

AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA PERSPECTIVA DA CONSTRUÇÃO E RECONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE ACADÊMICA

Maria Helena de Matos Lima Nunes*

Izabel França de Lima**

RESUMO

Investiga o processo da autoavaliação institucional baseada principalmente, nas Normas e na Legislação do MEC/INEP, nos trabalhos e nos estudos sobre a temática realizados por autores nacionais e internacionais. Compreende o estudo dos modelos teóricos da avaliação, o modelo meritocrático, focado na abordagem quantitativa, em que prevalece o *ranking* como referência de qualidade do processo avaliativo. Neste trabalho, argumenta-se que a teoria da avaliação transformadora tem uma abordagem qualitativa, e o processo de avaliação consiste em uma construção coletiva que busca a melhoria dos processos com foco na aprendizagem, que ocorre na construção e na reconstrução da instituição mediante a interação dialética com o contexto sociocultural. A pesquisa é uma revisão de literatura, em nível exploratório. Aponta, nas considerações finais, que a avaliação institucional, para ser efetiva, não deve estar centrada em modelos prontos que sejam empregados de forma contínua e imutável, e segundo, que, em relação ao processo da autoavaliação institucional a Comissão Própria de Avaliação tem o grande desafio de desenvolver e implantar uma metodologia de autoavaliação que possa ser um instrumento de aprendizagem institucional para agregar valor e traduzir os caminhos da Instituição, na construção e na reconstrução de sua identidade acadêmica.

Palavras-Chave: Autoavaliação institucional. Avaliação transformadora. Avaliação integrada.

1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente globalizado, de alto nível de complexidade, as turbulências e a competitividade têm revelado que a dinâmica das ações organizacionais pode acarretar instabilidade em seu cotidiano e comprometer os resultados e a vantagem competitiva das organizações. Por isso, para que sobrevivam nos dias atuais, elas precisam se adequar constantemente às novas exigências do mercado e da sociedade. Com a educação não é diferente, pois, como parte de um sistema aberto, dinâmico e complexo, as Instituições de Ensino Superior (IES) também enfrentam importantes desafios.

“A universidade não está à margem, mas dentro do tecido social geral de uma determinada época [...]. Ela é, pelo contrário, uma expressão da época, cuja influência se opera tanto sobre o presente quanto sobre o futuro” (FLEXNER *apud* KERR, 2005, p. 15).

Este autor assevera que,

* Bacharel em Administração, Especialista em Auditoria Fisco-Contábil e Mestre em Gestão nas Organizações Aprendentes pela Universidade Federal da Paraíba.

** Doutora em Ciência da Informação. Professora do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes e do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da UFPB

[...] embora seja uma das mais antigas das instituições, a universidade se encontra hoje em uma posição nova na sociedade. Ela precisa encarar o seu novo papel, com poucos precedentes nos quais possa se apoiar e com nada além de lugares comuns para mascarar a vulnerabilidade da mudança. Ao invés de lugares comuns e atitudes de nostalgia, a universidade deve olhar a realidade do mundo que ocupa hoje com rigor (KERR, 2005, p. 9).

Esse novo contexto tem contribuído para que as Instituições de Ensino Superior (IES) possam implementar melhores práticas de gestão, aperfeiçoar e desenvolver tecnologias, criar e inovar, gerar novos produtos, serviços e soluções para garantir uma gestão mais eficiente e uma qualidade de ensino que as tornem referência no processo educacional (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006; KERR, 1982).

No entanto, para atender aos desafios e à dinâmica das ações institucionais, as IES devem conhecer detalhadamente sua realidade operacional e gerencial, ou seja, os pontos fortes e os fracos, as ameaças e as oportunidades dos fatores que possam interferir de maneira positiva e ou negativa nos objetivos e nos resultados da Instituição. É por meio da avaliação institucional que é revelado se a IES está cumprindo sua missão e oferecendo educação de boa qualidade.

Como as organizações compreendem o processo de autoavaliação institucional?

Com base nessa reflexão, a pesquisa definiu como objetivo analisar o processo da autoavaliação em instituição de ensino superior, com base nos estudos dos modelos de avaliação identificados na literatura.

Como se sabe, cada instituição de ensino superior tem um perfil diferente, que é baseado em uma cultura e uma história. Então, uma ferramenta de gestão considerada importante para alavancar a instituição seria a de um modelo de autoavaliação capaz de promover o autoconhecimento da realidade institucional, de dar uma visão analítica e consolidada do ambiente corporativo, de seus processos e linhas de negócio, tornando-as cada vez mais qualificadas e competitivas (KERR, 2005; SANCHES; RAPHAEL, 2006; TACHIZAWA; ANDRADE, 2006).

Com base nessas abordagens, a pesquisa é relevante para entender que a autoavaliação deve ser mediadora de um processo de tomada de consciência, capaz de estimular a aprendizagem organizacional e de proporcionar novos caminhos com vistas à transformação e melhoria contínua, a democratização da IES com impacto no processo de transformação social.

2 AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Apresentamos os modelos teóricos existentes sobre avaliação institucional: modelo meritocrático e transformador ou emancipatório e a análise histórica dos marcos conceitual e regulatório sobre a avaliação das instituições do ensino superior. Intentamos relatar sobre o contexto em que o processo de avaliação se estabeleceu na universidade brasileira e nas instituições de ensino superior privada, destacando a implantação do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES) e seus reflexos no contexto educacional. A ideia é de apresentar o processo da autoavaliação institucional, um dos instrumentos de avaliação instituído pelo SINAES e como esse instrumento tem contribuído para aperfeiçoar a gestão, a aprendizagem organizacional, a emancipação democrática e seus reflexos na qualidade do ensino superior.

2.1 MODELOS TEÓRICOS: meritocrático e emancipatório

Embora a avaliação institucional não seja um tema novo na área educacional, segundo Sanches e Raphael (2006), apesar de muitos esforços terem sido empreendidos para implementar a Avaliação Institucional nas Instituições de Educação Superior, ainda se restringe, na maioria das vezes, ao processo ensino-aprendizagem ou às condições físicas da instituição, na quantidade de mestre e doutores [...]. No processo de avaliação, interagem diferentes variáveis que compõem o quadro final da Avaliação Institucional. Por essa razão, Fernandes (2002) refere que existem, pelos menos, duas correntes de pensamento sobre avaliação institucional em educação: a avaliação meritocrática ou para controle e a avaliação para transformação e aperfeiçoamento.

A seguir, serão apresentadas as características desses dois modelos e seus reflexos na qualidade do ensino superior segundo os autores Dias Sobrinho (1995, 2003, 2008); Fernandes (2002); Leite (2004); Sanches e Raphael (2006); Muriel (2013), entre outros.

2.1.1 Avaliação meritocrática ou para controle

A palavra meritocracia (do latim *meritum*, “mérito” e do sufixo grego antigo (-*cracia*, “poder”) *significa sistema de gestão que considera o mérito, como aptidão, a razão principal para se atingir posição de topo*). As posições hierárquicas são conquistadas, em tese, com base no merecimento, e entre os valores associados estão educação, moral, aptidão específica para determinada atividade. A meritocracia está associada, por exemplo, ao estado burocrático (BARBOSA, 1999; SANCHES; RAPHAEL, 2006).

MPGOA, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 79-103, 2015

O termo meritocracia é relativamente novo, cunhado pelo sociólogo britânico Young (2008), e que mistura raízes latinas e gregas em uma combinação de termos que significam ganho, salário digno e esforço.

Barbosa (1999, p. 22) definiu a meritocracia como um “conjunto de valores que rejeita toda e qualquer forma de privilégio hereditário e corporativo, permitindo que os indivíduos sejam avaliados e valorizados independentemente de suas trajetórias e biografias sociais”. Assim, projeção social, crescimento, reconhecimento e promoções são condições conquistadas por meio do mérito de cada um e avaliadas por critérios preestabelecidos.

Esse processo, denominado, na maioria das vezes, de avaliação de desempenho, é definido por Dutra (2007) como a medição das entregas e dos resultados alcançados pela organização, conforme sua capacidade de resposta diante da complexidade dos desafios. Para Barbosa (1999), a avaliação e a atribuição do mérito, embora sejam etapas que concretizem o modelo meritocrático, são, também, as que o fragilizam. Segundo a autora, as pessoas concordam quanto aos critérios utilizados, mas desconfiam da forma como são aplicados.

Fernandes (2002) concebe que a avaliação meritocrática é a que atualmente está em mais evidência e visa identificar “quem sabe mais, desempenha ou tem melhores resultados”. Para o autor, esse tipo de avaliação institucional engloba a autoavaliação, mas o seu resultado tem efeito de pontuação para classificar ou é o ranking entre instituições, privilegiando a competição entre elas. O autor alerta também para o fato de que, nas escolas, se o projeto de avaliação institucional visar classificar, comparar e destacar mérito, o pensamento predominante é também o da avaliação meritocrática.

Com base na definição do tema, infere-se que, no Brasil, a avaliação meritocrática das IES está associada ao Estado burocrático, segundo critérios legais que normalmente ocorrem no momento de sua criação, mas também periodicamente e de acordo com as normas estabelecidas pelo MEC.

Apesar de o Estado ter investido, ao longo dos anos, em sistemas de avaliação do ensino superior, a avaliação institucional, ainda hoje, é vista pelas IES como uma ameaça, “ao se apresentar por meio de políticas de submissão impostas pelos decretos, normas e modelos de instrumentos de avaliação, criação de secretarias de avaliações e Comissões de elaboração de provas e avaliação de exames”. Nota-se, pois, que a avaliação tem sido usada como uma atividade predominantemente técnica, um produto, e não, um processo, vinculada às questões operacionais e à mensuração dos resultados. Nesse sentido, os indicadores quantitativos promovem um balanço das dimensões mais visíveis e facilmente descritíveis a respeito de MPMGOA, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 79-103, 2015

medidas físicas, como área construída, titulação de professores, descrição do corpo docente e dos servidores, produção científica, dentre outros fatores que, supostamente, representam qualidades, em detrimento das suas reais possibilidades de pesquisa, cujo viés principal é gerar informações pertinentes da realidade, com vistas a melhorar os processos e os planos institucionais e da prestação de contas à sociedade (DIAS SOBRINHO, 1996, 2007, 2008; LEITE, 2004; TUTIKIAN HOLZ, 2000 *apud* SANCHES; RAPHAEL, 2006).

Segundo Dias Sobrinho (2010, p. 5),

[...] o discurso e as práticas dos operadores dos Estados estão recheados de ideias e promessas de desenvolvimento a ser alcançado por meio da gestão eficiente do sistema educacional. Nas políticas setoriais públicas, as preocupações centrais consistem na organização de sistemas de informação e de controle através da elaboração e execução de um forte aparato legal-normativo, sempre acompanhado de processos de regulação, avaliação e acreditação.

Um exemplo de avaliação meritocrática ou de controle é o Índice Geral de Cursos (IGC)¹, um indicador de qualidade de instituições de educação superior que considera, em sua composição, a qualidade dos cursos de graduação e de pós-graduação *stricto sensu*. Embora o MEC não promova, de forma direta, o *ranking* entre as IES, esse processo acontece naturalmente entre elas na divulgação dos resultados pelos diversos meios de comunicação à população. A forma de o Governo premiar os estudantes talentosos com bolsas de estudo, como o Prouni², de recompensar os bons professores e o “Provão”³ também é um método meritocrático (FERNANDES, 2002; SANCHES; RAPHAEL, 2006, DIAS SOBRINHO, 2008).

Para o SINAES a avaliação da Educação Superior deve apresentar, como marcas essenciais, dentre outras, as características de: justiça, rigor, efetividade, integração, globalidade, participação, eficácia formativa, efetividade social, flexibilidade, credibilidade, legitimidade, institucionalidade, continuidade, respeito à identidade institucional e

¹ O Índice Geral de Cursos (IGC) é um indicador adotado no ensino superior brasileiro, que pretende expressar, em um único número, a qualidade de todos os Cursos de Graduação, Mestrado e Doutorado de uma instituição de ensino superior (IES). O IGC considera aspectos relacionados à infraestrutura, recursos didáticos e corpo docente. É divulgado anualmente pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

² ProUni - Programa Universidade para Todos do Ministério da Educação, que foi criado pelo governo federal em 2004, e oferece bolsas de estudo integrais e parciais (50%), em instituições particulares de educação superior, em cursos de graduação e sequenciais de formação específica a estudantes brasileiros sem diploma de nível superior.

³ O Exame Nacional de Cursos (Provão) foi aplicado aos formandos, no período de 1996 a 2003, com o objetivo de avaliar os cursos de graduação da Educação Superior, no que tange aos resultados do processo de ensino-aprendizagem.

sistematização (BRASIL, 2009, p. 101; PORTARIA MEC n. 2.051/04, art. 1º). No entanto, segundo as concepções dos autores acima apresentados, na prática, os atores que estão envolvidos diretamente no processo sequer conhecem para que serve a avaliação institucional, ou seja, a visão e o conhecimento sobre o assunto estão diretamente relacionados a uma nota atribuída pelo MEC às IES avaliadas. Como exemplo de um processo de avaliação meritocrática em uma IE, podem-se citar as avaliações realizadas pela Comissão de Avaliação do MEC.

O processo avaliativo externo começa quando a Comissão envia um comunicado à Instituição sobre a realização da avaliação do curso, a data e os horários em que as áreas serão ouvidas pelos avaliadores. A instituição avaliada apresenta os documentos solicitados pelos avaliadores e, em momentos diferentes, a direção, o coordenador de curso, os membros da CPA e os alunos são convocados pela comissão para conversar sobre os aspectos (dimensões) que estão sendo avaliados. Os critérios e os indicadores são previamente estabelecidos pelo MEC, não são discutidos com os atores envolvidos, e os resultados são publicados posteriormente.

Para Sanches e Raphael (2006, p. 14), “é possível compreender o Estado, portanto, como um “burocrata por excelência”, porque transforma os processos avaliativos em instrumento de poder, desrespeitando o princípio da autonomia universitária e minando as possibilidades de se ter uma avaliação de caráter emancipatório.” Já Dias Sobrinho (2008) ressalta que avaliar uma instituição universitária significa lidar não só com variáveis quantificáveis, mas também com situações polissêmicas, incertas e dinâmicas e levar em conta as contradições, a pluralidade de pontos de vista, a diversidade dos sujeitos e os elementos estruturais e conjunturais. Ainda segundo o autor, é nesse sentido que a avaliação caracteriza-se como prática social geradora de múltiplos sentidos, com o objetivo de criar uma atmosfera para que a comunidade acadêmica forme coletivamente uma consciência dos indicadores que estão contribuindo para construir o presente e o futuro institucional e daqueles que não estão correspondendo ao pleno andamento das atividades.

2.1.2 Avaliação para transformar e aperfeiçoar

A outra corrente de estudiosos sobre o tema avaliação traz como enfoque uma avaliação como processo para transformação e aperfeiçoamento. Dentre esses autores, destacam-se: Dias Sobrinho (1996, 2008, 2010, 2012), Fernandes (2002), Gadoti (2012), Galdino (2012), Gama (2012), Leite (2004), Muriel (2013) e Sanches (2006).
MPGOA, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 79-103, 2015

Os termos transformação e aperfeiçoamento estão intimamente ligados aos conceitos de conhecimento e aprendizagem organizacional. O conhecimento é o insumo mais importante da produção humana. São dados interpretados, dotados de relevância e propósito. (DRUCKER, 1999). Já a aprendizagem organizacional é a “[...] forma pela qual as organizações constroem, mantêm, melhoram e organizam o conhecimento e a rotina [...]”, tendo por fim o aumento contínuo da eficiência na utilização das capacidades e habilidades de seus integrantes (ANGELONI, 2008).

O modelo de avaliação participativa repousa na premissa da causação interacional e pode influir na aprendizagem organizacional das instituições e são também, emancipatórias, porquanto atendem à independência de sujeitos e instituições (COUSINS; EARL, 1995; SAUL, 2000 *apud* LEITE, 2004).

Ana Maria Saul (1991, p. 61) caracteriza a avaliação emancipatória “[...] como um processo de descrição, análise e crítica de uma dada realidade, visando transformá-la”. O compromisso principal dessa avaliação é o de fazer com que as pessoas direta ou indiretamente envolvidas em uma ação educacional escrevam a “própria história” e gerem as próprias alternativas de ação. A avaliação acima referida “[...] está comprometida com o futuro, com o que se pretende transformar, a partir do autoconhecimento crítico do concreto, do real, que possibilita a classificação de alternativas para a revisão desse real” (SAUL, 1991, p. 61 *apud* LEITE, 2004).

Partindo dessas concepções, a avaliação para transformação e aperfeiçoamento tem as seguintes características: a) ser um instrumento para melhoria da educação; b) usada para identificar dificuldades e sucessos; c) formula ações para a transformação e aperfeiçoamento da escola e do sistema educacional, e é usada para construir a qualidade e democratização da escola, com impacto positivo no processo de transformação social (FERNANDES, 2002).

Leite (2004) defende que, para atingir patamares elevados de qualidade, a universidade deve partir de um ponto: a avaliação institucional, o diagnóstico ou retrato falado de uma instituição viva. Refere-se a uma avaliação inovadora realizada por dentro, participativa e democrática, que conte com o envolvimento das comunidades internas e externas para entender o que os faz ser diferentes, ou seja, onde está a sua qualidade no nível micro e macroinstitucional.

No que diz respeito ao envolvimento de sujeitos de áreas pedagógicas e da área administrativa da instituição de ensino no processo de elaboração da autoavaliação institucional, as autoras Polidori, Fonseca e Larrosa (2007, p. 336-337) confirmam que MPMGOA, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 79-103, 2015

[...] há um elemento essencial e inclusive, balizador dessa dinâmica que é a participação dos sujeitos no processo avaliativo como atores atuantes e não somente informantes ou meros espectadores. O grau de envolvimento dos seus atores: docentes, discentes e funcionários técnico-administrativos, de certa forma, conduzem a dinâmica do processo em questão e o caracteriza como participativo.

Cabe ressaltar também a fala de Dias Sobrinho (2008, p. 83), quando diz:

A avaliação institucional é uma construção coletiva de questionamentos, é uma resposta ao desejo de rupturas das inércias, é um pôr em movimento um conjunto articulado de estudos, análises, reflexões e juízos de valor que tenham alguma força de transformação qualitativa da instituição e de seu contexto, através da melhoria dos seus processos e das relações psicossociais.

Lima (2010, p. 10) sugere que,

[...] se quisermos que os resultados da avaliação sejam instrumentos para desencadear mudanças de concepções, das práticas, de princípios e de atitudes, é necessário proporcionar momentos de discussões, espaços participativos em que as pessoas vão ficar “cara a cara” com possibilidades para emitir opiniões, ouvir as opiniões dos outros, vivenciar conflitos, pensar, refletir e mudar. Esse processo é necessário para que haja mudanças.

Lima (2010), depois de uma pesquisa que desenvolveu sobre a avaliação participativa, na comunidade acadêmica do Campus de Cáceres da Universidade do Estado de Mato Grosso - UNEMAT em 1994, destaca alguns entraves no processo da avaliação participativa como consequência de uma cultura de regulação presente nos espaços da universidade que agem como forças contrárias aos princípios da participação. Para Elizeth Lima (2010), esses entraves classificam-se em: políticos, metodológicos, éticos, intersubjetivos e histórico-culturais. O Quadro 2 abaixo apresenta um resumo dos entraves do processo da avaliação participativa.

Quadro 2 – Entraves no processo da avaliação participativa

ENTRAVES NO PROCESSO DA AVALIAÇÃO PARTICIPATIVA				
Políticos	Metodológicos	Éticos	Intersubjetivos	Histórico-culturais

1. Resistência institucional	1. Curto-circuito entre resultados e tomadas de decisão	1. Ética do mercado infiltrada nas ações dos sujeitos que fazem a universidade, como: individualismo, competição, interesses pessoais ou de grupos e não institucionais.	1. Conflitos nas relações entre os sujeitos	1. Presença da cultura da regulação nos espaços universitários que dificultam o fortalecimento das práticas emancipatórias.
2. O clima institucional com pouco espaço de discussão	2. Relatórios construídos para encaminhamento de autorização, credenciamento e reconhecimento dos cursos e da universidade.		2. A não aceitação do outro como alguém que também produz conhecimento,	2. Os resquícios históricos da avaliação como medição, classificação e punição, que começa no nível da sala de aula e perpassa o nível institucional e de sistema.
3. Relações de poder	3. Instrumentos de pesquisa longos e densos		3. A desconfiança em relação ao outro	
4. Avaliação como cumprimento à determinação legal para reconhecimento de cursos	4. CPA inverte a lógica metodológica da participação e encaminha os resultados aos gestores para serem repassados aos alunos, aos professores e aos funcionários.		4. O medo de punição	
5. Formas práticas de operacionalizar o SINAES			5. As dificuldades de receber críticas	
			6. As vaidades individuais	

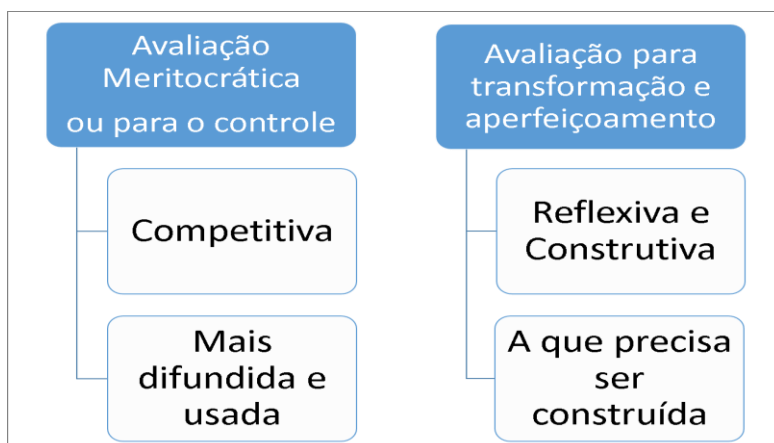
			7. O medo de como o outro vai usar os resultados da avaliação.	
--	--	--	--	--

Fonte: Elaborada pela autora, com base no artigo de Elizeth Lima (2010).

Galdino (2012, p.14) declara que a autoavaliação não deve ser considerada como controle institucional, mas como mediadora de um processo de tomada de consciência, individual e coletiva, que leva a instituição a uma autocrítica e (re) define seus caminhos com vistas à (trans) formação e à melhora contínua de sua realidade, associada à sua missão.

Apresenta-se na Figura 1, a seguir, o quadro comparativo das duas correntes:

Figura 1 – Comparativo entre a avaliação meritocrática e a avaliação para transformação



Fonte: Elaborada pelas autoras, com base nas abordagens conceituais – 2015.

2.2 MARCOS CONCEITUAIS SOBRE A AVALIAÇÃO

O maior desafio das instituições de ensino superior não é de ordem econômica ou social, mas gerencial. É necessário que as organizações inovem seus processos gerenciais e estimulem o desenvolvimento das competências técnicas, individuais e, sobretudo, a competência coletiva e organizacional e aprendam a aprender, para que se tornem capazes de fazer diferença entre ser ou não ser eficiente e atingir ou não bons resultados. Nesse sentido, a instituição de ensino superior deve adotar uma visão sistêmica, global, abrangente e holística (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006).

Como saber se a organização ou a instituição de ensino está ou não sendo eficiente e atingindo seus objetivos?

Considerando os aspectos acima citados, a teoria de avaliação institucional vem se MPGOA, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 79-103, 2015

expressando pautada em uma compreensão global da instituição de ensino superior e no conceito de avaliação como um instrumento de gestão e de grande força e densidade política para melhorar a qualidade do ensino.

Ristoff (2003) ressalta alguns autores como Belloni (2000); Cronbach (1969); Dias Sobrinho (1995); Kemmis (1986); Patton (1997); Ristoff (1995); Gray (1998); Stake (1969); Stufflebeam (1983); Tyler (1950), entre outros, que pensam sobre a avaliação e determinaram cientificamente seus marcos conceituais e suas concepções.

De acordo com Tyler (1950), “a avaliação é um processo para determinar até que ponto os objetivos educacionais foram realmente alcançados”. Para Cronbach (1969), a “avaliação é a coleta de informações com vistas à tomada de decisões”. Já Stufflebeam (1983) define a avaliação como “estudo realizado para determinar se uma dada instituição e seus atores estão aptos a desempenhar as funções sociais para as quais foram criadas.” Sob o ponto de vista de Trice Gray (1998 *apud* RISTOFF, 2003), a avaliação é “um processo permanente e um instrumento de aprendizagem organizacional que tem como objetivo apoiar o alcance dos objetivos.”

No Brasil, o termo avaliação adquiriu suas próprias nuances e concepções a partir de 1993, com a criação do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB).

Conforme o PAIUB,

[...] a avaliação de desempenho das Universidades é uma forma de rever e aperfeiçoar o projeto acadêmico e sócio-político da instituição, promovendo a permanente melhoria da qualidade e pertinência das atividades desenvolvidas. A utilização eficiente, ética e relevante dos humanos e materiais da universidade, traduzida em compromissos científicos e sociais, assegura a qualidade e a importância dos seus produtos e sua legitimação junto à sociedade (BRASIL, 1993, p. 5).

Para Dias Sobrinho (1998, p. 71),

[...] avaliar uma instituição é compreender suas finalidades, os projetos, a missão, o clima, as pessoas, as relações sociais, a dinâmica dos trabalhos, a disposição geral, os grupos dominantes e as minorias, os anseios, os conflitos, os valores, as crenças, os princípios, a cultura. Então, é um empreendimento ético e político. Cada instituição tem a sua própria casuística e cada avaliação tem as suas próprias indagações.

Portanto, avaliar uma instituição significa não só lidar com variáveis quantificáveis, mas também levar em conta as contradições, a pluralidade de pontos de vista e os elementos estruturais e conjunturais. Assim, a avaliação caracteriza-se como uma prática social geradora MPMGOA, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 79-103, 2015

de múltiplos sentidos (DIAS SOBRINHO, 2008a).

O caráter formativo deve possibilitar o aperfeiçoamento pessoal dos membros da comunidade acadêmica e o institucional, pelo fato de fazer com que todos os envolvidos se coloquem em um processo de reflexão e autoconsciência institucional (ROCHA, 2014).

Isaura Belloni (2000) define a avaliação como um empreendimento que visa promover a tomada de consciência sobre a instituição, e cujo objetivo é de melhorar a universidade. A autora acrescenta que avaliar uma instituição, em sua totalidade, significa construir uma nova realidade transformadora, melhorar a qualidade da educação, isto é, do ensino, da aprendizagem e da gestão institucional, com a finalidade de transformar a escola atual em uma instituição comprometida com a aprendizagem de todos e com a transformação da sociedade (BELLONI, 2000).

Partindo dessas considerações, infere-se que o processo de autoavaliação não deve só gerar conhecimentos e demonstrar o ranking da instituição de ensino superior, mas também ser capaz de transformar a realidade da instituição e agregar valor ao seu contexto. Porém, para que isso ocorra, é necessário que o processo da avaliação tenha uma relação com a perspectiva da cultura e a aprendizagem organizacional.

Além desses estudiosos, apresentam-se outras definições que surgiram depois do entendimento do SINAES sobre o conceito de avaliação:

De acordo com Raies (2005, p.112),

[...] a avaliação da IES pode constituir-se num relevante instrumento de gestão, através de uma análise diagnóstica da organização, ou seja, descrição objetiva e sistemática da instituição, subsidiando a elaboração do planejamento institucional e sua constante revisão, (por meio de um ciclo contínuo de reflexão-ação-reflexão) sobre as atividades executadas, desde que considere as condições existentes, as demandas econômicas e sociais, os objetivos a serem alcançados, as dificuldades e os potenciais a desenvolver, entre outros indicadores.

Sanches e Rafael asseveram que

[...] a avaliação institucional é, por sua essência, um processo global no qual se revisa o que foi planejado e se constrói, continuamente, a IES, mediante processo de autoconhecimento. Nessa análise contínua, deve-se considerar principalmente a missão da instituição e o contexto em que está inserida, bem como sua trajetória histórica. Não é um processo que, isolado, resolva todos os problemas da instituição, mas que contribui para a sinalização dos mesmos e a efetiva reflexão sobre alternativas mais eficazes (SANCHES; RAFAEL, 2006, p. 108).

Para Araújo (2009), a avaliação é
MPGOA, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 79-103, 2015

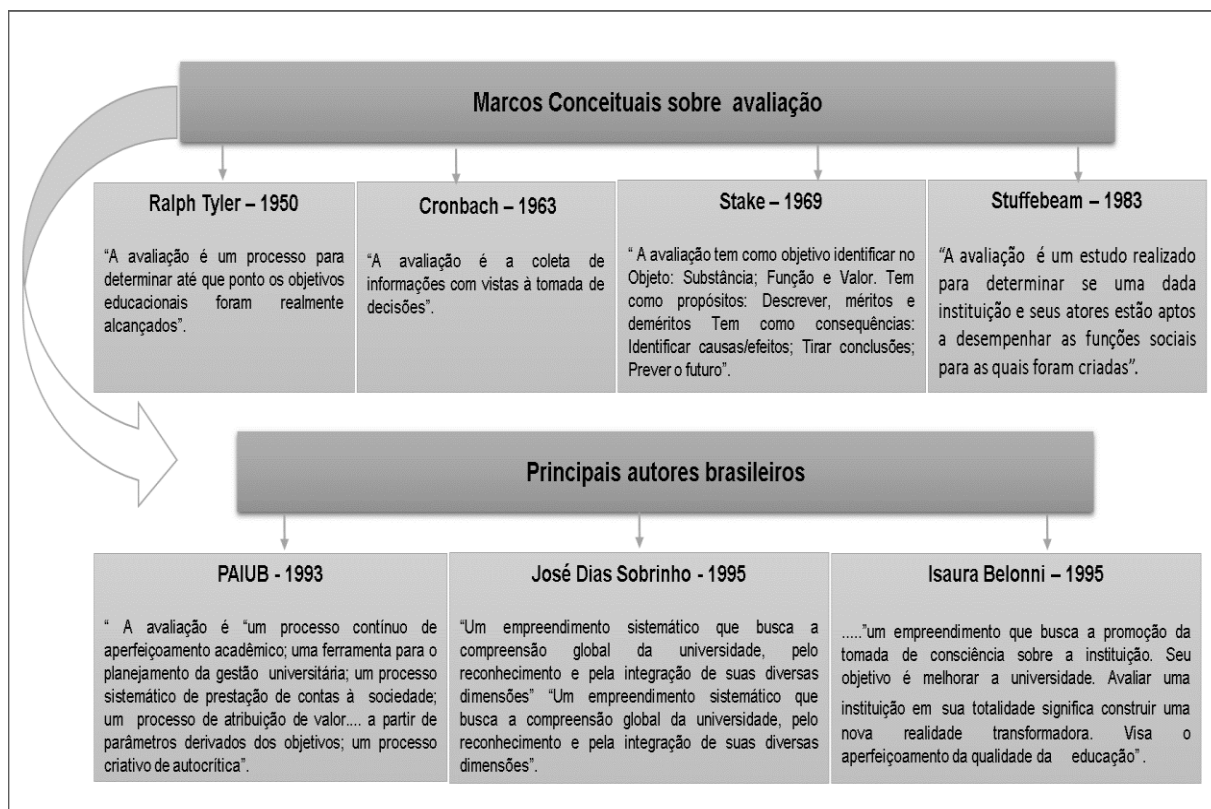
[...] um instrumento de grande valia, que pode ser construído e implantado por uma instituição de ensino para produzir um conhecimento da realidade, daquilo que se deseja, bem como do indesejável do interior da organização, no intuito de fornecer subsídios ao planejamento para a melhoria da qualidade (ARAÚJO, 2009, p. 100).

Nesse contexto, as instituições de educação superior precisam ir além do que está estabelecido e utilizar os resultados da avaliação como forma de gestão institucional para construir uma nova realidade conceitual que reflita em suas práticas e contribua com a aprendizagem institucional (DIAS SOBRINHO, 2010, p. 196).

Partindo das abordagens conceituais apresentadas, a avaliação é um dos motores importantes para promover mudanças nas metodologias de ensino, na gestão e nas configurações do sistema educativo. Pode ser um instrumento de controle, de regulação ou de emancipação, a depender da forma como será planejada, aplicada e como os resultados obtidos serão analisados e transformados em ações que possibilitem a aquisição de conhecimentos e exercício da democracia.

A seguir, na Figura 2, apresenta-se uma síntese dos marcos conceituais sobre avaliação.

Figura 2 – Autores e conceitos sobre avaliação



Fonte: Adaptado de Ristoff (2003).

2.3 MODELOS DA AVALIAÇÃO NO BRASIL

A avaliação institucional da educação superior, principalmente das Universidades, é um tema que vem sendo discutido no Brasil há alguns anos. Apesar das resistências, algumas iniciativas isoladas andavam em curso e era de fundamental importância torná-la um processo nacional e irreversível. Por isso se diz que a avaliação institucional não é uma novidade no cenário educacional, mas só ganhou força e passou a ser um elemento central na política do ensino superior com o Provão, em 1996, e depois, com o SINAES, em 2004.

No final da década de 80 e início dos anos 90, algumas universidades iniciaram experiências de autoavaliação, que contribuíram para criar um espaço de interlocução entre o MEC e as instituições federais, representadas pela Associação das Instituições Federais do Ensino Superior (ANDIFES). Pela mediação da ANDIFES, as experiências de autoavaliação subsidiaram a construção do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras - PAIUB (POLIDORI *et al.* 2006). No entanto, só a partir da Constituição Federal de 1988 grandes e importantes inovações na educação foram incorporadas para o país. O Título VIII, Capítulo III, que trata “Da Educação, Da Cultura e do Desporto”. A Seção I apresenta os princípios e as normas fundamentais relativos à educação no Brasil, e o seu art. 206, inciso VII, institui que um deles é “a garantia de padrão de qualidade”. Já o art. 209 estabelece que o “ensino é livre à iniciativa privada”, atendidas as seguintes condições: “1) o cumprimento das normas gerais da educação nacional; 2) a autorização e avaliação de qualidade pelo poder público, incluindo entre as metas e estratégias a serem alcançada a melhoria da qualidade do ensino” (BRASIL, 1988, Art. 214).

Mesmo depois da Constituição de 1988, o marco central da difusão das práticas avaliativas nas instituições de ensino superior deu-se em 1993, com a criação do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB), que surgiu por causa da necessidade de imprimir uma avaliação de caráter permanente e que somasse o resultado de outras avaliações ao processo. Sustentado no princípio da adesão voluntária das universidades, o PAIUB concebia a autoavaliação como uma etapa inicial de um processo que, uma vez desencadeado, estendia-se a toda a instituição e se completava com a avaliação externa. Estabeleceu uma nova forma de relacionamento com o conhecimento e a formação e fixou, em diálogo com a comunidade acadêmica e com a sociedade, novos patamares a atingir. Embora sua experiência tenha sido curta, conseguiu dar legitimidade à cultura da avaliação e promover mudanças visíveis na dinâmica universitária (SINAES, 2009, p. 27).

MPGOA, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 79-103, 2015

A partir da Lei nº 9131/1995 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei nº 9394/1996, novos mecanismos de avaliação foram progressivamente implementados: o Exame Nacional de Cursos (ENC), realizado por concluintes de cursos de graduação; o Questionário sobre condições socioeconômicas do aluno e suas opiniões sobre as condições de ensino do curso frequentado; a Análise das Condições de Ensino (ACE); a Avaliação das Condições de Oferta (ACO) e a Avaliação Institucional dos Centros Universitários. Para dar sustentação e regulamentar esses instrumentos de avaliação, o MEC criou um amplo aparato normativo (BRASIL, 2003).

O Exame Nacional de Curso, conhecido como Provão, instituído pela Lei 9.131 de 24 de novembro de 1995, foi um instrumento utilizado como base para estruturar políticas educativas. Tinha caráter obrigatório e tratava-se de uma avaliação anual das instituições dos formandos dos cursos de graduação, com o intuito de medir as competências adquiridas por esses alunos. Como resultado, era elaborada uma escala hierárquica das instituições (com conceitos que iam da letra “A” à “E”), classificadas a partir dos resultados da nota obtida por seus discentes (POLIDORI *et al.* 2006; ROCHA, 2014).

A concepção de educação superior sofreu, ao longo dos últimos anos, uma série de alterações. A criação de um novo sistema de avaliação da educação superior começou em abril de 2003, quando foi criada, por meio da Portaria nº 11/03 do MEC/SESU, a Comissão Especial de Avaliação – CEA – cujo objetivo, segundo a Portaria, expresso no artigo 1º, era de instituir uma Comissão Especial, com a finalidade de analisar e oferecer subsídios, fazer recomendações, propor critérios e estratégias para reformular os processos e as políticas de avaliação do ensino superior e elaborar a revisão crítica dos seus instrumentos, metodologias e critérios utilizados. Depois de promover discussões com a comunidade acadêmica e com a sociedade civil organizada, a Comissão cumpriu o seu papel e apresentou um relatório substancial que, apesar de algumas discordâncias, não alterava as concepções de avaliação ali expressas. Também foi produzido pela CEA o documento intitulado “SINAES: bases para uma nova proposta de avaliação da educação superior” (BRASIL, 2004, 2009; POLIDORI, 2008).

A avaliação das instituições de ensino superior adquiriu novos contornos através do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído pela Lei 10.861, de 14 de abril de 2004. Segundo o parágrafo 1º do Artigo 1º da Lei 10.861, de 14/4/2004, o SINAES tem como finalidades melhorar a qualidade da educação superior, orientar a expansão de sua oferta, promover, permanentemente, a eficácia institucional e a efetividade (MPGOA, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 79-103, 2015)

acadêmica e social e, especialmente, aprofundar os compromissos e as responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito às diferenças e à diversidade e da afirmação da autonomia e da identidade institucional (BRASIL, 2004).

A avaliação das instituições de educação superior, interna e externa, tem caráter formativo e visa ao aperfeiçoamento dos agentes da comunidade acadêmica e da instituição como um todo, considerando as diferentes dimensões institucionais, entre elas, obrigatoriamente, as seguintes:

- I – a missão e o plano de desenvolvimento institucional;
- II – a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a estágio e as respectivas formas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades;
- III – a responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural;
- IV – a comunicação com a sociedade;
- V – as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho;
- VI – organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios;
- VII – infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação;
- VIII – planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional;
- IX – políticas de atendimento aos estudantes;
- X – sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior. (BRASIL, 2004, p. 136)

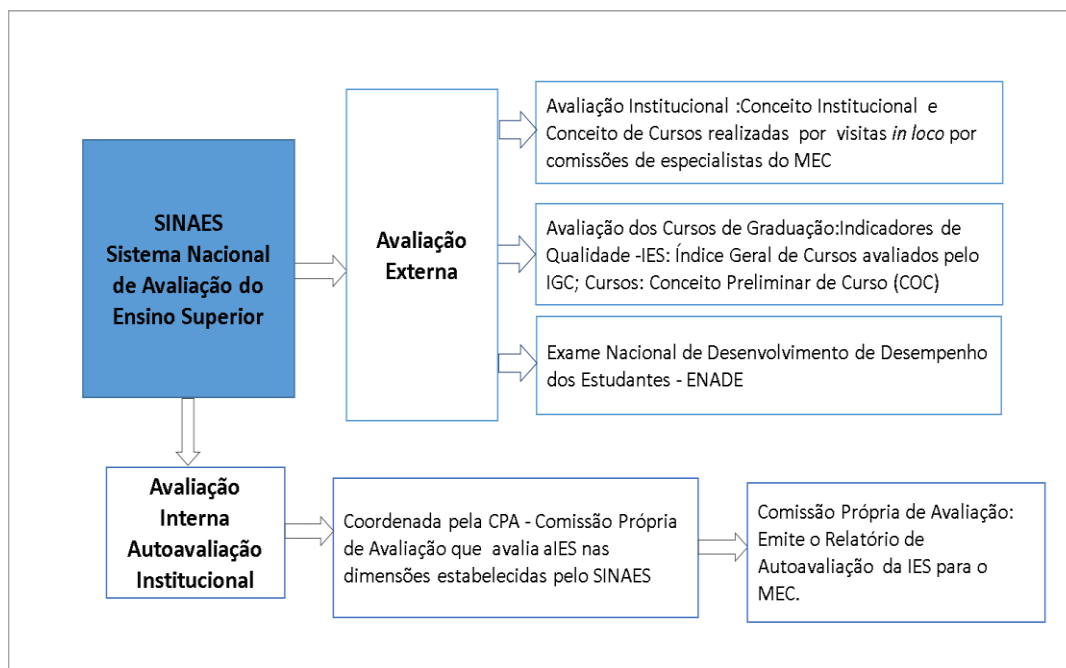
Os principais instrumentos utilizados pelo SINAES para atingir seus objetivos são: a autoavaliação institucional (avaliação interna); a avaliação realizada por uma Comissão Externa designada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais-INEP⁴; a Avaliação dos Cursos de Graduação - ACG - e a Avaliação do Desempenho dos Estudantes -

⁴ O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP - foi criado, por lei, no dia 13 de janeiro de 1937. Inicialmente, foi chamado de Instituto Nacional de Pedagogia. O Inep é transformado em Autarquia Federal pela Medida Provisória nº 1.568, de 14 de fevereiro de 1997, posteriormente transformada na Lei nº 9.448, de 14 de março (portal.inep.gov.br/superior-sinaes; SINAES, 2009, p 49).

Exame Nacional de Avaliação de Desempenho dos Estudantes – Enade⁵ (BRASIL, 2009).

A seguir, na Figura 3 são apresentados, de forma simplificada, os instrumentos de avaliação do SINAES:

Figura 3 – Instrumentos de avaliação do SINAES



Fonte: Elaborada pelas autoras (2015).

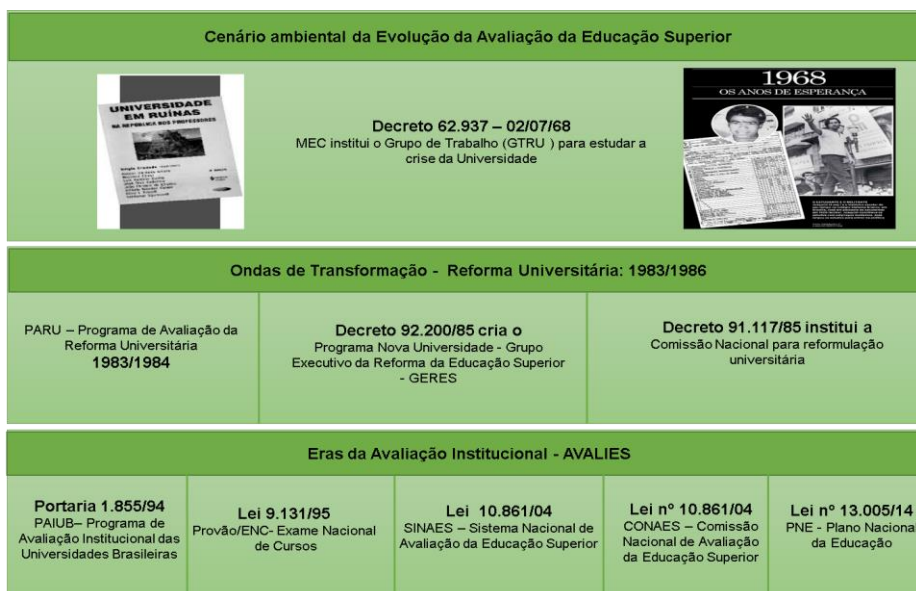
O SINAES, como um processo, avalia a instituição sobre três enfoques: a instituição, os estudantes e os cursos. Embora às vezes avaliados em momentos diferentes, eles devem se complementar e ser analisados de forma integrada para que, de fato, possa-se avaliar a qualidade da educação superior. É importante ressaltar que as informações e as análises qualitativas, nos três pilares, devem beneficiar a difusão de uma cultura da avaliação que não se resume à construção de uma simples lista com o ranking de instituições e em um processo que venha apenas cumprir determinação legal.

A nova Lei 13.005/2014 institui o aperfeiçoamento do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), visando fortalecer as ações de avaliação, regulação e supervisão e induzir a um processo contínuo de autoavaliação das instituições de educação superior, com vistas a fortalecer a participação das comissões próprias de avaliação e a aplicação de instrumentos de avaliação que orientem as dimensões a serem fortalecidas.

⁵ Exame Nacional de Desempenho de Estudante – Disposto no art. 5º, § 5º, da Lei nº. 0.861/2004 e Portaria Normativa nº 40/2007 do MEC. Aplicada periodicamente aos alunos de todos os cursos de graduação ao final do último ano de curso.

A Figura 4, a seguir, apresenta um resumo do cenário da evolução da autoavaliação do ensino superior no Brasil a partir da crise universitária até o momento atual.

Figura 4 – Trajetória do Ensino Superior e a Avaliação Institucional



Fonte: Elaborada pelas autoras (2015).

Há que se ressaltar que, embora o SINAES tenha sido transformado em política de Estado por meio da Lei 10.861, de 14 de abril de 2004, e as propostas estejam voltadas para melhorar a qualidade do ensino superior, o sistema apresenta grandes desafios e, por isso, depende de estratégias que mantenham o foco na proposta original, favorecendo e fomentando o desenvolvimento dos processos avaliativos para que seja possível fazer uma avaliação de fato integrada e transformadora (DIAS SOBRINHO, 2012; MURIEL, 2013).

Em relação a autoavaliação ou avaliação interna das instituições de educação superior, é um instrumento que tem caráter formativo e visa ao aperfeiçoamento dos agentes da comunidade acadêmica e da instituição como um todo. Os eixos de sustentação e de legitimidade da CPA são resultantes das formas de participação e interesse da comunidade acadêmica, além da inter-relação entre atividades pedagógicas e gestão acadêmica e administrativa (BRASIL, 2004, p. 7; BRASIL, 2009).

Considerando que a concepção da autoavaliação institucional proposta pelo SINAES (REGULAMENTO DO SINAES, 2004, p. 5) é de caráter participativo e integrado, os principais objetivos da CPA são:

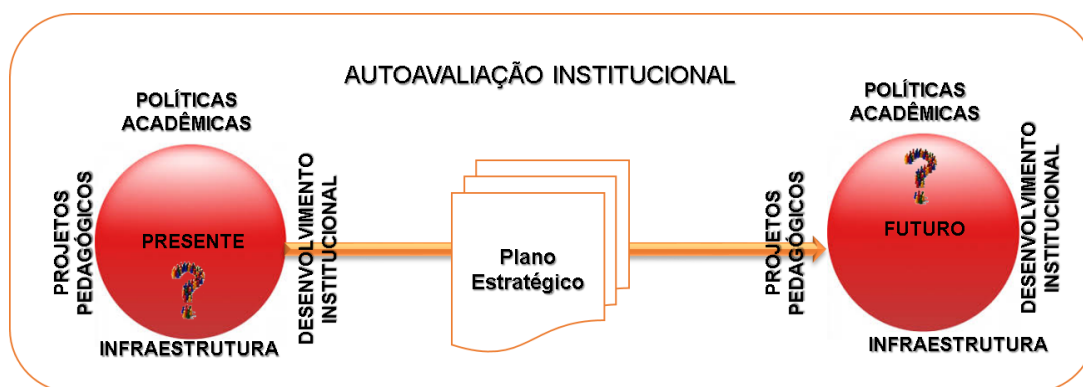
- a) produzir conhecimentos:
- b) identificar as fragilidades e as causas dos seus problemas, as deficiências

- e) as potencialidades nas dez dimensões definidas em lei;
- c) aumentar a consciência pedagógica e a capacidade profissional do corpo docente e técnico-administrativo;
- d) fortalecer as relações de cooperação entre os diversos atores institucionais;
- e) tornar mais efetiva a vinculação da instituição com a comunidade;
- f) julgar a relevância científica e social de suas atividades e produtos;
- g) prestar contas à sociedade através de divulgação do relatório.

Como se pode inferir, a autoavaliação interna deve ser um processo cíclico, criativo, de inteligência competitiva⁶, por meio do qual a instituição de ensino superior constrói, de forma participativa e integrada, o conhecimento sobre a própria realidade, desvendando seus pontos fracos e suas potencialidades, a fim de compreender a cultura da instituição em suas múltiplas manifestações, dando ênfase aos processos de ensino, pesquisa e extensão, voltadas sempre para as diretrizes e as políticas estabelecidas pelo Projeto Pedagógico Institucional (PPI)⁷.

Com base nas normas técnicas e na perspectiva conceitual do processo de autoavaliação acima referenciado, apresenta-se, a seguir, a Figura 5 que representa a ênfase e o enfoque do processo da autoavaliação institucional:

Figura 5 – Ênfase e enfoque do processo da autoavaliação institucional



Fonte: Elaborada pelas autoras (2016).

⁶ Inteligência competitiva “é a gestão estratégica da informação que tem como objetivo permitir que os tomadores de decisão se antecipem às tendências dos mercados e à evolução da concorrência, detectem e avaliem ameaças e oportunidades que se apresentem em seu ambiente de negócio para definirem as ações ofensivas e defensivas mais adaptadas às estratégias de desenvolvimento da organização” (GOMES; BRAGA, 2001, p.26).

⁷ “O Projeto Político-Pedagógico Institucional é um instrumento político, filosófico e teórico-metodológico que norteará as práticas acadêmicas da IES, tendo em vista sua trajetória histórica, inserção regional, vocação, missão, visão e objetivos gerais e específicos”. MEC / CONAES / IPEA - Avaliação externa de instituições de educação superior. Brasília. Fev. 2006 p.35.

A partir dos referenciais teóricos sobre a avaliação meritocrática e a avaliação transformadora ou participativa, pergunta-se: Em qual modelo de avaliação se baseia o SINAES? Por quê?

O modelo da avaliação em vigor, estabelecido pelo SINAES, conceitualmente, abrange as perspectivas e as abordagens dos autores que defendem a avaliação transformadora. No entanto, na prática, o modelo do processo avaliativo instituído pelo SINAES está longe de ser, de fato, um modelo participativo, integrado e de transformação institucional. Por exemplo, o fato de se aplicar um questionário para o corpo acadêmico (discentes, docentes e técnico-administrativos) e para a sociedade civil não se configura como uma avaliação participativa. A forma como é realizada a avaliação *in loco* pela comissão de avaliadores do MEC: análise dos documentos solicitados, visita ao ambiente interno da instituição para avaliar as dimensões estabelecidas pelo SIANES e a realização de reunião com diretores, coordenador de curso, membros da CPA e alguns alunos, necessariamente, não tornam o processo participativo, porquanto faltam a reflexão e a ação-reflexão, ou seja, a avaliação é realizada de modo unilateral, inquisitório. O que se destaca é a avaliação meritocrática.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura apresenta dois modelos de avaliação institucional: a avaliação meritocrática e a avaliação para a transformação e aperfeiçoamento. A primeira foca, principalmente, o aspecto quantitativo e só considera os indicadores e o *ranking*. Já a segunda é aquela que promove o diálogo entre o avaliado e o avaliador, é global, integradora, participativa, voluntária, negociada, legítima e requer reflexão sobre as práticas, por isso é adaptada a cada instituição.

Com base nas abordagens teóricas, nos modelos instituídos e nas políticas educacionais do Estado, o modelo de avaliação proposto pelo SINAES é fundamentado na perspectiva da construção coletiva, do aprendizado organizacional e da transformação institucional, no entanto, na prática, o processo avaliativo ocorre segundo a abordagem da avaliação meritocrática, ou seja, leva em consideração os resultados quantitativos, com indicadores e *ranking* estabelecidos pelo SINAES nos instrumentos de avaliação.

Apesar de o Estado ter investido, ao longo dos anos, em sistemas de avaliação do ensino superior, a avaliação institucional, ainda hoje, é vista pelas IES como uma ameaça, “ao se apresentar por meio de políticas de submissão impostas pelos decretos, normas e modelos MPMGOA, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 79-103, 2015

de instrumentos de avaliação, criação de secretarias de avaliações e Comissões de elaboração de provas e avaliação de exames”. A avaliação tem sido usada como uma atividade predominantemente técnica, um produto, e não, um processo. Ocorre mais para cumprir o aspecto legal, logo, não tem contribuído como um instrumento de construção coletiva e aprendizagem organizacional capaz de promover, de fato, mudanças, com a reconstrução de seus caminhos, a fim de transformar e melhorar continuamente a instituição e, conseqüentemente, a qualidade do ensino superior.

Com base na literatura estudada, infere-se que o processo da autoavaliação participativa desenvolvido pelas CPA requer que os próprios membros da Comissão e as IES estejam abertos ao processo de mudança da aprendizagem e de uma nova cultura avaliativa e que seja capaz de fazer as transformações necessárias e esperadas pela sociedade.

As CPAs tem um grande desafio pela frente - o de desenvolver uma metodologia de autoavaliação integrada e participativa que, por meio do diálogo e da reflexão coletiva, contribua com a transformação e o aperfeiçoamento institucional e possa agregar valor e traduzir os caminhos da Instituição, na construção e na reconstrução de sua identidade acadêmica.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, M.T. **Gestão do conhecimento no Brasil**: casos, experiências e práticas de empresas privadas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

AVALIAÇÃO: revista da avaliação da Educação Superior. Campinas, v. 13, n. 1, mar. 2008 (*On-line*).

BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

BELLONI, I. A Universidade e o compromisso da avaliação institucional na reconstrução do espaço social. **Avaliação**, Campinas, v. 1, n. 2, p. 6-14, dez. 2000.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES – e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federal do Brasil**, Brasília, D.F., 2004.

_____. Ministério da Educação (MEC). Aprova, em extrato, os indicadores do Instrumento de Avaliação Institucional Externa para os atos de credenciamento, recredenciamento e transformação de organização acadêmica, modalidade presencial, do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. Portaria nº 92, de 31 de janeiro de 2014. **Diário Oficial da União**, Brasília, D.F., 4 fev. 2014.

MPGOA, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 79-103, 2015

_____. Ministério da Educação (MEC). **Avaliação do ensino superior**. Brasília, D.F.: MEC, 1988.

_____. Ministério da Educação (MEC). **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES**: bases para uma nova proposta de avaliação da educação superior. 2003.

_____. Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB), Brasília, D.F.: MEC, 1993

COUSINS, J.B.; EARL, L. (Ed.). **Participatory evaluation in education**: studies in evaluation use and organizational learning. London: Falmer, 1995.

CRANTON, P. **Understanding and promoting transformative learning**: a guide for educators of adults. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

DIAS SOBRINHO, J. Avaliação e transformações da educação superior brasileira (1995-2009): do Provão ao SINAES. **Avaliação**: revista da avaliação da Educação Superior, Campinas, v. 15, n. 1, p. 195-224, 2010.

_____. Avaliação educativa: produção de sentidos com valor de formação. **Avaliação**, revista da avaliação da Educação Superior, Campinas, v. 13, n. 1, p. 193-207, mar. 2008.

_____. **Avaliação institucional**: teorias e experiências. São Paulo: Cortez, 1995.

_____. **Avaliação da educação superior**. Petrópolis: Vozes, 2003.

DUTRA, J. S. **Competências conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2007.

FERNANDES, M. E. A. Avaliar a escola é preciso. Mas que avaliação? In: VIEIRA, S. L. (Org.). **Gestão da escola**: desafios a enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

FONSECA, M. (Org.). **Avaliação institucional**: sinais e práticas. São Paulo, Xamã, 2008.

GADOTTI, M. **Avaliação institucional**: necessidade e condições para a sua realização. 2012. Disponível em: <http://www.drb-assessoria.com.br/Avali_Institucional.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2015.

GALDINO, M. N. D. **A autoavaliação institucional no ensino superior como instrumento de gestão**. 2012.

Disponível em: <<http://www.uniaraxa.edu.br/assets/pdf/2015/artigo-avaliacao-institucional.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2015.

GAMA, Z. Avaliação institucional: primeiras aproximações. Teoria e crítica. **Estudos em avaliação educacional**, São Paulo, v. 23, n. 52, p. 254-272, maio/ago. 2012

GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência competitiva**: como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

MPGOA, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 79-103, 2015

HORTA, C. E. Ensino Superior. SINAES – avanços e desafios na avaliação da educação superior. Associação Brasileira de Mantenedoras do Ensino Superior. **Caderno 29**, Brasília, D.F.: ABMES, 2014.

KERR, C. **Os usos da universidade**. 15. ed. Brasília, D.F.: Editora Universidade de Brasília, 2005.

LEITE, D. **Avaliação institucional participativa: reformas universitárias: avaliação institucional participativa**. Petrópolis: Vozes, 2004.

MEZIROW, J. **Education for perspective transformation: women's re-entry programs in community colleges**. New York: Teacher's College, Columbia University, 1978.

MOREIRA, E.G. **Diagnóstico organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil, 2008.

MURIEL, R. Avaliação. In: CAPACITAÇÃO de avaliação institucional. 5. ed. Belo Horizonte: Carta Consulta, 2013.

O'SULLIVAN, E. **Aprendizagem transformadora: uma visão educacional para o Século XXI**. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2004. (Biblioteca Freireana, v. 8).

POLIDORI, M.M.; ARAUJO, C. BARREYRO, G. "SINAES: perspectivas e desafios na avaliação da educação superior brasileira". **Ensaio: avaliação e políticas públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 53, out./dez. 2007.

RISTOFF, D.; GIOLO, J. (Org.). **Educação superior brasileira 1991-2004**. Brasília, D.F.: INEP, 2006.

RISTOFF, D. I. Algumas definições de avaliação. **Avaliação: revista da rede de avaliação institucional da educação superior**, v. 8, n. 1, p. 19-30, 2003.

ROCHA, C. E. (Org.). SINAES: avanços e desafios na avaliação da educação superior. **Cadernos ABMES**, Brasília, D.F., n. 29, 2014.

SANCHES, R. C. F. RAPHAEL, H. S. Projeto pedagógico e avaliação institucional: articulação e importância. **Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior**, ano 11, v. 11, n. 1, p. 103-113, mar. 2006.

SAUL, A. M. **Avaliação emancipatória: desafio à teoria e à prática de avaliação e reformulação de currículo**. São Paulo: Cortez, 1991.

SOUZA, ROSANA CURVELO DE. **Autoavaliação institucional na dimensão do SINAES "comunicação com a sociedade"**: estudo múltiplos casos em instituições de ensino superior do Rio Grande do Norte. 2013. 98 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2013.

STARKEY, K. **Como as organizações aprendem: relato do sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997.

MPGOA, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 79-103, 2015

STUFFLEBEAM, D. L. The CIPP model for program evaluation. In: MADAUS, G.F.; SCRIVEN, M.; STUFFLEBEAM, D.L. (Ed.). **Evaluation Models**. Boston: Kluwer-Nijhoff, 1983.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. **Gestão de instituições de ensino**. 4. ed. rev. e amp. Rio de Janeiro: FGV, 2006.