

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

CIDMAR ORTIZ DOS SANTOS

**OS PROCESSOS AVALIATIVOS COMO SUBSÍDIOS AO PLANEJAMENTO
INSTITUCIONAL – UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA
FEDERAL DO PARANÁ - UTFPR**

DISSERTAÇÃO

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

PONTA GROSSA
2010
CIDMAR ORTIZ DOS SANTOS

**OS PROCESSOS AVALIATIVOS COMO SUBSÍDIOS AO PLANEJAMENTO
INSTITUCIONAL – UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA
FEDERAL DO PARANÁ - UTFPR**

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Campus Ponta Grossa, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR. Área de Concentração: Gestão Industrial.

Orientador: Prof^o. Dr. Luis Mauricio de Resende.
Co-Orientadora: Prof^a. Dra. Isaura Alberton de Lima.

PONTA GROSSA

2010

Ficha catalográfica elaborada pela Divisão de Biblioteca
da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa
n.88/10

S237 Santos, Cidmar Ortiz dos

Os processos avaliativos como subsídios ao planejamento institucional – um estudo de caso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR / Cidmar Ortiz dos Santos -- Ponta Grossa: [s.n.], 2010.

96 f. : il. ; 30 cm.

2

Orientador: Prof. Dr. Luis Mauricio de Resende.

Co- orientador: Prof^a. Dr^a. Isaura Alberton de Lima.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa. Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Ponta Grossa, 2010.

1. Planejamento institucional. 2. Avaliação institucional. 3. Instituição de Ensino Superior. 4. Comissão Própria de Avaliação (CPA). 5. Sistema Nacional de avaliação da Educação Superior (SINAES). I. Resende, Luis Mauricio de. II. Lima, Isaura Alberton de. III. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa. VI. Título.

CDD 658.5



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Ponta Grossa
Gerência de Pesquisa e Pós-Graduação
**Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção**



TERMO DE APROVAÇÃO

Título de Dissertação Nº 153 /2010

**OS PROCESSOS AVALIATIVOS COMO SUBSÍDIOS AO PLANEJAMENTO
INSTITUCIONAL – UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA
FEDERAL DO PARANÁ - UTFPR**

por

Cidmar Ortiz dos Santos

Esta dissertação foi apresentada às 09 **horas e 00 minutos** do dia **22 de outubro de 2010** como requisito parcial para a obtenção do título de MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, com área de concentração em Gestão Industrial, linha de pesquisa **Gestão do Conhecimento e Inovação**, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. Dr. Armando Rasoto
(UNIFAE)

Prof. Dr. Luis Maurício de Resende
(UTFPR) - *Orientador*

Profª. Drª. Vanessa Ishikawa Rasoto
(UTFPR)

Profª. Drª. Isaura Alberton de Lima
(UTFPR) – *Co-Orientadora*

Visto do Coordenador:

João Luiz Kovaleski (UTFPR)
Coordenador do PPGEP

Dedico este trabalho aos meus pais José Ortiz e Lindamir Regina (*in memoriam*), por me ensinarem a acreditar e agir. Saudades.

À minha esposa Liliane Cristina que incansavelmente sempre esteve a meu lado.

Ao amigo Edivan Cherubini, pelo apoio e amizade.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente um agradecimento a Deus que me deu muito mais do que mereço.

Aos meus pais que sempre me ensinaram que o trabalho e, principalmente, os estudos são os caminhos para uma vida digna e correta.

A minha avó paterna que esteve a meu lado dando orientação e discernimento desde minha infância.

À minha esposa pelo apoio nos momentos mais difíceis.

Ao meu Orientador que sempre acreditou no meu potencial e no presente trabalho.

A minha Co-Orientadora pelo apoio, confiança e dedicação.

Por fim, a todos os que, de qualquer modo, colaboraram com o presente trabalho.

"Deus é o nosso refúgio e fortaleza, socorro bem presente na angústia"
(Salmos, 46:1)

."

RESUMO

SANTOS, Cidmar Ortiz dos. **Os processos avaliativos como subsídios ao Planejamento Institucional** – Um estudo de caso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR. 2010. 106f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa. 2010.

O sistema nacional de avaliação do ensino superior tem se apresentado como um processo importante e que, de forma integrada, vem realizando a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes, considerando os diversos fatores como responsabilidade social, diversidade do sistema, respeito à identidade, globalidade e de continuidade dos processos de avaliação. O sistema foi instituído pela Lei 10.861/2004, a qual regulamenta o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). O presente trabalho, teve como objetivo identificar os resultados obtidos nos processos de avaliação com subsídios para o planejamento Institucional da IES. A metodologia utilizada foi o estudo de caso, e a fonte de dados foi a Universidade Tecnológica Federal do Paraná, a qual possui um sistema de avaliação implantado. Os principais resultados do estudo são: o sistema encontra-se estruturado e em grande parte consolidados; parte das ações desenvolvidas pela instituição independe da obrigatoriedade da legislação, são proposições que vão além da obrigação legal; merece atenção especial ainda, os mecanismos de avaliação utilizados, os quais em seu conjunto compõe por categoria a avaliação total da instituição.

Palavras-chave: Planejamento Institucional. Avaliação Institucional. Instituições de Ensino Superior. Comissão Própria de Avaliação (CPA). Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

ABSTRACT

SANTOS, Cidmar Ortiz dos. **The evaluation processes as subsidies for Institutional Planning** - A case study in the Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR. 2010. 106f. Dissertation (Master in Production Engineering) - Graduate Program in Production Engineering, Federal Technological University of Paraná. Ponta Grossa, 2010.

The national evaluation system of higher education has emerged as an important process and that, in an integrated manner, is conducting an assessment of the institutions, courses and student performance, considering the various factors such as social responsibility, system diversity, respect identity, and continuity overall evaluation processes. The system was established by Act 10.861/2004, which regulates the National System of Higher Education Assessment (SINA). The present study aimed to identify the result obtained in evaluation processes with background information for planning institutional IES. The methodology used was case study and the data source was the Federal Technological University of Paraná, which has an evaluation system implemented. The main findings are: The system is structured and largely consolidated, part of the actions undertaken by the independent institution of mandatory legislation, are propositions that go beyond legal obligation, also deserves special attention, the mechanisms used, which makes up a whole category by the total assessment of the institution.

Keywords: Institutional Planning. Institutional Assessment. Higher Education Institutions. Committee Assessment (CPA). National System of Higher Education Assessment (SINA).

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – DIMENSÕES FUNDAMENTAIS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.	30
FIGURA 2 - FATORES QUE AFETAM O DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES	32
FIGURA 3 – LOCALIZAÇÃO DOS 11 CAMPI DA UTFPR NO ESTADO DO PARANÁ.....	56
FIGURA 4 – PROPOSTA DE ESTRUTURA PARA UTILIZAÇÃO DOS PROCESSOS AVALIATIVOS COMO FONTE DE SUBSIDIOS PARA O PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL.....	72

SUMARIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 OBJETIVOS.....	15
1.1.1 Objetivo Geral.....	15
1.1.2 Objetivos Específicos.....	15
1.2 Estrutura do Trabalho.....	15
2 MARCO TEÓRICO.....	17
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO da avaliação no brasil.....	17
2.2 AVALIAÇÃO COMO SUBSÍDIOS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES.....	18
2.2.1 Avaliação do Desempenho	21
2.2.2 Avaliação nas instituições.....	30
2.2.3 Planejamento	33
2.3 PANORAMA ATUAL DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL.....	34
2.4 EDUCAÇÃO E AVALIAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR.....	36
2.4.1 Fatores que afetam a avaliação institucional nas universidades.....	38
2.4.2 Necessidade da Avaliação Institucional.....	41
3 METODOLOGIA.....	43
3.1 A PESQUISA.....	43
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	44
3.2.1 Abordagem do problema.....	47
3.3 DELIMITAÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO.....	48
3.4 coleta de dados.....	49
3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM.....	50
4 ESTUDO DE CASO.....	51
4.1 Universidade Tecnológica Federal do Paraná.....	51
4.2 Dimensões da Avaliação Institucional.....	57
4.3 Regulamentação da CPA na UTFPR	62
4.4 Relatório de Auto Avaliação x dimensões do sinaes.....	65
4.4.1 Fortalezas e Fragilidades	68
4.5 RESULTADO DO ESTUDO.....	71

5 CONCLUSÕES.....	75
ANEXO A – LEI Nº 10.861, DE 14 DE ABRIL DE 2004.....	83
ANEXO B - PORTARIA MEC N.º 2.051, DE 09 DE JULHO DE 2004.....	93

1 INTRODUÇÃO

Os dados divulgados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP demonstram que a promoção da qualidade da educação superior tem sido preocupação de políticas nas últimas décadas em diversos países do mundo ocidental, inclusive no Brasil (INEP, 2009).

A qualidade deve assumir uma perspectiva histórica, tendo em vista que modifica as pessoas, assume valores e confirma sentido a prática social principalmente quando se refere a instituições e a processos educativos e científicos (INEP, 2009).

No campo da Educação Superior, a qualidade é um atributo ou conjunto de atributos que existe no seio das instituições e que, no cumprimento de suas missões próprias, satisfazem as expectativas de seus membros e da sociedade ao atingirem padrões aceitáveis de desempenho.

Na concepção avaliativa do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, a qualidade das Instituições de Ensino Superior - IES é referenciada e dinamizada pela participação dos diferentes atores institucionais, o que lhe confere um estatuto de responsabilidade democrática, desenvolvido e divulgado pela criação de uma cultura de qualidade, que se estabelece com a combinação de critérios científicos de avaliação e participação (SINAES, 2004).

A criação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), pela edição da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, representou um marco na história da avaliação da educação superior brasileira.

Este sistema instituiu de forma integrada, a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes, estabeleceu igualmente que a avaliação das instituições considerará diversos fatores como responsabilidade social, diversidade do sistema, respeito à identidade, globalidade e de continuidade do processo de avaliação.

Para permitir que estes fatores sejam respeitados, o SINAES integralizou três modalidades de instrumentos de avaliação a serem aplicados em diferentes

momentos. Estas modalidades são as avaliações das Instituições, a dos cursos de graduação e as de desempenho dos estudantes.

A Lei 10.861 de 2004, no seu artigo 11 criou a figura da Comissão Própria de Avaliação (CPA) a qual é responsável por processos de avaliação nas IES e que também é objeto de estudo deste trabalho.

A definição do tema teve como principal motivação a história da Instituição pesquisada e que tem sua origem ano de 1909, quando da criação do Ensino profissionalizante no Brasil. Nesta data foram criadas as Escolas de Aprendizes e Artífices em diversos estados brasileiros e dentre elas a então hoje denominada Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, que é modelo de ensino pautado na disciplina, qualidade e que forma recursos humanos atendendo a demandas regionais, mas com aptitude nacional.

Embora já tenha completado cem anos de história e tenha o reconhecimento da sociedade quanto ao seu papel de instituição educacional e de desenvolvimento regional, busca promover o desenvolvimento de melhorias no processo educacional e de gestão do ensino.

Outro fator de motivação é a atual sistema de avaliação da educação que teve marco inicial neste modelo no ano de 2004. O Ministério da Educação e, através do Instituto Nacional de Ensino e Pesquisa (INEP) criou um Roteiro de Auto-avaliação Institucional (MEC/INEP, 2004), onde as instituições ao analisarem dez dimensões, pudessem ter a auto-avaliação em pontos considerados essenciais para o desenvolvimento na educação nacional.

As dimensões instituídas foram: Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI; Políticas para Ensino, Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação; Responsabilidade Social; A Comunicação com a Sociedade; Políticas de Pessoal e Carreira; Organização e Gestão da Instituição; Infra-Estrutura Física; Planejamento e Avaliação; Política de Atendimento ao Aluno; e finalmente a Sustentabilidade Financeira.

As dimensões criadas pelo INEP são abordadas de forma distinta de instituição para instituição, de acordo com a cultura organizacional desenvolvida pelo

seus diferentes grupos internos e externos coordenados pelas Comissões Próprias de Avaliação – CPAs.

As modalidades de avaliação sugeridas pelo próprio INEP deveriam atingir de forma global todos os processos desenvolvidos pela Instituição, portanto foram estabelecidas em três dimensões: a Avaliação das Instituições de Educação Superior (Avalies); Avaliação dos cursos de graduação (ACG); Avaliação do desempenho dos estudantes (Exame Nacional de Avaliação de Desempenho dos Estudantes – ENADE) (SINAES, 2004).

Na avaliação institucional das organizações ensino superior, (AVALIES), duas etapas são destacadas para referenciar e articular este sistema de avaliação: a auto avaliação e a avaliação externa. A auto-avaliação é coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) de cada IES e a avaliação externa é realizada por comissões designadas pelo INEP, segundo diretrizes estabelecidas pelo Conselho Nacional de Ensino Superior - CONAES (SINAES, 2004).

A Avaliação dos cursos de graduação (ACG) permite ao INEP avaliar os cursos de graduação por meio de instrumentos e procedimentos que incluem visitas in loco de comissões externas. A periodicidade dessa avaliação depende diretamente do processo de reconhecimento e renovação de reconhecimento a que os cursos estão sujeitos. Tal avaliação objetiva autorizar, reconhecer e renovar cursos superiores (SINAES, 2004).

O Exame Nacional de Avaliação de Desempenho dos Estudantes – ENADE estabeleceu diretrizes para a Avaliação do desempenho dos estudantes aplicado aos mesmos sempre no final do primeiro e do último ano do curso, estando prevista a utilização de procedimentos amostrais (SINAES, 2004).

O presente trabalho aborda a avaliação como um todo e o papel da CPA, como fontes de informações para que as IES possam determinar ações estratégicas de curto, médio e longo prazo.

Nos últimos anos o presente e o futuro das Instituições de Educação Superior (IES) estão na pauta do debate público sobre a grande responsabilidade da condução dos caminhos da sociedade, tendo em vista que o mercado tem assumido

o papel de guia ou regente da vida humana, verifica-se uma demanda de conhecimento e de informações sem precedentes.

É importante que seja feita uma reflexão sobre a importância da educação para o desenvolvimento humano e social, bem como determinar critérios que podem ser utilizados em um país continental com tanta área física e diferenças culturais. Uma proposição de avaliação deveria considerar parâmetros comparativos e possíveis indicadores de avaliação.

O caminho da humanidade passa pela educação e esta terá de reagir e transformar-se buscando agilidade e flexibilidade para o desenvolvimento de uma educação de qualidade em que a integração destes requisitos é critério fundamental (BUARQUE, 1994).

Diante deste contexto é importante reforçar a idéia de que as Instituições de Ensino Superior (IES), que oferecem educação em nível superior, precisam ampliar a relação com o mundo do trabalho, com as organizações sociais e com os movimentos existentes, garantindo o acesso adequado e permanente do ensino, da pesquisa, da extensão.

A atual proposta do SINAES, no que se refere à Avaliação Institucional tem a prerrogativa de repensar a universidade, por meio de um processo democrático e participativo baseado no reexame e aprimoramento do seu exercício e de suas funções.

Na medida que se alteram as demandas sociais, a educação deve se adequar para continuar oferecendo respostas e atender as necessidades da sociedade.

A avaliação institucional seguramente é uma das temáticas que tem suscitado maior discussão no âmbito acadêmico. Pode se dizer que, grande parte dessa discussão pode estar associada ao quadro de busca de novos parâmetros de educação, mais condizentes com o atual momento e situações de crise, em parte manifestadas sobre a temática da hegemonia, legitimidade e sobrevivência do modelo.

Assim, o presente trabalho justifica-se como uma contribuição para construção de um direcionamento na utilização dos resultados dos diversos

processos avaliativos elaborados pela Comissão Própria de Avaliação, como subsídios para o atender das demandas do planejamento institucional.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar os processos avaliativos utilizados pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR, e que podem ser utilizados como subsídios para o planejamento institucional.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Levantar as oportunidades levantadas pelo processo de avaliação realizado pela Comissão Própria de Avaliação na UTFPR;
- Identificar os desafios levantados pelo processo de avaliação realizado pela Comissão Própria de Avaliação na UTFPR;
- Demonstrar a metodologia utilizada para avaliação institucional na UTFPR
- Identificar o papel das Comissões Próprias de Avaliação;
- Propor uma estrutura de referência para utilização dos resultados dos processos avaliativos.

1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho apresenta a seguinte estrutura:

Capítulo 1 - Introdução. Este capítulo contém uma sucinta apresentação do assunto da dissertação, apresenta a definição do tema e da questão de pesquisa, a justificativa do trabalho, o objetivo geral e seus objetivos específicos, bem como, a estrutura do estudo.

Capítulo 2 - Marco Teórico. Este capítulo apresenta o contexto para o tema em estudo, trazendo referenciais sobre o tema avaliação. Aborda a avaliação como subsídio para o planejamento estratégico com uma breve abordagem do histórico da avaliação, ressaltando conceitos de avaliação de desempenho. Apresenta o panorama atual do ensino superior e a necessidade de avaliação em Instituições de ensino e fatores que afetam a avaliação Institucional nas Universidades.

Capítulo 3 - Metodologia. Apresenta a metodologia, a classificação e métodos da pesquisa, os instrumentos metodológicos, a fonte de dados e o respectivo levantamento e a forma de análise dos resultados obtidos.

Capítulo 4 – O caso UTFPR . Apresenta a Instituição de Ensino Superior e o resultado do estudo documental os mecanismos de avaliação e as ações desenvolvidas pela Comissão Própria de Avaliação.

Capítulo 5 - Considerações Finais. Sugestões e proposições de trabalhos futuros sobre o tema estudado.

2 MARCO TEÓRICO

Neste capítulo será abordado o contexto atual da avaliação institucional como referência de qualidade na educação, permitindo subsídios para o planejamento estratégico das IES.

Inicialmente será abordado o contexto histórico da avaliação no país, abordando o tema Avaliação como subsídios para o planejamento estratégico nas organizações, com ênfase na avaliação do desempenho e posteriormente a avaliação nas instituições para encerrar o capítulo um tópico sobre planejamento.

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO DA AVALIAÇÃO NO BRASIL

Desde tempos remotos a questão de planejar e avaliar os processos, exercem importância para o sucesso e qualidade de um empreendimento de bens ou serviços.

A qualidade requer características do produto ou serviços que constituem o conjunto aceitável pela sociedade. Ou seja, do ponto de vista dos usuários ou beneficiários, a ausência de deficiências imprime valor e melhora a qualidade.

No ambiente da educação, a percepção de qualidade se apresenta de forma intangível e pode ser medida a partir de indicadores de satisfação, mas muitas vezes de forma bastante diversa

Para Juran (2001) no significado de qualidade, a satisfação do cliente ou usuário é um resultado alcançado quando as características do produto ou serviço correspondem às necessidades do cliente.

As Instituições de Ensino Superior também passam pela avaliação da qualidade da educação que oferecem e por sua vez encontram-se sempre buscando de melhoria contínua. A configuração do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior, vem passando por aprimoramento e um dos marcos regulatórios foi a edição da Lei 10.861 de 14.04.2004, a qual sistematizou o processo.

O consenso sobre o significado de educação de qualidade ainda encontra divergências. Para Alberton (1999) as instituições de ensino são organizações prestadoras de serviços para a sociedade e encontram dificuldade para definir um consenso sobre o significado de qualidade em função da natureza intangível dos serviços. Ou seja serviços são experiências vivenciadas, sendo de difícil padronização.

A busca por referenciais de qualidade na educação são descritas por Alberton (1999) o qual afirma que no Brasil, a qualidade vista como sistema institucional, ou como aplicar os princípios da empresa em uma escola, recebeu grande contribuição no programa Escola de Qualidade Total de Cosete Ramos, enquanto coordenadora adjunta do núcleo Central de Qualidade e Produtividade subordinado ao Ministério da Educação no ano de 1992.

Na perspectiva de ter indicadores de qualidade o SINAES apresenta em suas dez dimensões uma metodologia para que as IES possam na expansão da oferta de vagas na educação, aumentem permanente a sua eficácia e parametrize as IES.

A prerrogativa de qualidade e eficiência na educação são apresentadas no artigo primeiro da Lei que institui o SINAES, onde explicita sua finalidade para a melhoria da qualidade da educação superior, orientação da expansão de sua oferta, o aumento permanente da 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 a diferença e a diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional (Portaria 2051/2004 MEC).

2.2 AVALIAÇÃO COMO SUBSÍDIOS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES

Em todas as circunstâncias e momentos pessoas e organizações estão avaliando tudo o que acontece ao seu redor. Os mais diversos assuntos, são passíveis de julgamento sob o olhar de qualquer cidadão que reflete e avalia tal situação (CHIAVENATO, 2004).

A avaliação de desempenho é um tema constante e corriqueiro em nossas vidas particulares. O mesmo ocorre nas organizações. Elas sempre se defrontam com a necessidade de avaliar os mais diferentes desempenhos: financeiro, humano, operacional, técnico, em vendas e marketing (CHIAVENATO, 2004).

O desempenho humano não é diferente e deve ser avaliado, é a partir de uma avaliação criteriosa que pode-se medir e melhorar desempenhos. Tal ato não pode ser traduzido em uma forma de punição e sim como um fator de desencadear uma nova estrutura organizacional apoiada em resultados quantitativos e qualitativos do desempenho humano. Partindo-se deste ponto pode-se nortear ações específicas de melhoramento das atividades para que tenha-se uma organização com indicadores de desempenho cada vez maiores (CHIAVENATO, 2004).

Os resultados da avaliação podem traduzir uma organização mais envolvida com seus colaboradores o que melhora em muito os objetivos e resultados educacionais e sociais, mecanismo este que constitui uma parte da avaliação institucional.

Para entender e compreender melhor a importância da Avaliação, é necessário conhecer um pouco sobre a história evolutiva do assunto. Em uma abordagem sobre o tema, Chiavenato (2001, p.105) afirma que, “as práticas de avaliação de desempenho não são novas”. Desde que uma pessoa passou a oferecer emprego a outro, seu trabalho passou a ser avaliado.

A História apresenta diversas experiências de avaliação (CHIAVENATTO, 2001). No século IV, na fundação da Companhia de Jesus, Santo Inácio de Loyola utilizava um sistema combinado de relatórios e notas das atividades e, principalmente, do potencial de cada um de seus jesuítas. Em 1842, o Serviço Público Federal dos Estados Unidos implantou um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho dos seus funcionários.

Em 1880, o exército americano também desenvolveu seu sistema e em 1918, a General Motors já tinha um sistema de avaliação para seus executivos. Contudo, somente após a Segunda Guerra Mundial é que os sistemas de avaliação do desempenho tiveram ampla divulgação entre as organizações (CHIAVENATO,2001).

Ainda para Chiavenato (2001) durante muito tempo, os gestores preocuparam-se com a eficiência da máquina, como forma de aumentar a produtividade. Com o passar dos tempos, verificou-se que as organizações conseguiam resolver problemas relacionados com a “máquina”, porém nenhum progresso fora alcançado com o “homem”, e a eficiência das organizações ainda estava a desejar.

A partir do surgimento da Escola das Relações Humanas, ocorreu uma reversão da abordagem e a preocupação principal dos administradores passou a ser o homem.

Observa-se a partir desse período a atenção inicial das organizações para com o comportamento dos indivíduos, surgindo nessa época teorias na área de administração de pessoal.

Com os primeiros estudos acerca da motivação humana, surgiu a Teoria Behaviorista da Administração, preocupada não somente com o comportamento individual do homem dentro da organização, mas, principalmente, com o próprio comportamento organizacional. Segundo essa nova abordagem, o homem vai para o trabalho vislumbrando consciente ou inconscientemente as perspectivas de satisfação e de auto-realização que as atividades que irá desenvolver lhe permitirão alcançar (CHIAVENATO, 2001, pg.106).

Para Connellan (1984) a organização empresarial era normalmente, composta de uns poucos empregados, dirigidos pelo proprietário-gerente (que normalmente também executavam muitas das tarefas técnicas). Compreendia basicamente as funções básicas da organização no modelo de Henry Fayol que eram as funções técnicas, as funções comerciais, as funções financeiras; as funções administrativas e finalmente as funções contábeis.

Nota-se que até então não existia nenhuma preocupação com a área de pessoas e com os processos avaliativos e pelo fato de ter na grande maioria dos

empreendimentos uma pequena estrutura, os gestores não entendia a importância de um bom desempenho.

Os tempos avançaram e com ele vieram a necessidade de novas tecnologias de produção e de gestão exigidas pela nova economia vigente.

Nas décadas de 50 e 60, os estudiosos da época perceberam as mudanças comportamentais dos operários e começaram a introduzir novos métodos de avaliações mais condizentes com a natureza das pessoas.

2.2.1 Avaliação do Desempenho

Na evolução histórica do processo de avaliação, no que se refere ao desempenho individual foi segundo Chiavenato (2001) um processo que teve como definição uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento. E esse processo de rever a atividade produtiva passou a avaliar a contribuição que os indivíduos tem para alcance dos objetivos da organização.

Em uma visão mais atual e abrangente, Chiavenato (2008, p. 241) define a avaliação de desempenho como uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa ou de um empreendimento, sobretudo, no sentido individual, qual é a sua contribuição para o negócio da organização.

No fundo, a avaliação de desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações e o atendimento das expectativas da sociedade impactada pela atividade.

No sentido dos objetivos das avaliações, são diversas as definições, na sequência discutiremos algumas abordagens:

Para, Pontes (1991), os objetivos de um Programa de Avaliação de Desempenho deverá desenvolver, orientar e proporcionar oportunidades de carreiras às pessoas; - proporcionar oportunidade real para o recrutamento interno; criar um ambiente motivador e produtivo; estabelecer o programa de treinamento anual.

Para Chiavenato (2001, p.142), os objetivos da avaliação do desempenho dependem da política da organização, em geral, e da política de recursos humanos, em particular. Em decorrência, os objetivos de uma política de avaliação do desempenho têm os seguintes aspectos:

- Primeiramente a avaliação da atuação profissional, das características pessoais no trabalho e do potencial de desempenho dos empregados;
- Em segundo lugar o conhecimento cada vez maior do elemento humano da organização, possibilitando melhor aproveitamento e desenvolvimento. O conhecimento do empregado que melhor se ajusta aos requisitos do cargo e que apresenta maior potencial de desenvolvimento;
- Não menos importante é a localização de tipos de problemas que, por sua freqüência ou amplitude de incidência em uma área ou seção, identificam problemas de supervisão, avaliando-se assim indiretamente os supervisores e gerentes;
- E finalmente a criação de um ambiente favorável, criado pelas boas relações humanas e pela satisfação no trabalho. Este ambiente só existirá se houver justa e adequada avaliação, que permita sejam oferecidas oportunidades de progresso e um justo e adequado sistema de remuneração.

Segundo Pontes (1991, p.47), “existem duas formas de estabelecimento de objetivos para os indivíduos, a diretiva e a participativa”. No caso da diretiva, existe uma imposição de ordem ao empregado, ou seja, o mesmo não participa com sugestões, somente executa o objetivo traçado pela chefia. Na forma participativa,

os objetivos são partilhados por ambos, gerando assim uma motivação maior dos mesmos.

Mais recentemente, Chiavenato (2008, p.256) afirma que a avaliação do desempenho deve basear-se em índices objetivos de referência, que possam balizar o processo, como indicadores desempenho global (de toda a empresa); desempenho departamental; desempenho grupal (da equipe); desempenho individual (da pessoa).

Segundo Levinson (1990, p.190), tem três funções básicas primeiramente a de fornecer *feedback* adequado a todas as pessoas sobre seu desempenho; depois servir como base para modificações ou mudanças de comportamento em direção à adoção de hábitos de trabalho mais eficazes; e finalmente fornecer aos gerentes dados que possam ser usados para julgar futuras atribuições e remunerações.

Quando se trata de avaliação o insumo principal são pessoas e relacionamento, para o que Connellan, (1984, p.103) recorre a psicologia, para abordar o assunto relacionado ao comportamento humano.

O Comportamento individual dos colaboradores é um fenômeno interessante e complicado, que está no âmago de muitos problemas e sucessos de produtividade. Os bens tangíveis como as máquinas e equipamentos de capital desempenham um papel importante, mas as pessoas que os operam fazem a diferença entre sucesso e fracasso. Os resultados de uma organização não são uma questão mecânica, mas uma questão de pessoas, envolvendo a psicologia do comportamento humano.

Todo processo de avaliação é dependente de informações gerenciais e é importante oferecer dados de apoio para as decisões gerenciais no que diz respeito aos resultados pessoais e empresariais. No sentido pessoal indivíduos necessitam receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho e fazer os devidos ajustes. No sentido das organizações, elas precisam saber como estão desempenhando sua missão, visão, seus objetivos e compromissos com a sociedade.

Beehr e Taber (1993) sugere dois canais de níveis de desempenho pessoal, os quais são mecanismos motivacionais, de controle e de subsídios a decisões.

Gillen (2000, p.15) afirma, que “não é possível avaliar o desempenho de alguém sem antes ter uma boa compreensão do conjunto do seu trabalho e do seu ambiente, essa compreensão precisa ser reavivada. Uma forma para fazer isso é considerar o porque da atividade e as áreas de resultados mais importantes.

Outro fator fundamental do sucesso dos processos de avaliação é a qualificação dos avaliadores, que envolve o conhecimento sobre o trabalho desenvolvido pelos avaliados, sua familiaridade a respeito do desempenho e a sua proximidade do avaliado. No caso da avaliação da organização requer conhecimento da natureza da mesma. Requer ainda o conhecimento da legislação e dos instrumentos utilizados.

Santo (1997), alega: que não pode ser avaliador de um dado assunto, a pessoa que não tenha o conhecimento do dia a dia da atividade. Os avaliadores terão como missão em um processo de Avaliação, dar *feedback* honesto e preciso, controlar o andamento geral e a direção da discussão, criticar construtivamente, ser ouvido e ter seus pontos de vista considerados, discordar do avaliado, esperar honestidade por parte do avaliado, dar instruções e fazer solicitações ao avaliado, receber a cooperação do avaliado.

Para Santo (1997) os avaliados devem ter recebido suficiente tempo de preparo para receber a avaliação, ter um avaliador que reconheça seus próprios erros, receber tratamento justo e consistente, replicar às críticas, saber das razões e explicações sobre as opiniões do avaliador, poder criticar o avaliador, ser escutado, contar com a honestidade do avaliador, optar por não responder perguntas pessoais ou perguntas que não sejam razoáveis e sentir-se seguro no caso de uma discussão.

Os autores pesquisados apontam-nos algumas dificuldades e problemas decorrentes da implantação, da aceitação de um programa de avaliação até mesmo de qualquer constatação, seja ela favorável ou não relacionada aos avaliados e a manutenção continuidade da proposta de avaliação.

Uma implantação da Avaliação sendo mal feita pode gerar problemas, como a combinação de objetivos incompatíveis. Portanto a implantação de um programa de

avaliação é uma tarefa árdua e necessitará de grande empenho entre os principais atores envolvidos, principalmente da alta direção.

O sucesso da implantação de uma proposta de avaliação deve ter o compromisso do gestor principal e toda a infra-estrutura de apoio, de ambientes, sistemas e pessoas.

No caso da avaliação institucional das instituições de ensino superior, ela esta respaldada pela legislação, e o gestor maximo deve demonstrar o compromisso da gestão, a qual abarca um número grande de pessoas e processos. Os participantes desempenham as mais diversas atividades e são chamadas, para de forma autônoma, acompanhar e relatar a auto-avaliação da Instituição. Desta forma existe certo tensionamento entre um processo já existente e uma nova proposta de cultura que venha a ser trabalhada.

Para Bergamini (1977) deve-se admitir, como ponto fundamental, que a avaliação, ao ser introduzida, pode criar um clima de insegurança e um mal-estar geral. Quando desconhecemos uma situação, normalmente teme-se enfrentá-la, pois ainda não sabemos se dispomos de elementos e recursos suficientes .

Bergamini (1977, pg. 49) cita ainda que o objetivo único de todos dentro da organização é primordial para o sucesso de uma proposta de avaliação. A adesão de todos é importante, e quase o único objetivo, no momento de introduzir ou renovar as técnicas de avaliação. Cada elemento não suficientemente esclarecido é um candidato à não-aceitação e será, provavelmente, um iniciador de desincentivos e de atitudes desfavoráveis.

Em seus estudos, Chiavenato (2001, p. 148 e 149) denomina problemas de um programa de avaliação como barreiras, assim descrito, "Existem dois tipos de barreiras que prejudicam o processo e avaliação do desempenho". As barreiras metodológicas e as barreiras de conduta profissional.

As barreiras metodológicas, inerentes aos formulários e ao funcionamento dos métodos de avaliação: apresentam dificuldade de coleta de informações e de análise das informações coletadas.

As barreiras de conduta profissional, envolvendo receios, preocupações e preconceitos das pessoas que apreciam e que estão sendo apreciadas, levando a

obstáculos políticos, uma vez que a maioria das pessoas acredita que o superior conduz o método de avaliação segundo suas conveniências; e a obstáculos interpessoais, que surgem da confrontação face a face com avaliador / avaliado, nas entrevistas de avaliação.

Os problemas mais comuns em um processo de avaliação, segundo Baird, Beatty, Schneier, (1982) são classificados em julgamento humano; avaliadores; critérios e variáveis; política institucional; exigências legais; e finalmente o contexto.

O julgamento humano – a pior fonte de avaliação, pois o avaliador poderá influenciar no resultado final da avaliação interpretando a mesma de uma maneira equivocada. Os avaliadores muitas vezes por desconhecimento ou falta de dados, ou até mesmo por certo afastamento, os acabam avaliando por intuição.

Os critérios e variáveis inadequadas de desempenho e erros de mensuração são os maiores problemas nesta fonte. A organização precisa se adequar ou desenvolver seus próprios instrumentos de avaliação em conformidade com a sua realidade. A avaliação deverá ser uma prática enraizada dentro da instituição, não um mero instrumento gerencial. Deve ser um processo sério e relevante.

Deve-se ter muito cuidado ao elaborar-se uma avaliação dentro dos critérios legais considerando quão preparada está a organização para produzir e utilizar os resultados da avaliação.

Segundo Santo (1997), a eficácia de um programa de avaliação deve levar em conta variáveis como o processo formalizado, estandardizado e feito tão objetivo quanto possível. Esta fase para análise completa e formal de cada dimensão avaliada deverá estar intimamente relacionado com os mecanismos de trabalho institucionalizados.

Avaliadores devem ser treinados para conduzir o processo de avaliação e estarem em contato com as atividades avaliadas.

Para Romano (2005), as universidades possuem papel fundamental para a construção do futuro brasileiro, diante do mundo, no que refere a diminuição das diferenças sociais quanto no fortalecimento da economia por meio da criação de bases científicas e tecnológicas, reiterando a importância de trabalhar com planejamento e melhoria a partir de indicadores de cumprimento de objetivos.

Qualquer atividade profissional deverá ser avaliada e reconhecida. A Instituição de Ensino Superior (IES) não deverá ser alheia a esta necessidade e como tal importa que se definam as regras de avaliação para a mesma. A Comissão Permanente de Avaliação é a forma legal para tal ação nas IES.

Ou seja os resultados obtidos devem fazer parte de uma estratégia de crescimento da estrutura organizacional bem como dos indivíduos que nela participam.

De acordo com Rocha (1999) a avaliação consiste na sistemática apreciação do comportamento do indivíduo na função que ocupa, suportada por uma análise objetiva do comportamento da pessoa no trabalho, e comunicação ao mesmo do resultado.

Chiavenato (2004) define a avaliação como uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha das metas e resultados a serem alcançados.

Desta forma a avaliação de desempenho tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento das organizações e daqueles que nela trabalham constituindo-se uma ferramenta quando bem aplicada fonte de sinergia e balizadora de ações estratégicas

A gestão do desempenho se constitui um processo cujos princípios, estratégias e técnicas têm finalidade estimar e avaliar a qualidade da contribuição dos funcionários para o desempenho global do negócio.

Não devemos esquecer que o processo de avaliação de desempenho é um campo potencial de problemas (ROBBINS, 2005) e conflitos (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000). Alguns deles referem-se apenas ao foco nos resultados do comportamento (LEVINSON, 1997). Entretanto, apesar dessas considerações, é inegável a importância da gestão de desempenho e sua influência no comportamento dos funcionários (ROBBINS, 2005).

A avaliação de desempenho tem diversos propósitos dentro da organização, destacando-se fornecer *feedback* adequado a todas as pessoas sobre seu desempenho; servir de base para mudanças de comportamento para hábitos de trabalho mais eficazes; fornecer aos gestores dados para julgar futuras atribuições e

remunerações; diferenciar indivíduos, visando recompensas; gerar e manter o sistema de recursos humanos da organização (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

Talvez exatamente por servir a tantos propósitos torne-se controversa a avaliação de desempenho (OSTROFF *apud* MILKOVICH e BOUDREAU, 2000). Frequentemente estes propósitos não vem sendo alcançados pelas organizações, em parte, pelo fato de, tradicionalmente a avaliação de desempenho ser tratada com julgamento do valor dos funcionários.

Portanto, torna-se de fundamental importância da definição dos critérios de avaliação, ou melhor do que deve ser medido. Sob a influência da administração por objetivo, os resultados passaram a ser supervalorizados como principal critério a ser considerado na avaliação de desempenho, gerando uma concepção fundamentalmente limitada do que deve ser avaliado, não sendo apreciado o comportamento, ou seja, a forma como os resultados são alcançados (LEVINSON, 1997a; BEER; RUH, 1997).

A dimensão comportamental-processual aproxima os resultados do contexto, implicando na forma como os resultados são alcançados. Neste sentido, a inclusão de fatores subjetivos ou contextuais numa avaliação de desempenho, desde que tais fatores contribuam para eficácia da organização, não apenas faz sentido como pode melhorar a coordenação, o trabalho em equipe, a cooperação e desempenho geral da empresa (ROBBINS, 2005).

Ao remeter-se a avaliação de desempenho como um processo de gestão de desempenho, emerge a importância do papel dos gerentes e de sua responsabilidade no fornecimento do feedback. Deste modo, os líderes tem papel fundamental no desempenho dos funcionários (BEER; RUH, 1997).

O avaliado tende a apresentar maior resistência ao processo de avaliação, principalmente quanto ao fornecimento do feedback (McGREGOR, 1997; ROBBINS, 2005). Essa questão retrata a complexidade do processo de gestão de desempenho, em seus aspectos objetivos e subjetivos.

Algumas condições ou procedimentos organizacionais são necessários para contribuir com a objetividade e efetividade do sistema, dando ênfase no comportamento e não nos traços individuais. O treinamento dos avaliadores e

avaliados, tratamento justo e legal, decisões baseadas em evidências e livre de tendências (ROBBINS, 2005); estímulo à parceria entre funcionários e organização (LEVINSON, 1997a); ação em grupo – fixação de objetivos em grupo, tanto nas tarefas individuais como grupais (LEVINSON, 1997a), avaliação dos avaliadores pelos seus subordinados, supervisionada pelos superiores dos avaliadores (LEVINSON, 1997).

Segundo Levinson (1997), deve-se para cada objetivo, analisar as técnicas e métodos mais adequados de avaliação de forma a enfatizar a gestão do desempenho como processo de aprendizagem e crescimento profissional e pessoal, recebendo denominações variadas como avaliação do mérito, avaliação de pessoal, relatórios de progresso, avaliação de eficiência individual ou grupal, avaliação organizacional ou institucional etc. Variando de organização para organização.

A avaliação é um excelente meio pelo qual se localizam problemas de desempenho, de integração de pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis dissonâncias e carências de treinamento de construção de competências e, conseqüentemente de avaliação de desempenho institucional e estabelecer meios e programas para melhorar continuamente (CHIAVENATO, 2004).

A avaliação constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade de vida dentro das organizações e de atendimento às expectativas das partes interessadas e envolvidas no empreendimento, quer seja da iniciativa privado ou do poder público (LEVINSON, 1997). Na Figura 01 são apresentadas as dimensões da avaliação de desempenho.

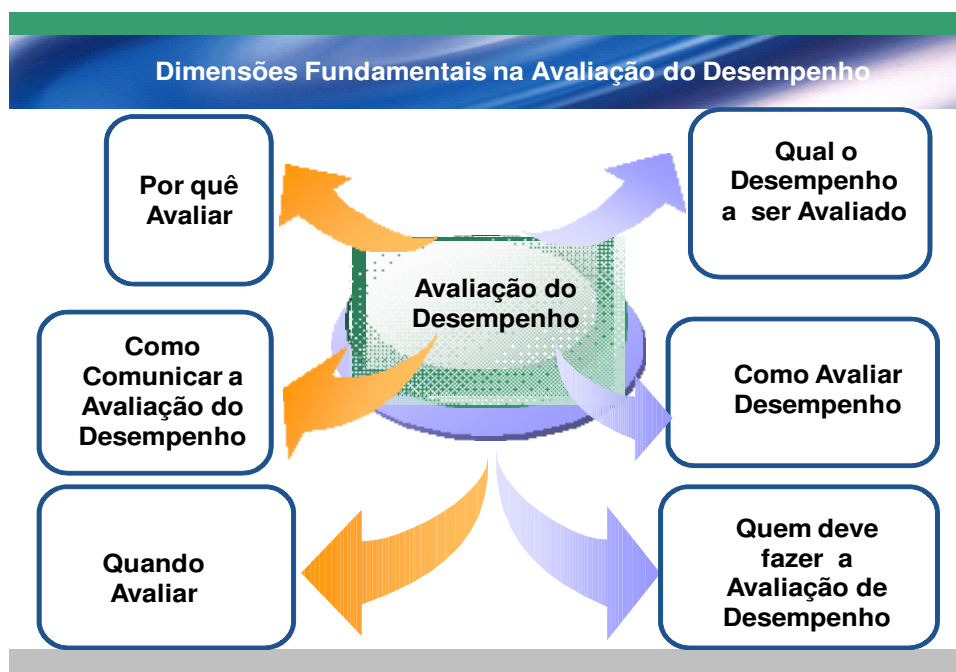


Figura 1 – Dimensões fundamentais na avaliação de desempenho.
 Fonte: Adaptado, Chiavenato, 2004.

2.2.2 Avaliação nas instituições

As instituições de ensino superior como entidades organizacionais também necessitam de avaliação de desempenho.

A partir da Lei 10.861/2004 foi estabelecido o sistema nacional de avaliação e dentre uma das criações está a comissão própria de avaliação (CPA) que as instituições de Ensino Superior devem ter como mecanismo de apoio, acompanhamento e demonstração das práticas institucionais e as formas de relacionamento entre os diversos atores tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo da instituição.

A CPA nas Instituições compõe uma parte de todo o processo avaliativo não somente na perspectiva do apoio e relato das ações, mas sobretudo no acompanhamento da incorporação dos resultados levantados nos processos da gestão da Instituição e ainda parte de um processo mais amplo de revalorização da educação superior, dentro de um projeto de desenvolvimento da nação (SINAES, 2007, p.24-27).

Para atingir um maior grau de realização da responsabilidade social e científica das instituições e da educação superior, esse sistema busca incorporar aos processos avaliativos todos os agentes, todas as dimensões e instâncias das instituições respeitados os papéis específicos dos participantes a identidade e a missão de cada uma delas (SINAES, 2007, p. 98).

A avaliação permite por um lado revelar prestações positivas e inovadoras por parte da IES, e por outro chamar a atenção para situações que necessitam de melhorias.

Os principais beneficiados com o sistema de avaliação do desempenho são as IES ao estabelecer mecanismos que garantam a qualidade no ensino e promovam a sua melhoria; os docentes que com a utilização de um método de avaliação garantem igualdade na avaliação, e a inclusão de fatores que vão além da docência e que normalmente não são tidos em consideração; Os alunos acabam por ser os principais beneficiados com a melhoria do ensino, reforço da qualidade e docentes mais preparados e motivados.

A avaliação deve ser sempre que possível quantificável e procurar identificar os pontos fortes e pontos fracos do desempenho. Servindo de parâmetros para estabelecer metas, objetivos realistas e alcançáveis, revistos periodicamente e de conhecimento público (CHIAVENATO, 2008).

Ainda para Chiavenato (2008) o desempenho precisa ser excelente em todos os momentos para que a organização tenha competitividade para atuar e no caso da educação, preparar pessoas mais capazes para saírem-se bem no mundo globalizado de hoje.

Segundo Bohlander (2005) a preocupação principal das organizações está voltada para a medição, avaliação e monitoração de quatro aspectos principais resultados, desempenho, competências e fatores críticos de sucesso.

Os resultados concretos e finais que se pretende alcançar dentro de um certo período de tempo; o comportamento ou meios instrumentais que se pretende pôr em prática; as competências individuais que as pessoas oferecem ou agregam à organização; e finalmente os aspectos fundamentais para que a organização seja bem-sucedida no seu desempenho e nos seus resultados” (ROBINNS, 2005).

Existem algumas razões para que as organizações avaliem os seus funcionários com a finalidade de obterem um colaborador mais ativo e participante dentro de seus quadros ocupacionais.

As principais segundo Chiavenato (2004) são as recompensas, o desenvolvimento relacionamentos, o potencial de desenvolvimento e por fim os aconselhamentos.

Através da avaliação de desempenho, as empresas poderão tomar decisões que justificarão os aumentos salariais, promoções, transferências e demissões de funcionários; ressaltando em cada colaborador quais seus pontos fortes e pontos fracos, como as pessoas ao seu redor as avaliam, como poderão melhorar seu relacionamento; oferecer informações aos gestores sobre como fazer aconselhamentos e orientação aos colaboradores podendo assim definir promoções, sucessão e carreiras.



Figura 2 - Fatores que afetam o desempenho nas organizações
Fonte: Chiavenato, 2004.

A Avaliação deve se utilizada para dar “*feedback*” crítico sobre o desempenho, estimular o desenvolvimento de uma carreira, planejamento ou

organização, identificar candidatos para promoção, localizar necessidades de treinamento, e muitas outras funções administrativas (CHIAVENATO, 2004).

Desta maneira a implantação de mecanismos de avaliação é fator preponderante no caminho da qualidade institucional e no comprometimento com a sociedade.

Diante deste panorama, a compreensão e o estudo da gestão dos resultados dos diferentes processos avaliativos coordenados pela Comissão Própria de Avaliação, assumem papel fundamental à medida que se considere a perspectiva de transformar tais resultados em direcionamento estratégico para a Instituição de Ensino Superior fazendo com que a Universidade contribua mais uma vez para o desenvolvimento político e social dos diversos atores envolvidos.

2.2.3 Planejamento

Dentro do planejamento global da universidade, torna-se fundamental a definição de uma política acadêmica que contemple a integração das funções de ensino, pesquisa, extensão e administração universitária. Para Djalma Pinho, (2007) o Planejamento é a mais importante função administrativa; permeia todas as demais funções. Diferentemente do Planejamento Operacional, o Planejamento Estratégico pensa nas posições futuras que devem ser ocupadas.

O Planejamento Estratégico estabelece a melhor direção a ser seguida pela empresa; fixa as metas e os objetivos de médio e longo prazo, e determina como atingí-los (PINHO, 2007).

A literatura sobre planejamento estratégico é bastante vasta e, compreende diversos conceitos que foram sendo adaptados ao longo dos anos. Destaca-se, aqui, entretanto, algumas definições importantes que podem nortear o estudo em questão.

A noção mais simples de planejamento é a da não improvisação. Uma ação planejada é uma ação não improvisada e, nesse sentido, fazer planos é uma coisa conhecida pelo homem desde que ele descobriu com a capacidade de pensar antes de agir, estando relacionado a todo processo de trabalho.

Kotler (2000) afirma que na década de 60 o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes. Em termos conceituais, percebe-se que planejamento estratégico para os mais diversos autores sempre envolve o conhecimento que a organização precisa ter de si mesma, principalmente no que diz respeito a seus objetivos.

A definição dos destinos da organização pode ser desenvolvida com a resposta às três perguntas formuladas: Onde estamos? Onde queremos chegar? O que é preciso fazer para chegar lá? A CPA deverá buscar no processo de avaliação interno subsídios para auxiliar e responder estas questões e muito outras relacionadas ao planejamento estratégico da IES.

2.3 PANORAMA ATUAL DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

A forma de atuação das universidades não tem se modificado significativamente ao longo da história. No entanto, a realidade da situação social do mundo, bem como os avanços dinâmicos em termos de informação, conhecimento e novas técnicas de comunicação e educação evidenciam a necessidade de uma revolução no conceito de universidade (BUARQUE, 2003).

O mundo, em inícios do século XXI, passou por uma imensa desarticulação ideológica, que incluiu uma enorme dissociação política e uma desigualdade social maciça. Frente a essas transformações radicais, a universidade ainda representa patrimônio intelectual, independência política e crítica social. Graças a essas características, segundo Buarque (2003) a universidade é a instituição mais bem

preparada para reorientar o futuro da humanidade e portanto é a grande esperança para o desenvolvimento econômico e diminuição das desigualdades sociais.

O ensino superior tem ocupado parte importante das análises e preocupações dos estudiosos da educação e dos responsáveis pela formulação de políticas públicas voltadas à área.

De todas as realizações brasileiras da última metade do século XX, talvez a maior seja a fundação de sua universidade, em especial as universidades públicas federais. Essa inovação foi, no mínimo, tão importante quanto a industrialização, o sistema de telecomunicações, a rede de transportes e a infra-estrutura energética. A universidade é um símbolo da nação brasileira e da força do povo brasileiro (BUARQUE, 1994).

Não obstante, em que pesem os muitos estudos desenvolvidos e as estatísticas produzidas pelos mais diversos órgãos e setores da vida pública e privada no país, o ensino superior carece de informações precisas e diagnósticos que dêem conta das transformações operadas nos últimos anos, nesse campo da vida em sociedade. São mudanças importantes verificadas, especialmente na última década, e que se relacionam, de modo geral, com novos processos e relações advindos do impacto do desenvolvimento científico-tecnológico recente, do aprofundamento da chamada globalização e da crescente democratização das sociedades (TRIGUEIRO, 2000).

Para que a universidade seja um instrumento de esperança, entretanto, é necessário que ela recupere a esperança nela própria. Isso significa compreender as dificuldades e as limitações da universidade, bem como formular uma nova proposta, novas estruturas e novos métodos de trabalho. Lutar pela defesa da universidade significa lutar pela transformação da universidade (BUARQUE, 2003).

É nesse cenário que se localiza o panorama atual do ensino superior no País, evidenciando o surgimento de novos atores e a proliferação de instituições as mais variadas, compondo quadro bastante heterogêneo e complexo (BUARQUE, 2003).

Tudo isto sinaliza para uma situação de muitos obstáculos, considerando as particularidades de cada instituição seja Federal ou Privada. Assim é permanente o desafio às questões especialmente aquelas relacionadas ao tema avaliação,

forçando a que tais instituições busquem a melhoria e a reformulação de antigos padrões de funcionamento, organização acadêmica e administrativa (BUARQUE, 2003).

Mais do que disputas políticas, uma nação se constrói na escola, com professores qualificados e com consciência social. Avaliar representa uma forma de externalizar essa consciência social. Assim a avaliação e em especial a comissão permanente de avaliação é uma importante fronteira para o planejamento de uma nova escola. Uma avaliação não punitiva, e sim fundamentada nos mais novos métodos para que se possa obter resultados para o direcionamento da IES (BUARQUE,2003).

2.4 EDUCAÇÃO E AVALIAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR

As universidades públicas, em nosso país, tem vivenciado questionamentos por parte da sociedade sobre a eficiência, produtividade e qualidade de suas atividades e a maneira como tem empregado os recursos que a sociedade coloca à sua disposição. Por outro lado as Universidades privadas vem sendo questionadas principalmente no aspecto qualidade e responsabilidade com a sociedade (TRIGUEIRO, 2000).

A avaliação das universidades vem sendo defendida e realizada como instrumento necessário para elevar a qualificação das instituições e particularmente a qualidade da formação dos seus egressos, promovendo a melhoria do ensino, da pesquisa, da extensão e de sua gestão (TEIXEIRA,2005).

Vem sendo considerada exigência da sociedade que tanto as Universidades Públicas, quanto as Privadas, atinjam um desempenho satisfatório dos alunos, dos cursos e de sua estrutura. A aplicação dos recursos e os resultados obtidos enquanto IES são agora necessários a ambas.

Não há dúvida de que, cada vez mais, as universidades estão descobrindo seu caráter social e percebendo que precisam, urgentemente, conquistar, pela

eficiência e qualidade, credibilidade e legitimidade junto à comunidade em que estão inseridas (DURHAM, 1998).

Nisso reside o sentido e a razão fundamental da avaliação da universidade que objetiva assegurar a boa qualidade do seu ensino, da sua pesquisa, extensão e processo de gestão, assim como o pleno atendimento das legítimas necessidades e expectativas da sociedade. É importante destacar que a universidade que se conhece e reflete sobre si mesma toma o seu destino nas próprias mãos, não permitindo que a rotina ou políticas governamentais sejam fatores preponderantes na definição de suas prioridades (TEIXEIRA, 2005).

Tal questionamento é reflexo da preocupação que as pessoas, a partir de uma nova postura, vêm tendo em relação aos órgãos públicos em geral, e, principalmente, ao setor educacional e às universidades. A ideia de avaliar as universidades não é nova. Ela sempre, formal ou informalmente, ocorreu (ALMEIDA JUNIOR, 2005).

Segundo Neiva (1987), a avaliação sempre apareceu no dia a dia da universidade, mesmo que de forma difusa, em relatórios a órgãos superiores, confecção de estatísticas e outras informações de competência e responsabilidade de órgãos da estrutura interna da universidade. No entanto, é verdade que esses mecanismos não produziram resultados satisfatórios. Como consequência, os questionamentos sobre as universidades, sobre a qualidade do seu desempenho, tanto em termos do ensino quanto da pesquisa, da extensão e da sua gestão, provêm da comunidade científica e da sociedade.

Já faz algum tempo que interesses privados internos, junto com grandes interesses econômicos externos, pressionam o Estado e as universidades públicas, produzindo, junto à sociedade, sérias críticas quanto à ineficiência dessa universidade: os custos elevados das atividades desenvolvidas, o pouco retorno à sociedade dos recursos a ela destinados (TEIXEIRA *et al.*, 2005).

Para essa finalidade, é necessário rever a política de alocação de recursos nas universidades públicas assim como a interferência maior desses grupos privados no dia a dia da universidade. Esse constrangimento, existente entre todos os que se preocupam com o desenvolvimento científico e tecnológico do país e que

vivem o cotidiano das salas de aula e laboratórios nas universidades, requer uma firme tomada de posição, no sentido de salvar algo que foi construído com muito esforço, competência e sacrifício por toda a sociedade (DURHAM, 1998).

É preciso pensar uma nova universidade que, preservando suas qualidades institucionais, consiga responder, de forma mais efetiva, aos novos e crescentes desafios, tornando-se, assim, mais eficiente e transparente à sociedade. Ela deverá incorporar técnicas de gestão e metodologias pedagógicas capazes de absorver todo o potencial tecnológico disponível (NUNES E FERRAZ, 2005).

A implementação das mudanças necessárias na busca da nova universidade requer a implantação de um processo permanente de avaliação da instituição, a partir do qual seja possível elaborar o diagnóstico institucional, tarefa que tem se mostrado bastante complexa no interior das instituições de ensino superior do país. Tal situação pode ser explicada por alguns fatos entre os quais se destaca a falta de parâmetros pelos quais esse julgamento possa ser realizado.

Não existe um conjunto de dados que possa ser tomado como a expressão da universidade em seus vários aspectos, e os dados disponíveis têm, em muitos casos, qualidade duvidosa e não permitem comparações na própria universidade ao longo do tempo, muito menos entre as instituições. Falta um projeto de educação com políticas e objetivos definidos que sirvam como referência para avaliar esses julgamentos e aceitá-los ou não, bem como tem faltado vontade própria para discutir e implementar a avaliação institucional (ALMEIDA JUNIOR, 2005).

2.4.1 Fatores que afetam a avaliação institucional nas universidades

A educação superior, na indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão, não tem, ultimamente, atendido a determinadas aspirações ou interesses e, por isso, tem sido criticada. Tal constatação torna evidente a necessidade de redefinir a função social e científica da universidade, a partir de um novo projeto político-

pedagógico, articulado com as novas exigências resultantes da nova realidade socioeconômica existente hoje (ANTONELLO E DUTRA, 2005).

Nesse sentido, de acordo com Faraco (1991), é fundamental avaliar a instituição para se ter uma base de decisão, para escolher os projetos com os quais comprometer-se-á e para permitir a reformulação dos conceitos sobre ensino, pesquisa, extensão e eficiência administrativa. O exame dos objetivos e finalidades da avaliação, seus princípios e características, permite constatar que ela pode constituir-se em estratégia institucional para construir uma ligação efetiva com a realidade social, representando o compromisso de contribuir efetivamente na reconstrução de espaço social mais justo (FARACO,1991).

Portanto, implementar um processo de avaliação numa universidade acarretará transformações intensas, que poderão atingir todos os indivíduos que dela fazem parte, assim como todos os processos nela existentes. Diante de tal constatação, a adequada implementação de um processo de avaliação requer a conscientização, por parte de seus promotores, de que existem alguns fatores que devem ser levados em consideração na medida em que podem interferir no processo, comprometendo sensivelmente os resultados desejados. Os dois principais fatores que afetam o processo de avaliação das instituições públicas são expostos a seguir.

Reação às mudanças Dressel (1985) afirma que, embora o processo de avaliação seja vantajoso para a organização universitária, quando promove flexibilidade e adaptabilidade, gera sérios conflitos em decorrência da presença do desejo de segurança e estabilidade.

Segundo Durham (1988 p.35), “há docentes e pesquisadores inegavelmente competentes e responsáveis que parecem sentirem-se ameaçados por esse processo e que vêm se opondo sistematicamente a medidas desse tipo”. As universidades acalentam, no seu íntimo, a ideia de permanência, de imutabilidade, considerada pilar mestre para sua capacidade de possuir e infundir normas e valores. Por isso, quando o objetivo de eternidade é incorporado, o interesse pela inovação também é perdido, já que a ideia de imortalidade é oposta à de mudança, de risco, ou seja, ficam apegadas à sua tradição.

2.4.1.1 Corporativismo

A dimensão da arquitetura estrutural das universidades, associada ao seu elevado grau de especialização, transforma-se em fonte geradora de novas dimensões de poder, a partir de um complexo de relações funcionais que tornam o indivíduo incapaz de resolver, por si só, seus problemas pessoais. Para se fortalecer, naturalmente, procuram se unir como grupos funcionais. Não há como negar, o elevado grau de complexidade das organizações universitárias, ao mesmo tempo em que reforça, também cria novos limites para o desenvolvimento da iniciativa e da liberdade individual (NUNES, 1998).

Ainda para Nunes (1998, p.91): O corporativismo, o elemento de solidariedade entre os docentes, pode representar grande aliado à resistência (...) A corporação dos funcionários técnico administrativos também pode ser reativa à avaliação, à medida que esta poderia identificar ociosidade e improdutividade de alguns setores.

Fortalecendo essa proposição, Almeida (1989, p.59) argumenta que o corporativismo dá corpo a uma forma por vezes vigorosa, mas sempre fragmentada de representação de interesses, com, pelo menos, dois efeitos possíveis (...) o primeiro faz prever um estilo de ação que poderá imprimir no perfil das instituições políticas sociais a marca do poder desigual dos interesses organizados, reproduzindo e confirmando desigualdades. O segundo efeito diz respeito à força conservadora que o modelo corporativista parece potencializar.

Diversos estudos evidenciam que a percepção de vantagens pessoais, obtidas por meio da participação, é o principal elo que liga o trabalhador aos esquemas participativos.

Assim, Messeder (1989, p.56) afirmou: que a forma de participação significa ter o máximo de poder para recusar certas condições e certos tipos de trabalho, definir normas aceitáveis, controlar o respeito a essas normas pela hierarquia patronal secundariamente à percepção do poder.

Adiciona-se a essa constatação, outros fatores que também são geradores, estimuladores de novas pressões, tanto para a organização universidade, quanto para as pessoas que nela estão inseridas. Nesse particular, merece destaque o aumento das aspirações profissionais; a intensidade e a velocidade das mudanças observadas no ambiente, as quais têm atingido frontalmente a organização do trabalho, produzindo uma quebra de paradigma, sem precedentes, na sua forma tradicional de estruturar-se; e o grande desenvolvimento na tecnologia da informação, que tem contribuído, em muito, para o debate ideológico (MESSENDER, 1989).

2.4.2 Necessidade da Avaliação Institucional

A avaliação institucional já possui um contexto histórico e social, e portanto já reflete a prática e o modelo da sociedade e da forma com que concerne a educação. A avaliação da IES, deve ser ampla, global e se iniciar pela universidade, sua missão, sua história, analisando para isso seu processo decisório, seu desempenho acadêmico, de forma explícita, clara e legítima (SOUZA, 2002).

Desde 1980 vários movimentos acadêmicos discutem a questão da necessidade de Avaliação Institucional, entre ações destaca-se o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB) em 1993, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) em 1996, e outros dispositivos legais que foram elaborados com o intuito de garantir a avaliação externa e incentivar a avaliação interna como um processo de auto-conhecimento (BRASIL, 1993; 1996). Há três fases no interminável processo de avaliação institucional: auto-avaliação, avaliação externa, reavaliação, retomando o processo em um novo patamar (YARZABAL, 1988).

O documento básico do PAIUB apontou as fases em: diagnóstico, avaliação interna e avaliação externa. O Guia de Avaliação das Universidades Espanholas cita a auto-avaliação e avaliação externa. A Comissão Nacional de Avaliação e

Credenciamento Universitário da Argentina (CONEAU) divisa as fases em auto-avaliação, avaliação externa e informe final (NAVARRO E GOTTIFREDI, 1998). Em suma, há praticamente um consenso acerca das etapas ou fases desse processo, sendo as variantes, de pequena expressão.

A avaliação institucional é um processo, sem fim, de busca da qualidade do fazer universitário e pressupõe e exige predisposição à mudança. É impensável concebê-la dissociada da mudança, mais do que isso, de uma cultura da mudança. Essa é exigida pela dinâmica da realidade científica, tecnológica, cultural, organizacional, política e social. O fato é que o mundo, a sociedade, a economia, mudam num ritmo cada vez mais acelerado.

A aceleração da mudança agrava o processo de corrosão e de obsolescência dos conhecimentos e das tecnologias e explicita a necessidade de atualização, de renovação do conhecimento, de mudanças. Essas impõem desafios à universidade. Mais recentemente estudos na área revelaram a indiscutível importância das ações avaliativas das IES ao criar o Sistema Nacional de Avaliação Superior (SINAES, 2007).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a classificação da pesquisa, a sua tipologia, instrumentos metodológicos, levantamento de dados, local de aplicação e delimitação, amostragem e instrumentos utilizados. Também é abordado o método de pesquisa, contexto e forma de análise dos resultados obtidos.

3.1 A PESQUISA

A pesquisa científica, para obter resultados válidos, necessita de procedimentos metodológicos apropriados. Os procedimentos adequados são escolhidos a partir da delimitação do problema pesquisado.

Pesquisa científica é a realização de uma investigação planejada e desenvolvida considerando as normas metodológicas existentes. De acordo com Gil (2002), para desenvolver uma pesquisa científica é imprescindível seguir uma metodologia que estabeleça um caminho a ser percorrido, até que se chegue ao objetivo da pesquisa. Para um conhecimento ser considerado científico, é necessário que seja obtido com a utilização de um método que possibilitou chegar ao resultado.

Para Minayo (1993, p.23), a pesquisa pode ser considerada como: “A atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados”.

Segundo Marconi & Lakatos (2001), a pesquisa se inicia com a definição de um problema que merece ser estudado com a finalidade de se encontrar uma solução. Assim, a pesquisa pode ser conceituada como um conjunto de

procedimentos sistematizados, baseados no raciocínio lógico, com finalidade de buscar soluções ao problema, com a utilização do método científico.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Marconi & Lakatos (2002) consideram que a pesquisa científica tem por objetivo a solução de um problema prático, a partir do método científico, constituído por um conjunto de procedimentos sistematizados, baseados no raciocínio lógico.

Para Yin (2001), a determinação do método necessita uma análise do tipo de pergunta e o tipo do método, para se estabelecer a relação entre ambos, visando a consistência dos resultados da pesquisa.

Segundo Gil (1994, p27) método pode ser definido como “o caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

Portanto esta pesquisa é aplicada pois segundo Marconi & Lakatos (2002) possibilita a solução de problemas e a aplicação dos seus resultados. Quanto aos objetivos a pesquisa tenta compreender como a instituição de ensino superior – UTFPR – utiliza os diversos processos avaliativos internos e externos tratados pela Comissão Permanente de Avaliação como fatores de planejamento institucional.

Silva e Meneses (2001, p.21) ensinam que a pesquisa exploratória “visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses”, enquanto para Cervo & Bervian (1983, p.56) “a pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma”.

Segundo Lakatos & Marconi (1996), “os estudos exploratórios colaboram para desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura para modificar e clarificar conceitos”.

A presente pesquisa será dividida em duas fases: a primeira bibliográfica e documental, com vistas a identificar materiais produzidos pelo ministério da educação acerca da avaliação Institucional e das comissões próprias de avaliação,

também foi identificado dissertações, artigos referentes a experiências de Instituições de Ensino Superior em relação ao assunto referido.

A segunda parte da pesquisa será realizada pelo método do estudo de caso, que segundo Yin (2005) serve para contribuir com a noção que se tem dos fenômenos envolvidos no problema. Utiliza-se, também para contribuir com os fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, e outros fenômenos relacionados.

Outro fator importante é a seleção dos locais e dos indivíduos que participarão da coleta de dados. A finalidade do procedimento de triagem é garantir que foram identificados adequadamente os casos antes da coleta.

O estudo de caso permite que se faça investigação para identificar e preservar características significativas e holísticas de acontecimentos. Entre eles: ciclos da vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais, bem como na maturação de setores econômicos (YIN, 2005).

A estratégia preferida para estudos casos são das questões do tipo “como” e “porque”, quando o pesquisador possui pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2005).

No estudo de caso são utilizadas muitas técnicas, Entre elas: A observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas neles envolvidas. O poder diferenciador do estudo de caso, das pesquisas históricas, é sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – (YIN, 2005).

Há necessidade de preparação para realizar um estudo de caso. E fazem parte do planejamento prévio do pesquisador: treinamento e preparação para o estudo de caso específico, protocolo, triagem dos possíveis estudos de caso e condução de um piloto (YIN, 2005 p.81).

As habilidades normalmente necessárias ao pesquisador são as de saber elaborar perguntas adequadas e posteriormente interpretar as respostas; ser um bom ouvinte e não ser enganado por filtros ideológicos e de idéias pré-concebidas;

ser adaptável e ter flexibilidade, para que as situações recentemente encontradas sejam vistas como oportunidades, não ameaças. possuir clareza das questões que estão sendo estudadas, mesmo que seja uma orientação teórica ou política, ou que seja de um modo exploratório. Essa noção tem como foco os eventos e as informações relevantes que devem ser buscadas a proporções administráveis.

Segundo Yin (2005) é importante também que o pesquisador seja imparcial em relação a noções preconcebidas, incluindo aquelas que se origina de uma teoria. Deve ter sensibilidade para perceber provas contraditórias. Para se trabalhar com estudos de caso exige-se do pesquisador uma mente indagadora durante a coleta de dados, não apenas antes ou após a atividade. A capacidade de elaborar e responder as perguntas certas são, portanto, um pré-requisito para os pesquisadores (YIN, 2005).

Nos estudos de caso, o ato de “ouvir” implica em ter a capacidade de perceber informações por meio de várias modalidades, não se limitando a uma modalidade meramente auricular (YIN, 2005). Ao analisar documentos, o ato de ouvir significa ter a preocupação em saber se há alguma mensagem importante nas entrelinhas.

O treinamento para a realização da pesquisa por meio de estudo de caso começa, com a definição do problema sob estudo e o desenvolvimento do projeto de estudo de caso. Yin (2005) apresenta de modo geral que o protocolo do estudo de caso deverá abranger uma visão geral do projeto do estudo de caso; alguns procedimentos de campo; questões a serem definidas e guia para o relatório.

O estudo será fundamentado em pesquisa bibliográfica, baseada em fontes de “papel” (GIL, 1994), da qual farão parte a busca em publicações avulsas, jornais, revistas, periódicos, livros, monografias, dissertações, teses e anais de congressos e manuais para que seja possível identificar o estado atual das ações para implantação da Comissão Permanente de Avaliação

São várias as características da escolha desta metodologia de estudo de caso para a realização deste trabalho entre elas podemos destacar a proximidade que permite ao pesquisador com os fenômenos estudados. A possibilidade de aprofundamento das questões levantadas, do próprio problema e de obtenção de

novas e úteis hipóteses. A investigação do fenômeno dentro de seu contexto real. A grande capacidade de levantar informações e proposições para serem estudadas à luz de métodos mais rigorosos de experimentação.

Porém não se pode deixar de reconhecer que o método do estudo de caso apresenta algumas limitações: como não permitir generalizações das conclusões obtidas no estudo para toda a população, e a visão que fornece quanto ao processo/situação se limita ao caso estudado e finalmente que o estudo depende da cooperação e da boa vontade das pessoas que são fontes de informação. Todas estas dificuldades quando analisadas foram consideradas pelo pesquisador.

Portanto o desenvolvimento de um suporte teórico de qualidade, é de extrema importância para os procedimentos de pesquisa. Segundo Yin (2005) o suporte conceitual é o veículo para generalizar os casos pesquisados e validá-los. Assim, para a validação deste trabalho deveremos seguir passos rigorosos na construção e validação dos conceitos, bem como garantir a confiabilidade dos dados.

A construção da validação segundo Yin (2005) deve estabelecer medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sob estudo; estabelecendo uma relação causal, por meio da qual são mostradas certas condições que levem as outras condições, como diferenciadas de relações espúrias; estabelecendo o domínio ao qual as descobertas de um estudo podem ser generalizadas; e finalmente demonstrando que as operações de um estudo – como os procedimentos de coleta de dados – podem ser repetidas, apresentando os mesmos resultados.

3.2.1 Abordagem do problema

A Avaliação Institucional ou Avaliação das Instituições de Educação Superior, pode ser considerado o mecanismo que centraliza e organiza as informações relativas a avaliação do conjunto da Entidade. De acordo com os SINAES (2004) a avaliação institucional da abrangência e engloba três aspectos que são objeto da análise, atores e os processos avaliativos.

Como objeto da análise considera-se o conjunto de dimensões, estruturas, relações, atividades, funções e finalidades da Instituição, como o ensino, pesquisa e extensão, gestão, responsabilidade financeiras, sociais, dentre outros. Já como atores da avaliação têm-se os professores, alunos, funcionários e membros da sociedade organizada, convidados ou designados. E, por fim os processos avaliativos, que se regem por procedimentos institucionais e utilizam a própria infraestrutura da instituição.

A Auto-Avaliação é um processo contínuo por meio do qual uma instituição elabora conhecimento sobre sua própria realidade, buscando compreender os significados do conjunto de suas atividades na melhoria da qualidade visando a alcançar uma maior relevância social. Para tanto, sistematiza informações, analisa coletivamente os seus problemas e deficiências, desvendando formas de organização e estabelecendo estratégias de superação de fragilidades.

A prática da auto-avaliação como processo permanente será instrumento de construção e/ou consolidação de uma cultura de avaliação institucional, com a qual a comunidade interna se identifique e se comprometa. O caráter formativo deve permitir o aperfeiçoamento dos docentes, discentes e corpo técnico-administrativo, bem como, melhorar a relação com a comunidade externa pelo fato de colocar todos os atores em um processo de reflexão e autoconsciência institucional.

3.3 DELIMITAÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO

A busca na melhoria de processos é uma constante na gestão das organizações, com a melhoria em processos obtém-se uma melhor aceitação de ações, práticas, produtos e serviços para a sociedade e isto contribui para o aumento da demanda e como consequência a amplitude da atuação e contribuição social.

Da mesma forma o sistema federal de educação brasileira já tenha evoluído sua contribuição para a diminuição das desigualdades sociais e regionais ainda tem

muito a fazer e para tanto precisa se modernizar, crescer, tornar-se ainda mais pertinente, interagindo mais fortemente com todos os atores. Para tanto para continuidade de uma universidade integrada com um perfil de modernidade e crescimento e para direcionar tais ações deve ater-se ao melhoramento contínuo.

O estudo está delimitado na questão de o que fazer com os resultados dos diversos processos avaliativos obtidos pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, coordenados pela CPA e quais ações estratégicas podem ser apontadas para tomada de decisão junto ao plano estratégico da instituição.

3.4 COLETA DE DADOS

Para Gil (1994), a pesquisa documental se caracteriza por ser realizada a partir de documentos que não receberam tratamento analítico.

Para Yin (2005), devido ao seu valor global, os documentos desempenham um papel explícito em qualquer coleta de dados, ao se realizar estudos de caso. Ainda, a função mais importante dos documentos é colaborar e valorizar as evidências provenientes de outras fontes.

Para Yin (2005, p.112), podem ser utilizados os seguintes documentos: Cartas, memorandos e outros tipos de correspondências; Agendas, avisos e minutas de reuniões, e outros relatórios escritos de eventos em geral; Documentos administrativos – propostas, relatórios de avaliação e outros documentos internos; Estudos ou avaliações formais do mesmo “local” sob estudo; Recortes de jornais e outros artigos que aparecem na mídia de massa ou em informativos de determinadas comunidades.

A segunda parte da pesquisa será refletida pelo método do “Estudo de Caso”, que segundo Yin (2005) serve para contribuir com o a noção que se tem dos fenômenos envolvidos no problema. Utiliza-se, também para contribuir com os fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, e outros fenômenos relacionados.

A coleta de dados deste trabalho foi referenciada pelo pesquisador, através de documentos internos da Instituição, como por exemplo o de relatório de auto avaliação versão 2009, regulamentos e portarias diversas. A coleta de dados foi realizada no ano de 2009, considerando dados do ano de 2008. As informações são coletadas pela Comissão Própria de Avaliação, CPA, da UTFPR, segundo orientações do SINAES- INEP, aplicados pela Instituição, através de diversas ferramentas a seus e servidores, discentes, e comunidade geral.

3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM

O universo deste estudo compreenderá a Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Campus Curitiba para que se possa buscar levantar os mecanismos e as ações institucionais acompanhados pela Comissão Própria de Avaliação e que podem auxiliar no Planejamento Estratégico da Instituição Ensino Superior.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

A história da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) teve início no século passado. Sua trajetória começou com a criação das Escolas de Aprendizes Artífices pelo então presidente Nilo Peçanha, em 23 de setembro de 1909. No Paraná, a Instituição foi inaugurada no dia 16 de janeiro de 1910, em um prédio na Praça Carlos Gomes.

O ensino era destinado a garotos de camadas menos favorecidas da sociedade, chamados de “desprovidos da sorte”. Pela manhã, esses meninos recebiam conhecimentos elementares (primário) e, à tarde, aprendiam ofícios nas áreas de alfaiataria, sapataria, marcenaria e serralheria. Inicialmente, havia 45 alunos matriculados na escola, que, logo em seguida, instalou seções de Pintura Decorativa e Escultura Ornamental (UTFPR 2009).

A partir de 1930, inicia-se o desenvolvimento da industrialização, exigindo o aperfeiçoamento da técnica, e os trabalhadores são solicitados a atuar em diferentes setores da economia. Assim, o Ensino Técnico obrigou-se a novas imposições e as escolas passaram a instituir o ensino teórico das ciências e a aplicação de seus princípios na indústria. (UTFPR 2009)

Aos poucos, a Instituição cresceu e o número de estudantes aumentou, fazendo com que se procurasse uma sede maior. Então, em 1936, a Instituição foi transferida para a esquina da Avenida Sete de Setembro com a Rua Desembargador Westphalen, onde o Campus Curitiba permanece até hoje.

O ensino tornou-se cada vez mais profissional até que, no ano seguinte (1937), a escola começou a ministrá-lo em âmbito de ginásio industrial, adequando-se à Reforma Capanema. Nesse mesmo ano, a Escola de Aprendizes e Artífices do Paraná passou a ser denominada de Liceu Industrial de Curitiba e começou a ministrar o Ensino Primário.

A Lei Orgânica do Ensino Industrial de 1942, buscando adequar o sistema educacional à realidade de industrialização do país, unificou a organização do ensino em todo o território nacional e estabeleceu como seu objetivo preparar trabalhadores para a indústria, transportes, comunicações e pesca, em nível secundário.

A partir de 1942, o ensino passou a ser ministrado em dois ciclos. No primeiro, havia o Ensino Industrial Básico, o de Mestria e o Artesanal. No segundo, o Técnico e o Pedagógico.

Com a reforma, foi instituída a rede federal de Instituições de Ensino industrial e o Liceu passou a chamar-se Escola Técnica de Curitiba. Em 1943, tiveram início os primeiros Cursos Técnicos: Construção de Máquinas e Motores, Edificações, Desenho Técnico e Decoração de Interiores. Em 1944, é ofertado o Curso Técnico em Mecânica.

No início da década de 50, houve um acordo de cooperação entre Brasil e Estados Unidos no campo do Ensino Industrial, que tinha como objetivo a orientação, a formação e o treinamento de professores da área técnica do Brasil. Desse acordo foi criada a Comissão Brasileiro-Americana Industrial (CBAI). Como consequência do acordo, elevou-se o padrão de qualidade do Ensino Técnico, particularmente da Escola Técnica de Curitiba, que foi sede da CBAI (UTFPR, 2009).

Ainda na década de 50, com o processo de industrialização bastante avançado e modernizado, o governo lançou o Plano de Metas, segundo o qual passou a ser orientada a política econômica do país. Uma dessas metas era a dinamização do ensino profissional para atender as necessidades da indústria, em crescente expansão e modernização.

Em 1959, com a Reforma do Ensino Industrial, a legislação unificou o Ensino Técnico no Brasil, que até então era dividido em ramos diferentes. A Escola ganhou, assim, maior autonomia, passando a chamar-se Escola Técnica Federal do Paraná e a ser considerada como unidade escolar padrão no Estado, principalmente com a configuração do Ensino de 2º grau que, orientado pela Lei nº 5.692/71, dava ênfase especial à formação para o trabalho.

No final da década de 1960, as Escolas Técnicas eram o “festejado modelo do novo Ensino de 2º grau profissionalizante”, com destaque de seus alunos no mercado de trabalho, assim como o ingresso em Cursos Superiores de qualidade, elevando seu conceito na sociedade. Nesse cenário, a Escola Técnica Federal do Paraná destacava-se pelos seus Cursos profissionalizantes, passando a ser referência para esta modalidade no Estado e no País. A partir de 1974, por autorização especial do Ministério da Educação e Cultura, passou a ministrar Cursos Superiores (de curta duração) de Engenharia de Operação, na área de Construção Civil e Elétrica.

Quatro anos depois, em 1978, a Instituição foi transformada em Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (CEFET-PR), passando a ministrar Cursos de Graduação Plena: Engenharia Industrial Elétrica, ênfase em Eletrotécnica e Engenharia Industrial Elétrica, ênfase em Eletrônica / Telecomunicações e Curso Superior de Tecnologia em Construção Civil, posteriormente, em 1996, Engenharia de Produção Civil e, em 1992, Engenharia Industrial Mecânica (UTFPR, 2009).

A partir da implantação dos Cursos Superiores, deu-se início ao processo de “maioridade” da Instituição, que avançaria, nas décadas de 80 e 90, com a criação dos Programas de Pós-Graduação.

Em 1990, o Programa de Expansão e Melhoria do Ensino Técnico fez com que o CEFET-PR se expandisse para o interior do Paraná, onde implantou a primeira Unidade de Ensino Descentralizada, na cidade de Medianeira, na região oeste do Estado do Paraná.

Em 1993, foram implantadas as Unidades de Cornélio Procópio, Pato Branco e Ponta Grossa e, em 1994, foi incorporada à Unidade de Pato Branco a Faculdade de Ciências e Humanidades existente naquela cidade. No ano de 1995, foi implantada a Unidade de Campo Mourão e, em 2003, a Escola Agrotécnica Federal de Dois Vizinhos foi incorporada ao CEFET-PR.

Com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDBE), de 1996, que não permitia mais a oferta dos Cursos Técnicos Integrados, a Instituição, tradicional na oferta desses Cursos, decidiu implantar o Ensino Médio e os Cursos de Tecnologia.

A partir de então, houve um redirecionamento das prioridades do CEFET-PR para o Ensino Superior, com expansão também da Pós-Graduação *stricto sensu*.

Em outra perspectiva do processo de expansão, a Instituição estrategicamente abriu uma nova frente: os intercâmbios internacionais de docentes e discentes, iniciando com as *Fachhochschulen* (FH) da Alemanha, dada a similaridade com a identidade do CEFET-PR. Em seguida, estendeu-se para Instituições francesas, espanholas, japonesas, americanas, dentre outras.

A Pós-Graduação *Stricto Sensu* continuou sua rota de crescimento, baseada num plano interno de capacitação e ampliada pela contratação de novos docentes com experiência e titulação. Em 1988, em Curitiba, ocorreu a implantação do primeiro Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, o Curso de Pós-Graduação em Engenharia Elétrica e Informática Industrial (CPGEI).

Em 1995, teve início o Programa de Pós-Graduação em Tecnologia (PPGTE); em 2001, é inaugurado o Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica e de Materiais (PPGEM) e, em 2004, implanta-se o Programa de Mestrado em Engenharia de Produção (PPGEP), em Ponta Grossa. Já o primeiro Programa de Doutorado em Engenharia Elétrica e Informática Industrial teve seu início, em 1999, em Curitiba (UTFPR 2009).

Assim, a trajetória do CEFET-PR pode ser subdividida em três fases principais:

- a primeira fase, de 1979 a 1988, foi responsável, principalmente, pela inserção institucional no contexto das entidades de Ensino Superior, culminando com a implantação do primeiro Programa de Mestrado;
- a segunda fase, de 1989 a 1998, foi marcada pela expansão geográfica e pela implantação dos Cursos Superiores de Tecnologia, e
- a última fase, iniciada em 1999, veio caracterizar a consolidação de um novo patamar educacional, para o qual se promoveram os ajustes necessários para a sua transformação em Universidade.

Nota-se, dessa forma, que os alicerces para a Universidade Tecnológica foram construídos desde a década de 1970, quando a Instituição iniciou sua atuação na Educação de nível superior.

Em 2005 o Projeto de Lei nº 11.184/2005 foi sancionado pelo Presidente da República, no dia 7 de outubro de 2005, e publicado no Diário Oficial da União, em 10 de outubro de 2005, transformando o Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná – CEFET-PR em Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, a primeira do Brasil.

A iniciativa de pleitear junto ao Ministério da Educação a transformação teve origem na comunidade interna, pela percepção de que os indicadores acadêmicos nas suas atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão, credenciavam a Instituição a buscar a condição como Universidade Especializada, em conformidade com o disposto no Parágrafo Único do Artigo 53 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDBE, Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.(UTFPR 2009)

Em 2006, foi autorizado pelo Ministério da Educação o funcionamento dos Campi: Apucarana, Toledo e Londrina, que começam suas atividades a partir de 2007 e Francisco Beltrão em janeiro de 2008 e Guarapuava em 2010.

Atualmente, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná conta com 1.695 docentes, 817 Técnicos-Administrativos e 20.603 alunos regularmente matriculados nos Cursos de Técnicos Integrados, Cursos Técnicos Subseqüentes, Cursos de Bacharelado e Licenciatura e 513 alunos dos programas de mestrado e doutorado totalizando 21.116 alunos, distribuídos em 11 *Campi* no Estado do Paraná, conforme demonstrado na Figura 03.

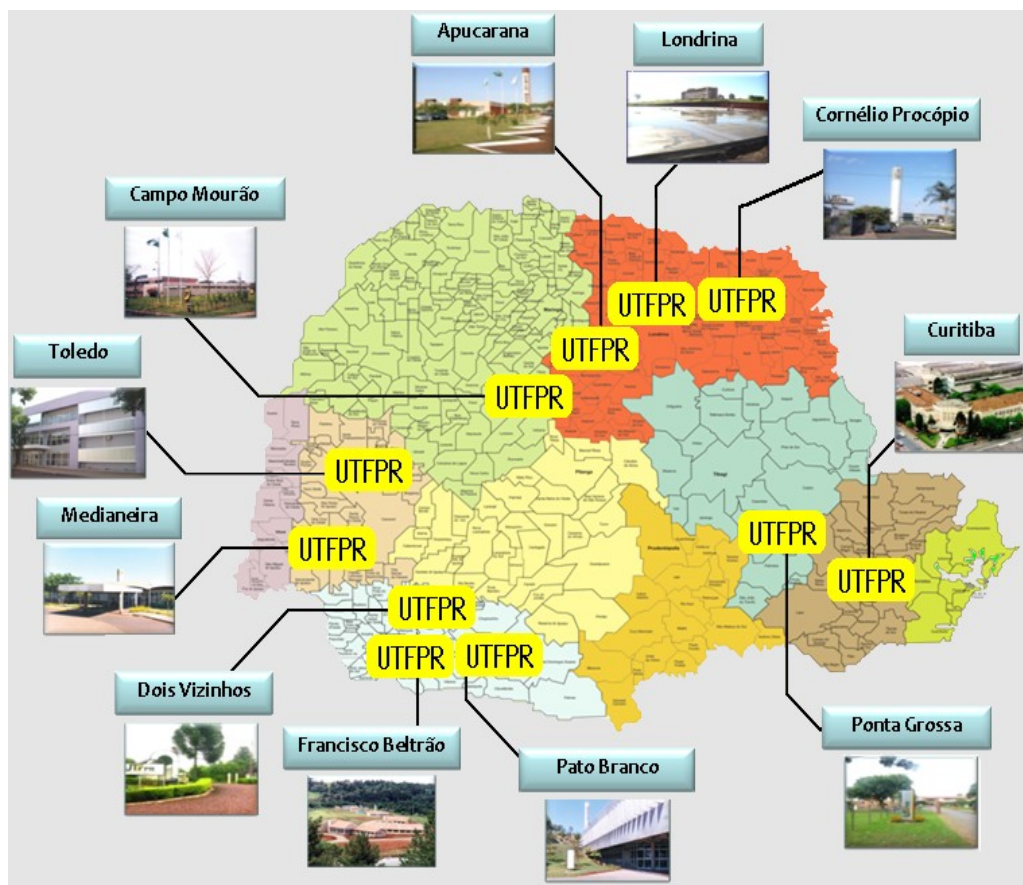


Figura 3 – Localização dos 11 *Campi* da UTFPR no Estado do Paraná.
Fonte: UTFPR, 2009.

Os 11 *Campi* integrantes da UTFPR estão localizados nas cidades de Apucarana (AP), Campo Mourão (CM), Cornélio Procópio (CP), Curitiba (CT), Dois Vizinhos (DV), Francisco Beltrão (FB), Londrina (LD), Medianeira (MD), Ponta Grossa (PG), Pato Branco (PB) e Toledo (TD).

Em 2008, a UTFPR aderiu ao Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), instituído pelo Decreto nº 6.090, de 24/04/2007, que objetiva dotar as universidades federais das condições humanas e financeiras para ampliação do acesso e permanência na educação superior, contribuindo para a consolidação de uma política nacional de expansão da educação superior pública de qualidade.

Como resultado desse programa, a UTFPR tem desenvolvido e executado projetos e ações para a melhoria dos espaços físicos e de equipamentos, de qualificação e ampliação de seu contingente de recursos humanos e também de expansão de vagas e de cursos ofertado (UTFPR, 2009).

4.2 DIMENSÕES DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

A avaliação é um requisito fundamental para todas atividades de produção ou serviços, sem a qual não é possível obter parâmetros de medida sobre o alcance de resultados. Não diferentemente para o caso da educação É a partir desta premissa que foi traçado o rumo de deste estudo.

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) é um avanço recente, em termos de concepção avaliativa para a educação Brasileira. Embora já existiam modelos de avaliação — não só dos estudantes, mas das instituições e dos cursos,- o modelo instituído a partir de 2004, permite maior amplitude, mais complexo e próximo das finalidades de uma Instituição de ensino.

O modelo guarda similaridade na sua metodologia com os principais modelos de avaliação, tais como o Prêmio Nacional da Qualidade, Deming, e outros, dado que o seu processo se inicia pelo Plano de Desenvolvimento Institucional como processo de planejamento e com o Relatório anual de auto-avaliação institucional, que todas Instituições devem elaborar e encaminhar via meio eletrônico para o sistema de informações do Ministério da Educação, (Emec).

A auto-avaliação é uma atividade anual, que demonstra as realizações institucionais, elaborado pela Comissão Própria de Avaliação, tendo parâmetro de verificação o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

O Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior, tem por finalidades promover 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.

O SINAES é um sistema autônomo de supervisão estatal que busca integrar dimensões internas e externas, particulares e globais dos diversos objetos e objetivos de avaliação, propondo-se a ser somativo e formativo, quantitativo e qualitativo.

Sua função, explicitamente regulatória, tende a suprir a ausência do Estado, no que diz respeito ao aprimoramento das IES, seus objetivos e funcionamento, à reorientação do Sistema de Educação Superior, de modo a atender à necessidade de uma nação democrática e soberana.

Para avaliar é necessário desenvolver novas regras de entrada, de permanência e de saída do sistema, comprometendo-se a não operar com a ideologia da competitividade, da concorrência e do sucesso individual, admitindo explicitamente estar impregnado pela vontade de ajudar a construir uma concepção de educação superior socialmente comprometida, em seus objetivos e funções, oferecendo a garantia de se balizar, em termos conceituais e políticos, por um conjunto de princípios, tais como o de que a educação é um direito social e um dever do Estado.

O SINAES tem a intenção de fazer com que a trajetória das instituições de educação sejam pautadas por valores sociais historicamente determinados. Preceitua, ainda, que a avaliação implica em regulação e controle e que sua prática social global, legítima, contínua e educativa deve ter respeito à identidade e à diversidade.

Para auxiliar este processo de avaliação o SINAES desenvolveu algumas dimensões a serem avaliadas. Estas dimensões são em número de dez.

A dimensão 1 trata da Missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional e compreende finalidades, objetivos e compromissos da instituição, explicitados em documentos oficiais. Também insere-se a concretização das práticas pedagógicas e administrativas e suas relações com os objetivos centrais da instituição, identificando resultados, dificuldades, carências, possibilidades e potencialidades. Encontra-se nesta dimensão as características básicas do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI e suas relações com o contexto social e econômico em que a instituição está inserida.

Na dimensão 2, avalia a política para o ensino (graduação e pós-graduação), a pesquisa, a extensão e as respectivas normas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, para as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades.

Conforme SINAES (2004) esta dimensão busca a concepção de currículo e organização didático-pedagógica (métodos, metodologias, planos de ensino e de aprendizagem e avaliação da aprendizagem) de acordo com os fins da instituição, as diretrizes curriculares e inovação da área.

Estão também inseridas a esta dimensão as práticas pedagógicas, considerando a relação entre a transmissão de informações e utilização de processos participativos de construção do conhecimento. É também importante ressaltar que esta dimensão relaciona-se também às práticas institucionais que estimulam a melhoria do ensino, a formação docente, o apoio ao estudante, a interdisciplinaridade, as inovações didático-pedagógicas e uso de novas tecnologias no ensino.

Com a dimensão 3 pretende-se verificar a responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural

As orientações referenciadas no SINAES, salientam a transferência de conhecimento e importância social das ações universitárias e impactos das atividades científicas, técnicas e culturais, para o desenvolvimento regional. Enfatiza também a natureza das relações com o setor público, com o setor produtivo e com o mercado de trabalho e com instituições sociais, culturais e educativas de todos os níveis. Esta dimensão orienta também ações voltadas ao desenvolvimento da democracia, promoção da cidadania, de atenção a setores sociais excluídos, políticas de ação afirmativa e outras.

A comunicação com a sociedade é analisada na dimensão 4, com parte da integração de estratégias, recursos e qualidade da comunicação interna e externa. É importante ressaltar a relação da imagem pública da instituição nos meios de comunicação social. Seu objetivo é identificar quais são os meios de comunicação

utilizados pela IES. Como é feita esta comunicação. Qual o comprometimento da comunicação com a missão da IES. Existe uma adequada comunicação entre os membros da instituição (SINAES, 2004).

As políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho são tratadas na dimensão 5.

Esta dimensão preocupa-se em demonstrar como a IES envolve-se com planos de carreira para seus docentes e funcionários técnico-administrativos com critérios claros de admissão e de progressão. Salienta a importância de programas de qualificação profissional e de melhoria da qualidade de vida de docentes e funcionários técnico-administrativos. Observa as relações de clima institucional, relações inter-pessoais, estrutura de poder, graus de satisfação pessoal e profissional.

A dimensão 6 aborda a organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios

Esta dimensão pretende ainda demonstrar a existência de plano de gestão e/ou plano de metas, adequação da gestão aos cumprimentos dos objetivos e projetos institucionais em coerência com a estrutura organizacional oficial e real. Busca o uso da gestão estratégica para antecipar problemas e solucionar bem como entender e perceber modos de participação dos atores na gestão de forma consensual, normativa e burocrática. Entender o uso da gestão e tomadas de decisão institucionais em relação às finalidades educativas.

A Infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação são fatores para serem analisados na Dimensão 7.

A adequação da infra-estrutura da instituição é parte importante referenciada nesta dimensão (salas de aula, biblioteca, laboratórios etc). Fica evidenciado pontos que devem ser observados como quantidade de laboratórios está adequada para as necessidades da instituição em relação a quantidade de estudantes. Há espaço

suficiente para que os estudantes desempenhem as atividades programadas. Como está a funcionalidade dos laboratórios, bibliotecas espaços experimentais. Enfim o objetivo principal desta dimensão é uma análise criteriosa em todos os elementos da infra-estrutura para que haja uma integração entre todos os atores envolvidos da IES.

Na dimensão 8 verifica-se o planejamento e avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional. A adequação e efetividade do planejamento estratégico e sua relação com o projeto pedagógico institucional e com os projetos pedagógicos dos cursos. Tem também por finalidade a avaliação de procedimentos e acompanhamento do planejamento institucional, especialmente em atividades educativas. Busca respostas se existe um planejamento das atividades da instituição, como o mesmo funciona. Se este planejamento incorpora ações para melhoria contínua, se existe relação entre auto-avaliação e o planejamento. Existia avaliação institucional antes da implantação do SINAES.

A análise desta dimensão visa compreender como a IES direciona-se em relação ao seu planejamento estratégico e sua relação com o projeto político pedagógico. Como a IES sistematiza as informações importantes disponíveis na instituição.

As políticas de atendimento aos discentes são abordadas na Dimensão 9, detectando qual a política de acesso, seleção e permanência de estudantes dentro da IES, quais critérios são utilizados, há acompanhamento pedagógico. O Discente está integrado a políticas de participação em atividades como estágio, tutoria, iniciação científica, extensão, avaliação institucional, intercâmbio estudantil. Há mecanismos de estudos e análise de dados sobre evasão/abandono, relação professores/aluno e outros como forma de melhoria das atividades educativas. Acompanha-se o egresso e cria-se oportunidades de formação continuada.

A dimensão 10 - Sustentabilidade financeira, tem em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior

Como são as políticas de sustentabilidade financeira da instituição e suas políticas de captação e alocação de recursos. Existe relação entre o PDI e a

proposta de desenvolvimento da IES e o orçamento previsto. São cumpridas as legislações vigentes. Compõe o orçamento a destinação de verbas para capacitação de docentes.

4.3 REGULAMENTAÇÃO DA CPA NA UTFPR

A Comissão Própria de Avaliação – CPA iniciou suas atividades em dezembro de 2004 e a partir da transformação da Instituição de Centro Federal Tecnológico do Paraná – CEFET-PR em Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, foi atualizado o regulamento da CPA, em conformidade com a deliberação 13/2009 do Conselho Universitário (COUNI), de 25 de setembro de 2009.

O Regulamento disciplina a organização, as competências, a composição, a organização e o funcionamento da Comissão Própria de Avaliação tendo como base a Lei nº 10.861, de 14/04/2004 e a Portaria do Ministério da Educação nº 2.051, de 19/07/2004.

Na regulamentação da comissão própria de avaliação - UTFPR (2009) a CPA, em seu artigo 2º tem por finalidade o planejamento, o desenvolvimento, a coordenação e a supervisão política de avaliação institucional definida nas legislações pertinentes (lei 10.861 de 14/04/2004 e regulamentada pela portaria do Ministério da Educação nº 2.051 de 19/07/2004) e nas deliberações exaradas pelo Conselho Universitário – COUNI.

Em seu artigo 3º do regulamento da comissão própria de avaliação compete a CPA, promover e apoiar os processo de avaliação internos, sistematizar os processos de avaliação interna e externa bem como prestar informações sobre a avaliação institucional ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP sempre que for solicitada.

O artigo 4º determina as principais atribuições da CPA que, deverá apreciar o cumprimento dos princípios, finalidades e objetivos institucionais, a missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, as políticas de ensino, pesquisa, pós

graduação e extensão, a responsabilidade social da instituição, sua infra-estrutura física e comunicação com a sociedade.

Cabe também apreciar a organização e gestão da instituição, o planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da auto avaliação institucional e as políticas de atendimento aos estudantes.

O artigo 4º salienta ainda como atribuições inerentes a CPA analisar as avaliações dos diferentes segmentos da UTFPR, no âmbito de sua competência, desenvolver estudos e análises, visando o fornecimento de subsídios para fixação, aperfeiçoamento e modificação da política da Avaliação Institucional, propor projetos, programas e ações que proporcionem a melhoria do processo avaliativo institucional, participar das atividades relativas a eventos promovidos pelo Conselho Nacional de Educação Superior – CONAES e colaborar com órgãos próprios da IES (UTFPR) no planejamento dos programas de avaliação institucional.

O regulamento da CPA, em seu artigo 5º estabelece que a mesma será designada pelo Reitor por meio de Portaria da Reitoria da UTFPR e terá a seguinte composição 03 (três) representantes do corpo docente e 03 três suplentes, 02 (dois) representantes do corpo técnico-administrativo e dois suplentes, 02 (dois) representantes do corpo discente e dois suplentes indicados pelo órgão representativo estudantil, legalmente instituído pela UTFPR e 02 (dois) representantes da sociedade civil e dois suplentes indicados sob forma de rodízio e respeitada à paridade da representação patronal-trabalhador pelas Federações da Agricultura, Comércio e Indústria do Estado do Paraná.

O parágrafo primeiro regulamenta que um dos 03 (três) membros efetivos do corpo docente será o presidente da CPA o mandato dos membros do corpo docente, técnico administrativo e da sociedade civil será de 02 (dois anos) Podendo haver recondução por igual período. Em seu artigo 7º o representante do corpo discente terá mandato de 1 (um) ano não sendo permitida a recondução.

A perda do mandato poderá ocorrer caso o membro da CPA não compareça em 02 (duas) reuniões no período de um ano e seja condenado por crime de qualquer natureza, com sentença transitado em julgado. (Artigo 8 Regulamento CPA). O parágrafo 2 do mesmo artigo regulamenta que a perda da condição

de docente, técnico administrativo ou discente implica no imediato término da condição de membro da CPA, com o mandato sendo complementado por seu suplente.

O regulamento da CPA em seu artigo 11º apresenta os núcleos de apoio administrativo da CPA nos Campi, os quais são constituídos por, 03 (três) representantes do corpo docente e 03 (três) suplentes 02 (dois) representantes do corpo técnico administrativo e 02 (dois) suplentes. e 1 (um) representante do corpo discente e 1 (um) suplente. O presidente do núcleo será o representante do campus na CPA.

Compete a CPA em seu artigo 12º propor alterações em seu Regimento, deliberar sobre questões pertinentes a CPA, formalizar a destituição e/ou a substituição de seus membros, nas situações previstas no artigo 15º do regimento da CPA, elaborar, anualmente, o calendário das reuniões ordinárias, promover reuniões com a comunidade acadêmica, para discutir questões de interesse coletivo, apreciar, dentro de prazos estabelecidos, as matérias apresentadas à comissão, desempenhar outras atividades que lhe forem atribuídas na área de sua competência.

Aos representantes dos Campi, os quais são os presidentes dos núcleos em conformidade com o artigo 16 do Regulamento da CPA, determina a Coordenação do processo interno de avaliação dos campus, fornecer subsídios, à Comissão Central, representar o Presidente da Comissão, no seu Campus, quando solicitado e participar das reuniões da Comissão, quando solicitado.

Cabe a Administração da Instituição prover, os meios, as condições materiais e recursos de pessoal para funcionamento da comissão própria de avaliação – CPA, assim como toda a infraestrutura administrativa necessária.

A Comissão Própria de Avaliação – CPA conforme regulamentado em seu artigo 20 ordinariamente uma vez por trimestre e, extraordinariamente, por convocação do Presidente ou solicitação de 2/3 de seus membros..

É função da CPA manter a comunidade da UTFPR informada de suas principais atividades e resoluções, por meio da publicação das mesmas divulgadas no Portal da UTFPR como regulamentado em seu artigo 25.

4.4 RELATÓRIO DE AUTO AVALIAÇÃO X DIMENSÕES DO SINAES

A pesquisa realizada junto ao Relatório de Auto Avaliação referencia ano de 2009, apresenta a seguinte síntese:

Reforça o histórico da Instituição como sendo recentemente transformada em Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), faz parte do sistema Federal de Ensino Superior, oriunda da transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, por meio da Lei nº 11.184, de 07 de outubro de 2005.

A Universidade Tecnológica Federal do Paraná está distribuída em onze regiões do Estado do Paraná em diferentes níveis e modalidades de ensino, técnico, graduação (tecnologias, bacharelados, licenciaturas) pós-graduação (Especialização, mestrado e doutorado) contribuindo sobremaneira para o desenvolvimento técnico-científico e o conseqüente e direto reflexo nos aspectos sociais, culturais e de melhoria da qualidade de vida para estas localidades e para o conjunto da sociedade paranaense (RELATÓRIO DE AUTO AVALIAÇÃO, 2009).

O Relatório destaca os fatos e indicadores que tiveram impacto direto na expansão e desenvolvimento da Instituição, no âmbito das atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão universitária distribuídas nas dez dimensões.

Inicialmente o relatório destaca que no ano de 2009, a instituição comemorou seu Centenário da criação do Ensino Profissional no País, bem como os cinquenta anos de Conselho Universitário.

Re-elaborou o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), para o período de 2009 a 2013, o qual apresenta os rumos e perspectivas futuras para a Universidade. Este item é um dos documentos principais evidenciando a DIMENSÃO 1 do SINAES, que é a Missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Levantou-se também a expansão física nos diversos *Campi*, fato importante para a melhora de condições em sua infra-estrutura e das condições de atendimento às diversas ações desenvolvidas nos onze *campi*.

Levantou-se que houve ampliação de espaços físicos tais como no *Campus* Campo Mourão ampliação de área de 21.000 m². No *Campus* Medianeira uma área de 25.000 m². Demonstra ainda, a implantação dos restaurantes universitários, os quais tem o objetivo de reduzir os índices de evasão motivadas por questões financeiras dos estudantes.

Identifica-se no parágrafo anterior a evidenciação da dimensão 7, a qual trata da Infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa e condições de permanência dos estudantes.

Na dimensão 4, Comunicação com a Sociedade, foi evidenciada uma importante ação na identidade e comunicação com a comunidade interna e externa que foi a reestruturação do Portal da UTFPR e os trabalhos da Ouvidoria.

Nota-se que na análise dos indicadores da área de ensino, a mesma apresenta um aumento no número de matrículas, com a oferta de oito novos cursos de bacharelados e licenciaturas. Ofertou ainda para o segmento da Educação Profissional de Nível Médio, educação a distância com o Curso Técnico em Informática e do Curso Técnico em Meio Ambiente, os quais são oferecidos simultaneamente nos *Campi* de Curitiba, Medianeira, Pato Branco e Ponta Grossa, atendendo estudantes em 10 pólos no interior do estado do Paraná (RELATÓRIO DE AUTO AVALIAÇÃO, 2009).

O dados levantados demonstram ainda uma melhoria na gestão acadêmica com um novo Sistema de informações acadêmicas, que permite o Diário de Classe *online*; a criação e desenvolvimento de relatórios de acompanhamento de desempenho de alunos, bolsistas e cotistas pelos Departamentos de Educação; a criação e suporte ao desenvolvimento junto à área de Tecnologia da Informação do primeiro módulo do Gerenciador de Horários integrado ao Sistema Acadêmico e a integração de ferramentas e funcionalidades necessárias ao desempenho de ações do ensino (RELATÓRIO DE AUTO AVALIAÇÃO, 2009).

No aspecto pedagógico iniciou-se as atividades do Departamento de Educação nos *Campi*, composto pelo Núcleo de Acompanhamento Psicopedagógico e Assistência Estudantil (NUAPE). O NUAPE é responsável pelo Programa de Bolsa-Permanência da UTFPR; pelos atendimentos psicopedagógicos aos estudantes; e atendimento a pais e a docentes nos onze *Campi*.

O Programa de Monitoria, ofereceu em forma de edital específico bolsas de monitoria para a graduação distribuídas nos onze *Campi* da UTFPR. E para mestrado e doutorado implantou bolsas do Programa de Assistência ao Ensino.

Para a dimensão 3 responsabilidade social, identificou-se políticas afirmativas relacionadas à democratização de acesso à universidade. A Instituição manteve a reserva de 50% das vagas de entrada dos Cursos Técnicos e de Graduação para os estudantes oriundos de escolas públicas. Também fez um trabalho via mecanismo de edital Unificado de Transferência e Aproveitamento vagas dos Cursos.

A extensão tem sido efetivada por diversos mecanismos de interação com a comunidade, dentre os quais destacam-se os estágios para estudantes. Estes estágios fazem parte da grade curricular, e são obrigatórios para todos os cursos oferecidos pela instituição.

A disseminação da cultura empreendedora na UTFPR é demonstrada pelos indicadores de 2009. Foram incubados 26 projetos nos Hotéis Tecnológicos e 19 empresas nas Incubadoras Tecnológicas dos *Campi* da UTFPR. O sistema de incubação da UTFPR obteve a aprovação de R\$ 760.000,00 de recursos para o programa de empreendedorismo e inovação.

Também, em 2009, houve a elaboração e o lançamento do Catálogo de Inovação da UTFPR, um projeto embrionário que deverá ser aperfeiçoado na seqüência. Em 2010, espera-se licenciar para o mercado a primeira patente produzida pela UTFPR.

Na dimensão 5 no âmbito da Gestão de Pessoas da foram realizados concursos públicos para docentes e técnico-administrativos evidenciando o processo de expansão da Instituição.

Na política de capacitação dos servidores, item este que compoe a orientação do sinais, a intituição deu continuidade da oferta do Curso Superior de Tecnologia

em Gestão Pública – Modalidade a Distância para os servidores técnico-administrativos.

No quesito infra estrutura a área de tecnologia da informação, teve um crescimento nas contas institucionais de correio eletrônico, as quais são importante ferramenta de comunicação das atividades desenvolvidas com as diversas interfaces da universidade.

Também houve, informatização de processos por meio de sistemas desenvolvidos internamente. Quanto à estrutura de rede lógica, houve um aumento significativo do número de pontos de acesso, causado pelo aumento do número de microcomputadores na Instituição, possibilitando à comunidade discente e servidores, melhores condições de acesso à intranet e à Internet.

Na área de materiais e patrimônio, aprimorou-se o controle sobre os bens móveis, imóveis e de estoque da Instituição, destacando-se o crescimento do valor de bens móveis, que foi de 32% em relação ao exercício anterior.

Foram implantados nos novos programas de pós-graduação decorrente tanto da titulação dos nossos docentes quanto das suas produções acadêmicas. O número de docentes com doutorado cresceu, em relação a 2008, em 34,3%, com um crescimento de 14,5% de grupos de pesquisa institucionalizados.

4.4.1 Fortalezas e Fragilidades

As fortalezas e fragilidades da instituição no ano de 2009, foram identificadas como: a ação de captação de recursos desenvolvida continuamente através da busca de recursos de emendas parlamentares e convênios com o MEC. A adequação das Diretrizes e do Regulamento da Organização Didático-pedagógica para os Cursos da Educação Profissional Técnica de Nível Médio – Integrado – da UTFPR ao PROEJA.

Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC), a considerável ampliação da estrutura da UTFPR com reflexos nos onze *Campi* distribuídos pelo estado do Paraná, os quais dão origem a uma Universidade multicampi com um mesmo padrão de gestão, a ampliação do quadro docente e técnico-administrativo, a aplicação, acompanhamento e divulgação dos resultados da pesquisa de Clima Organizacional, nos *Campi*, e elaboração do Plano de Ação por cada Diretor dos *Campi*, o sistema de *backup* para armazenagem de dados.

Encontram-se ainda como fortalezas da UTFPR, o Comitê de Ética Pública da UTFPR, o Comitê de Ética em Pesquisa, a atualização dos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPCs), a capacitação de professores e tutores para atuação nos Cursos da UAB (Universidade Aberta do Brasil), a elaboração das Legislações complementares ao Estatuto da UTFPR (Regimento Geral e de *Campi*, e os regulamentos específicos das áreas), a implantação do Núcleo de Ensino e do Núcleo de Acompanhamento Psicopedagógico e Assistência Estudantil (NUAPE) da UTFPR, o regulamento e os procedimentos padronizados para Estágio e Emprego na PROREC.

Ainda como fortalezas a implantação dos núcleos nos *Campi* para atendimento ao processo de Auto-Avaliação Institucional, a implantação de ações para o Programa de atendimento para pessoas com Necessidades Especiais (PNE), a promoção da qualificação permanente do servidor, visando à incorporação de novas competências, a realização anual da Expo UT, realização de Cursos e Seminários organizados pela Agência de Inovações da PROREC.

Também a criação do catálogo de ativos tecnológicos da UTFPR, o compromisso institucional com programas de ações afirmativas e inclusão social, por meio da extensão universitária; o crescimento do Ensino Superior em termos de Cursos oferecidos em Engenharia, Bacharelado e Licenciatura, a política de descentralização do orçamento da UTFPR;

O desenvolvimento e implantação do Sistema Informatizado para a Gestão de Pessoas, o planejamento e operacionalização da forma de atuação dos *Campi* da UTFPR no Programa e-Tec Brasil do MEC/SEED para a oferta de Cursos Técnicos na modalidade EAD, a uniformização dos procedimentos relativos à coleta seletiva

do lixo, o Programa de Formação Pedagógica de professores e inovações pedagógicas constantes no Planejamento Estratégico da PROGRAD, a ampliação das relações internacionais, a disseminação da Cultura Empreendedora na UTFPR;

Dentro do campo de fragilidades da UTFPR devem ser levadas é necessário atermo-no a, não conclusão dos trabalhos para elaborar a proposta de programa de capacitação docente na UTFPR, a dificuldade de ampliação dos espaços e equipamentos dos Departamentos Acadêmicos no *Campus Curitiba*, onerando a docentes e a discentes na qualidade de seus trabalhos, a disseminação parcial da Cultura de Patenteamento e o desenvolvimento de projetos estratégicos em todos os *Campi*;

Também a falta de uma estrutura sólida que objetive a manutenção e a ampliação da relação ensino-pesquisa-extensão, a insuficiência no relacionamento interdepartamental na UTFPR, a falta de mecanismos institucionais para a cobrança da indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão, a não existência de sistemas de informações para egressos e estágios, a falta de um único sistemas de informações gerenciais, a impossibilidade de se aumentar em 100% a participação dos Servidores em projetos de extensão na medida em que considera a contratação do docente somente para aula, a extensão passa a ser facultativa.

Observa-se também como fragilidade o pouco comprometimento da Comunidade interna no processo de Auto-Avaliação Institucional, a falta de locais apropriados para que os professores possam desenvolver seus respectivos estudos e trabalhos na Instituição, a insuficiência no número de laboratórios de informática e de computadores para atender adequadamente ao número crescente de alunos, não adequação do Sistema Informatizado da Frota e a Agenda de Transporte.

No que diz respeito a existência de referências ao antigo CEFET-PR em *links* da página eletrônica da UTFPR, a não atualização do Sistema de Comunicação Visual e falta uniformização das siglas dos ambientes físicos da UTFPR, a não devida utilização do Sistema Informatizado de Protocolo, a não conclusão da operacionalização e padronização dos serviços das bibliotecas, a não efetiva implantação das Diretrizes de Gestão das Atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão da UTFPR;

A não criação de um sistema informatizado para a extração de informações sobre pesquisas, publicações, etc., vinculadas aos Servidores e alunos, a partir da plataforma Lattes, a não estruturação de mecanismos de criação de grupos de pesquisa e organização de suas atividades, a não existência de Bibliotecas Setoriais para atender às diversas áreas do saber, a não existência de uma política social bem desenvolvida para a Instituição.

Ainda encontramos fragilidades em não implantação da política de segurança de rede, a organização parcial de documentos e sistema de informações da rede UTFPR, as dificuldades operacionais para professores publicarem seus trabalhos, estudos e pesquisa por meio da Editora da UTFPR.

4.5 RESULTADO DO ESTUDO

Após o estudo documental, percebeu-se que a instituição pesquisada possui um conjunto de mecanismos voltados para o processo de planejamento execução e avaliação das ações da universidade.

Observou-se também que uma significativa parte das ações independe da obrigatoriedade da legislação. São proposições que vão além da obrigação legal e neste particular recebe atenção especial os mecanismos de avaliação consolidados, os quais em seu conjunto compõe por categoria a avaliação total da instituição distribuídas nas dez dimensões preconizadas pela Lei 10.861/2004.

A análise deste estudo propõe uma figura esquemática como forma de sistematização dos resultados dos processos avaliativos, os quais são demonstrados na figura 4.



Figura 4 – Proposta de estrutura para utilização dos processos avaliativos como fonte de subsídios para o planejamento institucional.
Fonte: Autor, 2010.

A proposta para a utilização dos resultados prevê quatro fases que se sobrepõem de forma continuada as quais são assim constituídas:

1. Plano de Desenvolvimento Institucional

Nesta fase a instituição de forma compartilhada com a comunidade de servidores prospecta suas expectativas e sonhos para o futuro.

Importante destacar que para esta fase, a instituição precisa criar condições favoráveis para a participação da comunidade, com realização de debates, reuniões, oitivas, audiências públicas, entre outras.

2. Mecanismos de avaliação

A instituição já possui consolidado diversos mecanismos de avaliação da institucional os quais são:

- Avaliação do Servidor;
- Avaliação do docente pelo discente;
- Avaliação do servidor em cargo de chefia;
- Pesquisa de Clima organizacional;
- Ouvidoria;

- Fale com o Reitor;
- Acompanhamento de egressos;
- Prestação de contas;
- Auditoria;
- Portal da Transparência;

Os resultados do conjunto de mecanismos apresentados se constituem de fonte importante como processo de alimentação do planejamento Institucional.

3. Comissão Própria de Avaliação

Tem a condição a partir de uma metodologia própria, lançar olhar sobre a eficácia da atuação da instituição, nas ações do cotidiano e na forma sistematizada de elaboração do relatório de auto avaliação, onde aponta fortalezas e oportunidades de melhoria.

4. Dimensões da Avaliação Institucional

A partir do conjunto de indicadores proposto pelo SINAES, a avaliação externa in loco, permite de forma independente, a verificação do cumprimento do proposto no Plano de desenvolvimento Institucional, de forma ordenada nas dez dimensões :

DIMENSÃO 1 – A Missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional;

DIMENSÃO 2 – A política para o ensino (graduação e pós-graduação), a pesquisa, a extensão e as respectivas normas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, para as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades;

DIMENSÃO 3 – A responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural;

DIMENSÃO 4 – A comunicação com a sociedade;

DIMENSÃO 5 – As políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, seu desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho;

DIMENSÃO 6 – Organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios;

DIMENSÃO 7 – Infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação;

DIMENSÃO 8 – Planejamento e avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional;

DIMENSÃO 9 – Políticas de atendimento aos discentes;

DIMENSÃO 10 – Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.

Utilizando estes quatro conjuntos pode-se propor uma sistematização para aproveitamento dos resultados destes processos como subsídios da melhoria contínua do planejamento da instituição, os quais são:

- Reuniões de devolutiva dos processos de avaliação com a alta gestão, coordenações de curso e áreas, e com docentes;
- Eventos e encontros de coleta de sugestões para incorporação dos processos avaliativos ao planejamento. Envolver toda a comunidade interna;
- Sistematização das propostas pelos gestores;
- Provimento das condições de execução;
- Avaliação dos resultados semestrais;
- Retroalimentação do planejamento.

O ponto de partida deste processo é a construção do planejamento do plano de desenvolvimento institucional, somadas às questões legais, os mecanismos adotados internamente e os fatores estruturais e, com isto, criar as possibilidades de melhorar o desenvolvimento e a qualidade da instituição e de seu entorno.

5 CONCLUSÕES

A principal contribuição desta dissertação. está na proposição de aproveitamento dos processos avaliativos como forma de subsidiar a gestão institucional, melhorar as questões didático pedagógica e da eficácia administrativa.

Os processos avaliativos podem contribuir significativamente para o planejamento institucional e estão diretamente relacionados à decisão e ao compromisso da alta direção em ter uma política institucional de avaliação, com estrutura dedicada, atualmente localizado em forma de diretoria na reitoria e em forma de assessorias nos onze campi da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, os quais tem a finalidade de conduzir o processo de planejamento, execução e avaliação da gestão da avaliação e dos mecanismos que permeiam toda a instituição;

O conhecimento da realidade interna e externa tem determinado o nível e a intensidade das ações propostas avaliação e incorporadas pelo planejamento da instituição, e na medida que interage com a comunidade externa, permite que a mesma cresça e amplie horizontes.

A avaliação deve ser indicadora de mudança não apenas da qualidade de ensino, mas também da qualidade institucional como um todo e em consequência dos serviços prestados a comunidade incorporando valores éticos políticos visando o desenvolvimento humano e institucional.

A avaliação das atividades da instituição permite uma base de decisão na escolha de projetos com os quais comprometer-se-á . Permite ainda, a reformulação dos conceitos sobre ensino, pesquisa, extensão e eficiência administrativa.

A implantação de uma comissão própria de avaliação, gera questionamentos, mudanças de atitudes e conseqüentemente novos patamares educacionais que podem ser dimensionados ao longo do tempo.

A CPA desenvolveu metodologia específica de avaliação de cada uma das dimensões instituídas INEP-MEC, as quais podem ser melhoradas e reavaliadas sempre após cada ciclo como forma de melhoria continua, para atingimento dos

objetivos e servindo efetivamente para a aprimoramento da gestão, do ensino, da pesquisa, do desenvolvimento tecnológico e da extensão.

A partir dos resultados contidos neste estudo, são sugeridos alguns possíveis desdobramentos para futuras pesquisas nos seguintes temas:

- A influência da cultura organizacional nos processos avaliativos;
- O desafio de empreender mecanismos avaliativos;
- A importância da visão da comunidade na definição dos rumos de uma universidade pública;
- A adoção de novas posturas gerenciais sob a ótica da qualidade total.

REFERÊNCIAS

ALBERTON, L. **Análise da Implantação da Qualidade total em uma instituição pública de educação**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina.

ALMEIDA JUNIOR, V.de P. **Considerações sobre a implementação da política de avaliação da educação superior no Brasil (1995-1996)**. In: Avaliação – revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior. Campinas, SP, v.10, n. 2.p33-46, jun.2005

ANTONELLO, C. S.; DUTRA, M. L. S. **Projeto pedagógico: uma proposta para o desenvolvimento das competências de alunos do curso de administração com foco no empreendedorismo**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29. Anais... Brasília, 2005.

BERGAMINI, Cecília W. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1977

BOHLANDER, G. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. SECRETARIA DA EDUCAÇÃO SUPERIOR (MEC/SESU). Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras. (PAIUB) Avaliação, Campinas, Ano 1, nº 1, 1996a.

_____. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Lei n. 9394, de 20 de dezembro de 1996. Dispõe sobre a lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). 1996.b Disponível em: <http://www.mec.gov.br>. Acesso em: 16/04/2009.

_____. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá providências. Disponível em: <http://www.mec.gov.br>. Acesso em: 21/04/09

BUARQUE, C. **A aventura da universidade**. São Paulo: Ed. Paz e Terra, 1994.

COMISSÃO NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR, CONAES. Diretrizes para a avaliação das instituições de educação superior. Brasília: Ministério da Educação, 2004

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto **Gestão de Pessoas** São Paulo: Atlas, 2004

_____. **Desempenho humano nas empresas**. São Paulo: Atlas, 2008

_____. **Administração e Empresas: Uma abordagem contingencial**. São Paulo: Mc Graw-hill do Brasil, 6006 p.132, 1982.

CERVO, A. L., BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. São Paulo - MCGraw-Hill do Brasil, 1983.

CONNELLAN, Thomas K. **Fator Humano e Desempenho Empresarial**. São Paulo. Atlas. 1984.

DIAS SOBRINHO, Jose. **Avaliação Institucional: Teoria e experiências**. São Paulo: Cortez, 1995

DURHAM, E. **Avaliação na universidade: poder e democracia**. Estudos e Debates, Brasília, n. 14, p. 75-79, 1988.

ESPÍRITO, Alexandre E., A. **Avaliação Periscópica de desempenho**. Ed. Saraiva, 1990.

FARACO, C. A. **Avaliação e gestão universitária**. Curitiba: APUFPR, 1991. (Caderno 2: Avaliação na UFPR).

FERNANDES , Bruno H.R. **Administração Estratégica**. São Paulo. Atlas 2005

GILLEN, Terry. **Avaliação de desempenho**. São Paulo, Atlas 2000

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo : Atlas, 1996.

INEP. INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS. Disponível em: http://www.inep.gov.br/download/superior/2008/Instrumento_de_avaliacao_externa.pdf. Acesso em 20/04/2009.

JURAN, J, M. **A qualidade desde o projeto os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. São Paulo: Pioneira 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LEVINSON, Harry. **Avaliação de que Desempenho?**. Harvard Business Review Book.1990. "Gestão de Pessoas, não de Pessoal."

LOVELOCK, Christofer. **Marketing de Serviços**. 5ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LÜDKE, M. ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MAGER, Robert F. **Análise de problemas de desempenho**. São Paulo. Atlas. 1979.

MEC. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/mec/index.php>. Acesso em 16/04/2009

MESSEDER, I, E. **Recursos humanos e transformação social: onde se encontram os desafios?** RAP, Rio de Janeiro, v. 23, n. 4, p. 49-61, 1989.

MEYER. Herbert H.; KAY Emanuel; FRENCH,Jr. John R.P. **Divisão de Papéis na Avaliação de Desempenho**.. Harvard Business Review Book. 1990. "Gestão de Pessoas, não de Pessoal."

MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

McGREGOR, D. **Uma Análise Apreensiva da Avaliação de Desempenho**. Harvard Business Review Book. 1990. "Gestão de Pessoas, não de Pessoal."

NAVARRO, Ana Maria e GOTTIFREDI, Juan Carlos. **Surgimento de la evaluación en las universidades argentinas**. Avaliação, Campinas, v.3, nº 34, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**. São Paulo. Atlas, 2007.

OLIVEIRA, J. A. **Avaliação de Desempenho e Gestão por Objetivos**. São Paulo Editora Prentice Hall, 2000.

PONTES, Benedito R. **Avaliação de Desempenho: Uma abordagem Sistêmica**/1991. Atlas.

_____. **Avaliação de Desempenho: Uma abordagem Sistêmica**. 1991. Atlas.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**/ Stephen Paul Robbins; (tradução Cid Knipel Moreira). – São Paulo: Saraiva, 2005.

ROMANO, Cezar Augusto. **Universidade Tecnológica: Conceituação da Organização e Delineamento da Estrutura e da Gestão Fundamentados no Conhecimento Socialmente Significativo**. 2005. 255 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, SC.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

SANTO, Alexandre do Espírito. **Estruturando Avaliação Participativa de Desempenho**. São Paulo. Atlas. 1997.

SILVA, Edna L.; MENEZES, Estera M. **Apostila de Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SOUZA, C. A. **Sistemas integrados de gestão empresarial**. São Paulo: Pioneira, 2000.

SOUZA, N. M. P. **A avaliação da Educação Superior: O “ Estado da Arte “ O MEC e a Experiencia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro**. Ver.Univ.Rural, Série Ciências Humanas Vol 24 (1 – 2) 55-76 Jan. Jun 2002.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

TRIGUEIRO, M.G.S. **O Ensino Superior Privado no Brasil**. São Paulo: Marco Zero, 2000.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ – UTFPR – Comissão Permanente de Avaliação, Regulamento da Comissão Própria de Avaliação, aprovado pelo Conselho Universitário, no dia 25 de setembro de 2009

_____. PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UTFPR – PDI UTFPR 2009 - 2013

_____. PROJETO POLITICO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL, - PPI UTFPR 2007

_____. REGULAMENTO DA COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO, - UTFPR 2009

_____. RELATÓRIO DE AUTO AVALIAÇÃO, UTFPR 2009

YARZÁBAL, Luís. **La evaluación como estrategia de cambio de la educación superior**. Avaliação, Campinas, v.3, nº 34, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO A – LEI Nº 10.861, DE 14 DE ABRIL DE 2004

LEI Nº 10.861, DE 14 DE ABRIL DE 2004

Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior -SINAES e dá outras providências

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º Fica instituído o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior SINAES, com o objetivo de assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes, nos termos do art. 9º , VI, VIII e IX, da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

§ 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.

§ 2º O SINAES será desenvolvido em cooperação com os sistemas de ensino dos Estados e do Distrito Federal.

Art. 2º O SINAES, ao promover a avaliação de instituições, de cursos e de desempenho dos estudantes, deverá assegurar:

I - avaliação institucional, interna e externa, contemplando a análise global e integrada das dimensões, estruturas, relações, compromisso social, atividades, finalidades e responsabilidades sociais das instituições de educação superior e de seus cursos;

II - o caráter público de todos os procedimentos, dados e resultados dos processos avaliativos;

III - o respeito à identidade e à diversidade de instituições e de cursos;

IV - a participação do corpo discente, docente e técnico-administrativo das instituições de educação superior, e da sociedade civil, por meio de suas representações.

Parágrafo único. Os resultados da avaliação referida no caput deste artigo constituirão referencial básico dos processos de regulação e supervisão da educação superior, neles compreendidos o credenciamento e a renovação de credenciamento de instituições de educação superior, a autorização, o reconhecimento e a renovação de reconhecimento de cursos de graduação.

Art. 3º A avaliação das instituições de educação superior terá por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais, dentre elas obrigatoriamente as seguintes:

I - a missão e o plano de desenvolvimento institucional;

II - a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades;

III - a responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural;

IV - a comunicação com a sociedade;

V - as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho;

VI - organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios;

VII - infra-estrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação;

VIII - planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional;

IX - políticas de atendimento aos estudantes;

X - sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.

§ 1º Na avaliação das instituições, as dimensões listadas no caput deste artigo serão consideradas de modo a respeitar a diversidade e as especificidades das diferentes organizações acadêmicas, devendo ser contemplada, no caso das universidades, de acordo com critérios estabelecidos em regulamento, pontuação específica pela existência de programas de pós-graduação e por seu desempenho, conforme a avaliação mantida pela Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES.

§ 2º Para a avaliação das instituições, serão utilizados procedimentos e instrumentos diversificados, dentre os quais a autoavaliação e a avaliação externa in loco .

§ 3º A avaliação das instituições de educação superior resultará na aplicação de conceitos, ordenados em uma escala com 5 (cinco) níveis, a cada uma das dimensões e ao conjunto das dimensões avaliadas.

Art. 4º A avaliação dos cursos de graduação tem por objetivo identificar as condições de ensino oferecidas aos estudantes, em especial as relativas ao perfil do corpo docente, às instalações físicas e à organização didático-pedagógica.

§ 1º A avaliação dos cursos de graduação utilizará procedimentos e instrumentos diversificados, dentre os quais obrigatoriamente as visitas por comissões de especialistas das respectivas áreas do conhecimento.

§ 2º A avaliação dos cursos de graduação resultará na atribuição de conceitos, ordenados em uma escala com 5 (cinco) níveis, a cada uma das dimensões e ao conjunto das dimensões avaliadas.

Art. 5º A avaliação do desempenho dos estudantes dos cursos de graduação será realizada mediante aplicação do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes - ENADE.

§ 1º O ENADE aferirá o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares do respectivo curso de graduação, suas habilidades para ajustamento às exigências decorrentes da evolução do conhecimento e suas competências para compreender temas exteriores ao âmbito específico de sua profissão, ligados à realidade brasileira e mundial e a outras áreas do conhecimento.

§ 2º O ENADE será aplicado periodicamente, admitida a utilização de procedimentos amostrais, aos alunos de todos os cursos de graduação, ao final do primeiro e do último ano de curso.

§ 3º A periodicidade máxima de aplicação do ENADE aos estudantes de cada curso de graduação será trienal.

§ 4º A aplicação do ENADE será acompanhada de instrumento destinado a levantar o perfil dos estudantes, relevante para a compreensão de seus resultados.

§ 5º O ENADE é componente curricular obrigatório dos cursos de graduação, sendo inscrita no histórico escolar do estudante somente a sua situação regular com relação a essa obrigação, atestada pela sua efetiva participação ou, quando for o caso, dispensa oficial pelo Ministério da Educação, na forma estabelecida em regulamento.

§ 6º Será responsabilidade do dirigente da instituição de educação superior a inscrição junto ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP de todos os alunos habilitados à participação no ENADE.

§ 7º A não-inscrição de alunos habilitados para participação no ENADE, nos prazos estipulados pelo INEP, sujeitará a instituição à aplicação das sanções previstas no § 2º do art. 10, sem prejuízo do disposto no art. 12 desta Lei.

§ 8º A avaliação do desempenho dos alunos de cada curso no ENADE será expressa por meio de conceitos, ordenados em uma escala com 5 (cinco) níveis, tomando por base padrões mínimos estabelecidos por especialistas das diferentes áreas do conhecimento.

§ 9º Na divulgação dos resultados da avaliação é vedada a identificação nominal do resultado individual obtido pelo aluno examinado, que será a ele exclusivamente fornecido em documento específico, emitido pelo INEP.

§ 10º Aos estudantes de melhor desempenho no ENADE o Ministério da Educação concederá estímulo, na forma de bolsa de estudos, ou auxílio específico, ou ainda alguma outra forma de distinção com objetivo similar, destinado a favorecer a excelência e a continuidade dos estudos, em nível de graduação ou de pós-graduação, conforme estabelecido em regulamento.

§ 11º A introdução do ENADE, como um dos procedimentos de avaliação do SINAES, será efetuada gradativamente, cabendo ao Ministro de Estado da Educação determinar anualmente os cursos de graduação a cujos estudantes será aplicado.

Art. 6º Fica instituída, no âmbito do Ministério da Educação e vinculada ao Gabinete do Ministro de Estado, a Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior - CONAES, órgão colegiado de coordenação e supervisão do SINAES, com as atribuições de:

I - propor e avaliar as dinâmicas, procedimentos e mecanismos da avaliação institucional, de cursos e de desempenho dos estudantes;

II - estabelecer diretrizes para organização e designação de comissões de avaliação, analisar relatórios, elaborar pareceres e encaminhar recomendações às instâncias competentes;

III - formular propostas para o desenvolvimento das instituições de educação superior, com base nas análises e recomendações produzidas nos processos de avaliação;

IV - articular-se com os sistemas estaduais de ensino, visando a estabelecer ações e critérios comuns de avaliação e supervisão da educação superior;

V - submeter anualmente à aprovação do Ministro de Estado da Educação a relação dos cursos a cujos estudantes será aplicado o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes ENADE;

VI - elaborar o seu regimento, a ser aprovado em ato do Ministro de Estado da Educação;

VII - realizar reuniões ordinárias mensais e extraordinárias, sempre que convocadas pelo Ministro de Estado da Educação.

Art. 7º A CONAES terá a seguinte composição:

I - 1 (um) representante do INEP;

II - 1 (um) representante da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES;

III - 3 (três) representantes do Ministério da Educação, sendo 1 (um) obrigatoriamente do órgão responsável pela regulação e supervisão da educação superior;

IV - 1 (um) representante do corpo discente das instituições de educação superior;

V - 1 (um) representante do corpo docente das instituições de educação superior;

VI - 1 (um) representante do corpo técnico-administrativo das instituições de educação superior;

VII - 5 (cinco) membros, indicados pelo Ministro de Estado da Educação, escolhidos entre cidadãos com notório saber científico, filosófico e artístico, e reconhecida competência em avaliação ou gestão da educação superior.

§ 1º Os membros referidos nos incisos I e II do caput deste artigo serão designados pelos titulares dos órgãos por eles representados e aqueles referidos no inciso III do caput deste artigo, pelo Ministro de Estado da Educação.

§ 2º O membro referido no inciso IV do caput deste artigo será nomeado pelo Presidente da República para mandato de 2 (dois) anos, vedada a recondução.

§ 3º Os membros referidos nos incisos V a VII do caput deste artigo serão nomeados pelo Presidente da República para mandato de 3 (três) anos, admitida 1 (uma) recondução, observado o disposto no parágrafo único do art. 13 desta Lei.

§ 4º A CONAES será presidida por 1 (um) dos membros referidos no inciso VII do caput deste artigo, eleito pelo colegiado, para mandato de 1 (um) ano, permitida 1 (uma) recondução.

§ 5º As instituições de educação superior deverão abonar as faltas do estudante que, em decorrência da designação de que trata o inciso IV do caput

deste artigo, tenha participado de reuniões da CONAES em horário coincidente com as atividades acadêmicas.

§ 6º Os membros da CONAES exercem função não remunerada de interesse público relevante, com precedência sobre quaisquer outros cargos públicos de que sejam titulares e, quando convocados, farão jus a transporte e diárias.

Art. 8º A realização da avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes será responsabilidade do INEP.

Art. 9º O Ministério da Educação tornará público e disponível o resultado da avaliação das instituições de ensino superior e de seus cursos.

Art. 10. Os resultados considerados insatisfatórios ensejarão a celebração de protocolo de compromisso, a ser firmado entre a instituição de educação superior e o Ministério da Educação, que deverá conter:

I - o diagnóstico objetivo das condições da instituição;

II - os encaminhamentos, processos e ações a serem adotados pela instituição de educação superior com vistas na superação das dificuldades detectadas;

III - a indicação de prazos e metas para o cumprimento de ações, expressamente definidas, e a caracterização das respectivas responsabilidades dos dirigentes;

IV - a criação, por parte da instituição de educação superior, de comissão de acompanhamento do protocolo de compromisso.

§ 1º O protocolo a que se refere o caput deste artigo será público e estará disponível a todos os interessados.

§ 2º O descumprimento do protocolo de compromisso, no todo ou em parte, poderá ensejar a aplicação das seguintes penalidades:

I - suspensão temporária da abertura de processo seletivo de cursos de graduação;

II - cassação da autorização de funcionamento da instituição de educação superior ou do reconhecimento de cursos por ela oferecidos;

III - advertência, suspensão ou perda de mandato do dirigente responsável pela ação não executada, no caso de instituições públicas de ensino superior.

§ 3º As penalidades previstas neste artigo serão aplicadas pelo órgão do Ministério da Educação responsável pela regulação e supervisão da educação superior, ouvida a Câmara de Educação Superior, do Conselho Nacional de Educação, em processo administrativo próprio, ficando assegurado o direito de ampla defesa e do contraditório.

§ 4º Da decisão referida no § 2º deste artigo caberá recurso dirigido ao Ministro de Estado da Educação.

§ 5º O prazo de suspensão da abertura de processo seletivo de cursos será definido em ato próprio do órgão do Ministério da Educação referido no § 3º deste artigo.

Art. 11. Cada instituição de ensino superior, pública ou privada, constituirá Comissão Própria de Avaliação - CPA, no prazo de 60 (sessenta) dias, a contar da publicação desta Lei, com as atribuições de condução dos processos de avaliação internos da instituição, de sistematização e de prestação das informações solicitadas pelo INEP, obedecidas as seguintes diretrizes:

I - constituição por ato do dirigente máximo da instituição de ensino superior, ou por previsão no seu próprio estatuto ou regimento, assegurada a participação de todos os segmentos da comunidade universitária e da sociedade civil organizada, e vedada a composição que privilegie a maioria absoluta de um dos segmentos;

II - atuação autônoma em relação a conselhos e demais órgãos colegiados existentes na instituição de educação superior.

Art. 12. Os responsáveis pela prestação de informações falsas ou pelo preenchimento de formulários e relatórios de avaliação que impliquem omissão ou distorção de dados a serem fornecidos ao SINAES responderão civil, penal e administrativamente por essas condutas.

Art. 13. A CONAES será instalada no prazo de 60 (sessenta) dias a contar da publicação desta Lei.

Parágrafo único. Quando da constituição da CONAES, 2 (dois) dos membros referidos no inciso VII do caput do art. 7º desta Lei serão nomeados para mandato de 2 (dois) anos.

Art. 14. O Ministro de Estado da Educação regulamentará os procedimentos de avaliação do SINAES.

Art. 15. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 16. Revogam-se a alínea a do § 2º do art. 9º da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, e os arts. 3º e 4º da Lei nº 9.131, de 24 de novembro de 1995.

Brasília, 14 de abril de 2004; 183º da Independência e 116º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

Tarso Genro

Fonte : (DOU de 15/04/2004 - Seção - p.3)

ANEXO B - PORTARIA MEC N.º 2.051, DE 09 DE JULHO DE 2004

GABINETE DO MINISTRO

Portaria MEC n.º 2.051, de 09 de julho de 2004

Regulamenta os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído na Lei no 10.861, de 14 de abril de 2004.

O MINISTRO DE ESTADO DA EDUCAÇÃO, no uso da atribuição que lhe confere o artigo 14 da Lei no 10.861, de 14 de abril de 2004, resolve:

CAPÍTULO I DOS OBJETIVOS

Art. 1º O SINAES tem por finalidade 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.

Art. 2º O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) promoverá a avaliação das instituições de educação superior, de cursos de graduação e de desempenho acadêmico de seus estudantes sob a coordenação e supervisão da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES).

CAPÍTULO II

DA COMISSÃO NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR
(CONAES)

Art. 3º Compete a CONAES:

I - propor e avaliar as dinâmicas, procedimentos e mecanismos da avaliação institucional, de cursos e de desempenho dos estudantes, e seus respectivos prazos;

II - estabelecer diretrizes para organização e designação de comissões de avaliação, analisar relatórios, elaborar pareceres e encaminhar recomendações às instâncias competentes;

III - formular propostas para o desenvolvimento das instituições de educação superior, com base nas análises e recomendações produzidas nos processos de avaliação;

IV - promover a articulação do SINAES com os Sistemas Estaduais de Ensino, visando estabelecer, juntamente com os órgãos de regulação do MEC, ações e critérios comuns de avaliação e supervisão da Educação Superior;

V - submeter anualmente à aprovação do Ministro de Estado da Educação a relação dos cursos a cujos estudantes será aplicado o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE);

VI - elaborar o seu regimento, a ser aprovado em ato do Ministro de Estado da Educação;

VII - realizar reuniões ordinárias mensais;

VIII - realizar reuniões extraordinárias, sempre que convocadas pelo Ministro de Estado da Educação.

Parágrafo único. Para o desempenho das atribuições descritas no caput e estabelecidas no art. 6º da Lei no 10.861 de 2004, poderá ainda a CONAES:

I - institucionalizar o processo de avaliação a fim de torná-lo inerente à oferta de ensino superior com qualidade;

II - oferecer subsídios ao MEC para a formulação de políticas de educação superior de médio e longo prazo;

III - apoiar as IES para que estas avaliem, periodicamente, o cumprimento de sua missão institucional, a fim de favorecer as ações de melhoramento, considerando os diversos formatos institucionais existentes;

IV - garantir a integração e coerência dos instrumentos e das práticas de avaliação, para a consolidação do SINAES;

V - assegurar a continuidade do processo de avaliação dos cursos de graduação e das instituições de educação superior;

VI - analisar e aprovar os relatórios de avaliação, consolidados pelo INEP, encaminhando-os aos órgãos competentes do MEC;

VII - promover seminários, debates e reuniões na área de sua competência, informando periodicamente a sociedade sobre o desenvolvimento da avaliação da educação superior e estimulando a criação de uma cultura de avaliação nos seus diversos âmbitos;

VIII - promover atividades de meta-avaliação do sistema para exame crítico das experiências de avaliação concluídas;

IX - estimular a formação de pessoal para as práticas de avaliação da educação superior, estabelecendo diretrizes para a organização e designação de comissões de avaliação.

CAPÍTULO III DA AVALIAÇÃO

Art. 4o A avaliação de instituições, de cursos e de desempenho de estudantes será executada conforme diretrizes estabelecidas pela CONAES.

Parágrafo único. A realização da avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes será responsabilidade do INEP, o qual instituirá Comissão Assessora de Avaliação Institucional e Comissões Assessoras de Áreas para as diferentes áreas do conhecimento.

Art. 5o Para as avaliações externas in loco, serão designadas pelo INEP:

I - Comissões Externas de Avaliação Institucional;

II - Comissões Externas de Avaliação de Cursos.

Art. 6o O INEP, sob orientação da CONAES, realizará periodicamente programas de capacitação dos avaliadores que irão compor as comissões de avaliação para a avaliação das instituições e para a avaliação dos cursos de graduação.

Art. 7o As Comissões Próprias de Avaliação (CPAs), previstas no Art. 11 da Lei no 10.861, de 14 de abril de 2004, e constituídas no âmbito de cada instituição de educação superior, terão por atribuição a coordenação dos processos internos de avaliação da instituição, de sistematização e de prestação das informações solicitadas pelo INEP.

§ 1o As CPAs atuarão com autonomia em relação a conselhos e demais órgãos colegiados existentes na instituição de educação superior;

§ 2o A forma de composição, a duração do mandato de seus membros, a dinâmica de funcionamento e a especificação de atribuições da CPA deverão ser objeto de regulamentação própria, a ser aprovada pelo órgão colegiado máximo de cada instituição de educação superior, observando-se as seguintes diretrizes:

I - necessária participação de todos os segmentos da comunidade acadêmica (docente, discente e técnico-administrativo) e de representantes da sociedade civil organizada, ficando vedada à existência de maioria absoluta por parte de qualquer um dos segmentos representados;

II - ampla divulgação de sua composição e de todas as suas atividades.

Art. 8o As atividades de avaliação serão realizadas devendo contemplar a análise global e integrada do conjunto de dimensões, estruturas, relações, compromisso social, atividades, finalidades e responsabilidades sociais da instituição de educação superior.

SEÇÃO I

DA AVALIAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

Art. 9o A avaliação das instituições de educação superior terá por objetivo identificar o perfil e o significado da atuação destas instituições, pautando-se pelos

princípios do respeito à identidade e à diversidade das instituições, bem como pela realização de auto-avaliação e de avaliação externa.

Art. 10. A auto-avaliação constitui uma das etapas do processo avaliativo e será coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA).

Art. 11. O INEP, órgão responsável pela operacionalização da avaliação no âmbito do SINAES, disponibilizará, em meio eletrônico, orientações gerais elaboradas a partir de diretrizes estabelecidas pela CONAES, com os requisitos e os procedimentos mínimos para o processo de auto-avaliação, entre os quais incluem-se obrigatoriamente aqueles previstos no Art. 3º da Lei no 10861/2004.

Art. 12. A CONAES, com o apoio técnico do INEP, estabelecerá formas de acompanhamento do processo de auto-avaliação para assegurar a sua realização em prazo compatível com a natureza da instituição, podendo solicitar documentos sobre o desenvolvimento do mesmo e sobre os resultados alcançados.

Art. 13. As avaliações externas in loco das IES serão realizadas por Comissões Externas de Avaliação Institucional designadas pelo INEP, devendo ocorrer após o processo de auto-avaliação.

§ 1º O prazo para a apresentação dos resultados do processo de auto-avaliação será de até dois anos, a contar de 1º setembro de 2004.

§ 2º A primeira avaliação externa in loco das IES, no âmbito do SINAES, ocorrerá no prazo máximo de dois anos, de acordo com cronograma a ser estabelecido pela CONAES.

§ 3º As avaliações externas in loco subsequentes deverão ser realizadas segundo cronograma próprio a ser estabelecido pela CONAES, em sintonia com as demandas do processo de regulação.

§ 4º A avaliação externa in loco das IES será realizada por comissões externas de avaliação institucional, constituídas por membros cadastrados e capacitados pelo INEP.

Art 14. A avaliação institucional será o referencial básico para o processo de credenciamento e recredenciamento das instituições, com os prazos de validade estabelecidos pelos órgãos de regulação do Ministério da Educação.

Parágrafo único. No caso de credenciamento ou credenciamento de Universidades, deve-se considerar a produção intelectual institucionalizada nos termos da resolução CES No 2, de 07 de abril de 1998.

Art. 15. As Comissões Externas de Avaliação das Instituições examinarão as seguintes informações e documentos:

I - O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);

II - relatórios parciais e finais do processo de auto-avaliação, produzidos pela IES segundo as orientações gerais disponibilizadas pelo INEP;

III - dados gerais e específicos da IES constantes do Censo da Educação Superior e do Cadastro de Instituições de Educação Superior;

IV - dados sobre o desempenho dos estudantes da IES no ENADE, disponíveis no momento da avaliação;

V - relatórios de avaliação dos cursos de graduação da IES produzidos pelas Comissões Externas de Avaliação de Curso, disponíveis no momento da avaliação;

V - dados do Questionário Socioeconômico dos estudantes, coletados na aplicação do ENADE;

VI - relatório da Comissão de Acompanhamento do Protocolo de Compromisso, quando for o caso;

VII - relatórios e conceitos da CAPES para os cursos de Pós-Graduação da IES, quando houver;

VIII - documentos sobre o credenciamento e o último credenciamento da IES;

IX - outros documentos julgados pertinentes.

Art. 16. O instrumento de avaliação externa permitirá o registro de análises quantitativas e qualitativas por parte dos avaliadores, provendo sustentação aos conceitos atribuídos.

Art. 17. As avaliações de instituições para efeito de ingresso no sistema federal de ensino superior, serão da competência da Secretaria de Educação Superior (SESu) e da Secretaria de Educação Média e Tecnológica (SEMTEC), devendo ser realizadas segundo diretrizes estabelecidas pela CONAES, a partir de propostas apresentadas pela SESu e pela SEMTEC.

SEÇÃO II

DA AVALIAÇÃO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO

Art. 18. A avaliação dos cursos de graduação será realizada por Comissões Externas de Avaliação de Cursos, designadas pelo INEP, constituídas por especialistas em suas respectivas áreas do conhecimento, cadastrados e capacitados pelo INEP.

Art. 19. Os instrumentos de avaliação dos cursos de graduação terão seus conteúdos definidos com o apoio de Comissões Assessoras de Área, designadas pelo INEP.

Art. 20. As Comissões Externas de Avaliação de Cursos terão acesso antecipado aos dados, fornecidos em formulário eletrônico pela IES, e considerarão também os seguintes aspectos:

- I - o perfil do corpo docente;
- II - as condições das instalações físicas;
- III - a organização didático-pedagógica;
- IV - o desempenho dos estudantes da IES no ENADE;
- V - os dados do questionário socioeconômico preenchido pelos estudantes, disponíveis no momento da avaliação;
- VI - os dados atualizados do Censo da Educação Superior e do Cadastro Geral das Instituições e Cursos; e
- VII - outros considerados pertinentes pela CONAES.

Art. 21. A periodicidade das avaliações dos cursos de graduação será definida em função das exigências legais para reconhecimento e renovação de reconhecimento, contemplando as modalidades presencial e a distância.

Art. 22. As avaliações para fins de autorização de cursos de graduação serão de competência da Secretaria de Educação Superior (SESu) e da Secretaria de Educação Média e Tecnológica (SEMTEC), devendo ser realizadas segundo diretrizes estabelecidas pela CONAES, a partir de propostas apresentadas pela SESu e pela SEMTEC.

SEÇÃO III

DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS ESTUDANTES

Art. 23. A avaliação do desempenho dos estudantes, que integra o sistema de avaliação de cursos e instituições, tem por objetivo acompanhar o processo de aprendizagem e o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares do respectivo curso de graduação, suas habilidades para ajustamento às exigências decorrentes da evolução do conhecimento e suas competências para compreender temas ligados à realidade brasileira e mundial e a outras áreas do conhecimento.

Art. 24. A Avaliação do Desempenho dos Estudantes será realizada pelo INEP, sob a orientação da CONAES, mediante a aplicação do Exame Nacional do Desempenho dos Estudantes - ENADE.

Parágrafo único. O ENADE será desenvolvido com o apoio técnico das Comissões Assessoras de Área.

Art. 25. O ENADE será aplicado periodicamente, admitida a utilização de procedimentos amostrais aos estudantes do final do primeiro e do último ano dos cursos de graduação, que serão selecionados, a cada ano, para participarem do exame.

Parágrafo único. Caberá ao INEP definir os critérios e procedimentos técnicos para a aplicação do Exame.

Art. 26. Anualmente o Ministro do Estado da Educação, com base em proposta da CONAES, definirá as áreas e cursos que participarão do ENADE, conforme previsto no Art. 5º da Lei nº 10861/2004.

Art. 27. Será de responsabilidade do Dirigente da instituição de educação superior a inscrição, junto ao INEP, de todos os estudantes habilitados a participarem do ENADE.

Art. 28. O ENADE é componente curricular obrigatório dos cursos de graduação, sendo o registro de participação condição indispensável para a emissão

do histórico escolar, independentemente do estudante ter sido selecionado ou não na amostragem.

§ 1o O estudante que não for selecionado no processo de amostragem terá como registro no histórico escolar os seguintes dizeres:

“dispensado do ENADE pelo MEC nos termos do art. 5o da Lei no 10861/2004”.

§ 2o O estudante que participou do ENADE terá como registro no histórico escolar a data em que realizou o Exame.

Art. 29. Quando da utilização de procedimentos amostrais, só serão considerados, para fins de avaliação no âmbito do SINAES, os resultados de desempenho no ENADE dos estudantes que fizerem parte do conjunto selecionado na amostragem do INEP.

§1o Os resultados do ENADE serão expressos numa escala de cinco níveis e divulgados aos estudantes que integraram as amostras selecionadas em cada curso, às IES participantes, aos órgãos de regulação e à sociedade em geral, passando a integrar o conjunto das dimensões avaliadas quando da avaliação dos cursos de graduação e dos processos de auto-avaliação.

§ 2o A divulgação dos resultados individuais aos estudantes será feita mediante documento específico, assegurado o sigilo nos termos do § 9o do Art. 6o da Lei no 10.861, de 2004.

Art. 30. O INEP aplicará anualmente aos cursos selecionados a participar do ENADE os seguintes instrumentos:

I - aos alunos, questionário sócio-econômico para compor o perfil dos estudantes do primeiro e do último ano do curso;

II - aos coordenadores, questionário objetivando reunir informações que contribuam para a definição do perfil do curso.

Parágrafo único. Os questionários referidos neste artigo, integrantes do sistema de avaliação, deverão estar articulados com as diretrizes definidas pela CONAES.

DOS PROCEDIMENTOS COMUNS DA AVALIAÇÃO

Art. 31. Os processos avaliativos do SINAES, além do previsto no Art. 1o desta Portaria, subsidiarão o processo de credenciamento e renovação de credenciamento de instituições, e a autorização, o reconhecimento e a renovação de reconhecimento de cursos de graduação.

Art. 32. A avaliação externa das instituições e cursos de graduação resultará na atribuição de conceitos a cada uma e ao conjunto das dimensões avaliadas, numa escala de cinco níveis, sendo os níveis 4 e 5 indicativos de pontos fortes, os níveis 1 e 2 indicativos de pontos fracos e o nível 3 indicativo do mínimo aceitável para os processos de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos e de credenciamento e re-credenciamento de instituições.

Art. 33. O INEP dará conhecimento prévio as IES do resultado dos relatórios de avaliação antes de encaminhá-los a CONAES para parecer conclusivo.

§ 1o A IES terá o prazo de 15 (quinze) dias para encaminhar ao INEP pedido de revisão de conceito devidamente circunstanciado.

§ 2o O processo de revisão de conceito apreciado pelo INEP, qualquer que seja o seu resultado final, fará parte da documentação a ser encaminhada a CONAES, devendo ser considerado em seu parecer conclusivo.

Art. 34. Os pareceres conclusivos da CONAES serão divulgados publicamente para conhecimento das próprias IES avaliadas e da sociedade e encaminhados aos órgãos de regulação do Ministério da Educação.

Art. 35. A CONAES em seus pareceres informará, quando for o caso, sobre a necessidade de celebração do protocolo de compromisso, previsto no art. 10o da Lei no 10.861 de 2004, indicando os aspectos que devem merecer atenção especial das partes.

§ 1o O prazo do protocolo de compromisso será proposto pela CONAES e seu cumprimento será acompanhado por meio de visitas periódicas de avaliadores externos indicados pelo INEP.

§ 2o Os custos de todas as etapas de acompanhamento do protocolo de compromisso serão de responsabilidade das respectivas mantenedoras.

§ 3º O protocolo de compromisso ensejará a instituição de uma comissão de acompanhamento que deverá ser composta, necessariamente, pelo dirigente máximo da IES e pelo coordenador da CPA da instituição, com seus demais membros sendo definidos de acordo com a necessidade que originou a formulação do protocolo, em comum acordo entre o MEC e a IES.

Art. 36. O descumprimento do protocolo de compromisso importará na aplicação das medidas previstas no Art. 10 da lei 10.861 de 2004.

CAPÍTULO V DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 37. Os responsáveis pela prestação de informações falsas ou pelo preenchimento de formulários e relatórios de avaliação que impliquem omissão ou distorção de dados a serem fornecidos ao SINAES responderão civil, penal e administrativamente por essas condutas.

Art. 38. Os casos omissos serão resolvidos pelo Ministro da Educação.

Art. 39. Esta Portaria entra em vigor na data da sua publicação.

TARSO GENRO

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)