



PRESIDENTE DA REPÚBLICA: Dilma Vana Rousseff  
MINISTRO DA EDUCAÇÃO: Aloizio Mercadante

**SISTEMA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL**  
DIRETOR DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA DA COORDENAÇÃO DE  
APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR – CAPES:  
João Carlos Teatini de Souza Clímaco

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE  
UNICENTRO**

REITOR: Aldo Nelson Bona  
VICE-REITOR: Osmar Ambrósio de Souza  
DIRETOR DO CAMPUS SANTA CRUZ: Ademir Juracy Fanfa Ribas  
VICE-DIRETOR DO CAMPUS SANTA CRUZ: Darlan Faccin Weide  
PRÓ-REITOR DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - PROPESP: Marcos Ventura Faria  
COORDENADORA NEAD/UAB/UNICENTRO: Maria Aparecida Crissi Knüppel  
COORDENADORA ADJUNTA NEAD/UAB/UNICENTRO: Jamile Santinello

**SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES**

DIRETOR: Carlos Eduardo Schipanski  
VICE-DIRETOR: Adnilson José da Silva

**CHEFIA DEPARTAMENTO DE PEDAGOGIA**

CHEFE: Nilsa de Oliveira Pawlas  
VICE-CHEFE: Ademir Nunes Gonçalves

**COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR  
MODALIDADE A DISTÂNCIA**

COORDENADORA DO CURSO: Kleivi Mary Reali  
COORDENADORA DE TUTORIA: Fabíola de Medeiros

**COMITÊ EDITORIAL DO NEAD/UAB**

Aldo Bona, Edelcio Stroparo, Edgar Gandra, Jamile Santinello, Kleivi Mary Reali,  
Margareth de Fátima Maciel, Maria Aparecida Crissi Knüppel,  
Rafael Sebrian, Ruth Rieth Leonhardt.

**EQUIPE RESPONSÁVEL PELA IMPLANTAÇÃO DO CURSO DE GESTÃO  
ESCOLAR MODALIDADE A DISTÂNCIA**

COMISSÃO DE ELABORAÇÃO: Ademir Juracy Fanfa Ribas, Ademir Nunes Gonçalves,  
Adnilson José da Silva, Aldo Nelson Bona, Carlos Alberto Kühl, Carlos Eduardo Bittencourt Stange,  
Darlan Faccin Weide, Fabíola de Medeiros, Jamile Santinello, Kleivi Mary Reali, Márcio Alexandre  
Facini, Margareth de Fátima Maciel, Nilsa de Oliveira Pawlas, Rosângela Abreu do Prado Wolf



Carlos Eduardo Bittencourt Stange  
Angelo André Marafon

AVALIAÇÃO  
INSTITUCIONAL:  
ESTRATÉGIA EM GESTÃO  
EM UMA VISÃO PRÁTICA

COMISSÃO CIENTÍFICA

Ademir Juracy Fanfa Ribas, Ademir Nunes Gonçalves, Adnilson José da Silva, Aldo Nelson Bona, Carlos Alberto Kühl, Carlos Eduardo Bittencourt Stange, Darlan Faccin Weide, Fabíola de Medeiros, Jamile Santinello, Klevi Mary Reali, Márcio Alexandre Facini, Margareth de Fátima Maciel, Nilsa de Oliveira Pawlas, Rosângela Abreu do Prado Wolf

REVISÃO ORTOGRÁFICA

Jeferson de França Uchak

PROJETO GRÁFICO E EDITORAÇÃO

Andressa Rickli  
Espencer Ávila Gandra  
Luiz Fernando Santos

CAPA

Espencer Ávila Gandra

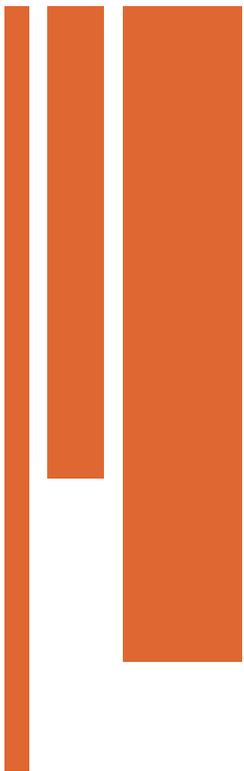
GRÁFICA UNICENTRO

500 exemplares

Nota: O conteúdo da obra é de exclusiva responsabilidade dos autores.







# APRESENTAÇÃO

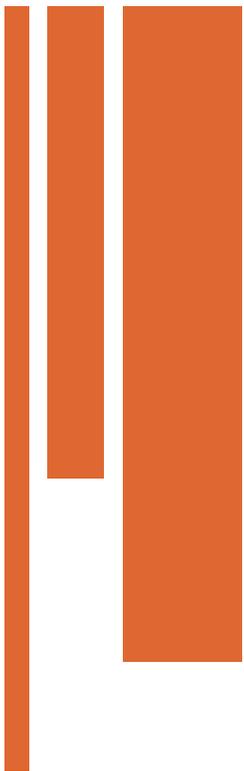
**E**sta é uma disciplina que tem por característica levar o aluno a perceber as mais variadas nuances e distintas situações que se vivencia em uma instituição de ensino, independentemente de nível de oferta de ensino – se Educação Básica ou se Ensino Superior ou, ainda, de sua condição Administrativa – se Faculdade, se Centro Universitário ou se Universidade e, ainda, independentemente de sua manutenção – se privada ou se pública.

Afinal, aqui se está trabalhando com instituições de ensino e, Educação é, por premissa social, um Bem Público.

Os conteúdos aqui relacionados e discutidos, em absoluto, presumem o esgotamento conclusivo em seus temas, tampouco seus autores tem a pretensão da inediticidade. Por certo o que irão ler, de algum modo ou situação, já o conhecem. Todavia, é sim intensão explícita imprimir uma visão prática sobre o que depreende por fazer avaliação institucional.

Lógico, cada um dos capítulos e seus temas dariam, sem sombra de dúvidas, outros livros, mas, em termos inicio de aprofundamento sobre avaliação institucional, constitui-se sim em um bom caminho.

Avaliar é um movimento complexo do observador observando – do “fazedor” fazendo, do ensinador ensinando e do aprendiz aprendendo. Isto envolve tantas situações que, e você verá durante o transcurso da disciplina – “não há muito mistério em formular uma estratégia; o mais complexo é fazela funcionar” (COLOMBO e colaboradores, 2004, p.34)



# INTRODUÇÃO.

**E**lucubrar ideias é tarefa fácil, basta ter conhecimentos básicos sobre algo, ter relativo domínio sobre o letramento da área e ser razoável “falador”. Complexo, mas não intangível, é creditar propostas, é o “fazer funcionar”, por em prática a tal ponto em que possa obter resultados proativos ao que se depreende por superação e evolução organizacional.

Colombo e colaboradores (2004, p.35) cita algumas barreiras que, ao se praticar um processo avaliativo institucional interno, ou mesmo ao se correlacionar dados advindos de processos avaliativos externos, podem configurar-se em verdadeiros obstáculos epistemológicos, pedagógicos e operacionais frente aos “abalos” a que este processo avaliativo pode vir a provocar sobre a “zona de conforto” gerencial, sendo, dentre outros:

1. *Falta de clareza e de entendimento dos profissionais quanto a Visão [Visão Institucional];*
2. Estratégias não-integradas às metas dos departamentos, seja acadêmico ou administrativo;
3. Não-alocação de recursos adequados às necessidades futuras;

4. *Arrogância no acreditar que já se é bom o suficiente;*
5. *Complacência ao aceitar ações modestas e não-condizentes com o que que foi estipulado;*
6. *Desperdício ao realizar ações ineficazes.* (sem grifo no original)

Ainda outros dois pontos são essenciais a esta reflexão inicial, sendo:

7. e, não menos ou mais importante, mas talvez essencial ao que se, didática e cartesianamente, compreenda por Planejamento Tático e Planejamento Operacional (estes termos e finalidades são serão explicitados no capítulo I), figura a visão centralizada de gestão que, não raro pensamento, reduz esta a uma abordagem “gerencial mandatária” que crê, **basta-se por si**. Acrescente-se, como já mencionado, isto não é algo raro, independentemente de nível, principalmente no que tange à gestão pública de ensino; e,
8. por fim, mas de igual peso às demais situações ora apontadas, agora direcionado a gestão privado de ensino, e de igual modo, não raro, centraliza-se e reduz-se, também em uma visão gerencial “mandatária” e independente de nível de ensino, o processo avaliativo a um simples olhar de permanência ou de não permanência do docente na escola mediante manifestações via enquetes de aceitabilidade extraídas exclusivamente da classe estudantil.

Críticas à parte, que aqui, aliás, se fazem presente tão somente para explicitar o quão difícil é o executar de uma simples, mas não menos complexa tarefa, que é o avaliar. Assim, não se pode partir de outro princípio que não:

*Avaliação é um processo de **Bem Público** em prol de um conjunto de serviços também de ordem pública, quer sejam em instituições públicas, quer sejam em instituições particulares. Tais serviços públicos são o Ensino, a Aprendizagem e a Educação Escolar. (STANGE E MARAFON, 2013)(sem grifo no original)*

Outro fator importante e que corrobora esta visão de avaliação de *Bem Público* é o Avaliador. Não esqueçamos que avaliar não é senão, mediante critérios e bases legislativas, estabelecer uma crítica. E, etimologicamente, *critica* tem sua origem do Grego KRITIKOS, que significa “capacitado para fazer julgamentos”; vem de KRINEIN, que significa “separar, decidir, julgar”. Esta relacionado a KRISIS, “julgamento, seleção” e, a partir do Indo-Europeu KREI-, significa “peneirar, discriminar, distinguir”. Da palavra crítica se tem

origem a palavra *critério*, que vem do Grego KRITERION, que significa “regra para distinguir o verdadeiro do falso, padrão”. Retoma-nos ao significado de KRINEIN, “separar”.

Os critérios estão postos em sistemas avaliativos baseados em normatizações de efeito regulatório, mas a crítica depende subjetivamente da interpretação do avaliador – “do crítico ou do criticador.” Os sistemas postos estabelecem, então, as diretrizes e os limites para o exercício desta subjetividade.

Embora seja este um raciocínio taxonômico, ou seja, o de estabelecer limites, mantem-se a flexibilidade em tal rigidez cartesiana mediante a utilização de escalas perceptivas em uma noção crescente de critério de excelência. Ou seja, ao mesmo tempo em que se flexibiliza a noção dicotômica taxonômica, explicita-se a subjetividade a partir da interpretação do avaliador.

Ressalta-se, não se poderia ter outra que não esta metodologia. Ao avaliador compete a interpretação (e isto é um exercício de idiosincrasias), à Lei o estabelecimento de critérios balizadores e, ao se estruturar um sistema com esta característica, tem-se a oportunidade do bom senso.

Discutir avaliação é, sobremaneira, estruturar critérios que norteiem a compreensão de prioridades. As fragilidades que dessas discussões surjam, sejam por diagnósticos perceptivos ou por diagnósticos quantitativos, a princípio, em sua instituição já existem, até porque, se não, não haveria a necessidade de um levantamento diagnóstico – processo, aliás, que antecede a toda e qualquer ação avaliativa.

Ato contínuo, da fragilidade surge a crítica e, a partir dessa posição, a necessidade de mudanças. A avaliação é uma estratégia e entra neste meio com o propósito organizacional de auxiliar no exercício de gestão subsidiando atitudes de planejamento estratégico (não esqueçamos que isto implica em ter ciência do Negócio, da Missão e da Visão Institucional) partindo-se das prioridades e, não tão somente de ansiedades localizadas a partir de discursos sem critérios e sem visão de futuro.

As tensões políticas institucionais que se estabelecem a partir desse ponto na vida institucional tornam-se evidentes e, sempre estabelecem posicionamentos e daí advém grupos que reclamam necessidades (o que, por serem localizadas passam a ser compreendidas como micropolíticas institucionais) e grupos que discutem as prioridades (as então macropolíticas institucionais).

O sistema de gestão empregado na instituição pode tanto aproximar essas falas e forças políticas quanto, o que, aliás, é o mais comum, afastá-las

em atos, por vezes sob a égide ( na maioria destas vezes – corporativa) de relativas ideologias. Caberá ao gestor possuir o necessário equilíbrio entre essas razões e a avaliação institucional vista pelo ângulo das prioridades, desde as bases institucionais. Conceitualmente, avaliação institucional é o processo que baliza tais ponderações. Frase simples e localizadora, todavia, não se pode olvidar a responsabilidade institucional que daí advém.

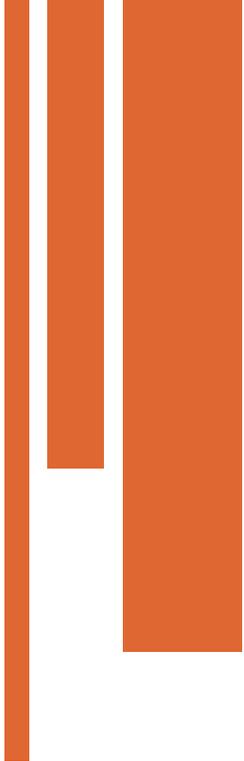
Assim procedendo, discutiremos nesta disciplina o papel do processo permanente de avaliação institucional em razão de seu planejamento estratégico, envolvendo: Noções básicas de planejamento estratégico e as Dimensões de planejamento; Princípios e valores institucionais; Condicionantes institucionais; Avaliação de Ensino: implicações na avaliação institucional; Avaliação Institucional; Quantitativo Institucional, Patrimônio e Avaliação Institucional; Planejamento Institucional e Avaliação Institucional; Instrumentos Avaliativos; e, o Avaliador.

Este trabalho, portanto, objetiva discutir desde as condições de planejamento institucionais para a estruturação de projeto de auto avaliação até as condições mínimas de implantação, desenvolvimento, metodologias de obtenção de dados, de sistematização estatística e de resultados.

Operacionalmente falando, em primeiro plano, trata-se de um processo interno onde a instituição tem por objetivo avaliar os serviços e condições de trabalho que ela mesma oferece, ou seja, distante de uma posição endógena, a instituição quer saber se realmente o que faz é o que ele pensa ser e, se esta no caminho do que pretende vir a ser ao longo do tempo.

Em outros termos, para que se possa pensar em um processo avaliativo, faz-se necessário compreender o que é Missão e Visão Institucional.

Estes termos que, afirme-se, não são apenas termos conceituais, mas sim balizadores, complementam-se ao também ficar claro para a instituição a sua compreensão sobre: Negócio Institucional, Objeto e Objetivo Institucional e Função Institucional (temas a serem discutidos no capítulo I desta disciplina) são essenciais, indo, portanto, para além do que se depreende por uma simples formalidade conceitual.



# NOÇÕES BÁSICAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, CONDICIONANTES INSTITUCIONAIS E AS DIMENSÕES DE PLANEJAMENTO PARA UM PROJETO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

**N**este capítulo abordaremos as noções básicas / primeiras do que se depreende por Planejamento Estratégico e, a partir destes conceitos, as Dimensões de Planejamento para um Projeto de Avaliação Institucional.

Não se pretende em absoluto estabelecer avanços conceituais em relação ao que se entende por Planejamento Estratégico, mas sim, de modo

objetivo, frisar conceitos básicos para que se possa estabelecer a necessária interpretação e integrabilidade entre estas áreas da gestão, lembrando-se que, desde o título da disciplina – AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: ESTRATÉGIA EM GESTÃO, não outra que não esta a visão aqui afirmada.

## Noções básicas de Planejamento Estratégico

Em primeiro ponto, é estratégico porque envolve orientações e decisões sobre as ações organizacionais em uma visão de futuro diretamente relacionada e derivada da ciência do atual contexto social de atuação da Instituição. É, portanto, coerente e pertinente ao Negócio, a Missão e a Visão Institucional e, por se tratar de visão de futuro, necessita imprimir o diferencial institucional que faça a instituição ter um bom cenário no campo da competitividade.

Assim, o planejamento estratégico é, em termos operacionais, um permanente processo decisório que visualiza resultados efetivos e competitivos. Esta competitividade, sendo ou não pelo estabelecimento e consolidação em termos de concorrência e lucratividade no mercado, isto no caso de instituições privadas, traduz-se, hoje, muito mais pela eficiência e efetividade institucional em imprimir o sentimento de pertencimento em sua comunidade. Pertencimento este que perpassa e ao mesmo tempo adquire base nas ações socioambientais que a instituição faz e poderá vir a fazer.

Por meio do planejamento estratégico faz-se a identificação, a análise e a estruturação de caminhos e propósitos, definindo políticas equilibradas aos recursos que a instituição pode prospectar em termos de sustentabilidade financeira, tendo, deste modo, segurança para atingir ao que pretende vir a ser, ou seja, sua Visão Institucional.

Retomando a ideia de prospecção, ou seja, aquilo que está sujeito de vir a ser ou de acontecer, faz-se necessário compreender que previsões, nestes termos, exigem estudos analíticos e mecanismos de verificação de progresso a partir de acontecimentos reais e estudos em séries estatísticas, ou seja, não se trata de simples conjecturas aleatórias – o famoso “achismo”, mas sim do estabelecimento de planos racionalistas e formais como uma etapa do próprio planejamento estratégico.

A ideia de futuro imprime ações sequenciais objetivas para o cumprimento metas, ou seja, objetivos de longo prazo. Tal período, contudo,

não após extenso hiato de tempo sem atitudes, mas sim, constitui-se em uma sequência lógica de ações e situações que impactem sistematicamente e sistemicamente a instituição em direção ao se depreende por superação e evolução organizacional.

Portanto, didaticamente, aconselha-se, ao estruturar um planejamento estratégico, que se perceba e, em termos do formal documental, explicita-se ao que se refere o âmbito tático e o âmbito organizacional deste planejamento estratégico.

Por razão tática compreende-se, derivado dos objetivos, metas e atividades, processos de otimização que propiciem ciência sobre os recursos, sobre os prazos, sobre os responsáveis e, imprescindível, no ambiente público, sobre as normatizações de responsabilização. Isto se refere “ao que fazer”.

Para esta condição tática se efetive, é necessário pensar na operacionalidade / razão operacional das atividades, isto é, no “como fazer”.

Este “como fazer” exige alto desempenho e grande capacidade de capital intelectual da instituição frente a compreender suas necessidades em equilíbrio a suas expectativas. Isto não é senão condições de competitividade que, em termos mercadológicos esta diretamente relacionada a rentabilidade e, conseqüentemente, a lucratividade. Tais conceitos estão relativamente distantes do exercício em gestão pública, mas não devem ser esquecidos, sob pena de, não em nome da lucratividade, mas sim em nome da sustentabilidade, tornarem-se empresas deficitárias mantidas apenas pela tradição e vontade política.

A avaliação vem a este encontro e ao mesmo, vem de encontro a visão gerencial de curto prazo, o “apagar de incêndios”, constituindo-se, então, em estratégia de gestão, tendo em si a superação deste paradigma administrativo do resolver tão somente o imediato sem visão lógica e socioambiental de futuro.

Esta ação institucional – a visão estratégica, por si, já é um diferencial institucional, pois quem assim hoje não age não se consolida. Tanto isto é verdadeiro que, após o surgimento dos sistemas avaliativos, podem-se observar as transformações organizacionais, operacionais, de relacionabilidade e, mais recentemente, do que se depreende por pertencimento relacionado a um Foco e a um Futuro institucional.

A base desta visão de futuro está na compreensão (aqui esta um dos papeis da avaliação) e no estabelecimento do que, para a instituição, se estabelece como competências competitivas, e aqui, principalmente se forem privadas. Nesta seara, o de instituições particulares, trata-se de bem

racionalizar custo, serviços e benefícios; alternativas e preços; alternativas atrativos de mercado que não necessariamente o valor da mensalidade e, sobremaneira, a capacidade de inovações. Já em termos de instituições públicas, a capacidade de inovações é imperante neste aspecto.

Agora, tanto em particulares quanto em públicas, pois ao operacional, trata-se de condições financeiras, ou seja, de dinheiro para se fazer o que se pretende e necessita fazer, o equilíbrio entre o real custo e o verdadeiro benefício deve ser balizado. Lembrando-se que diminuir custos não necessariamente diminui qualidade e, que impor diferenciais não deve estar atrelado alto dispêndio, *i.e.* campanhas desnecessárias de vestibular, mídias sem retornos (páginas eletrônicas sem objetivos e de difícil interação).

De todo modo, seja privada ou pública, não se pode desassociar planejamento estratégico de planejamento orçamentário, quer se dê por arrecadação somente, quer se tenha a prerrogativa pública da dotação orçamentária. Em ambos os casos, a base é sempre histórica estatística com justificativas lógicas para mais ou para menos.

Alguns pontos já podem ser destacados até aqui:

- o planejamento somente é estratégico se contiver em seu bojo a visão de futuro;
- o planejamento estratégico esta relacionado ao capital intelectual da instituição;
- em planejamento estratégico não há espaços para “achismos”;
- didaticamente, é salutar visualizar as razões táticas e operacionais em um planejamento estratégico;
- quer seja instituição privada, quer seja pública, sem dinheiro, nada ou quase nada se faz;
- agir estrategicamente já é, em si, um diferencial;
- sem posicionamento e relacionabilidade social não há instituição;
- e, um bom planejamento estratégico traz em si o conceito de pertencimento ao público que pretende atingir.

Importante destacar que a estrutura de um planejamento estratégico perpassa por algumas etapas onde a avaliação é estratégia *sine qua non* para tal:

1. Diagnóstico – fase de levantamento dos ambientes interno e externo. Em um diagnóstico identificam-se situações em uma razão temporal, ou seja, demonstra o que se é e naquele momento. Para se exercitar um diagnóstico, deve-se ponderar o Negócio, a Missão

e a Visão Institucional. Um bom diagnóstico permite perceber os diferenciais pelo tempo em que coexistiram na instituição, que benefícios trouxeram, ou seja, permite extrair dados para que se possa compreender a evolução e a inovação institucional e, mediante isto, como são estabelecidas as competências competitivas frente ao mercado.

2. Alinhamento – realizado o diagnóstico e as primeiras inferências a partir destes dados, o alinhamento exige um maior aprofundamento situacional, sendo, em uma instituição de ensino, pauta específica em seus departamentos, quer sejam pedagógicos, quer sejam administrativos. Geralmente faz-se isto por meio de entrevistas e debates localizados, tendo por base a legislação e as condições institucionais para a oferta dos serviços a que seu negócio se pretende. Ou seja, aqui é que se pode perceber os conceitos de factibilidade, plausibilidade e de viabilidade por cada atividade e em cada uma das metas prospectadas.
3. A meta aprendizagem – o aprender a partir do que se consegue aprender de si mesmo. Não necessariamente trata-se de uma autoaprendizagem, mas sim, especificamente, do aprender a partir de si, da compreensão de sua história. Aqui as entrevistas, também específicas por departamentos, são mais profundas em um exercício sobre as superações e a evolução de si mesmo.

Percebidos estes passos e ainda em termos de etapas de um planejamento estratégico e voltando ao que a instituição e pretende vir a ser e sendo a instituição de ensino, quer particular, quer pública, uma empresa que oferece serviços, faz-se necessário, estabelecer os fundamentos institucionais, aqui denominados de **Condicionantes Institucionais**, ou seja, àqueles sem os quais nada se faz.

Em primeiro plano esta o **Negócio Institucional** - É o que a instituição faz ao longo do tempo de tal forma a manter a essência daquilo que realmente a faz ser o que é. Deve-se ter o extremo cuidado em não se confundir Negócio Institucional com o(s) produto(s) da instituição sob pena de se adquirir certa “miopia” em relação a visão de futuro, haja vista, em se tratando de oferta de ensino, estar sempre trabalhando com subjetividades, idiosincrasias e tempos diferentes em ritmos individuais de aprendizagem.

Para se ter ciência do Negócio Institucional, é necessário ter conhecimento profundo das potencialidades e das fragilidades institucionais bem como é o comportamento institucional interna e externamente mediante

a competitividade local e regional. Isto não se dá apenas para as particulares, há competições explícitas ou veladas entre as instituições em sua condição administrativa ou mesmo entre ambas, particulares e privadas. Cabe aqui um parêntese pertinente a ser observado – trata-se das interferências políticas externas, sobremaneira as locais, que influenciam e interferem em relação a ofertas de curso, *i.e.*, em relação a turnos de oferta, ao quantitativo de vagas, à mensalidades e, inclusive, a ética de relacionamentos.

É também parte integrante do Negócio Institucional p entendimento sobre as expectativas e os benefícios, isto tanto para o hoje quanto para o futuro, assim definindo diferenciais competitivos. Portanto, o Negócio é também balizador da Visão Institucional.

Nesta linha o Negócio Institucional propicia um claro entendimento sobre prioridades e investimentos; sobre definições de políticas e diretrizes; sobre a objetividade de marketing, sobre a identificação e posicionamentos de mercado; e, sobre as necessárias capacitações internas.

Importante ressaltar que o Negócio Institucional precisa ser objeto de endomarketing, fundamentando o que se depreende por pertencimento, externo e interno, ou seja, creditar e acreditar na instituição.

Uma vez compreendido e definido o Negócio Institucional, pode-se dar mais um passo, qual seja, o de definir a **Missão Institucional**.

Missão Institucional – é o norte, é o que a instituição é, é a razão de ser da instituição em seu negócio.

A Missão Institucional deve contemplar as necessidades sociais em uma visão de contexto socioambiental onde está inserida; as habilidades essenciais para o seu Negócio; e, o foco de atuação respondendo, deste modo: quem somos? Porque existimos? e, a quais necessidades atendemos?

Portanto, o Negócio Institucional delimita a Missão Institucional e, a partir disto, pode-se definir as políticas internas, delimitar diretrizes e normatizações internas propiciando segurança tática e operacional para a instituição.

A explicitação da Missão deve ser objetiva, específica, focada no negócio, imprimir “vida” às práticas institucionais, incentivadora das forças de trabalho e, promover o pertencimento.

Assim, compreendido o Negócio e definida a Missão Institucional, o próximo passo é o de estabelecer os **Princípios e Valores Institucionais**.

Tais posicionamentos são balizas definidas politicamente, preferencialmente de modo participativo à sua estrutura hierárquica, que

traduzem os compromissos para as ações institucionais. Portanto, tais Princípios e Valores norteiam estratégias e alinham comportamentos táticos e operacionais.

Tais pressupostos somente se mantêm pela prática diária, portanto sua redação deve ser concisa e simples, de fácil memorização e prática e, deve constituir-se em argumentos conceituais facilitadores para que Todos os agentes possam bem compreender e explicar a instituição em que trabalham, obviamente ponderando e preservando sua condição hierárquica.

E ainda, pertinente à compreensão do Negócio e da Missão Institucional estão os conceitos de:

- **Objeto Institucional:** É com o que é trabalhado na instituição que a faz ser o que é; são categorias constituintes do negócio.
- **Função Institucional:** É o que a instituição faz a partir de seu objeto.

Definidas estas questões primeiras – Foco e Posicionamentos Institucionais em termos de planejamento tem-se agora o que direciona este planejamento ao que se compreende por estratégico, envolvendo a Visão e o Objetivo Institucional.

Por **Visão Institucional** depreende-se o que a instituição pretende por futuro; é o que se deseja ser e ser vista ao longo do tempo; é o aspecto emocional do planejamento, ou seja, é a inspiração.

A Visão Institucional envolve intenções e direcionamentos e exige racionalidade em atitudes de longo prazo em um equilíbrio harmônico entre o emocional e racional. Aqui se percebe o sonho institucional, fator exige equilíbrio e compromisso.

A definição da Visão Institucional é tão importante, em termos de Condicionantes Institucionais quanto o Negócio, a Missão, seus Princípios e seus Valores, pois se bem articulada ao Negócio Institucional, proporciona a estrutura organizacional as necessárias atualizações frente ao mercado, a evolução de currículos, às inovações e os consequentes avanços competitivos. Deste modo tem-se direcionamento de investimentos, projeções objetivadas e bons caminhos institucionais.

A Visão Institucional dá a dimensão de profundidade em termos de espaço e de tempo. Para tanto, racionalmente faz-se necessário compreender as relações de equilíbrio entre o que se é e o se que pretende vir a ser, sem esquecer a motivação emocional – fator intrinsecamente humano necessário a qualquer ação tática e operacional.

A Visão traz em si a análise sobre a sustentabilidade financeira, pois para que se possa compreender as pretensões (Visão), tem-se que compreender o passado e as ações do presente, envolvendo:

- Índices históricos de arrecadação, rentabilidade e lucratividade;
- Curvas de crescimento;
- Planejamentos orçamentários integrados ao planejamento estratégico;
- Formas de garantia de arrecadação;
- Tramite, deliberações e ações decisórias;
- Processos de desagregação orçamentária;
- Estabelecimentos de rubricas;
- Capacidade e comprometimento financeiro;
- Ciência sobre o cliente e sobre o mercado.

A Visão Institucional abrange, também o conceito de **Objetivo Institucional** - é o que se pretende atingir com determinada ação para conseguir ser o que se deseja ser ao longo do tempo. É a partir dos objetivos que se estipulam processos/programas/atividades institucionais.

Retomando a ideia de clientela e ainda imbuído no que se depreende por Visão Institucional, a constante atividade de análise sobre esta clientela – atual e passada, propicia perceber as variações e as variáveis destas populações facilitando ações inovadoras de marketing objetivando aos atuais e aos novos potenciais alunos. Assim a instituição poderá realizar escolhas conscientes mediante os segmentos sociais e suas demandas para a melhor forma de oferta de ensino.

O uso de enquetes neste aspecto é recomendável. Ressalta-se, porém, que os resultados somente se constituem em pontos fortes se: analisadas as curvas de evolução; compreender o contexto social e seu tempo em um exercício integrador entre Negócio, Missão, Princípios e Valores e Visão Institucional.

Esta ação integradora impõem à Visão Institucional compreensões sobre:

- Quais processos serão mais significativos e de maior alcance socioambiental?
- Quais inovações (novas competências) estão sendo exigidas?
- Quais valores se sobressaem ao longo do tempo?
- O que se poderá agregar à comunidade acadêmica?

Não se pode esquecer, contudo, das fragilidades e, principalmente que, quando estas surgem, constituem-se em oportunidades de aprimoramento institucional.

Ainda neste caminho de futuro, ou seja, de Visão Institucional, é também relevante compreender, em razão das formas de informação e de comunicação:

1. O que o futuro próximo exige de atualizações tecnológicas? Onde está o diferencial institucional neste setor, hoje, essencial?
2. Tais avanços exigem quais capacitações? À quem? E em que tempo? E, a instituição esta preparada para investir, tanto política quanto financeiramente nesta área?
3. Qual é o potencial tecnológico que a instituição possui em termos de suficiência e de qualidade?
4. Como se dá a manutenção, a atualização e a renovação tecnológica na escola?

Importante ressaltar que não se concebe mais desassociar qualidade de tecnologia como fator inovador competitivo.

É importante observa a inclusividade de cada um dos termos – de Negócio, donde derivam os conceitos de Missão e de Visão. Em relação a Missão, tem-se diretamente subordinados os termos de: Objeto e Função; e em relação a Visão, está subordinado o termo de Objetivo. Por Missão, tem-se o presente da instituição e, por Visão, tem-se o futuro da instituição. Esta noção tem que estar clara para a equipe gestora, uma vez que são estes os termos que balizam um processo auto avaliativo.

Não se pode esquecer, todavia, da natureza administrativa da instituição: se pública ou se privada e, também não se pode deixar de ponderar o nível de ensino em que atua, pois são estas condições básicas para que se possa definir o Negócio, a Missão e a Visão institucional.

Dentro deste cenário, pelo princípio avaliativo do respeito à individualidade institucional, compete à instituição inserir o seu processo de auto avaliação em seu planejamento estratégico no Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI.

Por fim, não é o caso, embora pertinente ao foco deste capítulo, discutirmos aqui o que é um Plano de Desenvolvimento Institucional, todavia, apenas como aparto ilustrativo, a partir do contido no Artigo 16 do Decreto nº. 5.773 de 09 de maio de 2006 e reforçado pelos Artigos 22 e 23 da Deliberação CEE/PR 01/10, de 09 de abril de 2010, um PDI deve conter:

- I - missão, objetivos e metas da instituição, em sua área de atuação, bem como histórico de implantação e desenvolvimento;
- II - projeto político pedagógico da instituição;
- III - cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, especificando-se a programação de abertura de cursos, aumento de vagas, ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, a previsão de abertura dos cursos fora de sede;
- IV - organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação de número de turmas previstas por curso, número de alunos por turma, locais e turnos de funcionamento e inovações consideradas significativas;
- V - perfil do corpo docente, indicando titulação, experiência no magistério superior e experiência profissional não-acadêmica, bem como os critérios de seleção e contratação, a existência de plano de carreira, o regime de trabalho e os procedimentos para substituição eventual dos professores do Quadro;
- VI - organização administrativa da instituição, identificando as formas de participação dos professores e alunos nos órgãos colegiados, responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos e os procedimentos de auto-avaliação institucional e de atendimento aos alunos;
- VII - infra-estrutura física e instalações acadêmicas, especificando:
- a) com relação à biblioteca: acervo de livros, periódicos acadêmicos e científicos e assinaturas de revistas e jornais, obras clássicas, dicionários e enciclopédias, formas de atualização e expansão, identificando sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos; vídeos, DVD, CD, CDROMS e assinaturas eletrônicas; espaço físico para estudos e horário de funcionamento, pessoal técnico administrativo e serviços oferecidos;
- b) com relação aos laboratórios: instalações e equipamentos existentes e a serem adquiridos, identificando sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos, os recursos de informática disponíveis, informações concernentes à relação equipamento/aluno e descrição de inovações tecnológicas consideradas significativas; e
- c) plano de promoção de acessibilidade e de atendimento prioritário, imediato e diferenciado às pessoas com necessidades educacionais especiais ou com mobilidade reduzida, para utilização, com segurança e autonomia, total ou assistida, dos espaços, mobiliários e equipamentos urbanos, das edificações, dos serviços de transporte, dos dispositivos, sistemas e meios de comunicação e informação, serviços de tradutor e intérprete da Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS;
- VIII - oferta de cursos e programas *lato e stricto sensu* de mestrado e doutorado, quando for o caso;

IX - oferta de educação a distância, sua abrangência e polos de apoio presencial, quando for o caso;

X - demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras. (Deliberação CEE/PR 01/10, Art. 23)

## Dimensões de Planejamento para um Projeto de Avaliação Institucional

O Planejamento, por mais que se dê em razão de apenas um único objeto e objetivo, exige um Projeto e, nestes termos, o Planejamento constitui-se em exercício racionalista de predições. Ou seja, parte-se de um recorte de uma realidade objetivada com aproximações ao ideal a partir do real presente na perspectiva de soluções e superações de obstáculos conceituais, técnicos (operacionais e funcionais) e políticos institucionais.

Ressalta-se, a avaliação institucional dirige-se sempre às condições institucionais de oferta de ensino e, figura em um intermeio de áreas institucionais constituídas pelos âmbitos:

- a. Pedagógico, onde estão o Ensino, a Pesquisa e a Extensão em igual condição hierárquica, independentemente do negócio institucional, pois se trata aqui de instituições de ensino e, por premissa não ensino sem pesquisa e, o simples fato de o aluno levar o conhecimento adquirido para fora dos muros da instituição já se constitui em uma forma de extensão. Portanto, independe das prerrogativas legais em ser Faculdade, Centro Universitário ou Universidade;
- b. Administrativo, onde estão às condições estruturais e organizacionais da instituição que, de igual modo ao item anterior, todas necessitam possuir uma estrutura mínima em termos de Recursos Humanos; do aspecto Financeiro; da Manutenção, conservação e limpeza; da infraestrutura física e física especial, incluindo aqui as condições de acessibilidade; e,
- c. Burocrático, envolvendo as normatizações e tramites e, consequentes instancias decisórias.

E, em uma instituição de ensino, por mais que este planejamento esteja estruturado para apenas uma ação, por certo faz parte de um todo, pois para que toda a instituição desenvolva suas condições de oferta de ensino e de serviços, este projeto sempre fará parte de algo maior. Deste modo,

todas as ações planejadas constituem-se em ações estratégicas, ou seja, em Planejamento Estratégico.

Estratégico porque exige racionalidade, análises de perspectivas, cooperação e interatividade, atitude democrática, lógica e dialética em prol do que se pensa por Missão e se projeta por Visão Institucional.

É, portanto, necessário, em razão desta racionalidade, projetar etapas sequenciais e consecutivas, metodologicamente tangíveis e mensuráveis em processos internos de avaliação/creditação que propiciem compreender a eficiência e a eficácia das ações pensadas em um Plano de Ação.

O Planejamento Estratégico exige, portanto, clareza de objeto e de objetivos sobre o Negócio Institucional desenvolvido. Para tanto, exige-se posicionamentos fundamentados vislumbrando propósitos claros e possíveis a partir da compreensão das Dimensões: Conceitual, Técnica e Política para as ações pensadas e exaradas em um Plano de Ação.

O Planejamento exige conhecimento para que se possa bem balizar critérios e argumentos; a auto avaliação contribui com estas perspectivas. E, a partir destas, pode-se, institucionalmente, assumir posicionamentos e comprometimentos em questões que requerem responsabilidades profissionais/pessoais.

Não se pode esquecer, todavia, que um Projeto é um Documento e, portanto, é formal e limitado. Formal na medida em que exige coerência, estilística e ser explicitado em boa gramática e, é limitado porque se refere a certo espaço e determinado tempo.

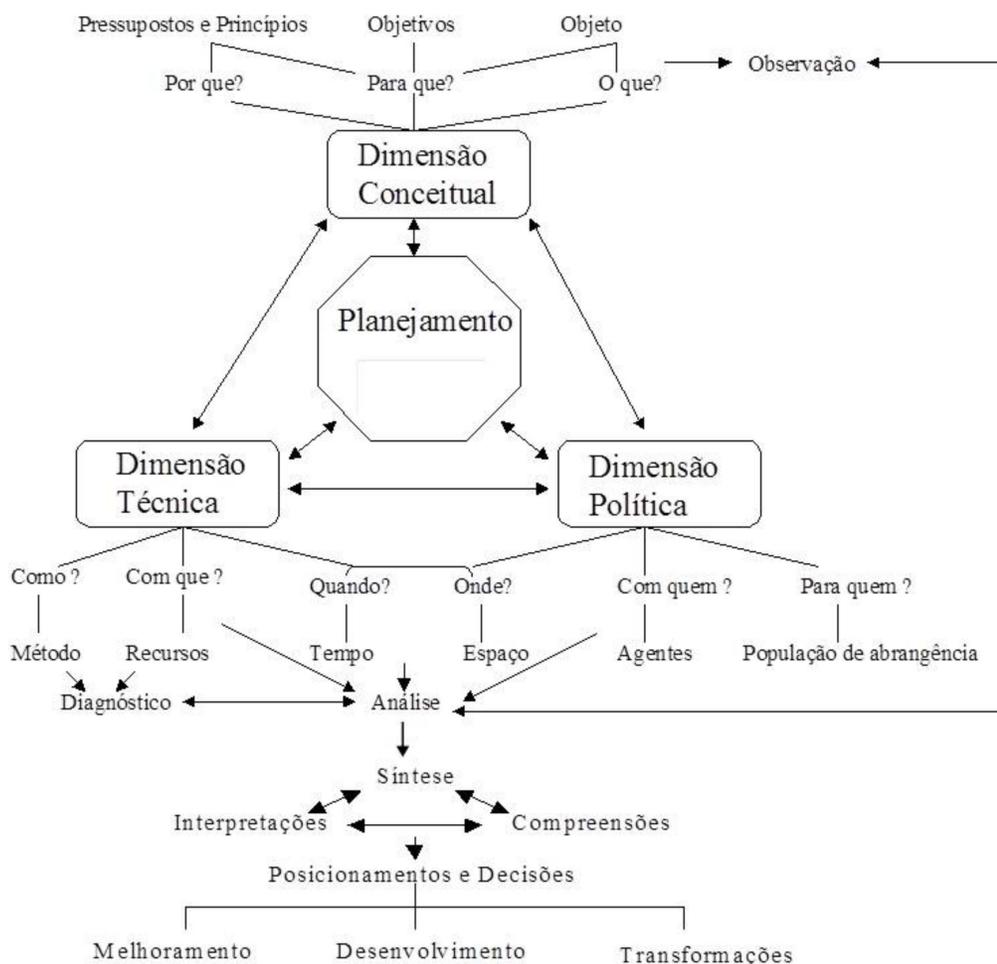
O Projeto, deste modo, apresenta com clareza seu objetivo e objetividade em um Foco politicamente estabelecido pela instituição. As atividades que se dão a partir disto precisam estar dispostas em um Plano de Ação para que se tenha uma ótima visão sobre a coerência, a factibilidade, a viabilidade e o cronograma do seu desenvolvimento. Assim procedendo, pode-se ter a Visão que o Projeto exige, sem, no entanto, deixar de ponderar aos aspectos de humanidade e de subjetividade presentes em um Planejamento.

Necessário, também, a partir desta Visão, de modo racionalista, ponderar as variáveis que possam causar interferências sobre o desenvolvimento das atividades previstas em projeto, incluindo aqui, também, as variáveis intervenientes.

Todos estes cuidados/pontos estruturantes de um Projeto permitem ao seu planejador compreender a abrangência, a organização, o fluxo e ter domínio sobre as definições conceituais, técnicas e políticas possibilitando



**Figura 2. Dimensões de Planejamento – mapa conceitual**



Stange(2004), adaptado de Lück (2003, p.83 a 90)

**Fonte: os Autores**

Responder a estas perguntas é um ótimo exercício de localização/ definições para a estruturação do Projeto de Auto Avaliação Institucional. E, assim instrumentalizado, com a base de Projetos para ações estratégicas e com a Base das dimensões Conceituais, pode-se, então, partir para o Plano de Ação.

Em uma visão administrativa, para que se possa estruturar um bom Plano de Ação, faz-se necessário, a partir do Negócio Institucional, ter clareza da Missão e da Visão Institucional; isto possibilita:

1. Compreender o(s) objetivo(s) Geral(is) e Específico(s) pensados;

2. Determinar e compreender o(s) objetivo(s) geral(is) em razão do tempo e da estrutura do real presente em cada objetivo geral pensado;
3. Determinar e compreender os objetivos específicos;
4. Definir e compreender as atividades necessárias para o atingimento destes objetivos específicos; Estas atividades é que norteiam a relação tempo por tarefas planejadas;
5. Estruturar perspectivas avaliativas ao longo do processo;
6. Compreender a necessidade de flexibilidade a partir da relação entre resultados esperados e resultados obtidos.

O Plano de Ação estrutura-se a partir de Objetivo Geral, Ano, Objetivos Específicos e Atividades por Meses. A distribuição de cronograma se estrutura pelas Atividades, estas é que devem ser demarcadas pelos meses em que se projeta a realização de cada uma destas.

Caso se tenha mais de um Objetivo Geral, deve-se, em razão da visualização do cronograma, abrir uma nova relação de Objetivos Específicos e Atividades. A Figura 3. Tabela – modelo para Plano de Ação ilustra esta sistematização.

O Plano de Ação esclarece, pelos objetivos, geral e específicos e pelas atividades pensadas, o Tempo necessário para a execução do Projeto. As atividades relacionadas devem ser capazes de responder aos objetivos específicos e, estes, ao geral, demonstrando coerência e objetividade à sequência estratégica do Plano de Desenvolvimento Institucional. E, o processo de auto avaliação institucional é o processo que propicia a equipe gestora compreender se o que a instituição faz (Negócio e Missão – Objeto e Função Institucional) realmente é o que ela pretende fazer em razão do quer vir a ser (Visão – Objetivo Institucional).

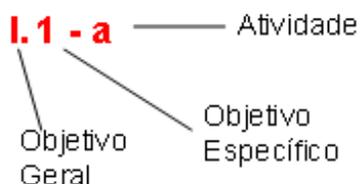
Figura 3. Tabela – modelo para Plano de Ação

I. Objetivo Geral:	
ANO	ANO
I. Objetivo específico:	
Meses	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12
a. Atividades:	
II. Objetivo específico:	
a. Atividades:	
II. Objetivo Geral:	
I. Objetivo específico:	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12
a. Atividades:	
II. Objetivo específico:	
a. Atividades:	

Fonte: os Autores

Necessário a este raciocínio de Plano de Ação é a estruturação de prospecções de resultados para que se possa compreender o atingimento dos objetivos mediante aos reais resultados obtidos, para tanto se sugere a seguinte metodologia:

- Cada atividade pensada deve estar localizada em um objetivo específico do projeto.
- Caso sejam necessários dois ou mais objetivos gerais, incluir uma linha intermediária no corpo da tabela, reiniciando a localização dos objetivos específicos e as respectivas atividades.
- Logo após o cronograma, relacionar, para cada atividade pensada, por Objetivo – Geral e Específico, as estratégias/ Metodologia bem como os Resultados Esperados, exemplo:



## Atividades

I.1.a –

I.2.a –

II.1.a –

II.2.a –

O esquema a seguir (Figura 4 – Planilha de Resultados) pode auxiliar neste raciocínio.

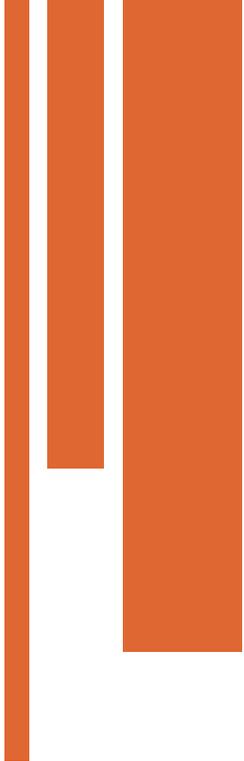
**Figura 4 – Planilha de Resultados**

Atividades	Estratégias/Metodologias	Resultados	
		Esperados	Obtidos
I.1 – a			
I.1 - b			
I.2 – a			
I.2- b			
II – 1 – a			
II – 1 - b			

Fonte: os Autores

Sabendo como proceder para realizar um bom projeto em termos de planejamento estratégico institucional, pode-se agora perceber onde e como o processo de auto avaliação contribui para a instituição em termos de ferramenta de gestão.

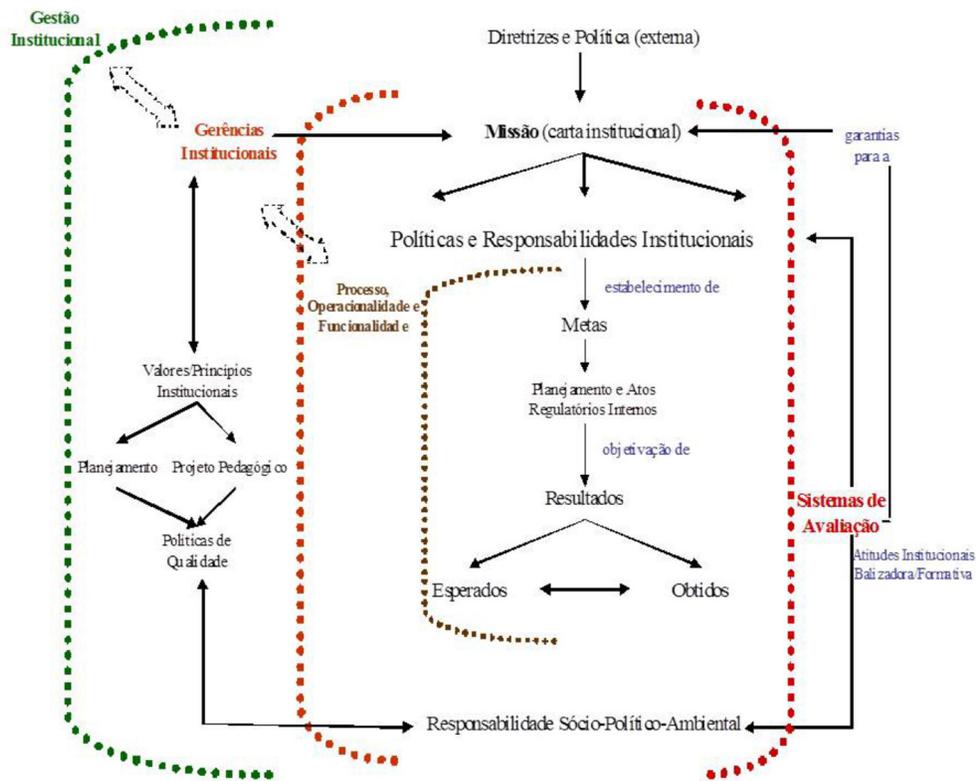




# AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: LOCALIZAÇÃO NO PROCESSO DE GESTÃO INSTITUCIONAL.

**I**mportante observar a relação direta entre gestão, gerência e processos, operacionalidade e funcionabilidade institucional. Cabe ao gestor ter a visão sobre todo o processo institucional – tanto de modo geral quanto relativo à especificidade dos setores institucionais, ou seja, ter em mente o estatuto, os regimentos e os respectivos regulamentos institucionais, pois toda a sistematização da organização está traduzida nestes documentos. A localização do processo auto avaliativo, neste contexto, esta ilustrada na figura seguir (Figura 5 – Localização do Processo de Auto-Avaliação Institucional)

**Figura 5 – Localização do Processo de Auto-Avaliação Institucional**



Fonte: os Autores

É também função desde o ponto de vista da gestão, em razão da responsabilidade que lhe é inerente em termos de macro políticas, tanto contribuir quanto supervisionar as ações de gerência para que estas não firam os valores e princípios institucionais, bem como não escapem ao que se concebe por Missão Institucional. A ciência entre as determinações legais externas e o planejamento institucional, inclua-se aqui o Projeto Pedagógico, permite a equipe gestora nortear seus gerentes de modo a garantir as políticas e responsabilidades internas à instituição, pautando-se em metas sistematizadas de modo estratégico, onde, por meio de processos avaliativos se possa sempre balizar o que realmente foi atingido em razão do esperado.

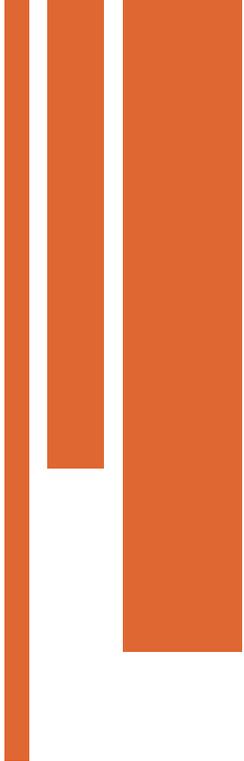
A avaliação institucional constitui-se, portanto, em atitudes institucionais balizadoras e formativas, onde, a partir da valorização do homem, desde o pressuposto de uma cultura colaborativa e democrática, tem-se a legitimidade processual de supervisão de processos operacionais e funcionais, bem como de gerência e de gestão, garantindo, deste modo, a Missão Institucional. Observe-se aqui que, tanto o movimento de garantias se

dá a partir da função da gestão quanto e principalmente por meio das tarefas distribuídas na organização institucional.

A avaliação coleta seus dados e informações neste meio organizado e, pode ser sim direcionada, por meio de seus instrumentos a exercer coletas sobre qualquer um dos aspectos/dimensões institucionais – a definição de dimensões e de instrumental de coleta, bem como da metodologia avaliativa é sempre, em uma instituição democrática, pertinente à comissão de avaliação.

Outro fator importante nesta localização refere-se ao que a instituição de ensino realmente faz – a sua essência, a oferta de ensino. Para tanto, faz-se necessário também discutir a interação da auto avaliação e o Projeto Pedagógico.





# AUTO AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: CONDICIONANTES, PRINCÍPIOS E VALORES AVALIATIVOS

Condicionantes institucionais para o processo auto avaliativo.

**P**or “Condicionantes Institucionais para o processo auto avaliativo” têm-se as situações sem as quais a instituição não concebe a estruturação de um projeto de exercício avaliativo sobre suas condições de Gestão, Gerencia, Operacionalidade e Funcionalidade frente ao fim a que se propõe, ou seja, o seu Negócio e à sua Missão Institucional.

São, portanto, questões de gestão, definidas a partir das macro políticas institucionais para dar conta/nortear situações gerenciais (micropolíticas) internas na instituição. Tais Condicionantes agregados aos Princípios e Valores Institucionais imprimem legitimidade ao processo e, sobremaneira, segurança aos seus participantes.

A definição colaborativa destes termos é o primeiro passo a ser ponderado em um exercício avaliativo. É a partir desta ação que se tem a noção com a maior aproximação possível ao real pretendido pela instituição. Ressalta-se que um processo avaliativo não se resume a tão somente uma coleta de dados e informações; aliás, cada coleta de dados e informações é um recorte temporal, ou seja, um diagnóstico.

A perspectiva avaliativa se dá a partir de ao menos três diagnósticos temporalmente espaçados (um, dois ou no máximo três anos), onde, por meio de curvas estatísticas pode-se inferir percepções balizadores de juízos em termos de valor institucional. Posto estes termos essenciais e primeiros afirma-se que somente a partir do âmbito colaborativo tem-se a legitimidade da sua ação e da abrangência da ação avaliativa institucional – aqui figura o papel essencial da Comissão Própria de Avaliação.

Seguindo a linha de raciocínio, algumas questões são, por premissa, essenciais ao um processo avaliativo e, por esta razão assumem este caráter de “Condicionante Institucional para o processo auto avaliativo”, a saber:

1. Um exercício avaliativo surge para **valorizar o homem**, jamais para discriminá-lo.
2. Compreender que um exercício avaliativo somente será legítimo e legitimado se for **coletiva e colaborativamente construído** (pensado, idealizado e implementado): para tanto, sugere-se a constituição de uma comissão representacional específica de avaliação institucional cuja função esta em compreender a legislação pertinente e, discutir e estabelecer as diretrizes institucionais, bem como dar suporte técnico e conceitual aos demais membros da instituição que estarão, efetivamente, operacionalizando as ações projetadas. Esta comissão tem por natureza ser autônoma em relação aos demais órgãos colegiados da instituição, contudo, ressalta-se, autonomia não significa supremacia ou soberania.
3. Perceber os exercícios diagnósticos de coleta de dados e informações não como uma simples pesquisa de opiniões, mas sim, como um **exercício contínuo e processual** onde, inclusive, é essencial a permanente revisão dos instrumentos de coleta. É tarefa da comissão de avaliação discutir com suas bases, haja vista ser esta

uma comissão representacional, os conteúdos dos instrumentos de coleta de dados e informações – a esta fase, compreende-se estatisticamente a validação de conteúdos destes instrumentos.

Ressalta-se que, “ir às bases”, por vezes pode, tanto naturalmente quanto propositadamente constituir-se em entraves burocráticos sobre os avanços operacionais que o processo exige, impedindo, deste modo, o sucesso de seus resultados.

4. A compreensão, principalmente por parte das instâncias superiores da instituição que um processo avaliativo, embora ofereça resultados parciais, estes nem sempre se dão de modo imediato a aplicação de seus instrumentos de coleta de dados e instrumentos, ou seja, visões de imediatismo são, na maioria das vezes, entraves estruturais que prejudicam a natureza de um processo, ou seja, a **sistematização de continuidade**, sob pena de perder o caráter processual e, portanto, a razão avaliativa.
5. Nesta linha, um processo avaliativo jamais se constituirá em simples hábito de coleta de dados, mas sim, em subsídio para a construção de uma **cultura avaliativa**;
6. Partindo-se deste pressuposto, o de cultura avaliativa, o planejamento que se pode daí extrair constitui-se em ações objetivadas em planos de ação, cujo cronograma é hierarquicamente subjacente aos objetivos a serem atingidos. As visões que deste ponto podem ser assumidas perfazem, detalhadamente, **ações de imediato, curto, médio e longo prazo**.
7. Um dos objetivos institucionais de um exercício avaliativo, dada sua natureza processual é o **constante revisar de fluxos e organogramas**. As alterações necessárias, se pensadas a partir de um processo avaliativo, tornam-se, em termos de fluxo, desburocratizantes e, em termos de organograma, significativas frente a Missão da instituição.
8. A **integrabilidade de pensamentos e ações**, e é daí que advém a natureza do caráter da comissão específica de avaliação como órgão colegiado constituído por representatividade, são também um condicionante institucional. Tais posicionamentos são necessários e podem ser facilitados a partir da compreensão subsidiada por um exercício avaliativo.
9. Sendo a avaliação institucional um processo coletivo e colaborativo, pautado em validações de conteúdo colegiadas representacionais e, tendo este processo a natureza do estabelecimento de juízo de

valor, o que não significa em hipótese alguma o estabelecimento de “ranquins” – escalas classificatórias – é de extrema relevância a **Publicização** de seus resultados.

É a partir da divulgação de seus resultados, ou seja, tão somente após a análise deliberativa da comissão de avaliação e dos demais órgãos colegiados da instituição, que se pode, coletivamente, tal qual se presume sua construção, compreender as percepções e acompanhar/supervisionar as ações de planejamento destinadas, quer sejam de superação sobre pontos ruins, quer sejam sobre a manutenção e avanços sobre os pontos bons.

## Princípios e Valores Institucionais para o processo auto avaliativo.

São valores institucionais que devem ficar explicitados não apenas aos integrantes da instituição, mas principalmente a todos os demais setores de sua abrangência funcional.

É a partir destes valores que a instituição explicita o respeito às pessoas que, de algum modo, irão interagir com o processo, quer seja na comissão, quer seja na execução ou como simples leitor externo do exercício avaliativo.

Alguns valores são imprescindíveis a um exercício avaliativo e por vezes, dado sua relevância, são também compreendidos como Condicionantes Institucionais, pois extrapolam ao próprio exercício de avaliação. A seguir, uma relação de princípios e valores institucionais:

- 1. Responsabilidade para com a Sociedade:** refere-se à sintonia sócio-institucional, ou seja, à inserção social da instituição cumprindo o seu papel formador de cidadãos ético-reflexivos capazes de interagir e transformar a sociedade. Em outros termos, refere-se ao papel sócio-político-econômico que a instituição exerce na sociedade em que está inserida.
- 2. Responsabilidade Ambiental:** refere-se às ações institucionais realizadas em razão do ambiente, socialmente planejadas e direcionadas à conservação, preservação e/ou a reestruturação ambiental em prol de uma melhor qualidade de vida da comunidade de entorno institucional.
- 3. Caráter não punitivo nem premiativo, e nem neutro:** estruturar o processo avaliativo tendo por princípio a valoração do homem

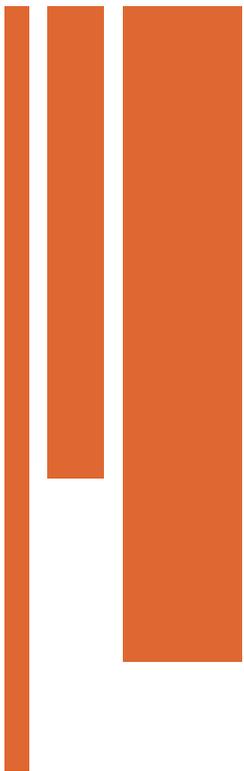
como integrante e transformador de uma sociedade, eleva o processo “contábil” para uma condição não fiscalizadora. A partir desta intenção, não existem prêmios ou punições, existe o auto-conhecimento e o incentivo à superação em direção às potencialidades individuais em cada sistema.

4. **Compromisso formativo:** é a partir deste princípio que o processo de avaliação demonstra o seu caráter político-institucional de “não-neutralidade”. A instituição, em sua missão avaliativa de valorização humana na sua estrutura organizacional e funcional assume uma posição orientadora mediante os resultados do processo avaliativo. A autoconsciência institucional tem por pressuposto sujeitos ético-reflexivos que interagem e transformam a sociedade em prol de um bem comum.
5. **Totalidade Institucional:** não há condições de conceituar a avaliação como um processo institucional sem com que esta atinja a todos os setores administrativos e pedagógicos, envolvendo relações internas e externas que têm por objetivo dar conta da Missão Institucional.
6. **Respeito à identidade institucional:** cabem aqui as ponderações sobre as condições locais e regionais onde a instituição está inserida bem como o que a instituição define por Missão Institucional, pois é somente a partir desta condição que se pode, mesmo utilizando instrumentos que possuam condições de comparabilidade, compreender a instituição em sua natureza.
7. **Reconhecimento à diversidade do sistema:** em concordância ao respeito à identidade institucional, cada sistema elaborado em termos de avaliação deve ser considerado pelo sistema externo de Avaliação Institucional. Tais sistemas internos têm por missão promover o autoconhecimento e a autoconsciência institucional.
8. **Comparabilidade:** os conceitos e indicadores legitimamente construídos no processo de avaliação institucional devem convergir para as linguagens utilizadas nos sistemas externos de avaliação, possibilitando a integração de ações e serviços entre as instituições e os respectivos sistemas.
9. **Legitimidade:** aqui são dois os aspectos a serem ponderados: 1º - quando determinado por lei, a legitimidade jurídica está assegurada. Contudo, tal condição se dá ao processo e não às questões constituintes, senão vejamos, sugere-se sempre buscar um parecer jurídico sobre os conteúdos dos instrumentos destinados

às coletas de dados e opiniões, salvaguardando a instituições de possíveis situações recursais futuras. Nesta mesma linha, caso não exista acento em lei sobre o processo em si, deve-se também buscar pareceres jurídicos que assegurem o ato legítimo da avaliação. E, 2º - a sensibilidade de se adotar político-institucionalmente um processo permanente que tem por pressuposto a valoração das potencialidades humanas, torna este processo interativo entre todos os agentes constituintes da comunidade institucional. É este diálogo permanente a garantia legítima do processo como um todo.

10. **Descentralização:** A legitimidade de ações interativas só é possível assumindo a descentralização operacional e funcional do processo. Este princípio garante a constituição por representatividade da comissão específica de avaliação como balizadora das políticas necessárias ao processo, garantindo sua construção coletiva e colaborativa bem como, assumindo outros papéis institucionais aos demais integrantes de sua comunidade na construção e execução do exercício avaliativo.
11. **Sigilo:** Todos os dados e informações ainda não tabulados, inferidos e consolidados não são divulgados, somente após a validação institucional (comissão de avaliação e demais órgão colegiados) de tais indicadores e índices é que ocorrem os processos demonstrativos oriundos da avaliação.
12. **Continuidade do processo:** objetivando a aquisição de uma cultura democrática de bem público, o processo permanente de avaliação institucional tem como garantia de continuidade, primeiro, a vontade político-institucional de demonstrar suas condições de oferta de ensino, pesquisa e extensão, e segundo, demonstrar sua eficiência e eficácia no cumprimento de sua responsabilidade social-político-econômico-ambiental.
13. **Publicidade:** a transparência é, talvez, simultânea à participação coletiva, o ponto fundamental de legitimidade de um processo de auto-avaliação institucional. Todos os sujeitos participantes da comunidade institucional têm o direito, ao mesmo tempo em que a instituição tem a obrigação, de conhecer todo o processo avaliativo, haja vista, ser este o mecanismo de supervisão social.

Vale-se dizer que desde 1993, a partir do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras – PAIUB, alguns destes princípios já estão propiciando condições institucionais de legitimação de seus processos avaliativos.



# AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: INTERAÇÃO COM O PROJETO PEDAGÓGICO

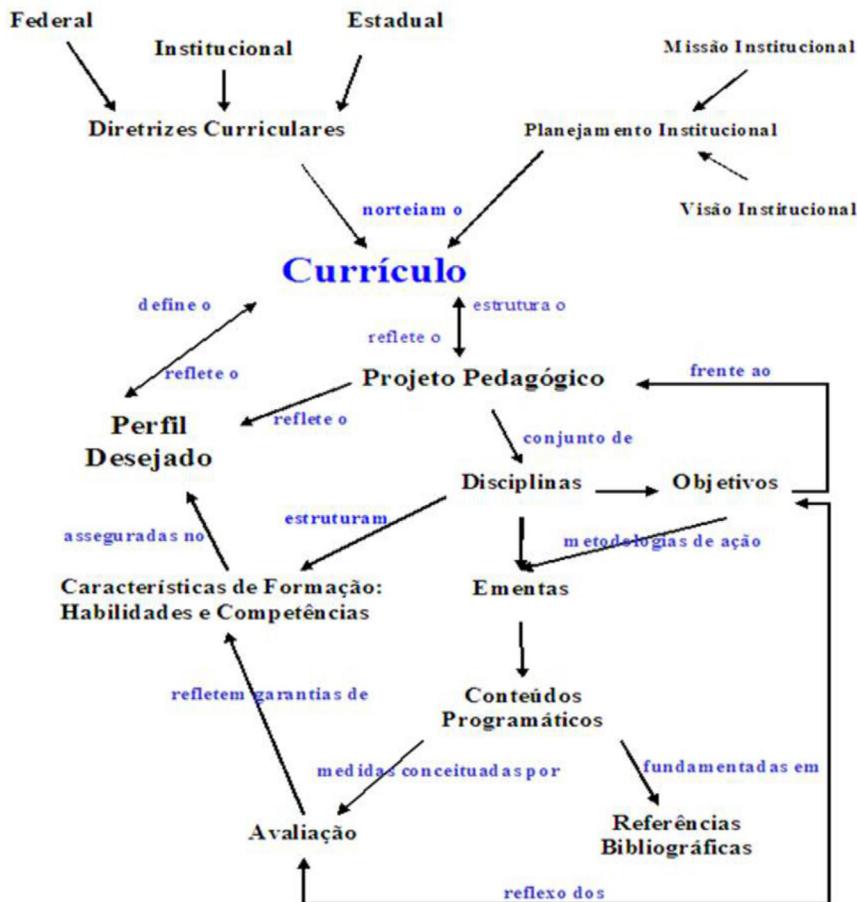
**E**m uma instituição de ensino superior, seu foco já está, por pressuposto, definido - é o ensino. Ressalte-se, como já mencionado, outras tarefas também compõem e fundamentam suas atividades, a exemplo, a pesquisa, a extensão, prestações de serviços diretos, dentre outros. Essencialmente, o ensino, a pesquisa e extensão agregam a sua Missão e Visão Institucional. Por pressuposto, o processo de auto avaliação avalia as condições de oferta do ensino que a instituição desenvolve, incluindo a gama de ações, processos e programas institucionais desenvolvidos para este Negócio Institucional, a exemplo as categorias avaliadas pelo SINAES na avaliação externa de curso: Organização didático-pedagógica; Corpo docente, Corpo discente e Corpo técnico-administrativo; e, Instalações físicas.

A metodologia baseada em escala estatística do tipo Likert, anteriormente já explicitada em escalas de atitudes é uma ótima razão estatística de interpretação de dados, tanto para o instrumento em si, quanto para questionários que complementem as visões das populações integrantes da instituição: professores, alunos e funcionários.

Não menos essencial ao processo, se a instituição é uma instituição de ensino, necessita-se, então, compreender a avaliação realizada em sala de aula, pois é este também um fator importante e interferente no exercício de avaliação institucional. O Projeto Pedagógico da Instituição é parte integrante do seu Planejamento e, de igual modo às ações de gestão e gerência, aqui relacionadas ao ambiente pedagógico, são essenciais para a garantia da Missão e Visão Institucional.

A estrutura a seguir nos possibilita compreender a estrutura basilar de um Projeto Pedagógico (Figura 6 – Estrutura de Projeto Pedagógico).

**Figura 6 – Estrutura de Projeto Pedagógico**



Fonte: os Autores

É importante observar que a avaliação de ensino está refletindo tanto os objetivos de cada disciplina quanto, e principalmente em razão disto, subsidiando garantias das características de formação que asseguram o perfil desejado previsto no Projeto Pedagógico que, por sua vez, está diretamente relacionado ao que a instituição é (Missão Institucional) e pretende vir a ser (Visão Institucional).

Portanto, não se pode desassociar planejamento pedagógico de planejamento estratégico, lembrando também que não há planejamento estratégico sem um planejamento orçamentário.

O Projeto Pedagógico de Curso deve refletir em sua justificativa de oferta as diretrizes, princípios e valores institucionais, caso contrário, estes valores e princípios não assumiriam este status.

As disciplinas, sequencial e seriadamente propostas são, também, um ótimo exemplo de planejamento estratégico, pois é pelo ganho estruturado de conhecimento que se poderá formar um profissional com todas as características – habilidades e competências – necessárias ao desenvolvimento social.

O mesmo se pode depreender da ordem sequencial dos conteúdos em uma disciplina em separado. A ordem didática de aprendizado destes conteúdos deve, ao final da disciplina, propiciar ao aluno habilidades e competências que perfazem seu perfil profissional.

Observar e compreender as curvas da estatística do alunado é salutar a qualquer gestor de curso, de setor e, sobremaneira, da instituição como um todo. Ter ciências dos movimentos de aprovação, incluindo compreender a aplicabilidade das normas acadêmicas, de retenções, transferências por disciplina e, no agregado, os formados possibilita visualizar os obstáculos de aprendizagem e, em um movimento de gestão educacional, buscar compreender as relações com as condições institucionais de oferta de ensino. Assim procedendo, poder-se-á perceber as relações entre a infra estrutura, o ensino e a aprendizagem e, muitos prejuízos de ensino e de aprendizagem perpassam por esta seara.

Ressaltamos que não se trata de simples incorporação de dados estatísticos, mas de demonstrativos matemáticos ao longo do tempo sobre o movimento do alunado. Neste aspecto é essencial a avaliação institucional aproximar-se, efetivamente do Procurador Educacional Institucional – PI.

Com a implantação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES – Lei n.º 10.861/2004, os procedimentos avaliativos na

educação superior adquiriram uma forma sistêmica, e o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP tornou-se o órgão responsável pela gerência e controle dos processos avaliativos.

Tendo a necessidade de melhorar o controle dos processos avaliativos previstos na legislação implementada, surge em 2007 o E-mec, instituído pela Portaria Normativa n.º 40, que é o “sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior no sistema federal de educação, e o Cadastro e-MEC de Instituições e Cursos Superiores passou a consolidar disposições sobre indicadores de qualidade, banco de avaliadores (Basis), o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) e outras disposições” (BRASIL, 2007)

Sendo assim, tornou-se necessário estabelecer um profissional representante da instituição perante o INEP/MEC. Com a publicação da Portaria Normativa n.º 23, de 1º de dezembro de 2010 (BRASIL, 2010), que alterou a Portaria Normativa n.º 40, de 12 de dezembro de 2007 (BRASIL, 2007), em seu artigo 61-A, instituiu o Cadastro e-MEC, “cadastro eletrônico de consulta pública pela Internet, base de dados oficial e única de informações relativas às instituições e cursos de educação superior, mantido pelo MEC”. O responsável pelas informações no Cadastro e-MEC é o Procurador Educacional Institucional – PI – e pelos “processos regulatórios correspondentes, bem como pelos elementos de avaliação, incluídas as informações necessárias à realização do ENADE”

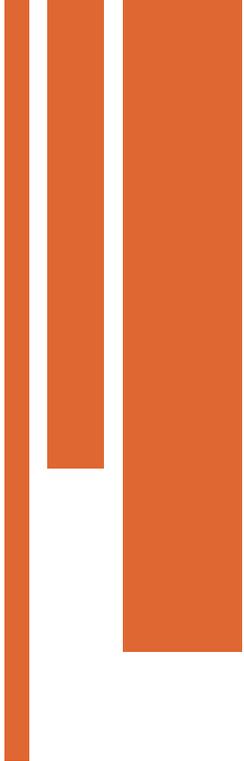
De acordo com a legislação, as funções do Procurador Institucional são: responder anualmente o Censo da Educação Superior; atualizar periodicamente os dados cadastrais de dirigentes, professores e da infraestrutura no sistema e-mec; manter atualizado o cadastro da Comissão Própria de Avaliação – CPA junto ao sistema; manter o cadastro dos cursos da instituição junto ao sistema e-mec; acompanhar o processo de inscrição dos acadêmicos habilitados a participar do ENADE; atualizar anualmente os relatórios de autoavaliação da instituição inseridos no sistema e-mec; realizar a abertura de processos no sistema, que podem ser de autorização, reconhecimento ou renovação de reconhecimento de cursos; manter atualizado o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI da Instituição junto ao sistema, bem como o Estatuto e Regimento.

É importante ressaltar que a firmação desse profissional passa pela conscientização dos dirigentes da Instituição do importante papel que este

representa, e sua importante e relevante participação nos procedimentos avaliativos e regulatórios da instituição.

Engana-se, portanto, quem isola a avaliação da aprendizagem do contexto da avaliação institucional, pois se a instituição é de ensino, então: quem aprende? como aprende? o que aprende? para que serve o que esta aprendendo? E, de que modo o que aprendeu o fará um cidadão e um profissional melhor, inclusive daquele que o ensinou?





# AUTO-AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO

**A**gora, com o ferramental básico estrutural para se poder confeccionar um projeto sobre um Processo de Auto-Avaliação Institucional, partindo-se da perspectiva de ser este um processo que apresente uma boa sistemática de continuidade nas ações de planejamento estratégico institucional, objetivando melhorias de fluxo e organograma, com contribuições aos processos de tomadas de decisão, ou seja, que se constitua em reflexo de representatividades, procede-se aos exercícios de validação.

## Validações do processo auto avaliativo.

São quatro os principais pontos de validação de um processo auto avaliativo: o Estrutural; a Estruturação Lógica de Instrumentos Perceptivos; o de Conteúdos e Jurídica; e, a Estatística. Em um exercício piloto de implantação de processos avaliativos, independentemente do tipo de instrumental de coleta de dados, a lógica impõem esta sequencia de passos de validação, sob pena de, por mais interessante e coerente que seja o projeto, não possuir legitimidade perante a imagem institucional e, portanto, constituir-se em algo, em termos de políticas internas de qualidade, inócuo em sua estrutura organizacional, em nada servindo às tomadas de decisão e, sequer possibilitando subsídios ao planejamento estratégico.

### a. Validação Estrutural:

Este exercício possibilita, desde a discussão entre resultados esperados pelos resultados reais obtidos, compreender, desde as atividades e objetivos, quais são as reais metas e sistemática de continuidade. Para tanto, explicita os pressupostos, as garantias de atingimento e as fontes de verificação, imprimindo transparência ao processo. (Figura 7 – Validação Estrutural).

**Figura 7 – Validação Estrutural**

	Pressupostos	Garantias de Atingimento/ Itens	Fontes de Verificação
Metas			
Objetivos Específicos			
Atividades			
Resultados Esperados			
Resultados Obtidos			
Sistemática de Continuidade			

**Fonte: o Autor**

### b. Estruturação Lógica de Instrumentos:

Esta condição imprime ao projeto clareza sobre o que realmente se quer perguntar, sistematizando as ideias em termos hierárquicos de inclusividade – Indicador Global e suas relações subordinadas – Critérios, Indicador de

Desempenho e Itens avaliativos. Explicita, também, as populações envolvidas – Indicador Avaliador, Indicador Avaliado. (Figura 8 – Estruturação Lógica de Instrumentos)

**Figura 8 – Estruturação Lógica de Instrumentos**

Indicador global	Indicador Avaliador	Indicador Avaliado	Critério	Indicador de Desempenho	Itens Avaliativos
O que se pretende avaliar dentro de uma área	Quem avalia?	O que será avaliado – denominação do instrumento	Segmento avaliativo em termos do Indicador avaliado	Segmento avaliativo em termos processuais, operacionais e funcionais de um critério.	Questões avaliativas.

Fonte: o Autor

#### c. Validação de Conteúdos e Jurídica

Este exercício é de extrema importância. Trata-se de discussões sobre os textos dos Itens (perguntas) em Comissão Avaliativa e, de discussão com o Setor Jurídico da instituição. Estas discussões devem ocorrer sempre com um representante do setor Indicador Avaliado.

#### d. Validação estatística:

Sugere-se, para este item de validação que a instituição proceda exercícios de testagens estatística sobre os Itens Avaliativos (Perguntas) em cada um dos instrumentos avaliativos. Para tanto, deve-se usufruir de índices sociais, a exemplo “Alpha de Cronbach”, dentre outros, bem como de índices de correlações como, dentre outros, “Perarson”.

Uma vez realizado o Projeto e confeccionados os instrumentos, sugere-se a distribuição de instrumentos semiestruturados em escala Lickert, com mecanismos de segurança, garantindo assim o sigilo do respondente e de suas respostas, bem como, a exatidão na coleta estatística sistematizada por populações institucionais (alunos – regularmente matriculados e egressos, professores, funcionários, conveniados).

As respostas podem obedecer a escalas a exemplo a do SINAES (2004), conforme figura a seguir (Figura 9 – Escala Semântica de Respostas)

**Figura 9 – Escala Semântica de Respostas**

LEGENDA DE CATEGORIAS DE RESPOSTAS		CATEGORIAS DE ANÁLISES QUALITATIVAS
INDICADOR AVALIADO: ORGANIZAÇÃO GERAL / CURSO.	INDICADOR AVALIADO: CORPO DOCENTE; CORPO DISCENTE.	
Totalmente Satisfatório	Sim	Totalmente Satisfatório
Satisfatório	Na maioria das vezes	Satisfatório
Regular	Às vezes sim, às vezes não	Regular
Insatisfatório	Poucas Vezes	Insatisfatório
Totalmente Insatisfatório	Não	Totalmente Insatisfatório
Sem Opinião	Sem Opinião	

Fonte: os Autores

## Sensibilização.

O exercício de sensibilização já se constitui, por sua natureza contínua, em uma forma meta-avaliativa, pois, pelo princípio democrático da Adesão Voluntária, os respondentes devem se sentir convidados e livres para contribuir com o processo, todavia, é necessário esclarecer a eles, desde o planejamento até os mecanismos de segurança e formas de divulgação de resultados para que percebam que se trata de uma sistematização de gestão e não de simples enquetes em imediato juízo de valor.

Pode-se realizar a sensibilização de vários modos – via palestras por áreas/cursos/Departamentos Pedagógicos ou em salas de aula de modo específico por turma/classe de alunos. Deve-se usufruir da disseminação via eletrônica nas páginas das instituições e, também, contar com auxílio e reforço da mídia.

## Coleta de dados.

Os dados podem ser coletados em sistemas eletrônicos já sistematizados uma vez que a distribuição também deve ser estruturada via página da instituição. A interpretação técnica pode seguir a seguinte escala a partir da escala conceitual do SINAES (2004) (Figura 10 – Tabulação e Interpretação em

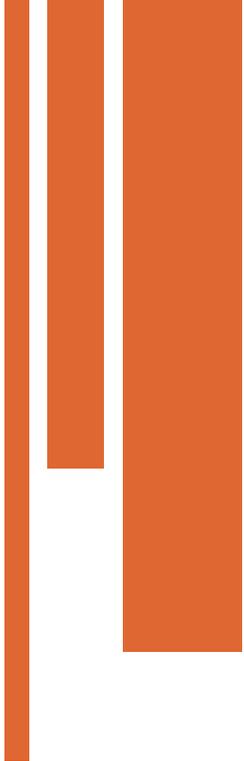
Escala Conceitual: Desdobramento de conceitos e valores para Planejamento Interno)

**Figura 10 – Tabulação e Interpretação em Escala Conceitual: Desdobramento de conceitos e valores para Planejamento Interno**

Conceito	Intervalos%	Intervalos	Perfil INEP	Prazos para Planejamento
Totalmente Satisfatório	90 - 100	4.44 - 5.0	Muito Bom	médio/longo
Satisfatório para Totalmente Satisfatório	80 - 89	3.87 - 4.43	Bom para Muito Bom	curto/médio
Satisfatório	70 - 79	3.30 - 3.86	Bom	
Regular para Satisfatório	60 - 69	2.73 - 3.29	Satisfatório para Bom	imediato/curto
Regular	49 - 60	2.16 - 2.72	Satisfatório	imediato
Insatisfatório para Regular	37 - 48	1.59 - 2.15	Precário para Satisfatório	
Insatisfatório	25 - 36	1.02 - 1.58	Precário	
Totalmente Insatisfatório para Insatisfatório	13 - 24	0.57 - 1.01	Muito Precário para Precário	
Totalmente Insatisfatório	0 - 12	0 - 0.56	Muito Precário	

Fonte: os Autores





# QUANTITATIVO INSTITUCIONAL, PATRIMÔNIO E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL;

Quando se pensa em Avaliação Institucional, deve-se ter em mente que esta é dividida em etapas, e que tais etapas são fases de um processo que engloba duas formas de levantamento de dados: o perceptivo e o quantitativo. Esses levantamentos permitem à instituição estabelecer a melhor direção a ser seguida, a fim de buscar qualidade, referida em seus Condicionantes Institucionais (Missão e Visão). Logo, quantitativo institucional constitui-se como ferramenta essencial para o processo de gestão e planejamento estratégico da instituição.

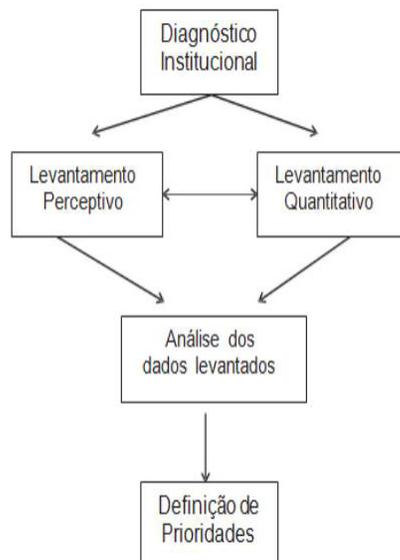
DIAS SOBRINHO (1996) lembra a importância dos procedimentos de levantamento de informações:

Avaliação implica um fundamentado conhecimento daquilo sobre o que interrogamos e atribuição de significados aos fatos, dados e informações que colhemos. Para além dos fatos e a partir deles, a produção dos juízos de valor. Avaliar é uma ação que não admite neutralidade. Ultrapassa as descrições objetivas e as análises de coerência interna da realidade tomada por objeto. É um processo de forte conteúdo ético, pois indaga sobre valores e significados sociais. Atribuir significações e emitir juízos de valor, ou seja, avaliar, é reconhecer o mundo da produção humana e as diferenças, é responder às perguntas que fazemos a respeito de seus valores ou de suas qualidades.

O diagnóstico institucional abrange o levantamento quantitativo da instituição, a percepção dos sujeitos envolvidos e a determinação de documentos, informações e fontes que atribuam fidelidade às informações prestadas a partir dos dados levantados.

Dessa forma, tem-se a necessidade de a instituição construir instrumentos de coleta de dados quantitativos, para que, de modo confiável, o diagnóstico situacional de seu patrimônio (levantamento quantitativo), juntamente com o levantamento perceptivo se constitua em priorização das ações a serem desenvolvidas frente às necessidades estabelecidas. Deve-se ressaltar que as duas formas de levantamento dos dados acontece concomitantemente, conforme a figura 6:

**Figura 6 – Fluxo do Diagnóstico Institucional**



Para a definição do diagnóstico institucional pode-se utilizar de uma Estrutura Lógica de Planejamento (Figura 7 - Estrutura Lógica de Planejamento), derivada de estudos ingleses do pós II guerra mundial que estabelece as metas a serem atingidas, bem como as atividades que serão desenvolvidas para o atingimento dessas metas. Ainda, nesta estrutura de planejamento, é necessário ter ciência dos pressupostos em relação a cada meta, bem como a segurança quanto a quais serão as fontes de verificação dos dados e que garantias se tem para alcançar os objetivos específicos de cada meta e atividade.

**Figura 7 - Estrutura Lógica de Planejamento**

	Pressupostos	Garantias de Atingimento	Fontes de Verificação
Metas			
Objetivos Específicos			
Resultados Esperados			
Atividades			
Sistemáticas de Continuidade			
Resultados Obtidos			

**Fonte: os autores**

Esta Estrutura Lógica de Planejamento pode ser utilizada tanto no levantamento quantitativo quanto no levantamento perceptivo dos dados.

## Levantamento Quantitativo

Esta fase, em específico, faz referência ao levantamento numérico em termos absolutos por quantidades disponibilizadas em infraestrutura física, operacional e funcional da instituição, subdividindo-se de acordo com os setores da organização. Para tanto, a definição dos instrumentos que serão utilizados na coleta de dados quantitativos deve ser estabelecida de forma que contemple o todo institucional, reiterando, assim, o princípio da Globalidade. Sendo assim, a melhor forma de estabelecer um levantamento quantitativo

seguro e global é a utilização de planilhas eletrônicas setorizadas, de fácil compreensão e manejo. O resultado agregado das diagnoses quantitativas levantadas tem por objetivo constituir uma base de dados que, além de propiciar uma análise conjunta ao levantamento perceptivo, proporcione também funcionalidade, confiabilidade, adaptabilidade, eficiência e eficácia em consultas de dados de ordem gerencial.

A constituição desta base de informações possibilita também estudos diferenciados e análises estatísticas, fornecendo assim subsídios para a tomada de decisão dos gestores da instituição.

Ainda, é importante ressaltar que não existem modelos-padrão de um sistema de coleta das informações para o levantamento quantitativo. Cada instituição tem a sua particularidade, e desta forma, deve construir os seus instrumentos para esse fim.

## Levantamento Perceptivo

Conforme já estudado, o levantamento perceptivo e o quantitativo constituem a base de dados da instituição. Embora sejam fases distintas, podem ser trabalhadas concomitantemente para que a análise dos dados seja mais rápida e fidedigna.

Para a elaboração de um levantamento perceptivo deve-se primeiro distinguir as populações envolvidas no processo. Por exemplo, podemos classificá-las como: professores, alunos e técnicos administrativos de uma instituição. Desta forma, podemos direcionar a coleta de informações de acordo com a realidade vivida por cada uma destas populações, tendo assim maior fidedignidade dos dados coletados.

A estruturação dos instrumentos para o levantamento perceptivo deve seguir sempre o princípio da identidade institucional, onde cada organização tem suas características singulares. Sendo assim, esta elaboração não deve ser um ato isolado, e sim, discutido e constituído por meio de uma Comissão de Avaliação, a exemplo do que preceitua a Lei n. 10.861/04, para a Educação Superior. Ato posterior, a execução da coleta dos dados, sejam eles perceptivos ou quantitativos, é de responsabilidade dos gestores da organização.

O levantamento perceptivo acontece da melhor forma quando utilizados questionários semiestruturados, subdivididos em categorias, critérios e indicadores de desempenho, garantindo assim a possibilidade de

cruzamento das informações coletadas no levantamento quantitativo. Ainda, como possibilidade de respostas, pode-se utilizar a escala Likert, que permite aos respondentes ponderações de intermeio, desfazendo a visão dicotômica sim/não das simples enquetes de satisfação.

## Análise dos Dados Levantados

As análises quantitativas, as medidas objetivas, a cientometria, os exames e testes pontuais e somativos, os gráficos, as estatísticas, as listas \_ numéricas são insuficientes e até mesmo perniciosos, se entendidos isoladamente e fora do contexto de sua produção e de sua execução. Mas, como não pode haver qualidade sem quantidade, também não pode haver uma avaliação qualitativa consistente que não tenha por base concreta os dados quantitativos de realidade. (DIAS SOBRINHO, 1996)

O levantamento quantitativo e o perceptivo colhem informações que servem de subsídios no processo de melhor adequar os esforços em atender os anseios e as necessidades da população envolvida. Os resultados avaliativos propiciam dados e informações para a realização de análises e sínteses que, inseridas em uma perspectiva de planejamento estratégico, constituem os subsídios acima citados para boas práticas e melhoria das razões pedagógicas e administrativas.

Sendo assim, qual seria a melhor forma de analisar as informações coletadas?

Partimos do princípio que são necessárias duas formas de análises: uma gerencial e outra de divulgação. A primeira fornecerá informações mais detalhadas e necessárias ao processo de tomada de decisão por parte dos gestores. A segunda fornece informações para a comunidade geral, para que esta compreenda os bons serviços e práticas realizadas pela instituição.

Como citado acima, a análise gerencial é um detalhamento das informações coletadas pelos levantamentos quantitativo e perceptivo, com os índices quantitativos de populações, e demonstrada também por meio da estatística descritiva básica. Ainda, incluem-se análises de histogramas e curvas normais sobre os números coletados, para que a comprovação e análise da tendência das respostas seja compreendida. Essa análise gerencial pauta-se pelo princípio do sigilo institucional, uma vez que as informações apresentadas são de ordem administrativa.

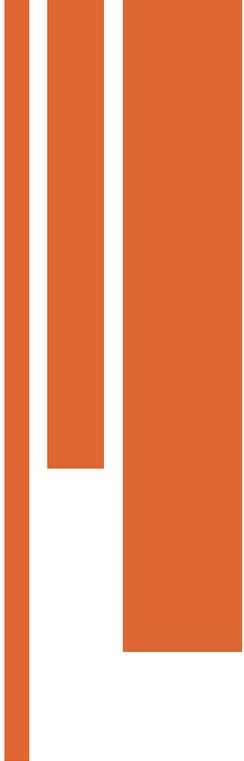
Lembremos, porém, que antes da aplicação dos instrumentos de coleta de dados perceptivos é necessária a validação destes. Como sugestão, podemos utilizar o índice de validação social Alpha de Cronbach, que mede se as variáveis estão refletindo um único conceito, ou seja, se o instrumento de coleta de dados tem unidimensionalidade. “Tecnicamente falando o Alpha de Cronbach não é um teste, mas sim um coeficiente de fidedignidade (ou consistência) que objetiva testar os itens propostos e determinar a correlação média entre os mesmos” (VARGAS, 2005 p.94).

Cronbach (1996) citado por Nakano (2006, p. 119) nos diz que:

Provar que o teste é uma amostra adequada de um determinado domínio não é um argumento completo. A defesa deve estar preparada para demonstrar que o domínio é relevante, o que se torna possível a partir da determinação de um bom plano de uso e interpretação do instrumento, fornecidos no embasamento teórico do mesmo.

Hair *et al.* (2005) citado por Nakano (2006, p. 123) afirma que índice de Alpha de Cronbach assume que a unidimensionalidade existe. Este índice é “a medida mais amplamente usada”. Alguns autores, em escala de 0 (zero) a dez (10), aceitam 0,60 como o menor valor aceito. Outros autores compreendem valores entre 0,70 a 1,00 como o intervalo possível para a validação de confiabilidade interna de um questionário. Vargas (2005, p.94) cita índice de acima de 0,90 com satisfatório. Estrada (2004, p. 269) exemplifica em seu trabalho do índice Alpha de Cronbach, em “0,774 como sendo suficiente para o estudo”. Para se chegar a estes índices, são necessários softwares estatísticos avançados, tais como o software estatístico SYSTAT 13.1, desenvolvido pela Systat Softwares Inc.

A outra forma de análise, de divulgação, é menos complexa. São dados gerais sobre os resultados obtidos nas coletas, mas suficientes para a compreensão da população (interna e externa). Estes dados são divulgados por meio de gráficos, tabelas e demonstrativos, para que a compreensão seja facilitada.



# PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

**T**odo este trabalho – procedimentalmente estruturado em ações balizadoras e formativas, construídas coletiva e democraticamente tem um fim específico: o Planejamento Estratégico da Instituição.

Avaliação por si só, em qualquer nível ou fim não subsiste sem um propósito e, quando isto se trata de instituição, a questão é o planejamento. A partir da avaliação extrai-se o que, em termos de planejamento, percebe-se por:

1. Potencialidades: destaques que a instituição pode afirmar em termos de boas práticas e resultados (eficiência e eficácia);
2. Fragilidades: problemas que causam prejuízos significativos à realização das boas práticas institucionais, não propiciando bons resultados (ineficiência e ineficácia).

### 3. Recomendações:

- a. Indicações dos setores em termos de Planejamento Estratégico executável de melhorias e de estabilidade às potencialidades relacionadas.
- b. Indicações dos setores em termos de Planejamento Estratégico executável sobre as fragilidades, com previsões de superações imediatas, em um, em até três e, em até cinco anos.

A partir deste ponto, têm-se as informações necessárias para a instituição compreender, a cada exercício, lembrando-se de que a coleta é sempre um diagnóstico, a evolução das ações balizadoras e formativas recomendadas/acordadas a partir dos resultados da avaliação.

Não se trata, em si, de acreditar que, a partir ou pela simples avaliação, se tem a solução para todos os problemas, ao contrário, um exercício avaliativo, via de regra, encontra muito mais situações-problema do que vislumbra soluções.

Ana Maria Eyng e colaboradores (2007), diz:

O processo de avaliação deve ser contínuo e sistemático, para promover permanente aperfeiçoamento, reflexão constante e redefinição dos objetivos e das prioridades científicas e sociais da instituição acadêmica. Assim, não deve estar vinculado a mecanismos de punição ou premiação. Ao contrário, deve prestar-se para auxiliar na identificação e na formulação de políticas, ações e medidas institucionais que impliquem atendimento específico ou subsídios adicionais para o aperfeiçoamento de insuficiências encontradas.

Estas podem, sim, ser pensadas quando se associam as percepções resultantes da avaliação com as ações de planejamento de modo estratégico. E, somente se concebe esta relação em uma instituição de Bem Público (seja privada ou pública), a partir de um exercício também de caráter público.

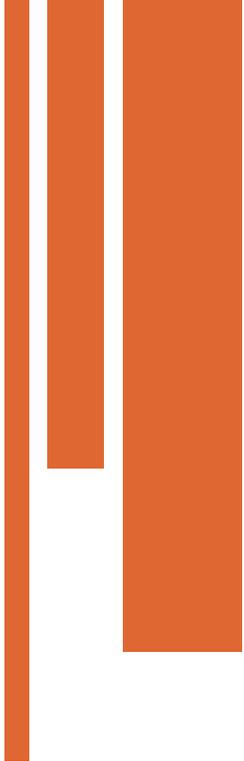
A cada etapa de coleta de dados e informações, tem-se novas bases, como já citado anteriormente, de parâmetros de comparabilidade e, a cada três dessas etapas é recomendado o exercício da meta-avaliação. Em outros termos, a cada resultado têm-se propostas de planejamento que, ao longo do tempo, também serão fatores avaliados.

Ponderando ser então um ciclo – prevêem-se, por razão processual, mesmo em caráter permanente, fases com início, meio e fim e, correlacionando a recomendação de pelo menos três pontos diagnósticos, pressupõe-se um ciclo a cada três coletas, desde que sejam estas temporalmente separadas de modo

a possibilitar a implementação de propostas de avanços e, principalmente, de avaliação dessas implementações.

Em termos de avaliação institucional, dois anos entre cada etapa de coleta diagnóstica é, em tese, suficiente para esses exercícios intermediários – implantação, correções processuais e supervisão sobre as ações advindas do exercício auto avaliativo. A avaliação institucional, portanto, ao mesmo tempo em que coleta dados e informações, realiza percepções a partir de uma base estatística validada, interferindo nas atitudes de planejamento estratégico da instituição e, avalia e assume seu próprio movimento como subsídio para uma nova etapa de coleta diagnóstica.





# O(S) AVALIADO(S) E O(S) AVALIADOR(ES)

**P**rimero ponto a ser considerado aqui é sem ter quem avalie, também não se tem a quem avaliar ou mesmo, o porquê avaliar. Em um processo auto avaliativo institucional é necessário se saber que, se sou avaliador, é porque também serei avaliado. DIAS SOBRINHO (1996), define como:

É o conjunto de atores da instituição que coloca os problemas, que levanta as interrogações a que a avaliação deve responder. É também de modo social e público que devem ser constituídos o objeto (o que avaliar), os objetivos e usos (para que avaliar), as razões e princípios (por quê), os critérios, as normas, a metodologia e os modos de construir e desenvolver o processo de avaliação (como) e os atores sociais (quem).

Se decidimos que é a melhoria da qualidade da instituição em todos seus processos de produção científica e de formação humana com forte sentido social e público o que pretendemos da avaliação. então ela é

necessariamente proativa. ou seja, otimista, voltada para a idéia de um futuro melhor, que aprende com os erros e falhas e valoriza o que já existe de positivo.

Conhecer as populações, ou seja, seus avaliados / avaliadores é crucial para o sucesso de um processo avaliativo. Ninguém, em sã consciência, quer seja instituição pública quer seja instituição privada vai dispendar energias em ofertar o que não se tem interesse, o que não se gosta ou ainda, situações distantes de seu contexto social.

É, portanto, de grande importância conhecer e compreender as populações que coexistem interna e externamente à instituição. Alguns pontos merecem ser ponderados nesta linha, a exemplo:

1. O que valorizam?
2. O que desejam?
3. Quais são as expectativas?
4. Quais suas origens?
5. E sua Cultura?
6. E seus Valores?
7. O que fazem? Como ocupam seu dia?
8. Que comportamento inicial apresentam?
9. Como manifestam suas necessidades?
10. E, quais são estas necessidades?
11. Quais são as faixas de renda familiar?
12. Quais faixas estão dispostos a investir em educação?
13. Como se comunicam?
14. E como esperam ser informados?
15. Como demonstram condições de crescimento?
16. Como conceituam: Amor? Amizade? Pátria? Religião? Sociedade? Política? Trabalho? Solidariedade? Mercado de Trabalho? Competitividade? Comprometimento?

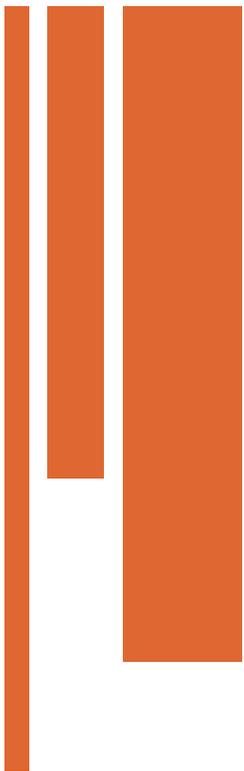
Este é um caminho possível para que o gestor e sua equipe aproximem-se, significativamente do que suas populações possam vir a apreender por pertencimento, lembrando-se que este é um conceito idiossincrático, abstrato e, portanto, complexo.

Enquetes são instrumentos recomendáveis para tais levantamentos, mas, com o cuidado de tais sequências de perguntas não se tornar um interrogatório cansativo e chato, provocando, inclusive o avesso ao pertencimento, ou seja, um decidido afastamento.

Uma forma interessante é usufruir das páginas eletrônicas com perguntas a partir de situações cotidianas. Lembramos que tais perguntas devem ser objetivas, rápidas, relacionadas não apenas ao ambiente escolar, mas também aos fatos sociais locais, regionais e mundiais.

Lembremos, pois que só bem avalia, quer seja aluno, quer seja professor, funcionário ou mesmo a comunidade externa, quem tem ciência da realidade, conhecimento sobre os fatos, processos, normas, sobre a vida acadêmica e, sobretudo, sobre as superações, avanços e evoluções que a instituição vivencia / conquista e, como traduz tais feitos em Bem Público (lembrando-se que Educação é um Bem Público, independentemente de ser de oferta particular ou pública) para sua comunidade interna, externa local e regional. Portanto, dar-se a conhecer, comunicar-se, mostrar-se, ser procurado e envolver-se na comunidade não poderia, de modo algum, deixar de ser um item avaliativo.





# CONSIDERAÇÕES FINAIS

**A** auto avaliação institucional é um dos melhores mecanismos, dada a sua sistematização em ações democráticas, colaborativas e integradoras, de gestão institucional. É a forma segura de expressar posicionamentos, isentos de juízo de valor e com contribuições proativas ao planejamento estratégico institucional.

Não se pode esquecer, no entanto, que um instrumento avaliativo, uma vez confeccionado e validado, não é “eterno”, ao contrário, não apenas o instrumento, mas, sobremaneira, o processo como um todo deve ser constantemente monitorado e meta-avaliado.

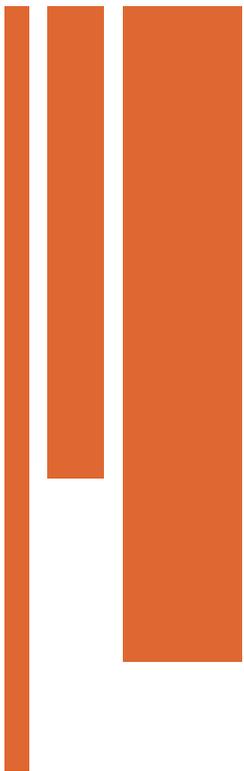
Não se pode esperar constituir resultados para somente então proceder a meta-avaliação, pois esta é contínua e, somada aos exercícios de validação, tornam o processo auto-avaliativo legítimo em sua instituição, pois um processo auto-avaliativo que não consegue atingir a este nível de compreensão e colaboração, sequer consegue ser implantado.

Os relatórios precisam ser organizados e publicizados – princípio da Transparência Avaliativa, explicitando desde o planejamento do projeto até a

coleta de dados e formas de publicação de seus resultados, incluindo aqui o que se realiza por meta-avaliação.

Um processo auto avaliativo não surge de modo imediato, é necessário dar tempo para que a instituição amadureça e sinta-se segura e assegurada no modelo em que desenvolveu. A avaliação pensada aqui não é apenas um instrumento pontual para a verificação momentânea, e sim ela como parte constituinte dos procedimentos formativos da instituição.

É necessário que os gestores invistam pesadamente na imagem e valoração institucional do processo auto avaliativo, pois é essencial para as populações envolvidas (Avaliadores e Avaliados) perceber que seus imediatos superiores, em termos avaliativos, se posicionam de igual modo a todo e qualquer agente institucional – colaborativo e integrador em um processo de gestão institucional.



# REFERÊNCIAS

CLEMENTE, A, (Org.) **Projetos Empresariais e Públicos**. São Paulo; Atlas, 1998.

COLOMBO, S. S. et al. **Gestão Educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

EYNG, A. M. GISI, M. L. (org). **Políticas e gestão da educação superior: desafios e perspectivas**. Ed. Unijuí, 2007.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Gestão do Conhecimento**. Tradutor Afonso Celso da Cunha Cerra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LUCK, H. **Metodologia de Projetos: uma Ferramenta de Projetos e Gestão**. São Paulo. Vozes, 2003.

LUCK, H. **Liderança em Gestão Escolar**. 4ed. Petrópolis, RJ.: ed. Vozes, 2010.

NAKANO, T. de C. **Teste Brasileiro de Criatividade Infantil**. Normatização de Instrumento no Ensino Fundamental. 2006. 279f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Pontifícia Universidade Católica de Campinas, São Paulo.

REZENDE, A. D. **Planejamento Estratégico para organizações privadas e públicas**: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SILVA, R. **Balanced scorecard** – BSC: Gestão do Ensino Superior. Curitiba: Juruá, 2009.

SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – **Bases para uma nova proposta de Avaliação da Educação Superior Brasileira**. Comissão Especial de Avaliação: Brasília, 2003.

SOBRINHO, J. D.; LEITE, D. B. C.; MOROSINI, M. C. et al In **Avaliação Universitária em questão**. Campinas: Autores Associados, 1997.

SOBRINHO, J. D. (org.). **Avaliação Institucional da UNICAMP**: processo, discussão e resultados. Campinas: UNICAMP, 1994.

SOBRINHO, J. D. Avaliação quantitativa, avaliação qualitativa – interações e ênfases. **Revista Psicologia da Educação** n.º 2, PUC – SP, 1996.

SOBRINHO, J. D; BALZAN, N. C. **Avaliação Institucional**: teoria e experiência. 2ed. São Paulo: Cortez, 2000.

STANGE, C. E. B. **Avaliação**: Diagnóstica do Campo Conceitual da Embriologia, no contexto do ensino de Ciências Biológicas, nos níveis de Ensino Médio e Ensino Superior – Fase de avaliação diagnóstica da prática docente em ensino médio, no Estado do Paraná, Brasil. 2007. Tese (Doutorado em Ensino de Ciências) - Universidade de Burgos, Espanha em Convênio com a UFRGS, Porto Alegre, Brasil.

STANGE, C. E. B.; MARAFON, A. A. **Programa Permanente de Avaliação Institucional** – PAI/UNICENTRO. Universidade Estadual do Centro-Oeste, 2004.

STANGE, C. E. B.; MARAFON, A. A. **Avaliação Institucional**. Coleção Gestão Escolar, 3. Guarapuava, Pr.: UNICENTRO, 2013.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

VARGAS, D. de. **A Construção de uma Escala de Atitudes frente ao Alcool, ao Alcoolismo e ao Alcoolista**: um Estudo Psicométrico. 2005. 244f. Tese (Doutorado em Enfermagem) - Escola de Enfermagem, USP, São Paulo.

VIANNA, H. M. **Testes em Educação**. 2.ed. São Paulo: IBRASA; Rio de Janeiro: FENAME, 1976.

