação dos esforços mostra-se como uma função fundamental, uma vez que se trata de uma função complementar às demais funções administrativas e requer articulação permanente entre os diversos componentes da estrutura produtiva para que alcance seu objetivo básico, que é a conquista da eficiência, eficácia e efetividade organizacional, como indicam Jacobsen, Cruz Junior e Moretto Neto (2006), mais ainda quando se trata de uma instituição grande e complexa como esta que ora está sendo estudada.

Ainda, sobre a contribuição da Avaliação Institucional para a coordenação dos esforços em prol dos objetivos, as respostas dos Entrevistados 1 e 3 refletem o cenário atual.

Diante desse quadro, o entrevistado 1 faz a seguinte afirmação:

Eu não vejo também a utilização dos resultados. Há muita falta de comunicação na Instituição, entre a reitoria e os campi, por exemplo. É bastante fragmentado, falta ainda a comunicação entre os setores internos. Não se fala a mesma língua, os objetivos não são exatamente os

mesmos. A coordenação dos esforços está comprometida.

Já, o pesquisado 3 ressalta que

a avaliação institucional vai ajudar no sentido de estabelecer as metas, agora, quem vai definir as metas, não é a avaliação institucional, quem vai definir as metas são os gestores. [...] Então, a avaliação institucional levanta a questão isso é uma questão que vai ser definida na gestão. Isso é o que deveria acontecer, mas, na realidade, o que acontece hoje é que cada um faz por si e Deus por todos. Não existe um todo, existem partes formando um todo, e cada um pensando na sua parte. A função coordenação, se nós pensarmos na Instituição em si, seria o Reitor, mas o gabinete não está conseguindo fazer esta agregação.

As respostas evidenciam a necessidade de a Instituição valorizar esta importante função administrativa, pois como revelado nas respostas anteriores emitidas pelos entrevistados 1 e 3, existe uma dispersão dos esforços. Neste contexto, não se pode esquecer o que dizem Lacombe e Heilborn (2008) quando sugerem que mecanismos que facilitam a função de coordenação devem ser usados por todas as organizações. Para os autores, a supervisão é o instrumento formal mais simples e usual de coordenação. Assim como a própria definição da estrutura organizacional é outro instrumento que ajuda a coordenação, pois é por meio dela que fica claro quem é o responsável pelas atividades. Entretanto, além de instituir supervisão e definir responsabilidades, no IF Catarinense, é preciso estabelecer padrões de trabalho, isto é, as atividades devem ocorrer na quantidade certa, no momento certo e na direção certa. Ainda, baseando-se nos autores supramencionados, percebe-se que, no caso da Instituição em estudo, para se obterem os padrões requeridos, há a necessidade de capacitar o pessoal que executa o trabalho, sendo a capacitação outro mecanismo que pode ser utilizado pela coordenação.

Ao falarem sobre a função coordenação, algumas observações dos entrevistados chamam a atenção como é o caso das seguintes declarações: “É bastante fragmentado”, “falta ainda a comunicação entre os setores” (entrevistado 1) e “Não se fala a mesma língua” (entrevistado 3). Estas observações comprovam a afirmação dos autores



Lacombe e Heilborn (2008) de que a comunicação é o principal instrumento da coordenação. Portanto, fica evidente que no IF Catarinense não há uma comunicação adequada para os fins da avaliação institucional e que a falta de uma comunicação adequada está dificultando a realização de uma administração eficiente.

A visão de fragmentação declarada pelo Entrevistado 1 é reforçada com a declaração do Entrevistado 3, quando este diz que “não existe um todo, existem partes formando um todo, e cada um pensando na sua parte”. Para auxiliar a compreensão das declarações, Tachizawa e Andrade (2002) explicam que um dos grandes problemas com que se defrontam as instituições de ensino, é a visão extremamente segmentada que a maioria tem delas mesmas, levando a conflitos e divergências operacionais que minimizam o resultado dos esforços.

Tal entrave poderia ser amenizado com a adoção de uma visão sistêmica, global, abrangente e holística da Instituição, que possibilitaria perceber as relações de causa e efeito. Na abordagem sugerida pelos autores anteriores, o foco da atenção transfere-se da análise da interação das partes para o todo, sendo visualizada como um conjunto de partes em constante interação, constituindo-se um todo orientado para determinados fins, em permanente interdependência com o ambiente externo.

Também foi perguntado aos pesquisados quem e como a Instituição conduz e avalia as atividades desenvolvidas pela Avaliação Institucional. Sobre o assunto, os Entrevistados 1, 2 e 3, respectivamente, informaram que:

Não vejo controle nem acompanhamento em relação a este aspecto. Por exemplo, no último relatório, não me lembro de ter sido solicitado pelo Reitor ou Pró-reitores. Da mesma forma, não existe assim uma discussão. Não sei como a própria reitoria utiliza esse relatório. Eu sei que ele é postado, mas como se trabalha com as informações na própria reitoria ou com os diretores, não sei como é utilizado.

As ações desenvolvidas pela Avaliação Institucional quase não são utilizadas para auxiliarem na gestão. No IF Catarinense, poucos gestores conseguem observar os dados da Avaliação Institucional e aplicarem em sua

gestão. Quem conduz é a CPA e quem avalia ou deveria avaliar são os Gestores.

A avaliação das atividades de avaliação institucional, no IF Catarinense, não é feita.

A comprovação nas respostas quanto à forma com que a questão é conduzida pela Instituição remete a Oliveira (2012) que caracteriza a condução das atividades como sendo atribuição própria da função de direção ou comando. Comando é, portanto, a função da administração que consolida a capacidade e a habilidade de supervisionar e orientar os recursos - humanos, financeiros, tecnológicos, materiais, equipamentos - alocados nas atividades das organizações, visando otimizar o processo decisório direcionado ao alcance dos resultados estabelecidos nos planejamentos anteriormente elaborados. Se for admitido o que diz o autor anterior, assim como Fayol (1977), em que a missão do comando é fazer a organização funcionar, pode-se inferir pelas respostas dos entrevistados que a função comando, no âmbito da avaliação institucional, não está alcançando seu objetivo na Instituição estudada.

Na continuidade, a respeito da contribuição da avaliação institucional no controle do desempenho dos diversos setores, os Entrevistados 1, 2 e 3, respectivamente, declararam que:

Não se usa o relatório para a tomada de decisão norteadora, seriam outras questões administrativas que são levadas em conta.

Os resultados da avaliação institucional mostram as fragilidades e potencialidades da Instituição e de posse dos dados, as decisões podem ser tomadas para desencadear ações que minimizem os pontos fracos e maximizem os pontos fortes. Vou usar um exemplo: A eficácia é medida pelo número de alunos que conseguem realizar a formatura dentro do tempo esperado e a eficiência é medida pela capacidade que os mesmos tem em realizar cada uma das etapas até a formação final. Quando a AI aponta que os índices de eficiência e eficácia estão baixos, os gestores deveriam buscar quais são as ações que devem ser desenvolvidas para melhorarem a eficiência e a eficácia. A AI aponta os dados que devem ser utilizados pelos

gestores para controlarem o desempenho dos serviços prestados.

Apontando dentro dos quesitos que o próprio SINAES estabelece, quais são os quesitos que essa pró-reitoria, por exemplo, não está atendendo. Vamos pensar assim, dentro do Projeto Pedagógico de Curso tem uma coisa chamada perfil profissiográfico, um PPC passando pela Pró-reitoria de Ensino não ficou evidenciado que aquele PPC não tem perfil profissiográfico, isso vai refletir na avaliação externa desse curso, que vai dar uma nota negativa para o curso em função de não existir esse quesito. Em uma avaliação institucional, isso deve ser observado e, dito a quem está fazendo a avaliação dos projetos pedagógicos que este quesito não está sendo atendido, e aí a avaliação institucional pode estar colaborando para o desempenho da pró-reitoria de ensino, por exemplo.

Isso não tem acontecido, porque o setor não tem, porque os setores estão separados, não há um conjunto, como é que eu vou te dizer, a Instituição hoje trabalha muito fragmentada, ela não está coesa, ela é fragmentada. Primeiro, que não existe um setor de avaliação institucional, segundo, que o setor de avaliação institucional da forma que existe enquanto CPA, ainda não é reconhecido. Não sendo reconhecido, todas as ações que venha a desempenhar, os outros ouvem, mas não escutam, ou escutam, mas, não ouvem. O POC3 não funciona.

Em instituições de ensino, a função controle incorpora a avaliação institucional, uma vez que busca mensurar o alcance dos objetivos. Sendo assim, mais uma vez fica evidente a dificuldade da CPA em promover resultados consistentes, pois o relatório produzido não tem sido considerado como subsídio para tomada de decisões e efetivação do controle. Logo, baseando-se no que sugere Lück (2012), percebe-se que no IF Catarinense, a avaliação deve superar as práticas de mera descrição e constatação e objetivamente apontar para áreas de atenção a serem focalizadas em planos de melhoria.

A percepção dos entrevistados, quando falam em “tomada de decisão norteadora” e que decisões devem ser tomadas para “desencadear ações que minimizem os pontos fracos”, demonstra que possuem a visão no sentido de que planejamento e controle se reforçam reciprocamente. Há, pois, segundo Lück (2012), vinculação direta entre planejar, agir e avaliar seguida de *feedback*. Também, Lacombe e Heilborn (2008), comentam que de nada adianta planejar se não houver controle e não se pode controlar se não houver planejamento, podendo ser – o controle – uma das etapas do próprio planejamento.

É positiva a constatação dos entrevistados, de que a avaliação institucional pode contribuir para o controle dos planos de melhorias, contudo, segundo as declarações, isso não vem ocorrendo. Além disso, a afirmativa de um dos entrevistados (3) de que “o POC<sub>3</sub> não funciona” (planejar, organizar, comandar, coordenar, controlar), pode ser indicativo de uma das causas dos problemas relatados em toda a entrevista, confirmando a teoria de que a falta ou desempenho medíocre de qualquer uma das funções administrativas pode ferir o desempenho da organização (DAFT, 2005).

Portanto, a partir do entendimento de Luck (2012), depreende-se que a avaliação institucional no IF Catarinense precisa caminhar no sentido de ser uma função de gestão que, articulada às outras funções de organização, formam um conjunto de ações que se reforçam reciprocamente na busca pela atuação competente. Na citada Instituição, todo esforço de avaliar somente será efetivo se for transformado em ação organizada, apoiada na compreensão objetiva da realidade.

#### 4.3 DIRETRIZES PARA A CRIAÇÃO DA ESTRUTURA DE UMA UNIDADE DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL PARA O IF CATARINENSE

Por fim, na tentativa de colher sugestões sobre como resolver as problemáticas relatadas, perguntou-se aos entrevistados o que consideram necessário para que a Avaliação Institucional do IF Catarinense consolide-se como unidade da sua estrutura organizacional e possa, de fato, contribuir para a melhora institucional do IF Catarinense. As respostas dos Entrevistados 1, 2 e 3, respectivamente, foram:

Primeiro, acho que falta ter mais dedicação de quem trabalha formular um relatório mais específico. O relatório tem ficado muito superficial, não tem conseguido extrair muita

informação, deveria ser mais aprofundado e gerar os dados certos, e fazer um trabalho mais certo junto a cada direção, apresentar o relatório de forma sistemática trazendo mais informação apontando soluções. Mas, aí, exige mais dedicação por parte de quem trabalha, ter uma forma mais estruturada para a interpretação dos dados, essa parte estatística ser mais bem trabalhada. Falta dedicação, trabalhar com maior desempenho com dedicação exclusiva. Falta uma estrutura mais sólida que consiga gerar mais resultados. Falta também fazer outras avaliações.

Para que a avaliação institucional consolide-se, é necessário que a CPA saiba o que deve buscar de informações para confeccionar um relatório com dados reais que possam ser utilizados para uma gestão profissional. É necessário um amadurecimento de todos os membros da CPA para buscarem informações em relatórios elaborados por instituições mais antigas. Além disso, é preciso que se tenha confiabilidade na Comissão. Reitor, pró-reitores, diretores e servidores precisam acreditar no profissionalismo dos serviços da CPA, acreditarem que podem passar as informações para os membros da CPA e que o sigilo vai ser mantido. Também é necessário que os gestores invistam na CPA, que deem credibilidade e contribuam para o exercício pleno de suas atribuições.

A própria pergunta já diz, tem que se constituir como uma unidade, com o aval da reitoria. Ou seja, a avaliação institucional é uma unidade da reitoria que tenha autonomia e que possa fazer com que todos os entes que constituem a Instituição, forneçam informações e obtenham informações pra essa avaliação, e para que esses relatórios possam ser gestados e que possam servir de instrumentos de gestão. Como uma unidade administrativa mesmo, seja dentro da Pró-reitoria de Administração seja ligada a reitoria ou uma direção em um campus, mas, de preferência na reitoria, em função da autonomia

no processo, mas tem que ter uma unidade de avaliação institucional, isso é uma coisa que existe em já várias instituições, um setor de avaliação institucional, ele é independente, ele é próprio, tem toda uma estrutura formada. Tem que existir. E tem que aproveitar a fala do Instituto, aquela fala de que somos novos, somos novos. Então, temos que aproveitar que somos novos, e não deixar que os problemas se instalem para depois correr atrás pra resolver. Então, se instala uma unidade permanente pra que se solucione. Bom, por exemplo, não é a questão da avaliação institucional, mas, é a questão do vestibular. Não existe uma comissão permanente, então todo ano é aquela coisa de sair correndo. Isso é uma coisa de comissão permanente, então tem que constituir uma comissão permanente. Não é certo todo ano se constituir uma nova. Comissão Permanente tem que ser permanente! Acabou? Acabou! Vamos fazer o rescaldo, vamos ver o que aconteceu e vamos começar a trabalhar o próximo, isso tem que acontecer. E, assim, é com a avaliação institucional, ela é permanente. Fez? Fez! É isso? É! Opa, apresentou o relatório. É assim. Controla, planeja, controla, planeja.

O conjunto de respostas obtido evidencia a fragilidade da CPA em cumprir seus objetivos e desempenhar suas atividades de avaliação institucional, justo porque ela não é uma unidade administrativa, mas uma comissão. E, não obstante todos os respondentes terem demonstrado a preocupação em gerar resultados consistentes, igualmente percebem a necessidade de despender maior dedicação, de se ter mais seriedade na interpretação dos dados, de mais “profissionalismo”, “de uma estrutura mais sólida” e que os “gestores invistam na CPA”. Todas estas declarações dão indícios da primordialidade em se rever a metodologia adotada na condução dos processos avaliativos, bem como, de se repensar a atual estrutura disponibilizada.

Nesse sentido, Arruda (1997) pode auxiliar o entendimento das observações anteriores quando ressalta que as instituições de ensino superior devem implementar formas de organização de modo a otimizar o seu processo administrativo. Ainda com base no que autor esclarece, no IF Catarinense, identifica-se que a avaliação precisa ser encarada

verdadeiramente como um instrumento capaz de trazer evidências de indicadores sobre os processos organizacionais, sendo que só terá credibilidade se vier acompanhada de um projeto institucional voltado para a melhora da qualidade. Portanto, deve ser implementada como parte de um processo de gestão, de modo a garantir e manter um nível de aceitabilidade para obter os resultados esperados.

Ademais, à luz da teoria, verifica-se que as declarações dos entrevistados sugerem, mesmo que implicitamente, a busca por formas de organização ou bases institucionais que oportunizem o aperfeiçoamento dos processos avaliativos. Onde o almejado profissionalismo na atuação da CPA, mencionado por um dos respondentes (2), possa ser alcançado pela legitimidade técnica e o suporte da teoria, pelos procedimentos metodológicos adequados e pela elaboração correta dos instrumentos, enfim, que novas formas de organização possam proporcionar tudo que é recomendado em uma atividade científica.

Neste contexto, destaca-se que um importante fundamento do SINAES (2009) é a legitimidade dos resultados alcançada por meio de um processo consistente de reconhecida qualidade. A credibilidade, mencionada por um dos entrevistados (2), resulta automaticamente de um processo com tais características. Esta concepção é compartilhada por Freitas e Silveira (1997), quando alertam para que o trabalho todo deva ter como finalidade repassar à coletividade os resultados do desempenho, devendo revestir-se de elevado grau de seriedade e correção, conseqüentemente, um elevado nível de eficácia.

Em linhas gerais, portanto, é possível observar que a Instituição em estudo, na busca por melhores práticas, poderia promover algumas alterações tanto na estrutura organizacional como na metodologia e organização dos processos avaliativos. Pois, como alertam VAHL *et al* (1989), a avaliação institucional deve ser incorporada como um instrumento rotineiro de trabalho, em que a Instituição deve reconhecer a importância da dedicação na busca de novos conhecimentos sobre seu próprio funcionamento, e a formalização, no seu interior, de unidades e procedimentos capazes de gerar informações e juízos sobre sua própria atuação.

Para atender ao objetivo do presente estudo, apresenta-se, a seguir, uma proposta de unidade de avaliação institucional para a estrutura do IF Catarinense em uma perspectiva que vai muito além da prescrição legal. São descritas, na seqüência, as características requeridas, na visão da pesquisadora, para que a avaliação institucional consolide-se como instrumento de gestão no Instituto estudado. As

ações propostas a seguir, são fruto do diagnóstico feito da realidade investigada, o que gerou reflexões ao longo deste estudo. Dessa forma, o propósito principal, neste instante, é ampliar a discussão para a necessidade da redefinição das estruturas e modelos de gestão para a Instituição em análise.

A primeira ação proposta é a reorganização da CPA, de acordo com o SINAES (2009). A Resolução nº 50/2010 (IFC, 2010) do IF Catarinense instituiu uma CPA em cada campus, sendo que, atualmente, são nove CPA constituídas, o que contraria o art. 11 da Lei 10.861 (Brasil; 2004) que orienta para que cada instituição de ensino superior institua uma única CPA.

Desta forma, propõe-se a criação de uma CPA institucional de caráter consultivo e deliberativo. Conforme previsto na Lei citada anteriormente, com representatividade dos diferentes segmentos da comunidade acadêmica (docente, discente, técnico-administrativos e da sociedade civil organizada), além do Pesquisador Institucional.

Devido à natureza multicampi da Instituição, propõe-se a criação de uma subcomissão em cada campus, denominada Comissão Local com formato e representatividade similar à CPA, sendo que o presidente desta deverá ser o representante do seu campus na composição da CPA institucional.

Serão, assim, atribuições da CPA, nesta nova configuração:

- a) acompanhar e subsidiar o PDI e o PPI;
- b) apreciar e aprovar o plano e os relatórios de autoavaliação institucional elaborado pela Comissão Técnica de Avaliação (CTA);
- c) analisar e avaliar os processos avaliativos;
- d) participar de ações de sensibilização, divulgação, reflexão e validação de processos e relatórios de avaliação;
- e) participar das reuniões convocadas pelas Comissões de Avaliação Externa quando da visita *in loco*; e
- f) representar a Instituição junto ao MEC e órgãos de regulação da educação superior nas questões relativas à avaliação institucional.

Devido ao caráter extremamente técnico de uma pesquisa de avaliação institucional, propõe-se a criação de uma Comissão Técnica de Avaliação (CTA), de caráter executivo e permanente, com a finalidade de dar suporte técnico no desenvolvimento e operacionalização dos processos autoavaliativos e para o acompanhamento dos processos avaliativos externos.



A CTA deverá ser constituída por doze membros de setores e órgãos de apoio e execução, que incluem representações das Pró-Reitorias (de Ensino, de Extensão, de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação, de Administração, de Desenvolvimento Humano e Social), da Assessoria de Planejamento, da Diretoria de Tecnologia da Informação, da Assessoria de Comunicação, além de um assessor estatístico, e três representantes da própria CPA. As atribuições da CTA são descritas a seguir:

- a) elaborar o plano de autoavaliação institucional e submetê-lo à aprovação da CPA;
- b) implementar o plano de autoavaliação;
- c) orientar os envolvidos na avaliação para a coleta de informações;
- d) orientar os diversos setores para a disponibilização de dados e elaboração de relatórios de avaliação;
- e) coletar e organizar as informações e os relatórios no âmbito de sua competência;
- f) administrar o sistema de informação de avaliação institucional;
- g) elaborar o relatório anual de autoavaliação institucional no prazo definido pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP);
- h) organizar eventos de sensibilização, divulgação, reflexão e validação de processos e relatórios de avaliação; e
- i) analisar relatórios de avaliação externa para subsidiar processos de autoavaliação institucional;
- j) subsidiar, com informações, o processo de planejamento e de gestão;
- k) integrar a equipe responsável pela elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional.

Vale destacar que, como informam Casartelli *et al* (2013), outras instituições de ensino já vem implementando com sucesso, estrutura similar à esta proposta (guardando as devidas particularidades referentes ao ambiente em que estão inseridas), na qual uma comissão técnica assume, juntamente com a CPA, a responsabilidade pelo processo avaliativo.

Por fim, terceira ação proposta é a criação de uma Coordenadoria de Planejamento e Avaliação Institucional, subordinada à Diretoria de Desenvolvimento Institucional, órgão superior da Reitoria, sendo esta dividida em duas coordenações, uma de planejamento e outra de avaliação. Assim, baseando-se no entendimento

de Trigueiro (2004), determina-se que, no IF Catarinense, ao se reunir em um só setor duas atividades essenciais ao seu desenvolvimento, procura-se articular processos já existentes e criar novos.

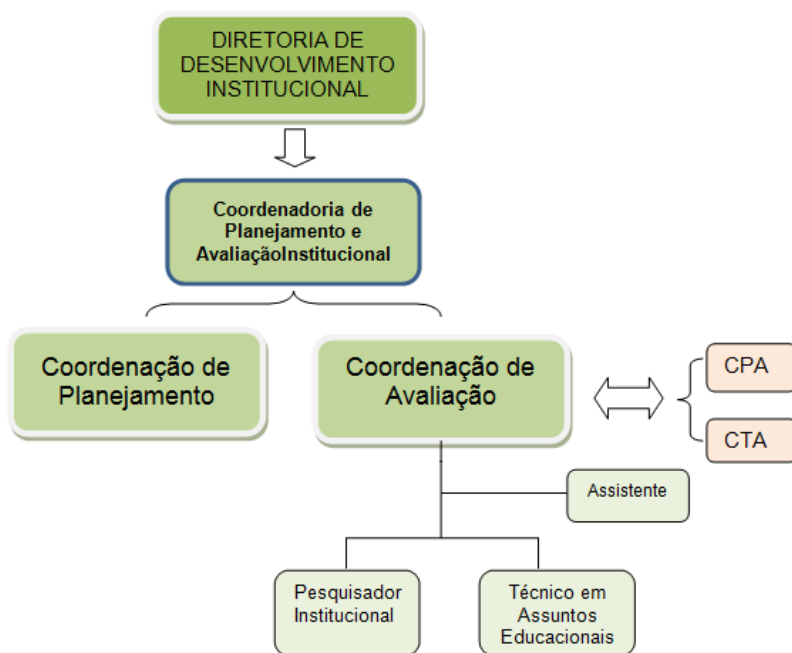
Nesta proposta considera-se a totalidade da Instituição em uma perspectiva sistêmica. Isto é, esta é muito mais que uma alternativa para a avaliação institucional, trata-se de uma proposta de planejamento global, em que avaliação institucional articula-se a todo um processo de construção do projeto institucional, produzindo subsídios a este processo e contribuindo para a tomada de decisão e correção de rumos.

Fica, por conseguinte, o alerta para o cuidado que se há de ter com as funções avaliação e planejamento desconectadas, fazendo parte de diferentes setores e localizada em instâncias distintas, pois, representam ameaça a qualquer projeto institucional. Neste contexto, com base na concepção de Trigueiro (2004), verifica-se que o trabalho que hoje é atribuído à CPA, no IF Catarinense, não pode ficar concentrado nas mãos de uma comissão isolada, requer isto sim mudanças significativas em vários aspectos da estrutura da Instituição. É por essa razão que, pela existência de bases estruturais mais adequadas, passa-se a propor a definição de duas coordenações – de avaliação e de planejamento – atuando numa relação dinâmica, com articulação efetiva, utilizando seus resultados no processo global de tomada de decisão e, principalmente, na alocação de recursos.

O que se pretende destacar é que a avaliação institucional será facilitada e consolidada com a implementação de uma Coordenação de Avaliação, ou seja, uma equipe responsável pelas funções de organizar, coordenar, comandar, executar e avaliar as atividades relativas à pesquisa institucional, igualmente responsável em promover a análise sistemática sobre o desenvolvimento da Instituição e dos programas. Para isso, a Coordenação de Avaliação dependerá de uma equipe constituída por um Coordenador, um Pesquisador Institucional e um Técnico em Assuntos Educacionais, além de um Assistente.

Diante dessas condições, a unidade de avaliação institucional do IF Catarinense dever-se-á localizar no seu organograma, conforme ilustra a Figura 6.

Figura 6: Localização da unidade de avaliação institucional no organograma do IF Catarinense.



Fonte: Elaborado pela autora

Compreendendo a avaliação como um processo dinâmico e integrador, a Coordenação de Avaliação terá como objetivo desenvolver a cultura avaliativa no IF Catarinense, e terá sua atuação nos seguintes eixos:

- a) Avaliação externa no âmbito do SINAES: avaliação institucional, avaliação de curso e exame nacional de desempenho dos estudantes - ENADE;
- b) Avaliação interna: avaliação de curso de graduação e de educação profissional (infraestrutura, organização didático-pedagógica, das disciplinas, autoavaliação do docente e do discente);

- c) Programas do Governo Federal: coletar e disponibilizar os dados dos discentes dos cursos de graduação e de educação profissional para o Censo da Educação Superior e Técnica de nível médio no âmbito do IF Catarinense.

As principais competências da Coordenação de Avaliação serão:

- a) coletar, analisar, processar, divulgar e manter atualizados dados e informações institucionais;
- b) reunir informações para elaboração de relatórios;
- c) alimentar os sistemas corporativos do Governo Federal (tais como: E-MEC, Simec e TCU);
- d) propor e coordenar a política de avaliação institucional do IF Catarinense, juntamente com a CPA e CTA;
- e) definir procedimentos técnicos a serem adotados para a execução das ações de avaliação institucional e de cursos juntamente com a CPA e CTA;
- f) fazer a articulação entre os *campi* nas atividades referentes à avaliação;
- g) fazer a articulação com a Coordenação de Planejamento;
- h) exercer outras atividades correlatas com suas atribuições.

Além disso, a infraestrutura necessária para assegurar o pleno desenvolvimento das ações aqui descritas considera que a Coordenação de Avaliação deverá dispor de uma sala própria, com mobiliário e equipamentos, tais como: mesas, cadeiras, armários, computadores, projetor, impressora, linha de telefone e material de expediente.

Outro importante aspecto é a aquisição de ferramentas para operacionalização e acompanhamento dos processos avaliativos, sendo fator determinante para o funcionamento da estrutura aqui proposta – CPA/CTA/Coordenadoria de Avaliação.

Este é um dos aspectos centrais nesta proposta, ou seja, a implementação de redes de informações gerenciais. Dado o contexto atual e as dimensões da Instituição estudada, qualquer tentativa será inócua sem um conjunto amplo de sistemas de informação, envolvendo aspectos administrativos e acadêmicos, relacionados à gestão da Instituição, como por exemplo: sistemas de custo, patrimônio, pessoal e cadastro, de atividade docente – com informações sobre a distribuição do tempo no ensino, na pesquisa, na extensão, na orientação, na

preparação de aulas e em atividades administrativas – de convênios e de captação de recursos, de registro e controle de acervos de biblioteca e acompanhamento de processos.

Como se pode constatar, é um conjunto bastante amplo de informações gerenciais necessários para se aprimorar a sistemática dos trabalhos de planejamento e de avaliação institucional, constituindo-se em elementos fundamentais para tomada de decisões acertadas. Dada a atual precariedade neste aspecto, o estabelecimento de uma rede de informações gerenciais de qualidade (que permita a integração dos processos e que entregue informações precisas, confiáveis e no momento certo aos tomadores de decisão) é tarefa inadiável para a Instituição em estudo.

Como dito anteriormente, será fundamental a implementação de um Sistema de Gestão Acadêmica e um Sistema de Avaliações Institucionais, pois estes constituem em ferramentas básicas para o sucesso do empreendimento aqui proposto.

Com esta proposta, acredita-se que a autoavaliação institucional, a partir de seus resultados e dos momentos de reflexão na CPA, CTA e Coordenação de Avaliação, possa subsidiar proposições e ações de gestão para o IF Catarinense, impulsionando seu desenvolvimento.



## 5 CONCLUSÃO

Ao se abordar a problemática da avaliação institucional no IF Catarinense, espera-se contribuir para a reflexão a respeito da necessidade de se avançar na redefinição das estruturas e de novos modelos de gestão, que deem conta dos desafios internos e externos, colocados pelo momento atual. Desenvolveu-se o argumento de que a avaliação deve constituir parte de um projeto mais amplo de gestão da Instituição, com vistas à busca permanente pela melhoria da qualidade.

Diante deste cenário, elaborou-se o propósito principal deste trabalho, que foi o de conhecer as características estruturais requeridas para implantação de uma unidade de avaliação institucional no IF Catarinense. A ideia norteadora a esse respeito foi formular, a partir do contexto atual, uma proposta de criação de bases institucionais, ou seja, de estruturas que favoreçam as condições efetivas para a elevação da qualidade tanto acadêmica quanto administrativa. Sendo assim, para entender a problemática da avaliação institucional e as limitações enfrentadas pela CPA, objetivou-se inicialmente conhecer as características atuais da estrutura do IF Catarinense.

Com base neste estudo, foi possível concluir que a avaliação institucional como está posta hoje na Instituição, tanto em suas estruturas, quanto em sua cultura, evidencia obstáculos para o alcance do seu objetivo transformador, sobretudo porque, nas atuais condições institucionais, predomina a concentração dos trabalhos em uma comissão – a CPA, a qual, apesar de todos os esforços, não tem conseguido impactar no processo decisório da Instituição, tampouco promover a discussão acerca dos seus problemas fundamentais, papel fundamental da avaliação institucional.

O que se observou é que o trabalho desenvolvido pela CPA envolve grande quantidade de dados, informações e conhecimentos produzidos, todavia, isso não tem levado, de forma efetiva, à correção de rumos e às mudanças apontadas como necessárias para o IF Catarinense. Notou-se, a partir da investigação realizada, que a precariedade em todo o processo representa um dos principais obstáculos enfrentados. A dificuldade em tornar público os resultados, e a falta de mecanismos ágeis faz com que a avaliação seja vista com desconfiança e receio pela comunidade interna.

Neste contexto, todo o peso do trabalho está delegado à citada Comissão, que está posicionada à margem da hierarquia e da estrutura institucional, sem poder político de fato para se fazer ouvir, o que a

torna isolada, e com poucas condições para impactar decisões importantes.

Em face à problemática apresentada, esta pesquisaprocuroou responder a pergunta inicialmente formulada: Quais são as características estruturais requeridas para a implantação de uma unidade de avaliação institucional no Instituto Federal Catarinense?

Nesse ponto, esboçou-se uma proposta para construção e reestruturação de novas bases para a gestão da qualidade no IF Catarinense, encontrando-se na avaliação institucional sua principal ferramenta. Três grandes ações compõem esta proposta, sendo a primeira a reorganização da própria CPA de acordo com a legislação. A segunda ação constitui-se na criação de uma Comissão Técnica de Avaliação, responsável pelos aspectos técnicos, metodológicos e operacionais envolvidos na pesquisa de autoavaliação institucional, as atividades de planejamento e execução caberiam a esta comissão. A terceira e última ação é a criação de uma unidade propriamente dita, integrada ao organograma institucional – a Coordenação de Avaliação–, a quem caberia acompanhar, apoiar, coordenar e consolidar, no nível global da Instituição, todas as ações e resultados, atuando em uma perspectiva holística, com ações sistêmicas, a fim de evitar a fragmentação do processo.

Na presente proposta, a CPA deixaria de ser o que é atualmente – executora e centralizadora do trabalho de avaliação – e passaria a contar com uma comissão técnica, além de e um órgão de coordenação central. Nesse aspecto, propõe-se a união do planejamento e da avaliação, duas importantes funções administrativas, em uma mesma unidade organizacional, deixando evidente a relação dinâmica que deve haver entre essas atividades. Esta forma de organização confere poder real à avaliação na estrutura da Instituição, onde planejamento e avaliação estariam articulados e intimamente vinculados ao processo de tomada de decisão.

O grande diferencial desta proposta é a propositura de uma equipe técnica para desenvolver a autoavaliação. Com esta decisão, a gestão toma para si o compromisso com o processo e seus resultados, mostrando à comunidade interna que está comprometida e disposta a enfrentar tudo que a avaliação revelar e, conseqüentemente, comprometida com as mudanças e transformações que advirão dela. Nessa concepção, a avaliação institucional cumpre seu papel legalista e burocrático além de sinalizar para uma perspectiva emancipatória e transformadora.



Ademais, considera-se que, com o respaldo da CTA nas questões técnicas da avaliação institucional, a CPA divide o peso do trabalho e passa a ser a balizadora e a guardiã deste processo. Neste caso, orientada pela CPA, a gestão assume a responsabilidade técnica do processo. Sem a carga excessiva da responsabilidade de ter que dar conta de tudo sozinha a CPA terá maiores condições de exercer o seu papel de disseminadora da cultura avaliativa, de sensibilização e conscientização, ampliando-se, em consequência, as condições de análise das informações reveladas. A partir da proposta elaborada neste trabalho, que, sobretudo, considera as peculiaridades da Instituição em foco, torna-se possível equilibrar o aspecto legalistada regulação com o aspecto transformador inerente à avaliação institucional.

A avaliação institucional, da forma proposta, torna-se campo fértil para a gestão democrática, pois, permite que a CPA referende o plano de avaliação proposto por uma CTA, além de trazer a comunidade para as instâncias decisórias, por meio da representatividade da CPA. A decisão, a partir dessa nova sistemática, requer coragem da gestão, uma vez que estará comprometida não só com o processo, mas também com as consequências decorrentes dela, com os dados que serão revelados, com as informações que deverão ser repassadas à comunidade e, principalmente, com as ações corretivas e resultados alcançados.

Em suma, a efetividade de processos avaliativos requer bases estruturais propícias, sobretudo, pelo desenvolvimento de estruturas bem definidas. Entretanto, o desempenho e os avanços da CPA/CTA e Coordenação de Avaliação somente serão possíveis com a garantia das condições de desenvolvimento com infraestrutura, recursos humanos e tecnológicos adequados às suas atribuições. Além disso, o amadurecimento da Instituição, o comprometimento da alta gestão aliada à capacidade técnica dos envolvidos e a ética nos procedimentos, são fatores essenciais para o êxito desta proposta.

Enfim, o horizonte do IF Catarinense apresenta-se rico em desafios, e esse é um trabalho que está apenas começando, tarefa que implica firmeza e comprometimento de seus dirigentes e a busca constante por soluções advindas dos envolvidos.

## 5.1. ESTUDOS FUTUROS

Devido à complexidade do tema abordado, certamente, este não se esgota aqui. Para o aprimoramento da proposta, espera-se que estudos futuros possam ser desenvolvidos como, por exemplo, realizando-se pesquisas em instituições de ensino similares e, para maior consistência

da proposta, pode-se ainda aprofundar a reflexão especificando-se o papel do planejamento e a sua relação com a avaliação institucional.

## REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1976.

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, *benchmarking*, *empowerment*, gestão pela qualidade total, reengenharia. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ARRUDA, José Ricardo Campelo. **Políticas e indicadores da qualidade na educação superior**. Rio de Janeiro: Quality/Dunya Ed. 1997.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BELLONI, Isaura; MAGALHÃES, Heitor de; SOUSA, Luzia Costa de. **Metodologia de avaliação em políticas públicas**: uma experiência em educação profissional. São Paulo: Cortez, 2003.

\_\_\_\_\_. Entrevista com a professora Isaura Belloni. **Perspectiva**: Revista do Centro de Ciências da Educação, Florianópolis, v.6,n.12 , p.86-111, jan./jun. 1989.

BERGUE, Sandro T. Ciências, teoria e tecnologias gerenciais no setor público. **Modelos de gestão em organizações públicas**: teorias e tecnologias gerenciais para análise e transformação organizacional. Caxias do Sul: Educs, 2011.

BRASIL. **Lei 10.861 de 14 de abril de 2004**, Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, n.72, abr. 2004.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.131 de 24 de novembro de 1995**. Altera dispositivos da Lei nº 4.042 de 20 de dezembro de 1961, e dá outras providências. Brasília, 1995.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. 2008b. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm)>. Acesso em: 10 out. 2012.

\_\_\_\_\_. **Decreto Nº 7.566, de 23 de setembro de 1909**. Créa nas capitães dos Estados da Escolas de Aprendizes Artífices, para o ensino profissional primario e gratuito. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/decreto\\_7566\\_1909.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/decreto_7566_1909.pdf)>. Acesso em: 15 jun. 2013.

CASARTELLI, *et al.* **A Articulação entre Avaliação e Planejamento: a experiência da CPA na PUCRS**. 2013. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/seminarios-regionais/trabalhos-por-regiao>>. Acesso em: 19 fev. 2014.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos: uma visão holística**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Pioneira Tommson Learning, 2005.

DIAS SOBRINHO, José. Avaliação e transformação da educação superior brasileira (1995 – 2009) do Provão ao SINAES. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba v. 15, n. 1, p. 195-224, mar. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/aval/v15n1/v15n1a11.pdf>>. Acesso em: 24 jul. 2012.

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

\_\_\_\_\_. **Avaliação como instrumento da formação cidadã e do desenvolvimento da sociedade democrática: por uma ético-epistemologia da avaliação**. In: RISTOFF, Dilvo; ALMEIDA JR., Vicente de Paula. **Avaliação participativa: perspectivas e desafios**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2005.

DIAS SOBRINHO, José; BALZAN, Newton César (org.). **Avaliação institucional: teoria e experiências**. São Paulo: Cortez, 1995.

\_\_\_\_\_. **Avaliação institucional: teoria e experiências**. São Paulo: Cortez, 2011.

DRUCKER, Peter. **Prática de administração de empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1964.

\_\_\_\_\_, Peter. **Hsm Management**. São Paulo, n. 54, ano 10, v.1, Jan-Fev. 2006.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1977.

FERNANDES, Francisco C. M. **Gestão dos Institutos Federais: o desafio do centenário da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica**. Holos, Ano 25, Vol. 2, 2009. Disponível em: <<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/download/267/187>> Acesso em 04 mai. 2013.

FNQ (Fundação Nacional da Qualidade). **Crêterios de excelência: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e para o aumento da competitividade**. São Paulo: Folle Comunicação, 2006. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br>> Acesso em 04 mai. 2013.

FREITAS, Iêda M. A. C; SILVEIRA, Amélia. **Avaliação da educação superior**. Florianópolis: Insular, 1997.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

IFC. **Portaria nº 1.974/11**. Instituiu Comissão Central de Avaliação (CCA) do Instituto Federal Catarinense. Disponível em: <<http://www.ifc.edu.br/>>. Acesso em: 11 dez. 2013.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 50 Conselho Superior**, de 17/12/2010. Dispõe sobre as diretrizes para a criação da CPA dos campi do IFC. Disponível em: <<http://www.ifc.edu.br/>>. Acesso em: 10 jan. 2014a.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Autoavaliação – 2011**, de março de 2012. Disponível em: <<http://www.ifc.edu.br/>>. Acesso em: 01 fev. 2014.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Autoavaliação – 2012**, de março de 2013. Disponível em: <<http://www.ifc.edu.br/>>. Acesso em: 01 fev. 2014.

\_\_\_\_\_. REGIMENTO. **Regimento Geral do Instituto Federal Catarinense**. 2010a Disponível em: <<http://www.ifc.edu.br/>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

\_\_\_\_\_. PDI. **Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal Catarinense**. 2009a. Disponível em: <<http://www.ifc.edu.br/>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

\_\_\_\_\_. ESTATUTO. **Estatuto do Instituto Federal Catarinense**. 2009b. Disponível em: <<http://www.ifc.edu.br/>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares. **Avaliação Institucional em Universidades: desafios e perspectivas**. Florianópolis: Papa-Livro, 1996.

\_\_\_\_\_. ; CRUZ JUNIOR, João B.; MORETO NETO, Luiz. **Administração: introdução e teorias**. Florianópolis: SeaD/UFSC, 2006.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. 2.ed. rev. e ampl. São Paulo (SP): Saraiva, 2008.

LÜCK, Heloísa. **Perspectivas da avaliação institucional da escola**. Petrópolis: Vozes, 2012.

LUCKESI, Cipriano C. **Avaliação da aprendizagem escolar: estudos e proposições**. 21. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas. 2004.

MAZZEI, Bianca Burdini (org.) *et al.* **Conceitos da administração e ética empresarial**. Ed. especial, Cesumar. São Paulo: Saraiva, 2011.

MEC/CONAES. **Avaliação externa de instituições de educação superior: diretrizes e instrumento**. Brasília, 2006.

MEC – MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Concepção e diretrizes dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia**. Brasília: 2008.

MEYER JUNIOR, Vitor. A busca pela qualidade nas instituições universitárias. In: **Revista Enfoque**, Rio de Janeiro, ano IV, n. 10, set. 93.

MOTTA, Fernando. C. P.; VASCONCELOS, Isabela. F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

VIEIRA NETO, João. Uma abordagem qualitativa em avaliação de instituição de ensino superior. In: **Avaliação: Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior**. RAIES. v.8, n° 3, set. 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **História da Administração: como entender as origens, as aplicações e as evoluções da administração**. São Paulo: Atlas. 2012.

PACHECO, Eliezer. **Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica**. MEC – Ministério da Educação. Brasília, 2008. Disponível em: <[portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/insti\\_evolucao.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/insti_evolucao.pdf)>. Acesso em 04 maio, 2013.

PEIXOTO, Maria C. L. Avaliação institucional externa no SINAES: considerações sobre a prática recente. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba v. 16 n. 1, p. 11-36, mar. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/aval/v16n1/v16n1a02.pdf>>. Acesso em: 17 jul. 2012.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RISTOFF, Dilvo. Avaliação Institucional: pensando princípios. In: DIAS SOBRINHO, José; BALZAN, Newton César (org.). **Avaliação institucional: teoria e experiências**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA, Assis L; GOMES, Alfredo M. **Avaliação institucional no contexto do SINAES**: a CPA em questão. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba v. 16 n. 3, p.573-601, nov. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/aval/v16n3/v16n1a05.pdf>>. Acesso em: 17 jul. 2012.

SINAES. **Sistema Nacional de Educação Superior**: da concepção à regulamentação. 5. ed Brasília: INEP, 2009.

SOUZA, Ana Clara M. M. de. **A importância do Núcleo de Inovação Tecnológica para o desenvolvimento científico e tecnológico Instituto Federal Catarinense**. Florianópolis, 2013. Dissertação (mestrado profissional) Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui O. B. **Gestão de instituições de ensino**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

TRIGUEIRO, Michelangelo G. S. A avaliação institucional e a redefinição das estruturas e modelos de gestão das instituições de ensino superior do país. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba v.14 n.1. 2004. Disponível em: <<http://educa.fcc.org.br/pdf/aval/v09n03/v09n03a02.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2014.

VAHL, Teodoro R. *et al* (org). **Desafios da administração universitária**. Florianópolis: Ed. UFSC, 1989.

VERGARA, Sylvania C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.



## **APÊNDICES**



## **APÊNDICE A: Roteiro da Entrevista**

Identificação dos entrevistados:

Cargos dos entrevistados:

Tempo de atuação na CPA:

**Categoria:** Atividades inerentes à avaliação institucional

1 - De que forma as demandas são identificadas no ambiente externo?

2 - Como são obtidas as informações do macro ambiente que permitam a integração da Instituição com os diversos setores da sociedade, considerando aspectos regionais como: demográfico, econômico, tecnológico, político e cultural?

3 - Como as demandas são analisadas e quem faz esta análise?

4 - Como a Instituição busca o atendimento dessas demandas?

5 - De que forma a Instituição busca atender a lei a Lei do SINAES?

6 - De que forma as demandas são identificadas no ambiente interno?

7 - O que tem sido feito para a identificação de aspectos referentes ao ambiente interno, como: causas e circunstâncias da queda do nível de ensino, da desmotivação dos professores e da frustração dos alunos com a qualidade ou finalidade do ensino, além da qualidade da pesquisa e extensão?

8 - Como as demandas são analisadas e quem faz esta análise?

9 - Qual é a atuação da Instituição em prol da manutenção ou correção de ações que conduzam à melhora da qualidade da produção e transmissão do conhecimento?

10 - Qual a sistemática adotada para garantir que a formação pessoal e profissional do aluno atenda necessidades nacionais e regionais? Por exemplo, em relação à configuração dos projetos pedagógicos e a metodologia de ensino adotada pelos cursos?

**Categoria:** Estrutura organizacional

11 - Onde está localizada a AI dentro da estrutura organizacional?

12 - Qual é a unidade responsável pela AI dentro da estrutura, isto é, que se preocupa em atender os objetivos de elevação da qualidade institucional a partir dos resultados produzidos pela AI?

13 - Quais profissionais especializados fazem a gestão da AI?

14 - De que maneira a comissão responsável pela AI se relacionam com a estrutura?

15 - A quem a comissão deve se reportar para execução das atividades?

16 - Como é o sistema de autoridade entre comissão e hierarquia?

17 - Como as informações, obtidas por meio da AI, são utilizadas pelas demais unidades para fazerem seus respectivos planejamentos?

**Categoria:** Funcionamento de uma unidade de Avaliação Institucional, quanto à sua relação com funções administrativas, no IF Catarinense.

18 - Como são encaminhadas as informações à unidade de planejamento?

19 - Como a AI contribui para a organização das atividades das demais unidades?

20 - Quem faz a coordenação das atividades de AI entre as unidades?

21 - Qual a contribuição da AI na coordenação dos esforços, nos diversos setores da Instituição?

22 - Quem e como a instituição conduz e avalia as atividades desenvolvidas pela AI?

23 - Como a AI contribui com o controle do desempenho dos diversos setores da instituição?

24 - O que é necessário para que a AI se consolide como uma unidade capaz de contribuir para a melhora institucional?