

AUTO-AVALIAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO DO ENSINO SUPERIOR: O OLHAR CRÍTICO-REFLEVIVO SOBRE SI MESMA PARA GERENCIAR A QUALIDADE

OLIVEIRA, Nilceia Bueno de - SEED-PR
nil_seia@hotmail.com

Área Temática: História e Políticas

Resumo

Esta pesquisa relata um panorama da avaliação institucional com ênfase na auto-avaliação. O objetivo da pesquisa é fazer um estudo da avaliação interna de uma instituição a fim de saber como se dá a tarefa de auto-avaliação feita pela Comissão Própria de Avaliação numa instituição de ensino superior. A investigação tem como base teórica os documentos oficiais apresentados pelo SINAES e autores como Dias Sobrinho (2003), Vianna (1989), Eyng (2007) e Bertelli (2007), entre outros. Apresento também a metaavaliação de uma IES, pontuando os avanços atingidos com a política de auto-avaliação da Comissão Própria durante o período de 2005 a 2007. O artigo tem como tema de investigação as políticas de avaliação institucional com ênfase em auto-avaliação. O estudo se justifica por sua atualidade e relevância pelo fato de que há uma escassez de investigações nesta área, em virtude de que a auto-avaliação é uma prática bastante nova nas IES brasileiras. O problema que orienta a reflexão procurar elucidar a seguinte questão: Como se dá a tarefa de auto-avaliação feita pela Comissão Própria de Avaliação numa instituição do ensino superior? O objetivo do trabalho é, portanto, fazer um estudo da avaliação institucional interna de uma IES durante três anos, pontuando os avanços de sua implantação. A análise da questão proposta se apóia nos argumentos teóricos de avaliação institucional, com base nos documentos oficiais propostos pelo Ministério da Educação (Roteiro de Auto-Avaliação Institucional, Orientações Gerais para a Auto-avaliação das Instituições entre outros) e nas obras de Vianna (1989, 2002), Dias Sobrinho (2003), Eyng (2007), entre outros.

Palavras-chave: Avaliação institucional; Auto-avaliação institucional, Comissão Própria de Avaliação, SINAES.

Introdução

O artigo tem como tema de investigação as políticas de avaliação institucional com ênfase em auto-avaliação. O estudo se justifica por sua atualidade e relevância pelo fato de que há uma escassez de investigações nesta área, em virtude de que a auto-avaliação é uma prática bastante nova nas IES brasileiras.

O problema que orienta a reflexão procurar elucidar a seguinte questão: Como se dá a tarefa de auto-avaliação feita pela Comissão Própria de Avaliação numa instituição do ensino superior? O objetivo do trabalho é, portanto, fazer um estudo da avaliação institucional interna de uma IES durante três anos, pontuando os avanços de sua implantação.

A análise da questão proposta se apóia nos argumentos teóricos de avaliação institucional, com base nos documentos oficiais proposto pelo Ministério da Educação (Roteiro de Auto-Avaliação Institucional, Orientações Gerais para a Auto-avaliação das Instituições entre outros) e nas obras de Vianna (1989, 2002), Dias Sobrinho (2003), Eying (2007), entre outros.

O trabalho se organiza da seguinte forma: apresento três capítulos teóricos sobre avaliação institucional, auto-avaliação e Comissão Própria de Avaliação. Num segundo momento, faço um balanço dos avanços conseguidos com o trabalho de gestão integrada da gestão da comissão nos três últimos anos. E por fim, faço algumas considerações finais, visto que, como a auto-avaliação se trata de um processo contínuo, não há uma conclusão e sim um balanço da prática a caminho.

Avaliação institucional

Falar sobre avaliação é uma tarefa difícil, complexa, abrangente, com múltiplos significados. Esta é uma premissa já cristalizada entre os pesquisadores (Vianna, 1989, 2002; Ludke, 2002; Carvalho, 1999; Raposo, 1999). Trata-se de uma tarefa espinhosa e arriscada, um verdadeiro desafio. No entanto, a avaliação é um tema que perpassa a vida dos cidadãos não só no campo educacional, mas em todas as esferas da vida cotidiana deste tempo mais remotos, como aponta Dias Sobrinho (2003). O autor relata que a avaliação se estende aos domínios de todas as produções sociais, das políticas públicas, especialmente das educacionais, o que demonstra que a avaliação vem ganhando mais densidade política e crescentemente é utilizada como instrumento de poder e estratégia de governo (p. 9).

No entanto, segundo Dias Sobrinho (2003, p. 15), é na educação que “a avaliação encontrou o seu lugar privilegiado, não só como prática política e pedagógica, produzindo efeitos dentro e fora do âmbito propriamente educacional, mas também como importante campo de estudo”.

A avaliação institucional tem, segundo Marback Neto e Falcão (2007, p. 149) “um papel decisivo na criação de uma comunidade acadêmica crítica, pelas discussões que enseja sobre sua prática, pelo exercício da auto-crítica, pelas reuniões produtivas que provoca”.

Os estudos sobre este tema nos mostram que a avaliação, numa perspectiva democrática e participativa, deixa de ser “somente quantificadora e classificatória, tornando-se produtora de sentidos e significados, considerando a subjetividade e intersubjetividade”

(Bertelli, 2004, p. 35). Ainda, segundo Eyng (2007, p. 203), a avaliação é “um elemento fundamental que incide no desenvolvimento, aperfeiçoamento, mudança e inovação da própria organização, contribuindo para a melhoria da qualidade do seu funcionamento, aperfeiçoamento curricular e no desenvolvimento profissional”.

No Brasil, a avaliação institucional no governo Lula, passou a ter uma perspectiva mais democrática e participativa, caracterizadas, conforme Dias Sobrinho (2002, p. 32), como “plurirreferencial, complexa, polissêmica”, com a proposição do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. A proposta de avaliação do SINAES foi oficializada pela Lei N 10.861, de 14 de abril de 2004 e regulamentado pela Portaria MEC nº 2.051, de 09 de julho de 2004. A operacionalização do SINAES deve contemplar como dimensões essenciais: a relação entre a missão institucional e o Plano de Desenvolvimento Educacional, a política de ensino, a política de extensão, a política de pós-graduação, a responsabilidade social, a comunicação com a sociedade, a política de pessoal e condições de trabalho, a organização e gestão, a infra-estrutura física, o planejamento e avaliação, a política de atendimento ao estudante e a sustentabilidade financeira.

Conforme as Diretrizes para avaliação das Instituições do Ensino Superior (MEC, 2004, p. 8), o SINAES recupera as finalidades essenciais da avaliação da seguinte forma: a) ultrapassa a simples preocupação com desempenhos ou rendimentos estudantis, buscando os significados mais amplos da formação profissional; b) explicita a responsabilidade social da educação superior, especialmente quanto ao avanço da ciência, a formação da cidadania e ao aprofundamento dos valores democráticos; c) supera meras averiguações e mensurações, destacando os significados das atividades institucionais, não apenas do ponto de vista acadêmico, mas também quanto aos impactos sociais, econômicos, culturais e políticos; d) aprofunda a idéia da responsabilidade social no desenvolvimento da IES, operando como processo de construção, de participação acadêmica e social, e não como instrumento de checagem e cobrança individual; e) valoriza a solidariedade e a cooperação e não a competitividade e o sucesso individual;

O SINAES está fundamentado em uma concepção de avaliação que prioriza as idéias de participação e integração, de modo que o processo de avaliação entende que os projetos institucionais (PDI, PPI, PPC, PC) sejam avaliados de forma que venham atender aos princípios democráticos, de afirmação da autonomia, de convivência com a diversidade e do fortalecimento da própria identidade nacional.

A avaliação institucional, nesta concepção, é entendida como uma alavanca capaz de impulsionar mudanças no processo acadêmico de produção e disseminação de conhecimento, cuja concretude se dá na formação de cidadãos e profissionais no desenvolvimento de atividades de pesquisa e de extensão. Neste sentido, segundo as Diretrizes para avaliação das IES (2004, p. 10) contribui para a formulação de caminhos para a transformação da educação superior, evidenciando compromisso com a construção de uma sociedade mais justa e solidária e, portanto, mais democrática e menos excludente. A concepção de avaliação proposta pelo SINAES vê a educação como um bem social, direito social e dever do Estado, favorecendo, assim, práticas mais solidárias e humanizadoras no âmbito das IES.

A ética, a integração e a participação também são centrais no SINAES, as quais se legitimam através da convocação de todos os membros da comunidade acadêmica a se envolverem nas ações avaliativas num movimento processual, contemplando aspectos que vão do particular ao global, a concepção somativa e formativa, os dados quantitativos e qualitativos.

Além disso, proporciona um caráter reflexivo, com oportunidade de discussão permanente por parte da IES de sua prática dentro de seu contexto. Esse tipo de avaliação proposto pelo SINAES é chamado de auto-avaliação, o qual será discutido no tópico a seguir.

A avaliação institucional interna ou auto-avaliação

A auto-avaliação é parte integrante do SINAES. Ela estabelece um elo entre o projeto específico de avaliação da IES e o conjunto do sistema de educação superior do País. Consiste no componente central que da estrutura e coerência ao processo avaliativo desenvolvido nas IES, como parte da teia de avaliação institucional. De acordo com as Diretrizes para Avaliação das Instituições do Ensino Superior (2004, p. 20), a auto-avaliação:

constitui um processo por meio do qual um curso ou instituição analisa internamente o que é e o que deseja ser, o que de fato realiza, como se organiza, administra e age, buscando sistematizar informações para analisá-las e interpretá-las com vistas à identificação de práticas exitosas, bem como a percepção de omissões e equívocos, a fim de evitá-los no futuro.

Como podemos ver o trabalho de auto-avaliação de uma IES não se resume a fazer apenas um trabalho valorativo, mas criar, dentro da comunidade acadêmica a cultura de reflexão sobre suas práticas, gerando nos membros a “autoconsciência de suas qualidades, problemas e desafios para o presente e para o futuro” (idem, ibidem) e ainda, traçando mecanismos de gestão e participação que levem à melhoria da qualidade acadêmica e ao desenvolvimento da IES de forma integrada. Dentro desta perspectiva, qualidade se refere à efetivação do atendimento às necessidades e objetivos da comunidade acadêmica, ou seja, a qualidade não pode se restringir à preparação técnica para o mercado de trabalho, mas ampliar-se para a apropriação do saber de forma a constituir o educando como cidadão autônomo e sujeito crítico. Nesse sentido, a busca da qualidade só se legitima se for capaz de promover avanços no processo democrático de construção da igualdade.

Esta concepção de avaliação segue aquilo que foi apontado por Tyler (1976, p. 98), citado por Sobrinho (2003), quando diz que: “o papel essencial da avaliação é averiguar até que ponto os objetivos educacionais traçados estão sendo alcançados pelo currículo e pelas práticas pedagógicas, ou seja, a determinação do grau em que mudanças comportamentais estão ocorrendo”. Trata-se, conforme Bertelli (2004, p. 55), de saber e “compreender o que está acontecendo na instituição, através dos dados obtidos, bem como, propor ações de melhoria, possibilitando correções imediatas, para os casos em que forem detectados e diagnosticados”. Este momento de reflexão deve envolver todos os sujeitos que fazem parte da comunidade acadêmica da IES, pois assim o princípio da globalidade é respeitado, uma vez que o trabalho de auto-avaliação de dá de forma coletiva e democrática.

A Comissão Própria de Avaliação e seus enfrentamentos

São condições fundamentais para que o processo de auto-avaliação seja implementado de forma adequada e que dê bons resultados: a) equipe de coordenação; b) participação dos integrantes da instituição; c) compromisso explícito dos dirigentes da IES; d) informações validadas e confiáveis, e e) uso efetivo dos resultados. Os resultados do processo de auto-avaliação tiveram até dois para ser apresentados, contando a partir de 1º de setembro de 2004.

De acordo com as Orientações Gerais pra o Roteiro da Auto-Avaliação das Instituições (2004), a auto-avaliação institucional é feita por uma comissão constituída para este fim, chamada de Comissão Própria de Avaliação, doravante CPA. De acordo com Trindade (2007), a equipe responsável por este trabalho deve ser composta por todos os

segmentos da comunidade acadêmica (docente, discente, técnico-administrativo e sociedade civil organizada), sendo que a quantidade de membros em cada segmento deve ser praticamente igual a fim de que não haja a imparcialidade do trabalho. Estes sujeitos podem ser especialmente convidados ou designados (CONAES, 2004). A CPA deve ter um Presidente, o qual deve está intimamente ligado à IES. Sobre os avaliadores da comissão especialmente designada para tal função, Barreira (2000, p. 75) comenta que:

os avaliadores devem ter disponibilidade para o monitoramento da avaliação. Tanto para o avaliador interno quanto para o externo à organização, demandas significativas de tempo são requeridas no desenvolvimento de uma linguagem compartilhada. Encontros coletivos par ao pessoal executivo devem ser vistos não como um acréscimo no trabalho avaliativo, mas como parte integrante do processo.

Esta comissão tem como missão planejar e organizar as atividades de avaliação, manter o interesse pela avaliação, sensibilizando a comunidade e oferecendo assessoramento aos diferentes setores da IES, e refletir sobre o processo. Corroborando com este documento, a Portaria nº 2.051, de 9 de julho de 2004, afirma que as CPAs, previstas no art. 11 da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, e constituídas no âmbito de cada IES, terão como missão a coordenação dos processos internos de avaliação da instituição, de sistematização e de prestação de informações ao INEP, como aponta documento da CONAES (2004, p. 24), à CPA “cabe sistematizar e disponibilizar informações da instituição solicitadas pelo Inep/MEC, responsável pela execução da avaliação”

A atuação das CPAs em relação a conselhos e demais órgãos colegiados da IES deve se dar de forma autônoma, cuja composição, duração de mandato da equipe, dinâmica de funcionamento e especificação de atribuições da CPA deve ser regulamentada e aprovada pelo órgão colegiado máximo.

O objeto de análise da CPA de uma instituição (para aquelas com até 500 discentes) ou um curso (para IES com mais de 500 alunos) é o “conjunto de dimensões, estruturas, relações, atividades, funções e finalidades da IES, centrado em suas atividades de ensino, pesquisa e extensão segundo os diferentes perfis” (CONAES, 2004, p. 20). Assim, segundo o documento, o objeto da CPA compreende “a gestão, a responsabilidade e compromissos sociais e a formação acadêmica e profissional com vistas a repensar a sua missão para o futuro” (idem, ibidem).

Para que a CPA possa fazer em bom encaminhamento do trabalho avaliativo, é importante que haja um planejamento das ações. Este planejamento se dá através do projeto de auto-avaliação com cronograma, distribuição de tarefas, recursos humanos, materiais e operacionais e ainda, a metodologia, os procedimentos e objetivos do processo avaliativo. Tanto o plano de trabalho quanto as práticas desenvolvidas pela auto-avaliação devem sempre se submeter à avaliação de especialistas externos. Este olhar crítico atua como um juízo de valor sobre a qualidade dos encaminhamentos do trabalho da comissão e a consonância com as diretrizes dos documentos oficiais, a fim de que possíveis falhas no processo possam ser corrigidas.

A organização do processo de avaliação prevê três etapas, com ritmos institucionais distintos: a preparação, o desenvolvimento e a consolidação da avaliação.

Na primeira etapa, chamada de preparação, ocorre a constituição da CPA, formada por pessoas que sejam capazes de assumir a responsabilidade do processo avaliativo e o cadastro da equipe no INEP. A CPA pode até contar com apoio externo, mas os atores devem ser sempre aqueles fazem parte da comunidade acadêmica da IES. Elabora-se então um projeto coletivo que, como aponta Bertelli (2004, p. 57), “supõe a adoção compartilhada de uma concepção que se fundamenta em uma visão epistemológica”. Aponta o autor que “tratando de um projeto coletivo, destaca-se o aspecto político, pois supões negociação na tomada de decisão”, o qual não atende aos interesses individuais. Desta forma, comenta o autor, “o processo avaliativo há que se fundar na ética, assegurando o respeito tanto aos sujeitos envolvidos, como a comunidade, na perspectiva do desenvolvimento e do bem-estar social” (idem, *ibidem*). E, por fim, nesta etapa, é importante fazer a sensibilização, que busca o envolvimento da comunidade no processo avaliativo. Na segunda etapa dá-se o desenvolvimento da avaliação, que consiste na concretização das atividades planejadas, como por exemplo: reuniões, construção de instrumentos de coleta de dados, coleta de dados de diversas formas, análise de documentos da IES, entre outros. E, na terceira etapa, a CPA faz a elaboração, divulgação e relatório final. O relatório deve ser fundamentado em pelo menos dez dimensões, de acordo com Roteiro de Auto-Avaliação Institucional (2004) sugerido pelo SINAES. As dimensões são compostas de indicadores, cuja seleção, de acordo com Raupp e Reichle (2003), está intimamente ligada aos objetivos e aos resultados que o projeto espera alcançar. Neste relatório, a CPA pode também fazer recomendações de ações de natureza administrativa, política, pedagógico e técnico científica a serem implementadas. Nas palavras

do documento da CONAES (2004, p. 24): “ Ao final do processo de auto-avaliação, a CPA prestará contas de suas atividades aos órgãos colegiados superiores, apresentando relatórios, pareceres e, eventualmente, **recomendações** [grifo meu]” . E aí, então, fica a cargo das IES a (re)definição e implementação das políticas acadêmicas que o processo avaliativo sugerir.

O relatório deve ser divulgado, a fim de tornar público, para a comunidade acadêmica, os resultados alcançados. E por fim, a CPA deve fazer um balanço crítico de sua atuação (metaavaliação), uma reflexão sobre suas ações (estratégias utilizadas, dificuldades, avanços), para que se possa planejar ações futuras, a retroalimentação do sistema (Sinaes, 2007). Trata-se do momento da metaavaliação, pois é a partir deste processo que as IES poderão “rever as suas práticas de avaliação, detectando assim possíveis falhas, bem como acertos” (Bertelli, 2007, p. 222) para redesenhar o encaminhamento do ciclo avaliativo e preparar novas etapas de avaliação: “ações de superação que devem ser empreendidas nas diversas dimensões do ensino, da produção de conhecimento, da vida social, das relações com o mundo político e com o trabalho da gestão, etc” (Dias Sobrinho; Ristoff, 2003, p. 51 apud Bertelli, 2007).

A metaavaliação das ações de uma Comissão Própria de Avaliação: três anos de reflexão e implantação da gestão da qualidade das práticas institucionais em uma IES

O presente texto foca agora os resultados do trabalho de uma CPA em uma instituição do ensino superior de Curitiba, uma IES privada e de pequeno porte. Faço um relato dos avanços atingidos através do trabalho político-pedagógico da comissão¹. Muitas vezes, o processo de construção da cultura de auto-avaliação se deu dentro dos limites e possibilidades da IES, um trabalho pautado em o ideal e o real. Saliento que a credibilidade da CPA foi adquirida aos poucos. Mesmo com recursos, muitas vezes, escassos, os esforços da comissão foram sempre crescentes, pois o clima organizacional, também crescente, permitiu a legitimação das conquistas e da gestão participativa do poder nas decisões.

A metaavaliação permite detectar muitos avanços em todas as áreas, o que nos permite dizer que a institucionalização da CPA contribui significativamente para a melhoria da qualidade da IES, considerando sua identidade dentro do princípio da globalidade. A investigação da comissão, nas dez dimensões e seus indicadores, oportunizou um olhar com vistas a verificar as fragilidades e potencialidades da IES e, conseqüentemente, a tomada de decisões direcionadas para as singularidades da IES. Frizo aqui que o trabalho de avaliação

¹ Particpei como presidente da Comissão Própria de Avaliação durante o período analisado.

não se limitou em apenas pontuar, diagnosticar a situação da IES, mas muito mais em propor, planejar e monitorar a implantação de medidas saneadoras com vistas à melhoria da qualidade educacional.

Explicitarei a seguir alguns avanços resultantes do trabalho reflexivo da CPA junto à gestão da IES, um trabalho de direcionamento e redirecionamento das práticas em prol da melhoria da qualidade dos serviços prestados. Saliento que as informações apontadas a seguir não se esgotam ao descrito, pois destacarei apenas alguns avanços dentre as dez dimensões de avaliação propostas pelo Roteiro de Auto-Avaliação do Sinaes (2004):

1. A missão e o Plano de Desenvolvimento Educacional: elaboração do Projeto Pedagógico Institucional (PPI); divulgação do Plano de Desenvolvimento Educacional (PDI) para a comunidade; articulação entre as ações dos atores da IES com os documentos pedagógicos (PDI, PPI, Projeto Pedagógico de Curso, Regimento).

2. A política de ensino, pesquisa e pós-graduação: reconhecimento de três cursos; autorização de quatro novos cursos presenciais; implantação dos 20% das disciplinas dos cursos reconhecidos na modalidade a distância; revisão do currículo dos cursos; implantação do departamento de extensão; direcionamentos dos eventos da IES para cada curso em particular; contratação de direção de ensino e diretoria pedagógica; implantação de novos cursos de pós-graduação.

3. A responsabilidade social: realização de várias atividades relacionadas a esta dimensão, tais como: Agenda 21 nas escolas públicas (palestras sobre Educação Ambiental), Fórum de Responsabilidade Sócio-ambiental, Campanha de brinquedos e alimentos, Semana Verde, curso de Linux gratuito para a comunidade; financiamento de data-show para professores a preços acessíveis; bolsas integrais para as secretárias das escolas da rede pública estadual.

4. Comunicação com a sociedade: contratação de pessoa especializada pelo marketing da IES; montagem de equipe para divulgação das bolsas do Prouni; atualização das informações da página on-line da instituição.

5. Política de pessoal: registro em carteira (CLT) de todos os professores; apoio a docentes na participação em eventos; os critérios de admissão de pessoal foram colocados em prática; implantação da capacitação docente e técnico-administrativo; especialização em educação a distância para os docentes envolvidos com esta modalidade de ensino na IES; implantação da hora-atividade para os professores.

6. Organização e gestão da instituição: institucionalização dos colegiados de cursos; implantação do Conselho Superior Diretor; formulação dos regulamentos internos de vários procedimentos da IES;

7. Infra-estrutura: implantação de mais um campus; implantação das medidas de segurança conforme rege e lei; compra de mais equipamentos de auxílio didático-pedagógico (datas-show); criação dos postos de leitura nas bibliotecas; aumento do números de volumes e novos títulos de livros nas bibliotecas; criação de mais três laboratórios de informática; criação de novas salas para as coordenações; aquisição de coletores seletivos destinados a segregação dos resíduos; aquisição de novas cortinas; montagem de rampa de acesso a portadores de necessidades especiais.

8. Auto-avaliação institucional: aumento do número de horas para os integrantes da comissão de dedicarem plenamente ao processo de auto-avaliação da IES; compra de scanner para leitura ótica dos dados; compra de formulário próprio para leitura dos dados; espaço para CPA na página on-line da IES para divulgação dos dados; contratação de técnico especializado na informatização dos dados; participação da CPA em todas as reuniões da equipe de gestão; credibilidade nas recomendações feitas pela equipe; disposição de sala para o trabalho da CPA; busca de aprimoramento sobre o processo de auto-avaliação.

9. Política de atendimento aos estudantes: disponibilização de vários tipos de financiamentos em convênios com bancos; oferta de nivelamento gratuito para os alunos (Português, Matemática, Informática e Inglês); aumento do número de bolsas do Proni (integrais e parciais); convênios de estágios com várias empresas de Curitiba e região metropolitana.

10. Sustentabilidade financeira: cumprimento em dia de todas as obrigações trabalhistas; disponibilização de recursos financeiros para gestão da IES.

Considerações finais

Pelas análises empreendidas (conforme constam na literatura da área), compreendemos que a auto-avaliação institucional é um processo contínuo em que uma IES procura olhar para si mesma e investigar sua própria realidade, a fim de refletir sobre os significados do conjunto de suas atividades para melhorar a qualidade educativa e conseguir maior relevância social.

Foi demonstrado que “plantar” a auto-avaliação em uma instituição é uma tarefa árdua e exige parâmetros de adequação e implementação. O cumprimento dos requisitos de efetivação do processo interno de avaliação é de extrema relevância para se conseguir cumprir o seu papel com eficiência: “exercer o seu papel gerencial, construindo instrumentos que deverão fundar-se em conceitos que deverão atender a dimensões, categorias e subcategorias de análise, todas elas imprescindível à qualidade”, como bem nos postulam Marback Neto e Falcão (2007, p. 148).

Durante a experiência na Comissão Própria de Avaliação de uma instituição do ensino superior, descobri que não basta fazer o diagnóstico (Levantamentos das fragilidades e potencialidades de uma IES). É preciso fazer muito mais que isso. A CPA precisa ter um papel político de criar a cultura avaliativa para qualidade. É preciso ter ética, responsabilidade e conhecimento de causa. Mas acima de tudo, é preciso fazer um trabalho de gestão cooperativa, que contribua para que a IES avance e gerencie qualidade e custos, de forma que os as decisões futuras sejam planejadas e colocadas em práticas de maneira louvável, mas também viável.

Para encerrar, ressalto que a avaliação interna de uma instituição é um processo cíclico, criativo, pautado no princípio da participação, envolvendo a comunidade acadêmica com o intuito de estabelecer estratégias de superação de problemas, com um caráter pedagógico, mas também político em prol do aprimoramento da realidade institucional.

REFERÊNCIAS

BARREIRA, Maria Cecília Roxo Nobre. **Avaliação participativa de programas sociais**. São Paulo: Veras Editora; Lisboa: CPIHTS, 2000.

BERTELLI, Eliseu Miguel. **Avaliação Institucional**: a trajetória da Faculdade de Pato Branco – FADEP. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2004.

_____.O resultado do processo de avaliação na Faculdade de Pato branco. In: EYNG, Ana Maria e GISI, Maria Lourdes (Orgs.). **Políticas e gestão da educação superior**: desafios e perspectivas. Unijuí: Ed. Unijuí, 2007.

BRASIL, Ministério da Educação, **Portaria n° 2.051, de 09 de julho** de 2004. Regulamenta os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Ensino Superior (SINAES), Instituído pela Lei 10.861, de 14 de abril de 2004.

BRASIL, Ministério da Educação. Comissão Nacional de avaliação do Ensino Superior (CONAES). **Diretrizes para Avaliação das Instituições do Ensino Superior**. Brasília, 2004.

BRASIL, Ministério da Educação. Comissão Nacional de avaliação do Ensino Superior (CONAES). **Orientações Gerais para o Roteiro de Auto-Avaliação das Instituições**. Brasília, 2004.

BRASIL, Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: Sinaes. **Roteiro de Auto-Avaliação Institucional**. Brasília, MEC, Inep, 2004.

BRASIL, Sistema Nacional de Avaliação de Educação Superior: Sinaes. **Da concepção à regulamentação**. Brasília, MEC, Inep, 2007.

CARVALHO, Maria do Carmo Brant de. Avaliação de projetos sociais. In: ÁVILA, Célia M. de (Org.). **Gestão de projetos sociais**. São Paulo: AAPCS – Associação de Apoio ao Programa Comunidade Solidária, 1999.

DIAS SOBRINHO, José. **Avaliação: políticas educacionais e reformas da educação superior**. São Paulo: Cortez, 2003.

_____. Campo e caminhos da avaliação. In: FREITAS, L. C. de (Org.). **Avaliação: construindo o campo e a crítica**. Florianópolis: Insular, 2002.

EYNG, Ana Maria. Projeto pedagógico institucional. In: EYNG, Ana Maria e GISI, Maria Lourdes (Orgs.). **Políticas e gestão da educação superior: desafios e perspectivas**. Unijuí: Ed. Unijuí, 2007.

LÜDKE, Menga. Um olhar crítico sobre o campo da avaliação escolar. In: FREITAS, L. C. de (Org.). **Avaliação: construindo o campo e a crítica**. Florianópolis: Insular, 2002.

MARBACK NETO, Guilherme e FALCÃO, Izolda Rebouças. Gestão e avaliação institucional. In: EYNG, Ana Maria e GISI, Maria Lourdes (Orgs.). **Políticas e gestão da educação superior: desafios e perspectivas**. Unijuí: Ed. Unijuí, 2007.

RAPOSO, Rebeca. Avaliação de ações sociais: uma abordagem estratégica. In: ÁVILA, Célia M. de (Org.). **Gestão de projetos sociais**. São Paulo: AAPCS – Associação de Apoio ao Programa Comunidade Solidária, 1999.

RAUPP, Magdala e REICHLE, Adriana. **Avaliação: ferramenta para melhores projetos**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2003.

TRINDADE, Héliogio. **Desafios, institucionalização e imagem pública da Conaes**. Brasília: Ministério da Educação, 2007.

VIANNA, Heraldo Marelim. **Introdução à avaliação educacional**. São Paulo: IBRASA, 1989.

_____. Questões de avaliação educacional. In: FREITAS, L. C. de (Org.). **Avaliação: construindo o campo e a crítica**. Florianópolis: Insular, 2002.