

✓ Um caminho para a avaliação institucional

Dayane Gomes da Silva Rodrigues¹
Lincoln Moraes de Souza²

¹ Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB

¹ Dayane Gomes da Silva Rodrigues é professora de Sociologia do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado da Paraíba- IFPB.

² Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

² É professor associado da Universidade Federal do Rio Grande do Norte-UFRN. É um dos coordenadores do Grupo Interdisciplinar de Estudos e Avaliação de Políticas Públicas (GIAPP).

Resumo: Esse artigo visa lançar uma proposta, de caráter preliminar, para avaliação institucional. A ideia é que a partir da análise de materiais referenciais sobre a área da avaliação de políticas e instituições, possam ser apontadas, em tom sugestivo, algumas dimensões avaliativas, a fim de que o pesquisador consiga estabelecer um caminho inicial para aferição da eficácia de uma dada instituição.

Palavras-chave: Avaliação; instituições; dimensões avaliativas.

Artigo apresentado no GIGAPP

EN Guidelines for the Evaluation of Institutions

Abstract: This article aims to launch a preliminary proposal for institutional evaluation. The idea is that, based on the analysis of reference materials on the area of evaluation of policies and institutions, some suggestive dimensions can be pointed out in order to allow the researcher to establish an initial way to assess the effectiveness of a given institution.

Key-words: Evaluation; institutions; evaluative dimensions.

ES Un camino hacia la evaluación institucional

Resumen: Este artículo pretende lanzar una propuesta, de carácter preliminar, para evaluación institucional. La idea es que a partir del análisis de materiales referenciales sobre el área de la evaluación de políticas e instituciones, puedan ser apuntadas, en tono sugestivo, algunas dimensiones evaluativas, a fin de que el investigador consiga establecer un camino inicial para medir la eficacia de una eficacia dada la institución.

Palabras-clave: Evaluación; instituciones; dimensiones de evaluación.

FR Un chemin vers l'évaluation institutionnelle

Résumé: Cet article vise à lancer une proposition préliminaire d'évaluation institutionnelle. L'idée est que, sur la base de l'analyse de documents de référence sur le domaine de l'évaluation des politiques et des institutions, certaines dimensions suggestives peuvent être mises en évidence afin de permettre au chercheur d'établir un premier moyen d'évaluer l'efficacité d'un projet. institution donnée.

Mots-clés: Evaluation; les institutions; dimensions.

1. INTRODUÇÃO

Em sentido geral, avaliar implica em valorar algo (WEISS, 1978), em atribuir conceitos que podem ser positivos ou negativos, em relação ao que avalia. As pesquisas avaliativas desenvolvidas no campo das ciências sociais, têm frequentemente se debruçado sobre a avaliação de programas e projetos públicos. A avaliação institucional, no entanto, ainda permanece como uma não-questão nessa área. A avaliação das instituições públicas, sob conotações específicas, apenas tem encontrado algum espaço em parte da literatura educacional e dos estudos organizacionais. A primeira perspectiva, pela sua própria natureza, tem como foco as universidades, enquanto modelo específico de instituições. Já a segunda, abrange uma gama maior de tipos institucionais, mas comumente têm assumido uma postura essencialmente “gerencialista”.

O desafio a qual se colocou esse artigo, fruto de uma pesquisa maior sobre a temática, é a partir do que se tem escrito nas ciências sociais, sobretudo em relação à avaliação de eficácia, na literatura educacional e na administração organizacional, traçar um caminho possível para o desenvolvimento de uma avaliação institucional que tenha como ponto de partida as questões já colocadas, mas que ao mesmo tempo fuja da aplicação habitual de um ou outro modelo investigativo. Para tanto, foi construído uma proposta de estabelecimento de “dimensões” institucionais a serem avaliadas, a saber: organizacional, administrativa, material, humana e “da finalidade central da instituição”.

Vale salientar, que o “modelo” sugerido aqui, para guiar o avaliador institucional, não tem pretensões normativas, nem se pretende constituir-se como único caminho, mas apenas enquanto um caminho possível para os que pretendem avaliar a eficácia institucional.

Medir a eficácia não implica em aferir o desempenho institucional, não no sentido meramente quantitativista que a denominada nova gestão pública imprimiu a esse conceito. A ideia de eficácia vai além da ideia de desempenho gerencial. Trata-se de avaliar a capacidade da instituição em formular seus objetivos e responder com eficácia a eles, identificando-se e apreendendo-se os aspectos internos que contribuem e dificultam esse processo.

Acredita-se que a eficácia de uma instituição está atrelada ao bom desempenho de suas dimensões como um todo, ainda que se tenha que considerar a preponderância da dimensão-fim, isto é, das atividades oficialmente declaradas como objetivos institucionais. Propõe-se que para cada dimensão sejam relacionados aspectos centrais a serem examinados. A estes, em consequência, devem ser atreladas perguntas norteadoras e indicadores.

2. AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA EDUCAÇÃO

Tem sido comum a confusão entre avaliação institucional e avaliação educacional. Isso porque, a ação avaliativa das instituições desenvolve-se ao mesmo tempo que a avaliação das instituições de ensino. Ao passo que a literatura sobre a avaliação institucional, por muito, praticamente se reduziu aos escritos sobre avaliações do ensino, especialmente, o superior.

Uma importante gama de trabalhos a serem considerados por oferecer bons caminhos metodológicos para o desenvolvimento de uma avaliação institucional são, principalmente, os escritos de José Dias Sobrinho, autor que se tornou uma das principais referências para área. Embora o autor escreva voltado à avaliação de instituições educacionais, especialmente os centros de ensino superior, ele aponta para questões essenciais para a avaliação de qualquer aparato institucional.

Dias Sobrinho (2003) discute alguns caminhos metodológicos para avaliação institucional sugeridos por organismos internacionais. O Conselho de Universidades Europeias, por exemplo, aponta como passos a serem seguidos: fazer descrição da instituição e do contexto no qual se insere; relatar quais os objetivos e as metas; expor quais os recursos com os quais conta, estrutura e práticas; demonstrar os resultados alcançados; apresentar a percepção da comunidade da instituição e, por fim, tecer ponderações a respeito dos pontos fortes e fracos encontrados relacionando assim as metas propostas e os resultados efetivamente alcançados. Nota-se que seria, então, igualmente uma atividade mais ligada à avaliação de resultados alcançados e metas traçadas, incorporando uma forma de aferição de satisfação de envolvidos.

No texto “Avaliação Institucional: marcos teóricos e políticos”, de 1996, Dias Sobrinho enfatiza que as maiores dificuldades à realização de uma avaliação institucional são de caráter político, pois estão situadas no campo das vontades, das ideias, das sensibilidades. Argumenta que se tenta difundir a possibilidade e necessidade de uma avaliação despolitizada, neutra, quando na realidade as avaliações sempre acontecem em meio a valores, pois desde o momento em que o pesquisador ou um órgão destina-se a investigar algo, já existe aí valoração em relação ao objeto da avaliação, seja numa perspectiva de afirmação ou de negação.

As avaliações se produzem em determinadas situações concretas a partir de condições objetivas, num quadro de valores relativamente estruturados que lhe dão justificativas e os esquemas conceituais de coerência. Reciprocamente,

as avaliações operam como instrumentos quase científicos quase técnicos, sempre sociais e éticos de consolidação e de denegação de valores. (DIAS SOBRINHO, 1996, p. 16)

Toda avaliação produz efeitos que de pouco ou muita intensidade são importantes para sociedade. Assim, nenhuma avaliação jamais poderia ser neutra, ainda que baseada em instrumentos considerados, erroneamente, apenas técnicos e objetivos. No mesmo sentido, nenhuma avaliação pode produzir certezas, pois nenhuma pesquisa científica é capaz de fazer isso. (DIAS SOBRINHO, 2003).

Dias Sobrinho (1996; 2003), alerta que devem ser observadas cuidadosamente pelo avaliador as múltiplas dimensões de uma instituição, os interesses geralmente conflitantes de seus grupos internos, sua história, suas condições estruturais e circunstanciais, algo que tende a escapar às avaliações meramente quantitativistas, que se apresentam de caráter exclusivamente técnico, neutro e despolitizado, mas que atuam politicamente como criadores de escalas hierarquizantes entre as organizações, não as ajudando a melhorar e sendo, portanto, insuficientes.

Como procedimento metodológico, o primeiro e fundamental passo é fazer uma descrição objetiva minuciosa da instituição. Essa fase detalhista é extremamente importante, embora não deva ser considerada como passo único, mesmo porque até as informações que consideramos objetivas são um processo de escolha, seleção e interpretação.

Dias Sobrinho (1996; 1998) enumera alguns postulados conceituais e metodológicos para realização de uma avaliação institucional:

- a) é preciso considerar a instituição como um todo, avaliando-a em toda sua complexidade, e não toma-la a partir de seus componentes isoladamente. Uma instituição se realiza institucionalmente pela prática concreta de seus agentes enquanto organização;

- b) é necessário avaliar a globalidade, embora se deva olhar os aspectos parciais, eles só servem enquanto significação do todo, captando a multidimensionalidade da realidade. A avaliação deve procurar compreender toda a instituição “[...] em sua multidimensionalidade, evitando sempre que possível as visões pontuais e fragmentadas.” (DIAS SOBRINHO, 1998, p. 2)

- c) embora a avaliação institucional seja feita em etapas, sua força maior está no conjunto articulado dessas etapas. De modo que, mesmo que seja cabível começar a avaliação por um levantamento de dados objetivos detalhados, a avaliação quantitativa deve ser revertida em qualitativa ao longo da pesquisa, o que é mais adequado às instituições sociais.

- d) a avaliação é um processo pedagógico permanente que não pode acabar quando se findam os relatórios avaliativos. É um processo formativo que deve visar conhecer a instituição para melhorá-la.

O autor aponta ainda para alguns riscos a serem evitados numa avaliação institucional. O *primeiro* deles é o fato das instituições estudadas deixarem escapar a titularidade da avaliação, ou seja, não se apropriarem do modelo de avaliação que lhe foi posta, pois é comum agências externas imporem seu modelo seguindo critérios completamente estranhos à instituição. O *segundo* risco consiste na possibilidade de cair numa “avaliação laudatória”, onde se faz muitos elogios à instituição e se omite suas características negativas. O *terceiro*, faz menção ao fato da pesquisa desmerecer aspectos importantes, mas supervalorizar os secundários, atribuindo valores diferentes a uma mesma realidade. O *quarto* risco vislumbrado é o de o pesquisador comparar realidades institucionais diferentes, pois para o autor cada instituição é única e só pode ser comparada consigo mesma. A dica é que se utilize de uma comparação temporal, que repense a história da organização observada. Por fim, o *quinto* e último risco é o conselho de que a avaliação não deve servir apenas à administração.

A partir de síntese de parte da literatura, feita por Bielschowski (1996), que realizou uma avaliação educacional da Universidade Federal do Rio de Janeiro, também é possível extrair alguns direcionamentos metodológicos para uma avaliação institucional, que possa ajudar metodologicamente na avaliação de outras instituições. Ele afirma que ao mesmo tempo em que é preciso que se avaliem valores, é igualmente imprescindível que seja feita uma coleta sistemática de informações, inclusive estatísticas, se for necessário para formulação do julgamento da instituição pelo avaliador.

Para o autor, são vários os enfoques que podem ser assumidos numa avaliação e, buscando responder às indagações feitas por três grupos de interessados (os que internamente têm poder de decisão sobre a instituição; os que estão fora, mas influem diretamente ou não na formulação de políticas relacionadas a ela; e os que fazem parte do cotidiano da instituição), cada pesquisa avaliativa priorizará aquela abordagem capaz de oferecer as melhores respostas às preocupações dos interessados. Cada grupo de interessados formula perguntas específicas para as quais é necessária uma metodologia adequada para gerar as formações almejadas. O maior objetivo da avaliação seria responder a todos esses interesses. Como chama a atenção Bielschowski (1996) “Conhecida como abordagem *responsiva* ela leva em consideração toda e qualquer indagação que se

apresente ao longo do processo avaliativo, detectando ou criando, para cada uma, os procedimentos metodológicos mais pertinentes.” (BIELSCHOWSKI, 1996, p. 31).

E o mesmo autor defende a realização de uma meta-avaliação institucional, que possua uma visão permanentemente crítica do próprio processo avaliativo. Isso porque, segundo ele, temos instituições cada vez mais dinâmicas, mas métodos de avaliação que não acompanham esse ritmo, o que se deve não a produção de conhecimento na área, mas devido à prática avaliativa não caminhar junto das proposições teórico-metodológicas sobre a temática. Sendo assim, muitas avaliações terminam sendo pseudo-avaliações, dada a fragilidade e superficialidade, ou são quase-avaliações, pesquisas nem sempre úteis aos propósitos avaliativos. A existência de uma verdadeira avaliação estaria condicionada a um julgamento adequado de questões de diversos tipos, unindo as dimensões políticas, filosóficas, sociais, técnico-científicas, dentre outras, e considerando suas variadas implicações.

Mas quais os critérios que devem nortear uma verdadeira avaliação? De acordo com a visão de uma comissão interdisciplinar, de 1981 (a *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation*), Bielschowski (1996) agrupou quatro grandes categorias: a utilidade, a viabilidade, a exatidão e a ética. Uma avaliação deve ser útil a todos os envolvidos; sua execução deve ser viável em relação ao tempo, espaço condições políticas, administrativas, acadêmicas, dentre outros; deve possuir exatidão em relação aos instrumentos metodológicos utilizados, as informações obtidas; e, por fim, uma avaliação deve ser ética, justa e justificada com transparência e respeito para os que dela participam.

Ao analisar a Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Bielschowski (1996) seguiu alguns passos metodológicos. Inicialmente, ele afirma que é preciso selecionar os temas que preocupam os avaliadores. Depois, a partir desses temas, devem ser levantadas as questões a serem respondidas. Num terceiro momento, é preciso que sejam selecionados os indicadores capazes de responder aos questionamentos levantados. A quarta etapa seria a de coleta de informações, buscando encontrar as evidências apontadas pelos indicadores. A próxima fase consistiria na sistematização das informações obtidas. Na sexta etapa, seriam interpretados os resultados encontrados, formulando-se os juízos de valor sobre a instituição e sugerindo os pontos que merecem correção. Por último, é necessário que sejam divulgados os resultados da avaliação, ou seja, as respostas aos questionamentos feitos no início do processo.

A partir das perspectivas de avaliação institucional discutidas ao longo do texto, pode-se ressaltar que a descrição minuciosa da

instituição avaliada é um passo essencial. Essa descrição pode e deve ser exercida de maneira “qualitativa” e “quantitativa”. As ferramentas estatísticas tendem a ser extremamente úteis no processo avaliativo. Todavia, é preciso que o avaliador dê um passo na frente, que não fique restrito apenas a essa fase, e que mesmo em relação aos dados numéricos obtidos, desenvolva todo um exame qualitativo da situação, percebendo características subjetivas que permeiam toda e qualquer instituição. É preciso, por exemplo, que se esteja atento aos valores institucionais, ao corpo de funcionários e as relações entre eles. A coleta de informações sobre a instituição avaliada deve receber atenção especial para que haja um casamento perfeito entre os questionamentos suscitados pela avaliação, a seleção das informações e a construção dos indicadores que servirão como respostas as questões da avaliação.

Também se pode concluir que para que a avaliação institucional ligue-se a um processo de mudança política, social e, especialmente, institucional é imprescindível que os resultados da pesquisa avaliativa sejam discutidos e expostos, apontando sempre os aspectos de entrave ao desenvolvimento organizacional e, ainda, propondo mudanças. Uma verdadeira avaliação institucional é marcada por uma análise consistente e por uma perspectiva totalizante da organização, percebendo seus mais variados aspectos como faces de um mesmo corpo. O estudo das partes deve servir como elemento de compreensão da instituição como um todo.

Fica evidente a necessidade do avaliador ter em mente que uma avaliação institucional jamais será algo meramente técnico, ainda que no discurso se propusesse a tal. Toda avaliação é inerentemente política. Avaliar implica em atribuir um juízo de valor, mas a questão é como esse julgamento vai ser tecido e quais os critérios que vão norteá-lo. É isso que delineará a diferença entre uma pesquisa avaliativa e uma opinião sem fundamentos teórico-metodológicos. O avaliador deve ter muito cuidado com o direcionamento que ele dá a avaliação, de forma que não minimize ações importantes que a instituição trace e supervalorize ações menores, guiando-se pelos juízos que formulou sobre a mesma. O avaliador deve ter integridade ética e competência técnica suficiente para conseguir ponderar todos os fatos que encontra.

Entende-se que avaliar uma instituição implica em observá-la como um todo e não através de um ou mais de seus aspectos integrantes. Essa avaliação precisa contar com uma descrição detalhada dos aspectos centrais da instituição em foco, partindo-se daquilo que lhe é basilar, seus objetivos e metas, analisando também suas condições administrativas, materiais e seus recursos humanos.

3. AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE INSTITUCIONAL

Na área dos estudos organizacionais desenvolveu-se uma literatura que aponta para a avaliação das organizações através da mensuração do que é chamado de “capacidade institucional”. Essa seria a forma de avaliação feita pelos chamados organismos de desenvolvimento mundial, a exemplo do Banco Mundial, O Fundo das Nações Unidas para a Infância – UNICEF e do *Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento* – PNUD, conforme destaca Sagi (2009).

A capacidade de uma instituição é mensurada pela habilidade da mesma em definir objetivos e alcançá-los, desempenhar funções, resolver problemas. Capacidade de escolher fins para perseguir. Refere-se ao funcionamento das regras do jogo adequadas para alcance dos objetivos traçados, realizar tarefas e ajustar-se a novos desafios. Sendo assim, ao aferir a capacidade institucional se estaria avaliando as habilidades de uma instituição. (SAGI, 2009)

De acordo com Rodrigues (2014), a capacidade institucional significa a competência de um determinado órgão em gerir os recursos humanos e materiais para executar de forma adequada e exitosa um dado programa ou projeto. Supõe a avaliação de três níveis: programação e organização; execução das atividades programadas e; capacidade de controle interno e externo (se há procedimentos para o controle interno e se respondem aos controles externos corretamente).

Para Souto et al. (2012) avaliar a capacidade institucional é mais do que verificar se ações foram ou não implementadas. Trata-se de verificar os recursos disponíveis para instituição e sua capacidade em mobilizá-los para concretização de seus objetivos, gerando uma consciência institucional sobre as fragilidades e suas possíveis formas de superação. “Capacidade institucional é a habilidade de identificar, criar e utilizar, eficientemente, recursos para estabelecer e atingir os objetivos institucionais.” (SOUTO, et. al, 2012, p. 5)

Para Apable Partners Program (cap) & Usaid (2015), a capacidade institucional se relaciona com a capacidade de uma instituição de manter-se forte e sustentável ao longo do tempo (o que pode ser visto através de sua estrutura organizacional e a implementação de estratégias de longo prazo); com o estabelecimento de sistemas administrativos e de gestão de programas eficaz; e com competências técnicas (boas práticas, pessoal adequado). Avaliar capacidade implicaria, necessariamente, em medir forças e fraquezas da instituição.

Sagi (2009) detalha que para entender a situação em que as instituições se encontram seria necessário averiguar: como estão organizadas, como está capacitada, as ligações e redes dentro da instituição e dela para com as outras, os processos decisórios, sua estrutura administrativa e a relação estabelecida com a sociedade, seus recursos humanos e financeiros.

Sagi (2009) e Forss e Venson (2002), afirmam que a capacidade institucional se materializa em três níveis: o individual, o organizacional e o sistêmico. Em relação ao aspecto individual deveriam ser analisados fatores como a motivação (que envolve acima de tudo aspectos pessoais), habilidades e desempenho, incentivos financeiros e não-financeiros e sua correspondência com a responsabilidade que possuem os indivíduos frente à organização.

Em relação à organização, seria preciso analisar o que a motiva e quais as estruturas de incentivo, perguntando-se: os objetivos são claros e compatíveis? A organização tem recursos financeiros e humanos e práticas administrativas suficientes para colocar em prática tais objetivos? Tem capacidade administrativa para desempenhar as novas funções? Dessa forma, seriam avaliados os princípios e cultura organizacional, a estrutura administrativa, a estrutura física, os recursos humanos e as práticas e processos administrativos.

A dimensão sistêmica corresponde ao contexto no qual está inserida a organização. Nesse caso, seria importante avaliar se a instituição possui e em que nível uma rede de cooperação (arranjos institucionais), qual seu papel no conjunto das ações governamentais e como ela se relaciona com o governo. Seria importante entender a situação política geral na qual a instituição está inserida, apontando sua função para o desenvolvimento do setor maior no qual está inserida a organização avaliada e seu relacionamento com a gestão pública.

Como procedimento metodológico para mensurar a capacidade institucional, Souto et al. (2012) afirmam que o avaliador deve concentrar-se nos recursos que possui a instituição e na sua capacidade de mobilizá-lo para alcançar os objetivos traçados. Tais recursos podem ser humanos e materiais (são os tangíveis, e englobam desde pessoas, a equipamentos e recursos financeiros); técnicos (conhecimentos e habilidades para utilização dos recursos humanos/materiais); organizacionais (normas, regras e procedimentos que orientam a utilização dos recursos humanos, materiais e técnicos); e simbólicos (não tangíveis, são as crenças e os valores que permeiam os agentes dentro da organização).

O marco para fazer uma avaliação da capacidade institucional, para os autores, deveria ser o próprio plano da instituição, porque se mede a capacidade de concretizar aquilo ao que se propôs, a partir da utilização dos quatro tipos de recursos (materiais e pessoais, técnicos, organizacionais, simbólicos).

Souto et al. (2012) sugerem o uso combinado da autoavaliação (a própria instituição avaliando sua capacidade. A partir de evidências empíricas os integrantes da instituição vão expor as suas opiniões em relação ao desempenho da instituição, em relação a forma como tem utilizado de seus recursos, dentre outros aspectos), com a coa-

avaliação, quando uma instituição avalia as outras instituições com as quais se relaciona, ao mesmo tempo em que é avaliada por elas, se apropriando das avaliações feitas sobre ela.

Sobre a autoavaliação na capacidade institucional, Apable Partners Program (cap) & Usaid (2015), afirmam que é importante que o avaliador provoque os integrantes da instituição a refletir sobre quais serviços a instituição poderia fazer? Qual o motivo de não fazer? Como avalia o desempenho da instituição? Em que poderia melhorar? É central que os agentes da instituição reflitam e respondam sobre “Onde está a instituição no momento? Onde pretende-se ir? Deve-se oferecer novos serviços? Adentrar em novas áreas?”

Souto et al. (2012), sugerem mecanismos de categorização das respostas. Como exemplo, eles citam a concatenação dos seguintes dados: total de planos concluídos planos em andamento dentro do prazo planos em andamento com dificuldades planos iniciados e parados planos não iniciados.

4. AVALIAÇÃO GERENCIALISTA

A perspectiva gerencialista não é necessariamente uma tipologia avaliativa, mas uma forma específica de pensar e direcionar a avaliação para fins específicos. Uma de suas aplicações pode ser encontrada tanto dentro das avaliações das instituições de caráter educativo, quanto no que se convencionou chamar de avaliação da capacidade institucional.

Na avaliação de políticas públicas é comum pensar a avaliação enquanto uma pesquisa. Na perspectiva gerencialista a avaliação aproxima-se muito mais de uma auditoria que pensa o Estado como uma empresa que deve dar lucro. Algo muito típico dos preceitos da “Nova Gestão Pública”, orientadores da chamada reforma do Estado brasileiro. É nesse contexto que surge preocupação em avaliar constantemente o desempenho administrativo e a eficiência (leia-se especialmente funcionário e finanças).

Souza (2014) enumera diversas características presentes no discurso da Nova Gestão Pública que estão profundamente em sintonia com os da avaliação gerencialista: aumento da performance estatal; instituição de um governo lucrativo, descentralização institucional, constrangimentos legais do orçamento, defesa do planejamento estratégico e mudança de estilo de gestão, auditorias do desempenho, prestação de contas/responsabilização/*accountability*, defesa da competição no setor público, dentre outras.

Derlien (2001) percebe três funções básicas para a avaliação: a formação, a realocação e a legitimação. A primeira função é típica das

avaliações anteriores aos anos 1990, quando se passou de um modelo de avaliação cujo objetivo central era a informação para um em que se busca primordialmente a realocação, o que se deve a institucionalização da avaliação enquanto ferramenta gerencial de governo.

Nesse mesmo sentido, Stein (2003) assevera que

A avaliação, ora centrada nas pessoas, ora nos processos institucionais, tornou-se um recurso adotado pelos administradores, principalmente, na segunda metade da década de 90, momento histórico marcado pela globalização da economia e por um projeto de governo ancorado nas bases do neoliberalismo a partir do governo Collor [...]. (STEIN, 2003, p. 32)

Quando a ideologia neoliberal começou a ganhar terreno, difundindo-se, as teorias de avaliação, que entre os anos 1960 e 1970³ vinha iniciando o desenvolvimento de uma postura antipositivista, começaram a centrar-se mais na mensuração dos resultados quantificáveis, tornando-se de interesse dos governos. Com a avaliação seria tanto possível medir performance quanto, ao passo que isso acontece, estimular a competitividade interna e a lógica de mercado. A avaliação vira instrumento essencial para o controle. (Souza, 2014)

Nos anos 1990, há na América Latina uma propagação das avaliações da gestão pública. Farias (2005) lembra que o argumento era o de que as gestões precisavam se modernizar a fim de que fosse feita uma “reforma” do Estado. Por muitas vezes a necessidade da avaliação de políticas públicas foi justificada utilizando-se do argumento de que ela era a última das etapas do ciclo das políticas e que, assim, seria uma forma de mensurar os resultados de todo o ciclo das políticas, de gerar elementos capazes de propiciar um aprimoramento das políticas implementadas e também como meio para prestação de contas e geração de *accountability*. Essa forma de pensar a avaliação, que em alguma medida toca em seu sentido político enquanto forma de justificativa, prioriza seu papel como “instrumento gerencial”.

Os avaliadores confundiram-se com os auditores, que são os diretamente responsáveis por aferir resultados. Isso porque as avaliações nesse contexto têm sempre questões de ordem quantitativa a responder, ou seja, que programas podem ser reduzidos ou extintos? Quais as consequências da privatização de determinadas atividades públicas? Como certo programa pode se reorganizar para gastar menos? (Farias, 2005)

Assim, os mecanismos avaliativos nessa época foram utilizados sobretudo como instrumento da chamada reforma do Estado. Quando a avaliação foi institucionalizada, ela tornou-se, de acordo com o discurso reformista, ferramenta essencial para que o gasto público

³ Farias (2005) afirma que nos anos 1960 nos EUA a avaliação era tida como instrumento para formuladores das políticas fazerem melhores planejamentos.

fosse melhor direcionado e controlado. Divulgava-se que a partir de então as decisões sobre as políticas iriam tornar-se mais racionais ao mesmo tempo em que seriam legitimadas

As avaliações imbuíram-se da essência reformista, atuando, formalmente, como meio para gerar redução dos gastos públicos (o que implicaria em melhoria da eficiência, da flexibilização dos governos, da capacidade da gestão pública em dar respostas à sociedade, aumento da transparência e da responsabilização dos gestores. Tudo isso teria como interesse central o aperfeiçoamento da prestação de serviços e bens aos cidadãos-consumidores); e ajudaria a decidir quais instituições e políticas públicas eram estritamente “necessárias” e quais poderiam ser entregues à empresa privada. Desse jeito, as avaliações seriam peças fundamentais para implantação das mudanças previstas pelas reformas, além de atuar na legitimação dessas ações, pois dava credibilidade aos processos de redução do tamanho dos governos. (Farias, 2005)

A avaliação tem sido tratada pela ciência política convencional, como se fosse um mero instrumento administrativo, mas ela não é. A atividade avaliativa é sobretudo uma ação política, que tem intenções políticas prévias. É ingênuo pensá-la apenas como instrumento que auxilia os gestores públicos a tomar melhores decisões, a formular melhores políticas. Ela tem outros “usos” e as decisões nem sempre são tomadas com base em seus resultados. Na interpretação de Farias (2005), além de possuir esse uso instrumental, que serve como base de apoio de decisões e meio para resolução de problemas, a avaliação também possuiria um uso conceitual, sua função “educativa”, e um uso simbólico, dada pela sua perspectiva “política”. E a avaliação também, diríamos, tem um papel importante enquanto pesquisa social ao contribuir para a ampliação do conhecimento nas ciências sociais.

Farias (2005) sintetiza quatro tipos de usos para avaliação: a) instrumental; b) conceitual; c) como instrumento de persuasão; e, d) para o esclarecimento. O uso instrumental depende da qualidade da avaliação e da divulgação adequada de seus resultados e da factibilidade das suas recomendações. Ele acontece quando as implicações que podem ser geradas pelas descobertas feitas pela avaliação não são muito “perigosas”, quando as sugestões não são muito volumosas, podendo ser postas em prática tranquilamente pelos implementadores, quando a gestão do programa goza de certa estabilidade ou mesmo quando o programa está em crise e não se tem definido exatamente o que será feito.

O uso conceitual acontece quando as descobertas da avaliação podem mudar a forma como os técnicos do programa percebem a natureza e o impacto do mesmo. Já o uso da avaliação como instrumento de persuasão, ocorre quando os envolvidos com a

implementação do programa já tem em mente quais mudanças querem fazer, mas precisam mobilizar apoio para tal. O uso da avaliação para o esclarecimento acontece quando o conhecimento produzido pelas avaliações gera impactos sobre os profissionais, os formadores de opinião, sobre crenças, interferindo na agenda governamental. Nesse caso o uso das avaliações ultrapassa a esfera do programa avaliado.

A avaliação institucional mais voltada à medição quantitativa de centros educativos e a avaliação da capacidade das instituições, em vários aspectos, não estão muito longe da perspectiva gerencialista de avaliação. Vimos anteriormente, alguns autores que tentam alargar a avaliação educacional, introduzindo critérios mais “subjetivos”. Todavia, a perspectiva originária da avaliação institucional surge igualmente atrelada as ideias de controle da Nova Gestão Pública. Souza (2014) a partir de leitura de Lima, mostra que a:

[...] educação contábil, envolve a obsessão pela eficácia e eficiência via discurso produtivista, tem a atenção concentrada no cálculo e mensuração dos resultados e padronização e também inclui a avaliação. E a avaliação, ressalta, é apresentada agora como uma técnica inovadora de gestão e de controle de qualidade e abarca o pessoal, os alunos, as instituições, os cursos etc. Mas esta avaliação, dirá posteriormente Lima (2011), está diretamente vinculada à “teoria da escolha pública” (aspas do original) com a defesa da competitividade entre as Escolas. E os processos de avaliação são instrumentos privilegiados de regulação e também de meta-regulação de tipo mercantil. A meta-regulação, afirma, seria garantida pela avaliação da educação no espaço europeu e ligada à legitimação de financiamentos diferenciados e competitivos e situada na lógica dos mercados. Assim, diríamos, a avaliação passa ter, igualmente, a função ou papel de controle. (SOUZA, 2014, p. 26)

A perspectiva gerencialista, diferentemente da avaliação como uma pesquisa social, está fortemente presente na cultura avaliativa contemporânea, percebendo a avaliação como um mecanismo para aferir eficiência das instituições e políticas públicas, mostrando quais são no entendimento gerencialista, verdadeiramente indispensáveis.

5. UMA PROPOSTA METODOLÓGICA PARA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Acredita-se que os frutos produzidos pela avaliação podem servir para aperfeiçoar a instituição, desde que sejam reconhecidos como racionalmente válidos pela sua gestão e que exista vontade política para tal. Por isso, a relevância de um trabalho avaliativo que conte com procedimentos claros e válidos.

O grande desafio de uma avaliação institucional é o desenvolvimento de uma metodologia que permita a avaliação de uma instituição pública enquanto um todo, isto é, sem percebê-la apenas por uma de suas ações, programas ou projetos, mas que ao mesmo tempo seja exequível, frente à tamanha complexidade de uma organização que se dedica a múltiplas tarefas e possui tempo de funcionamento considerável.

É importante apontar que para averiguar a existência da eficácia institucional, é preciso analisar seus objetivos e verificar se a instituição possui os recursos de várias ordens necessários para tal, e se consegue mobilizá-los para alcance de suas finalidades centrais explicitadas. Para tanto, devem ser delimitados os fatores entendidos como benéficos e os prejudiciais a tal processo.

Acredita-se, assim como Figueiredo & Figueiredo (1986), Arretche (1998), e Dias Sobrinho (1996;2003), que a atividade de avaliação não é neutra, já que a própria ação de escolha do objeto perpassa convicções valorativas. Todavia, o uso de técnicas e procedimentos adequados garantirá a viabilidade científica do estudo feito. A avaliação de uma instituição deve seguir os mesmos preceitos que regem a pesquisa científica, orientada à produção de informações relevantes, baseando-se para isso em técnicas de investigação e extração de dados e análise e interpretação compatíveis com as normas científicas, a exemplo de entrevistas, dos questionários, da análise documental, dentre outras técnicas e instrumentos.

Pode-se resumir que os principais critérios norteadores de uma avaliação, utilizados em maior escala, são a eficácia, a eficiência e a efetividade, desde que todas elas extrapolam a visão restritiva de como esses conceitos têm sido usados. Essas sugestões metodológicas dizem respeito à eficácia, especialmente quando o objetivo é aferir, em termos amplos, o desempenho institucional em relação aos seus objetivos, isso é, a relação entre o que ela formalmente se propõe a fazer e o que tem feito, além de elencar os elementos que geram percalços e os que facilitam nesse processo.

A avaliação da eficácia deve se realizar a partir do uso de diversos indicadores, que por sua vez precisam estar atrelados à dimensões avaliativas. Uma sugestão de pesquisa, é categorizá-las em organizacional, administrativa, de recursos humanos e materiais, aspectos

típicos nas instituições de maneira geral. Somada a essas categorias, deve-se adicionar uma outra, relativa à finalidade específica da instituição avaliada. Assim, por exemplo, ao avaliar uma instituição como a Escola Nacional de Administração Pública, voltada à formação da alta gestão pública no Brasil, além das quatro dimensões gerais, estudou-se a dimensão educacional, algo diretamente ligado à finalidade da Escola. (Silva, 2017)

Em relação à posição do pesquisador, é necessário esclarecer que embora se trate de uma pesquisa de caráter externo, a existência de autoavaliações produzidas pela instituição em questão, seu perfil, se tem pretensões de controle institucional ou de auto-superação, conforme destaca Gaspareto (1999), bem como seus resultados, devem ser um dos instrumentos de análise. Isso porque se entende que a avaliação interna, produzida pelos membros da instituição, tem relevante papel diagnóstico, quando a isto se prestam, podendo também indicar a presença de esforço institucional para superação de possíveis problemas de desempenho ainda que, a partir das observações de Bertelli & Eynig (2004), se reconheça as limitações que a proximidade com o objeto avaliado pode gerar na identificação dos limites institucionais. Na realidade, ainda que o pesquisador constate que a autoavaliação realizada é frágil, inconsistente, isso já é um indicador relevante para pensar a instituição.

Ao mesmo tempo, é importante destacar que a avaliação externa realizada não deve se colocar como uma avaliação tecnocrática, no sentido apontado por Sobrinho (2003). Entende-se, que o papel desta avaliação não é o de promover uma hierarquização via quantificação, nem mesmo o de repreensão pelas possíveis falhas apresentadas pela instituição. Antes disso, pretende-se que a instituição possa se apropriar da avaliação feita e de seus resultados, conforme julgue necessário.

No mesmo sentido, é preciso manter cuidado constante para que não se aja durante a pesquisa de forma reducionista, comparando de forma exagerada a instituição com um modelo idealizado do que ela deveria ser. Quando se coloca um alvo referencial imaginário e se tenta verificar se o objeto avaliado está próximo ou não desse alvo, acaba-se por cair numa abordagem reducionista, que tende a diminuir os possíveis êxitos da instituição pois dificilmente eles corresponderão ao perfil ideal imaginado.

Ao mesmo tempo o estudo deve estar atento para não cair num perfil apenas “laudatório”, quando se omite as críticas, nem tão pouco supervalorizar aspectos secundários que desmereçam a instituição, esquecendo-se do que é primordial.

A partir do que já foi sintetizado a respeito da análise institucional realizada por Neves (2010), acredita-se que é fundamental para avaliação de qualquer instituição realizar um resgate histó-

rico cuidadoso, capaz de destacar como e porque surgiu, além de mostrar sua atuação.

É nesse sentido que a primeira etapa assumida na pesquisa deve ser a descrição precisa e minuciosa da instituição, levando em consideração toda sua complexidade e não apenas seus componentes isolados, conforme destaca Dias Sobrinho (1996;1998). Assim, um passo importante, e presente nos argumentos de Dias Sobrinho (2003) e Sechi (2003), deve ser a preocupação em entender a instituição avaliada como multidimensional, formada por partes que a dão sentido.

5.1 A AVALIAÇÃO DAS DIMENSÕES

A divisão da avaliação de uma instituição a partir de dimensões, tem como finalidade facilitar sua apreensão como um todo, de modo que ela não seja reduzida a apenas um de seus aspectos, o que certamente levaria o pesquisador para fora do eixo da avaliação institucional.

A escolha pelo que se chama de cinco dimensões institucionais, ou mesmo das cinco gamas de recursos institucionais, tem fins didáticos e metodológicos, atuando como facilitadora para que a avaliação consiga perceber a instituição a partir de seus objetivos formais, mais precisamente em como está organizada para cumprimento deles. Essas dimensões são distintas e interdependentes, e apesar de não esgotarem toda a complexidade institucional, tendem a constituir-se como um recorte das condições apresentadas para alcance do que a mesma propõe-se explicitamente.

Ao final, a investigação dessas dimensões deve oferecer subsídios para responder a uma questão fundamental para os estudos da eficácia institucional: a instituição que estou analisando, é eficaz? Como desdobramentos dessa interrogação mais ampla, deve-se perguntar: seus objetivos formais estão sendo alcançados? Se sim, em que medida isso tem ocorrido? Quais os principais fatores que levam ao seu sucesso e/ou insucesso?

Embora cada instituição seja única e, como tal, possua aspectos próprios, há características que lhe são comuns. Eles se organizam de uma dada maneira, possuem determinada estrutura administrativa, recursos materiais e humanos sem os quais não poderia, minimamente, manter um funcionamento. Além disso, toda instituição existe por uma “função fim” específica.

A partir dessa constatação, propõe-se como dimensões avaliativas:

a) dimensão *organizacional*, que diz respeito ao desenvolvimento da instituição de modo geral, mais precisamente o modo como se organiza para desenvolver suas funções; b) *administrativa*, que refe-

re-se à estrutura e a gestão administrativa da instituição; c) *material*, que fala das condições materiais da instituição, os recursos físicos que possui para desenvolver suas atividades; e, d) os *recursos humanos*, que são os servidores que compõe a instituição, suas funções, forma de admissão, perspectivas sobre a instituição da qual fazem parte, dentro outros aspectos. Além dessas, é preciso incluir no estudo, uma e) “*dimensão fim*”, que diga respeito à finalidade declarada da instituição.

Para cada dimensão analisada (organizacional, administrativa, material, humana e a “específica”, devem ser selecionados aspectos centrais a serem investigados. Em relação a estes aspectos precisam ser tecidos questionamentos norteadores. Foi elaborado um quadro (exposto a seguir), não com intuito normativo, mas como sugestão de aspectos e questões básicas que podem ser feitas durante a avaliação. A instituição pode ser observada a partir da existência e da forma como mobiliza essa gama de recursos (dimensões) compreendidos como fundamentais ao seu bom desempenho, conforme sugerido por Souto et al. (2012).

QUADRO 01. Dimensões, aspectos e questões da avaliação institucional

DIMENSÃO/ RECURSOS ANALISADOS	ASPECTOS	QUESTÕES
Características organizacionais	1. Missão/objetivos 2. Monitoramento/avaliação	Os objetivos estão claros? Há ambiguidade nos objetivos? Há contradição? Os objetivos são amplos? Os objetivos são factíveis? Há objetivos conflitantes? Há objetivos implícitos?
		A relação entre missão- objetivos-metas dá-se de forma satisfatória? Os objetivos são operacionalizáveis? O problema ao qual se quer intervir está bem descrito? Os objetivos mudaram ao longo do tempo? As ações realizadas contribuem para o alcance dos objetivos? A instituição possui controle sobre a relação ações implementadas/metras traçadas? DRAIBE, 2001; AGUILLAR & ANDER EGG, 1994; COSTA & CASTANHAR, 2003; HENRICH, 2010; WEISS, 1978). Existem avaliações ou monitoramentos internos? Se sim, há quais conclusões chegou?

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Gestão administrativa	1. Forma de “escolha” da Gestão 2. Tempo de duração no cargo 3. Perfil dos gestores 4. Mecanismos para tomada de decisão 5. Conselho de Gestão 6. Planejamento 7. Distribuição de informações 8. Relações externas da instituição 9. Organograma	Qual o mecanismo para escolha do gestor? Quanto tempo o gestor passa no cargo? Qual o perfil acadêmico/atuação dos gestores? As decisões são tomadas de forma democrática? Existe um conselho que participe da tomada de decisões sobre a instituição? Como é formado? Como é feito o Planejamento da instituição? Todos (internamente e externamente) têm conhecimento das metas e demais notícias institucionais? A Instituição mantém contato com as demais instituições/órgãos que são receptoras de seus serviços? Como está organizada administrativamente a instituição?
Condições materiais	1. Espaço físico 2. Equipamentos 3. Recursos financeiros	Os recursos materiais são suficientes? Em que medida eles favorecem/desfavorecem o desempenho da instituição? Os recursos são advindos de onde? São suficientes?
Recursos humanos	1. Quantidade de funcionários 2. Distribuição dos funcionários 3. Forma de admissão 4. Nível de formação/aptidões para o cargo ocupado 5. Perspectiva sobre a instituição 8. Incentivo à qualificação	Há funcionários suficientes? Como estão distribuídos os funcionários dentro dos setores da Escola? Qual o mecanismo utilizado para admissão dos funcionários? Os funcionários estão qualificados de forma adequada para a função que exercem? Como os funcionários analisam a instituição (em relação ao ambiente de trabalho, remuneração, seu desempenho)? A instituição tem alguma política para incentivo de qualificação?
Dimensão fim	_____	_____

Cada dimensão analisada deve implicar num conjunto de indicadores. Assim, por exemplo, a dimensão material pode ser verificada a partir do que se chamou de indicadores materiais e a dimensão organizacional, a partir dos indicadores organizacionais.

O conjunto de indicadores selecionados devem contribuir para fornecer respostas às questões traçadas. Desse modo, as interrogações tecidas sobre o aspecto missão/objetivo da instituição pode ter como um dos indicadores a qualidade do plano institucional. A forma de coleta de cada indicador precisa estar clara e ser factível. O quadro a seguir, sintetiza uma forma de realizar tal conexão.

QUADRO 02. Exemplo de conexão entre dimensão, indicador e forma de coleta.

ÁREA TEMÁTICA	INDICADOR	FORMA DE COLETA
Indicadores organizacionais	Qualidade do plano institucional	Documentos internos (Plano de Desenvolvimento Institucional, e Relatório de Comissão Interna) Site oficial Entrevista com servidores gestores

Fonte: elaboração própria, 2018.

Por fim, cada dimensão deve ser avaliada individualmente com todas as conexões investigativas previamente apontadas, de forma que possam ser elencadas em quais das dimensões há sucesso e em quais não há, e quais os fatores específicos responsáveis.

Com os dados em mãos e conexões investigativas realizadas, é necessário frisar que o pesquisador deve, em meio as suas ponderações, que lhe permitirão concluir sobre a eficácia da instituição avaliada, manter-se atento ao peso da “dimensão fim” em relação às demais.

Por exemplo, numa instituição de caráter educativo, em que esta dimensão apresenta alta eficácia, contra baixa eficácia dos “aspectos materiais”, é preciso analisar cuidadosamente até que ponto a eficácia institucional está abalada, pois ainda que a instituição não possa ser entendida por apenas uma de suas partes, o seu todo está voltado ao desempenho de uma finalidade, e isso precisa ser levado em consideração.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os avaliadores institucionais encontram-se numa encruzilhada em meio a várias questões: como desenvolver na prática uma avaliação desse porte? Como proceder? Por onde começar? A literatura é relativamente escassa e mais ainda são as descrições sobre tal prática avaliativa.

Por isso, esse artigo teve como objetivo preliminar traçar um caminho metodológico para avaliação institucional, que de forma prática, possa ser utilizado por quem deseja ingressar nesse universo. Essa proposta serviu de base para avaliação de uma instituição em específico, a ENAP (Silva, 2017), mas acredita-se que pelo menos em sua essência, possa contribuir enquanto forma de dinamização da prática avaliativa.

Não se pretendeu, com isso esgotar a temática e as possibilidades de avaliação instituição, pois já se sabe que tal empreitada seria impossível, mas unicamente oferecer uma contribuição ao fazer

avaliativo, elencando aspectos que precisam ser considerados à aferição da eficácia institucional.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

APABLE PARTNERS PROGRAM (CAP) & USAID. Avaliação e Desenvolvimento da Capacidade Institucional da Organização. In: **Guia Essencial das ONGs para a Gestão de Adjudicações USAID**. Disponível em: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnaea103.pdf. Acesso em: 11/12/2015.

ARRETCHE, Marta. Tendências no estudo sobre avaliação. In: RICO, Elizabeth. **Avaliação de Políticas: uma Questão em Debate**. São Paulo: Cortez, p.29-39, 1998.

BERTELLI, Eliseu Miguel; EYNG, Ana Maria. Avaliação institucional: a relação dialógica dos dados da avaliação interna e externa na melhoria educacional. In: **IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2004, Florianópolis**. Gestão Universitária na América do Sul “Alianças Estratégicas, Integração e gestão Universitária. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, v. 01. p. 01-15, 2004.

BIELSCHOWSKI, Carlos Eduardo. Avaliação na Universidade Federal do Rio de Janeiro: a metodologia. **Avaliação: revista de avaliação da educação superior**, Campinas, v.1, n. 1, 1996.

DERLIEN, Hans-Ulrich. Uma Comparación Internacional em la Evaluación de las Políticas Públicas. Brasília, **Revista do Serviço Público**, ano 52, n.1, jan./mar., 2001.

DIAS SOBRINHO, José. Avaliação institucional da educação superior: fontes externas e fontes internas. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v.3, nº 34., 1998.

DIAS SOBRINHO, José. Avaliação institucional: marcos teóricos e políticos. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**. Campinas, v. 1, n. 1, jul., pp. 15-24, 1996.

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

FARIAS, Carlos A. P. de. A política da avaliação de políticas públicas. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 20, n. 50, p. 97-169, out, 2005.

FIGUEIREDO, Marcus F.; FIGUEIREDO, Argelina M. C. Avaliação política e avaliação de políticas: um quadro de referência teórica. **Análise e Conjuntura**, Belo Horizonte, v. 1, n. 3, p. 107-127, 1986.

FORSS, Kim & VENSON Pelonomi. **An Evaluation of the Capacity Building Efforts of United Nations Operational Activities in Zimbabwe: 1980-1995**. Disponível em: http://www.un.org/esa/coordination/Capacity_Building_supported_by_the_UN.pdf Acesso em 12 de junho de 2016, 2002.

SAGI, Luciana Carla. Capacidade institucional para a gestão do turismo: definição de indicadores e análise com base no estudo de caso de Santa Catarina. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, Ano VI, n. 1, jun, 2009.

SILVA, Dayane Gomes da. **A ENAP é eficaz? Uma avaliação institucional da Escola Nacional de Administração Pública**. 2017. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.

SOUTO, Simão. Et. al. 2012. **Avaliação da capacidade institucional para a melhoria da qualidade educativa: materiais de apoio à formação em competências de inspetores da educação em Angola**. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación IIPE-Unesco: Buenos Aires, 2012.

SOUZA, Lincoln Moraes de. **Três ensaios sobre avaliação de políticas públicas**. Natal: EDUFNR, 2014.

STEIN, Maria das Graças Dias Ferreira. O referencial teórico e histórico da avaliação institucional no Brasil pós-constituição de 1988. Avaliação – **Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior**. Campinas, v. 8, n. 4, dez., pp. 31-51, 2003.

WEISS, Carol H. **Investigación evaluativa: métodos para determinar la eficiencia de los programas de acción**. México: Trilhas, 1978.