

## ✓ Desafios e aprendizados na institucionalização de um sistema de avaliação em uma universidade federal

Prof. Dr. Marcos Vinicius Pó<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidade Federal do ABC – UFABC  
Federal University of ABC Region

**Resumo:** O presente artigo tem como objetivo trazer reflexões analíticas sobre os aprendizados do autor na estruturação de um sistema de autoavaliação e suas imbricações com o desenvolvimento institucional enquanto coordenador da Comissão Própria de Avaliação da Universidade Federal do ABC (UFABC). Ele foi construído para embasar a participação do autor no Curso Avançado de Avaliação de Políticas, Programas e Serviços promovido pelo Laboratório de Avaliação em Saúde da UNIFESP e se estruturou buscando responder as questões norteadoras propostas: “por que avalio?”, “como avalio?” e “o que aprendi ao avaliar?”. Partindo da demanda legal por sistemas de avaliação nas Instituições de Ensino Superior e da análise de suas configurações e possibilidades aplicada ao caso da UFABC, concluímos que é crucial haver pessoal dedicado à temática e o apoio da gestão para que o processo consiga se estruturar como um sistema formal de avaliação.

**Palavras-chave:** avaliação; sistemas de avaliação; ensino superior; instituições de ensino superior; Comissão Própria de Avaliação.

### EN Challenges and learning in the institutionalization of an evaluation system in a federal university

**Abstract:** The present article aims to bring analytical reflections about the author's experience in the process of building an evaluation system and its imbrications with the institutional development. This article was written as a basis to support the author's participation in the Advanced Course on Evaluation of Policies, Programs and Services promoted by the UNIFESP Health Evaluation Laboratory and structured to answer the guiding questions: "Why do I evaluate?", "How do I evaluate?" and "What did I learn when evaluating?". Starting from the legal demand for systems of evaluation in Higher Education Institutions and the analysis of their configurations and possibilities in the case of UFABC, we conclude that it is crucial to have personnel dedicated to the subject and the support of the higher management for the process to become a formal system of evaluation.

**Key-words:** evaluation; evaluation systems; higher education; higher education institutions.

### ES Desafíos y aprendizajes en la institucionalización del sistema de evaluación en una universidad federal

### FR Défis et leçons tirées de l'institutionnalisation d'un système d'évaluation dans une université fédérale

## INTRODUÇÃO

A legislação que rege as instituições de ensino superior (IES) brasileiras preconiza a instalação de sistemas de avaliação interna e externa das instituições de ensino superior, que devem ter como seu eixo central a Comissão Própria de Avaliação (CPA). Contudo, apesar da instalação formal dessa instância, isso não implica em que uma cultura institucional de avaliação seja internalizada na prática, ou que as CPAs levem a reflexões críticas visando o aperfeiçoamento dos processos internos das instituições. Por não ser uma tarefa finalística das IES a prática avaliativa tende a ser secundarizada, que ainda tem o agravante de poder ferir suscetibilidades dos gestores. Dessa forma a avaliação acaba se transformando em mais uma tarefa formal para a instituição e relega-se a sua capacidade de fortalecimento para os processos administrativos e estratégicos. No presente artigo buscamos mostrar o processo de construção de canais de realimentação entre a avaliação e a operação institucional na Universidade Federal do ABC (UFABC) ao longo do tempo.

O texto busca responder às questões norteadoras propostas pelo Curso Avançado de Avaliação de Políticas, Programas e Serviços promovido pelo Laboratório de Avaliação em Saúde da UNIFESP, “por que avalio?”, “como avalio?” e “o que aprendi ao avaliar?” e foi estruturado da seguinte forma: inicialmente tratamos brevemente do contexto histórico e legal da avaliação nas instituições de ensino superior no Brasil, que formam o contexto motivador dos processos avaliativos. A seguir trazemos uma descrição de como tem ocorrido a implementação da avaliação institucional na UFABC, destacando suas peculiaridades em relação a outras IES. Para essa análise buscamos também aporte da literatura sobre as experiências de outras instituições. Por fim fazemos uma conclusão sinalizando os nossos aprendizados e os desafios que ainda estão presentes para o desenvolvimento e consolidação de um sistema de autoavaliação na UFABC. Imaginamos que essa experiência possa trazer alguns referenciais úteis a outras instituições, mesmo que não sejam da área de educação.

### POR QUE AVALIO? A AVALIAÇÃO NO ÂMBITO DAS IES

A avaliação é historicamente uma atividade fortemente vinculada com a área da educação. Como apontam Worthen, Sandres e Fitzpatrick (2004) em seu histórico sobre as avaliações formais, desde o século XIX iniciativas de mensuração empírica do desempenho de estudantes e do sistema escolar vinham sendo tentadas por

profissionais da área, como, por exemplo, os relatórios de Horace Mann sobre a educação no estado de Massachusetts.

Nosso foco será na avaliação do ensino superior, cujos primórdios no Brasil vêm de longa data, mas começam a ganhar um estrutura mais sólida a partir da década de 1980. A estrutura brasileira de avaliação do ensino superior ganha, de fato, impulso em 1993 com a instalação do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB) pelo Ministério da Educação (MEC). Esse programa, de adesão voluntária, visava fomentar a criação de sistemas internos de avaliação nas universidades para aperfeiçoar e guiar o seu desenvolvimento institucional, proporcionando algumas experiências pioneiras e o acúmulo de conhecimento sobre o tema.

A partir daí, uma série de leis e regulamentos estrutura a atual lógica de implementação e do uso de avaliações para o desenvolvimento da educação superior brasileira (Carvalho; Oliveira; Lima, 2018). Griboski, Peixoto e Hora (2018) resumem a estruturação legal do sistema de avaliação superior, partindo da Lei nº 9.394, de 20/12/1996 (“Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional”) que traz diversas referências ao tema da avaliação relacionadas principalmente à busca da qualidade e confere à União a competência de estruturar o processo de avaliação das instituições de educação superior, além de realizar a autorização e reconhecimento periódico regular dos cursos.

A Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001 (“Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências”) mantém o diálogo com a temática, preconizando em seu artigo 4º que “A União instituirá o Sistema Nacional de Avaliação e estabelecerá os mecanismos necessários ao acompanhamento das metas constantes do Plano Nacional de Educação”. Mas é a Lei nº 10.861, de 14/04/2004 (“Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências”) que estabelece definitivamente o tema, apontando referenciais para avaliação dos cursos e uma conformação institucional básica para a condução desses processos, tanto do ponto de vista interno quanto do externo. O primeiro parágrafo do artigo 1º da Lei prevê que:

*§ 1º O SINAES tem por finalidades a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.*

A Lei nº 10.861/2004 também define que as avaliações constituirão referencial para a regulação da educação superior, abrangendo o credenciamento e a renovação de credenciamento de instituições de educação superior, a autorização, o reconhecimento e a renovação de reconhecimento. Ou seja, a avaliação institucional, interna e externa, torna-se um elemento fundamental para o funcionamento das instituições.

O SINAES avança nas diretrizes e estabelece uma estrutura básica para a avaliação das instituições de ensino superior, configurando um sistema formado por três grandes componentes inter-relacionados: (a) avaliação dos estudantes; (b) avaliação dos cursos; e (c) avaliação institucional. O primeiro é realizado por meio do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) em várias áreas do conhecimento escalonadas em um calendário trienal. O segundo componente é realizado por comissões designadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e dialoga diretamente com o primeiro componente, inclusive substituindo a avaliação dos estudantes nos campos em que não há aplicação de provas do ENADE.

Para o terceiro componente a Lei nº 10.861/2004 tornou obrigatória a instalação das Comissões Próprias de Avaliação e o desenvolvimento de sistemas próprios de avaliação nas IES. Para a condução da avaliação institucional, nosso objeto de interesse mais direto nesse artigo, há tanto ações externas do próprio INEP por meio de comissões e instrumentos específicos como uma contraparte interna das IES coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) de cada instituição. As CPAs são constituídas conforme as diretrizes estabelecidas pela legislação e pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (Conaes) e devem ter uma atuação autônoma em relação aos colegiados e conselhos superiores de forma a terem autonomia para fomentar uma visão crítica da instituição (Carvalho; Oliveira; Lima, 2018). Esse papel não se confunde, apesar de ter alguns pontos de contato e diálogo, com as ouvidorias das IES, que tratam de manifestações individuais como reclamações, denúncias, elogios, sugestões, entre outras.

Finalizando o panorama geral do contexto institucional, cabe destacar que as instituições de ensino superior têm o seu desenvolvimento estratégico definido nos seus Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI), de forma a lhes trazer elementos de autonomia para lidar com os seus desafios institucionais e situacionais. O processo avaliativo deve tomar esse instrumento como um guia referencial para estruturar a autoavaliação institucional. A Lei nº 10.861 estabelece, em seu artigo 3º, 10 dimensões a serem avaliadas pela CPA das instituições. Elas foram reagrupadas em cinco eixos pela Nota Técnica INEP/DAES/CONAES nº 65 de 2014, conforme o Quadro 1.

Eixo	Dimensão SINAES
1. Planejamento e Avaliação Institucional	VIII. Planejamento e Avaliação
2. Desenvolvimento Institucional	I. Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional
	III. Responsabilidade Social da Instituição
3. Políticas Acadêmicas	II. Políticas para o Ensino, a Pesquisa e a Extensão
	IV. Comunicação com a Sociedade
	IX. Política de Atendimento aos Discentes
4. Políticas de Gestão	V. Políticas de Pessoal
	VI. Organização e Gestão da Instituição
	X. Sustentabilidade Financeira
5. Infraestrutura Física	VII. Infraestrutura Física

Quadro 1: Eixos e dimensões SINAES

Peixoto (2009, p. 13) aponta que a avaliação institucional tem como objetivos contribuir para a gestão estratégica das instituições, olhando para a aderência entre a missão, o PDI e as políticas institucionais efetivamente implementadas. Além disso, a avaliação institucional também pode contribuir para envolver e conscientizar a comunidade acadêmica quanto aos seus problemas, desafios e qualidades, especialmente com a utilização de mecanismos institucionalizados e participativos para a sua execução. Dessa forma, entendemos que a autoavaliação institucional, processo conduzido pelas CPAs nas IES se constitui em uma oportunidade e em parte de uma estratégia de desenvolvimento institucional baseada em dados e análises, assim como para buscar o envolvimento da comunidade acadêmica no debate institucional.

## COMO AVALIO? O DESENVOLVIMENTO DA AVALIAÇÃO NA UFABC

Como avaliação estamos assumindo nesse artigo a definição extensa proposta por Worthen, Sandres e Fitzpatrick (2004: 35), ou seja, “avaliação é identificação, esclarecimento e aplicação de critérios defensáveis para determinar o valor (valor ou mérito), a qualidade, a utilidade, a eficácia ou a importância do objeto avaliado em relação a esses critérios”. Com essa finalidade, segundo os autores, a avaliação abarca três eixos metodológicos centrais:

*“A avaliação usa métodos de pesquisa e julgamento, entre os quais: 1) determinação de padrões para julgar a qualidade e concluir se esses padrões devem ser relativos ou absolutos; 2) coleta de informações relevantes; e 3) aplicação dos padrões para determinar valor, qualidade, utilidade, eficácia ou importância. Leva a recomendações cuja meta é otimizar o objeto de avaliação em relação a seu(s) propósito(s) futuro(s).” (WORTHEN; SANDRES; FITZPATRICK, 2004: 35)*

Em uma instituição os processos avaliativos devem ser implementados por um sistema estruturado. Para compreender esse sistema tomamos como referência a definição de Leeuw e Furubo (2008) que preconiza a necessidade de que as atividades que o compõe atendam a quatro critérios:

- i. Perspectiva epistemológica distintiva, ou seja, o reconhecimento de que as atividades executadas sejam consideradas como avaliativas e não, por exemplo, de controle ou de auditoria.
- ii. Responsabilidade organizacional, com a estruturação de processos e meios para executar as atividades avaliativas, que incluem ações como apoio organizacional, capacitação de profissionais, formalização de práticas, disponibilidade de recursos, entre outros.
- iii. Perenidade, entendida como a continuidade temporal das atividades avaliativas, em contraponto à prática de ações descontínuas, ad hoc ou apenas pontuais.
- iv. Foco no uso pretendido da informação, conectando as informações obtidas pelos processos avaliativos com a tomada de decisões e a implementação de processos.

Em poucas palavras, um sistema de avaliação vai desde a estruturação conceitual, formal e operacional até o uso de seus resultados pela instituição. É sob essa ótica que procuramos analisar a constituição desse sistema na Universidade Federal do ABC. A instituição foi criada pela Lei nº 11.145, de 26/07/2005, portanto após o estabelecimento do SINAES. Sua concepção como uma instituição completamente nova, sem a necessidade de compatibilizar seu projeto a estruturas pré-existentes, possibilitou ao seu grupo criador explorar uma grande gama de inovações em seu Projeto Pedagógico Institucional (PPI), tais como o ingresso único por meio dos bacharelados interdisciplinares<sup>1</sup> com a escolha de um curso específico em momento posterior, o sistema quadrimestral de ensino, a interdisciplinaridade e a liberdade de escolha de caminhos e formações para os discentes, a organização dos cursos em Centros interdisciplinares de forma a evitar a departamentalização, entre outras. Em janeiro de 2018 a UFABC contava com 11.652 alunos de graduação e 1.517 de pós-graduação, 749 técnicos-administrativos e 753 docentes, além de 228 funcionários terceirizados<sup>2</sup>. A missão institucional definida no seu Projeto Pedagógico Institucional (PPI) é “Promover o avanço do conhecimento através de ações de ensino, pesquisa e extensão,

tendo como fundamentos básicos a interdisciplinaridade, a excelência e a inclusão social”. As estratégias e caminhos operacionais para o atingimento dessa missão estão estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), cuja versão mais recente abrange o período de 2013 a 2022.

Seguindo as premissas preconizadas no PDI para o período 2013-2022<sup>3</sup>, a Comissão Própria de Avaliação da UFABC (CPA-UFABC) deve contribuir ativamente com a construção de uma cultura de autoavaliação na Universidade, enfrentando ao mesmo o desafio de se estruturar operacionalmente e de contribuir com o desenvolvimento institucional, levando a UFABC a olhar para si de forma crítica e informada. Tal construção implica em aumentar a integração e a sinergia entre as áreas mais fortemente envolvidas com os processos avaliativos da UFABC. É esse processo de construção da CPA-UFABC que será detalhado nessa seção, com seus avanços e desafios.

A (CPA-UFABC) foi estabelecida pelas portarias nº 614 de 09/12/2009 e nº 108 de 28/02/2013, com as atribuições de condução dos processos de avaliação internos da instituição, de sistematização e de prestação das informações solicitadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), conforme determina a Lei nº 10.861/2004. Foi estabelecida inicialmente com uma composição pró-tempore e com membros eleitos a partir de 2013<sup>4</sup>.

A configuração inicial da CPA-UFABC priorizou a necessidade de atender aos requisitos legais e a execução dos relatórios de autoavaliação institucional previstos na regulamentação, mas sem que houvesse uma orientação para integrar os processos avaliativos internos da UFABC. Na análise das CPAs de instituições federais, Peixoto (2009) aponta que grande parte delas está vinculada diretamente ao gabinete da Reitoria ou em pró-reitorias como de planejamento ou de graduação, que poderiam proporcionar apoio à missão da CPA. A autora também assinala que algumas universidades instalaram secretarias ou diretorias de avaliação institucional para a coordenação das ações avaliativas, ou seja, as ações são coordenadas por uma instância ou referência centralizada.

Assim, contrastando com grande parte das instituições de ensino superior similares, os principais processos avaliativos da UFABC ficaram dispersos e foram assumidos por diferentes áreas conforme eles se faziam necessários, sem a existência de uma diretriz integrativa. O quadro a seguir sintetizada essa configuração.

<sup>3</sup> Disponível em <http://www.ufabc.edu.br/a-ufabc/documentos/plano-de-desenvolvimento-institucional-pdi>.

<sup>4</sup> Mais informações sobre esse processo podem ser encontradas nos relatórios de avaliação institucional disponibilizados em <http://www.ufabc.edu.br/administracao/comissoes/cpa/relatorios>.

<sup>1</sup> Inicialmente apenas pelo Bacharelado em Ciências e Tecnologia (BC&T). A partir de 2010 também pelo Bacharelado em Ciências e Humanidades (BC&H) e em 2020 também pelas licenciaturas interdisciplinares de Ciências Naturais e Exatas (LCNE) e pela Licenciatura em Ciências Humanas (LCH).

<sup>2</sup> UFABC em números de janeiro de 2018 (<http://propladi.ufabc.edu.br/informacoes/ufabc-em-numeros>).

Área	Principais atribuições avaliativas
<b>Comissão Própria de Avaliação</b>	Avaliações institucionais; dimensões SINAES.
<b>Pró-Reitoria de Graduação (Prograd)</b>	Avaliação de disciplinas e dos cursos junto ao público discente e docente.
<b>Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (Propladi)</b>	Perfil dos alunos; acompanhamento do PDI; questões orçamentárias; interface com o INEP e MEC (Procurador Institucional).
<b>Quadro 2: áreas envolvidas nos processos avaliativos da UFABC</b>	

O regimento da CPA-UFABC foi aprovado pela Resolução ConsUni nº 94, de 19/10/2012, quase três anos depois dela entrar em funcionamento, e refletia a concepção inicial de uma comissão com caráter mais operacional e menos estratégico. Essa concepção foi revista com base na experiência dos membros eleitos a partir de 2013 e também fundamentada pelas estratégias definidas no PDI 2013-2022 da UFABC, que deixou um capítulo voltado à “Avaliação Institucional” e que declara:

*“Um dos primeiros passos para a construção de uma cultura de autoavaliação seria a estruturação da CPA. A Comissão Própria de Avaliação ainda apresenta algumas necessidades e carências básicas, levantadas durante o primeiro ciclo avaliativo, relacionadas com o apoio de pessoal e de infraestrutura.” (UFABC, 2013: pp 183)*

*“Outra estratégia fundamental para a construção da cultura da autoavaliação e conseqüente transformação universitária é a integração dos resultados da autoavaliação com os processos de planejamento institucional. Quando nos referimos aos processos de planejamento temos, no ciclo, um ponto de controle que é a avaliação, mas ela só faz sentido quando seus resultados são utilizados como insumos para o novo processo de planejamento institucional. Esta sinergia entre os processos de planejamento e autoavaliação deve ser perseguida pela universidade.” (UFABC, 2013: pp 184)*

A revisão resultou em um novo regimento, consolidado na Resolução Consuni nº 177, de 29/06/2017, que visou incorporar os aprendizados e superar algumas das dificuldades encontradas no processo de realização das autoavaliações institucionais verificados desde a implantação da CPA-UFABC. No processo fizemos uma pesquisa sobre os regimentos e estruturas das CPAs de outras instituições de

ensino superior<sup>5</sup>. Também consideramos a previsão de reforço da avaliação institucional prevista no PDI da UFABC e as mudanças dos instrumentos de avaliação do MEC-INEP, que reforçaram o papel da Comissão. Em síntese, as mudanças realizadas foram:

- Aumento da composição: de 8 para 11 membros titulares, incluindo quatro suplentes. São membros titulares três técnicos administrativos, três docentes, dois discentes da graduação, um discente da pós-graduação e dois membros da comunidade externa, havendo um suplente para cada categoria interna.
- Substituição escalonada dos membros: os membros da comunidade interna são eleitos, com substituições parciais e alternadas (1/3 x 2/3), buscando manter uma estabilidade na composição e a memória institucional.
- Definição de uma estrutura formal de apoio: definiu-se com mais clareza as funções da secretaria administrativa e que o apoio para a operacionalização de pesquisas e guarda dos arquivos eletrônicos ficará à cargo da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (Propladi).
- Esclarecimento das atribuições da CPA-UFABC e sua integração: definiu-se com mais clareza as funções e atribuições da CPA-UFABC e os mecanismos de diálogo com outras áreas visando apoio, integração e articulação dos processos avaliativos, especialmente junto à Pró-Reitoria de Graduação (Prograd).

Dialogando diretamente com esse último ponto a Pró-Reitoria de Graduação também alterou em 2016 o seu sistema de avaliação de cursos e disciplinas. Os instrumentos foram simplificados e a participação dos discentes passou a ser praticamente obrigatória, o que aumentou drasticamente a quantidade e a densidade de informações disponíveis, pois até então a participação era voluntária e escassa. Essa revisão ocorreu com a participação ativa da CPA-UFABC e ajudou a sedimentar a integração entre as duas instâncias.

Também se avançou na direção de uma efetiva utilização das avaliações no planejamento e no aperfeiçoamento dos cursos e da própria UFABC por meio da Resolução da Comissão de Graduação nº 19, de 17/10/2017<sup>6</sup>, que estabeleceu diretrizes para estratégias de aperfeiçoamento do ensino, currículo e infraestrutura dos cursos de graduação. Essa resolução formalizou o uso das avaliações pelas coordenações e Núcleos Docentes Estruturantes dos cursos de graduação que devem apresentar um relatório anual de ações para seu aperfeiçoamento. As estratégias e ações devem ser discutidas

<sup>5</sup> Doze possuíam regimento no momento da pesquisa, sendo a Universidade de São Paulo e as Federais do Ceará, de Itajubá, do Paraná, de Pernambuco, do Rio de Janeiro, do Rio Grande do Sul, de Santa Catarina, de São Carlos e de Uberlândia, além de uma proposta de regimento para a Universidade Federal Fluminense. Utilizamos também de uma pesquisa da Universidade Federal de Viçosa com CPAs de outras instituições e de um relatório analítico da Universidade Federal de Minas Gerais com propostas para reestruturação de seu sistema de autoavaliação.

<sup>6</sup> Disponível em [http://prograd.ufabc.edu.br/cg/2017/resolucao\\_cg\\_019\\_2017.pdf](http://prograd.ufabc.edu.br/cg/2017/resolucao_cg_019_2017.pdf), acesso em 09/10/2018.

<sup>7</sup> Podem ser acessados em <http://prograd.ufabc.edu.br/avaliacao-de-disciplinas>.

em reunião específica da Comissão de Graduação e os relatórios de cada curso são disponibilizados ao público<sup>7</sup>. A resolução também explicita o acesso e o uso dessas informações pela CPA-UFABC.

Dessa forma houve progressos na integração entre as três principais instâncias avaliativas da UFABC. Os próximos passos nesse sentido devem ser coordenar a aplicação de avaliações à comunidade acadêmica e a discussão dos questionários a serem aplicados, de forma a otimizar esforços e obter um maior aprofundamento das informações levantadas. Com o amadurecimento do processo a análise rotineira dos dados poderá ser parcialmente automatizada, diminuindo o esforço e tempo gastos.

A CPA-UFABC tem como instrumentos primários de avaliação o uso de questionários eletrônicos personalizados e remetidos à comunidade acadêmica (discentes, docentes e técnicos-administrativos), além da análise documental e questionamentos diretos à direção da Universidade. As questões tem sido definidas em conjunto pelos membros da CPA e constituem-se em um trabalho conduzido com os devidos cuidados para que a interpretação das respostas seja tenha um significado claro e permita a construção de uma interpretação do todo (SIMÕES; PEREIRA, 2007). As questões usam uma escala Likert adaptada<sup>8</sup> ao modelo de conceitos definidos no projeto pedagógico institucional da UFABC para mensuração do desempenho dos discentes. O preenchimento dos questionários tem sido voluntário e não identificado.

Por sua vez as disciplinas e cursos também são avaliados por meio de questionários direcionados aos alunos. São instrumentos curtos e objetivos que permitem sinalizar a percepção dos alunos em relação ao docente, à disciplina e à infraestrutura. Também se aplica nos questionários a escala Likert adaptada conforme explicado anteriormente. As coordenações e os Núcleos Docentes Estruturantes dos cursos de graduação fazem um relatório anual compilando as avaliações das disciplinas ofertadas pelos cursos, que muitas vezes são complementados com dados sobre o desempenho dos alunos nas disciplinas e os resultados das informações das avaliações do Enade e do INEP.

### **O QUE APRENDI AO AVALIAR? LIMITES E POSSIBILIDADES EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

Os aprendizados ao longo do processo podem ser organizados em três eixos: o esforço para a construção de um sistema institucional integrado; a necessidade de superar resistências e

incompreensões; e a necessidade de desenvolver capacidades analíticas para a informação.

Em relação ao primeiro eixo vimos que a constituição do sistema avaliativo da UFABC vem um histórico de dispersão de ações e de atenção secundária para a avaliação enquanto fomentadora do aperfeiçoamento institucional. Assim, se fez necessário um protagonismo direto dos envolvidos para articular as possibilidades de integração junto às diversas instâncias institucionais. Se por um lado houve receptividade e sensibilidade para reconhecer a avaliação como um instrumento importante e colaborar com o processo, por outro lado isso havia a necessidade de reiniciar o processo a cada mudança dos atores. A CPA-UFABC conseguiu manter-se ativa e presente graças à permanência de alguns de seus membros por mais de um mandato, permitindo manter o histórico de articulações e negociações e também pela construção do entendimento junto às equipes técnicas das diversas áreas. Mesmo sem conseguir uma priorização mais enfática, pôde contar com o apoio da direção da instituição para a articulação e para superar as necessidades de aprovação regimental nos colegiados superiores.

Assim, podemos dizer que para a estruturação de um sistema de avaliação institucional é fundamental o suporte da direção, que deve ser sensibilizada sobre as potencialidades que a avaliação tem para o aperfeiçoamento institucional. A avaliação não é uma atividade finalística da IES, portanto tende a ficar em um nível mais baixo de prioridades institucionais se as áreas interessadas não se mobilizarem e articularem os processos, inclusive do ponto de vista político.

Um segundo aprendizado foi a necessidade de superar as resistências e incompreensões proporcionadas pelos mitos de que a avaliação implicará em algum tipo de punição ou de que possui um viés inerentemente negativo. Assim, se por um lado há uma concordância genérica sobre a importância da avaliação, por outro as atividades que são submetidas a ela muitas vezes assumem uma postura defensiva ao invés de buscar o aprofundamento de diagnóstico e soluções. Essa defensiva por vezes se materializa na crítica aos métodos, *trimming* ou representatividade da ação avaliativa.

Nosso aprendizado nos mostra que a maneira mais eficiente de lidar com essas resistências é buscar uma ação de diálogo com as áreas avaliadas, esclarecendo dúvidas e mal entendidos, mostrando as oportunidades que a avaliação proporciona e, obviamente, ponderando as críticas, o que implica em reconhecer as limitações inerentes a pesquisas desse tipo e sempre buscar aperfeiçoar os instrumentos avaliativos e as formas de apresentar os resultados

<sup>8</sup> Uma discussão consistente sobre o uso e as possibilidades de análise dessa escala podem ser encontrados em PEDHAZUR e SCHMELKIN (1991), capítulos 2 a 6.

e recomendações. É importante que as avaliações registrem as melhorias nos processos institucionais, mas, de qualquer forma, os condutores dos processos avaliativos devem ter em mente que para a avaliação se constituir de fato em um elemento de reflexão que leve a ações, ela deverá tirar os avaliados de sua zona de conforto ou as possibilidades de aperfeiçoamento não serão percebidas, pois não faz sentido mudar o que é considerado bom.

Ainda nesse segundo eixo de aprendizado, gostaríamos de ressaltar não termos encontrado evidências empíricas ou estatísticas de haver correlação entre as avaliações de docentes e o desempenho dos alunos nas disciplinas, na mesma linha do apontado por Moreira (1981).

Por fim, o nosso terceiro grande aprendizado sinaliza a necessidade de desenvolver infraestrutura e competências adequadas para a condução dos processos avaliativos. A realização de questionários, análise de documentos, processamento de dados, confecção de relatório e preparação de apresentações são atividades não-triviais que exigem conhecimentos específicos e experiência. A CPA-UFABC teve a sorte de contar desde o início com profissionais afeitos à área de avaliação entre seus membros e do apoio de outras áreas, mas um sistema consistente de avaliação não pode confiar apenas na fortuna. Além disso, uma área dedicada à avaliação institucional permitiria o acúmulo de conhecimento para ampliar o uso de indicadores internos e externos na gestão.

Cabe ressaltar também a importância da habilidade de articulação entre áreas distintas, visto que os processos avaliativos são transversais, perpassando todas as áreas da instituição. As áreas que centralizam a avaliação, como é o caso das CPA, são fóruns privilegiados para a articulação de instâncias e processos, assim como para a formação de uma memória de aprendizado da instituição. A avaliação olha o passado tentando ajudar a moldar o futuro.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, Hilda Alberton de; OLIVEIRA, Oséias Santos de; LIMA, Isaura Alberton de. Avaliação Institucional em uma universidade pública brasileira multicâmpus: processos e desafios na qualificação da gestão. *Avaliação* (Campinas), Sorocaba, v. 23, n. 1, p. 217-243, 2018. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/s1414-40772018000100012>, acesso em 18/08/2018.

DE SORDI, Mara Regina Lemes. Comissão própria de avaliação (CPA): similaridades e dessemelhanças no uso da estratégia na educação superior e em escolas do ensino fundamental. *Avaliação* (Campinas), Sorocaba, v. 16, n. 3, p. 603-617, Nov. 2011. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772011000300006>, acesso em 20/09/2018.

EARP, Maria de Lourdes Sá; BETTENCOURT, Maria Beatriz Gomes; LOPES, Gracélia Nascimento Pereira. Sistema de avaliação do ensino superior brasileiro (SINAES): a participação dos estudantes. *Aval – Revista Avaliação de Políticas Públicas* Vol 2, no. 16, julho/dezembro de 2019

GRIBOSKI, Claudia Maffini; PEIXOTO, Maria do Carmo de Lacerda; HORA, Paola Matos da. Avaliação externa, autoavaliação e o PDI. *Avaliação* (Campinas), Sorocaba, v. 23, n. 1, p. 178-197, Mar. 2018. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/s1414-40772018000100010>. Acesso em 22/10/ 2018.

LEEUW, Frans L.; FURUBO, Jan-Eric. Evaluation Systems: What are They and Why Study Them? In *Evaluation*. Vol. 14, No. 2, 2008; p. 157-169.

LEHFELD, Neide Aparecida de Souza et al. Reflexões sobre o processo de autoavaliação institucional: o olhar de uma comissão própria de avaliação. *Avaliação* (Campinas), Sorocaba, v. 15, n. 1, p. 177-194, 2010. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772010000100010>, acesso em 23/10/2018

MARTINS, Joice da Costa; RIBEIRO, Jorge Luiz Lordelo de Sales. A participação dos servidores técnico-administrativos na avaliação institucional: o que dizem os relatórios autoavaliação institucional. *Avaliação* (Campinas), Sorocaba, v. 23, n. 2, p. 509-530, Oct. 2018. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/s1414-40772018000200013>, acesso em 10/10/2018

MOREIRA, Marco A. Avaliação do professor pelo aluno como instrumento de melhoria do ensino universitário. *Educação e Seleção*, São Paulo, n.4, pp.109-123, jul/dez/1981.

PEDHAZUR, Elazar. J.; SCHMELKIN, Liora. P. Measurement, Design, and Analysis An Integrated Approach. Hillsdale, NJ Lawrence Erlbaum Associates. 1991.

PEIXOTO, Maria do Carmo de Lacerda. A avaliação institucional nas universidades federais e as comissões próprias de avaliação. *Avaliação (Campinas)*, Sorocaba, v. 14, n. 1, p. 9-28, Mar/2009. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772009000100002>, acesso em 20/09/2018.

SILVA, A. L. da; GOMES, A. M. Avaliação institucional no contexto do SINAES: a CPA em questão. *Revista Avaliação*. [Rio de Janeiro], v.16, n. 3, nov. 2011.

SIMÕES, Solange; PEREIRA, Maria Aparecida Machado. 2007. "A Arte e a Ciência de Fazer Perguntas". *Desigualdades Sociais, Redes de Sociabilidade e Participação Política*, AGUIAR, Neuma. (org.), Belo Horizonte: Editora UFMG

UFABC. Universidade Federal do ABC. Plano de Desenvolvimento Institucional 2013-2022. Disponível em <http://www.ufabc.edu.br/ufabc/documentos/plano-de-desenvolvimento-institucional-pdi>, acesso em 10/09/2018;

WORTHEN, R. B.; SANDRES, J. R.; FITZPATRICK, J. L. Avaliação de programas: concepções e práticas. Tradução Dinah de Abreu Azevedo. São Paulo: Gente, 2004.